



Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

**Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du Diplôme de Master
en Sciences de Gestion**

Spécialité : Management stratégique

Thème

**La gestion prévisionnelle des emplois et
compétences**

Cas : CNEP Banque

Réalisé par :

Melle. HADJADJ Sabrina

Melle. HADJEM Sandra

Dirigé par :

Mme. TIFRANI Souad

Membres de jury

- **KEHRI Samir**

- **TIFANI épouse MADOUCHE Souad**

- **TESSADA Yasmina**

Président

Rapporteur

Examineur

Promotion : 2024/2025

Remerciement

Nous tenons à remercier chaleureusement notre encadrant pour son accompagnement et ses précieux conseils tout au long de ce travail. Ma gratitude s'adresse également aux professionnels de la CNEP Banque pour leur disponibilité.

Enfin, je remercie du fond du cœur mes parents pour leur soutien indéfectible, leur patience sans lesquels rien de tout cela n'aurait été possible.

Dédicace

À mon cher père Mehidine et à ma tendre mère Sadia,

Qui m'ont toujours soutenue avec amour, patience et sagesse.

Votre présence constante, vos sacrifices silencieux et vos encouragements inestimables

ont été les fondations de mon parcours.

Ce mémoire est le reflet de votre confiance en moi.

À mes frères Boussad et Abdenour,

pour leur affection, leurs conseils, et leur soutien discret mais profond.

À mes sœurs Linda et Licia,

pour leur tendresse, leur énergie et leur écoute sincère.

À toutes les personnes qui ont été à mes côtés au quotidien ,

Qui m'ont soutenue ,écouté, motivé, et même simplement fait rire

Quand la pression devenait trop forte.

Merci pour votre présence sincère et votre aide précieuse .

Et enfin, à mes amis les plus chers,

ceux qui m'ont accompagnée dans les moments de stress comme dans les moments de joie,

merci pour votre présence, votre bienveillance et votre fidélité.

Sandra

Dédicace

Je dédie ce mémoire à ma famille, pour leur présence à chaque étape.

À ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à son aboutissement.

Ce travail marque pour moi l'aboutissement d'un chemin,

et le début d'un autre.

Sabrina

Abréviation	Signification
AEP	Analyse des Emplois et des Postes
ANEM	Agence Nationale de l'Emploi
CAF	Caisse d'Allocations Familiales
CNEP	Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance
DRH	Direction des Ressources Humaines
FNAC	Fonds National de l'Apprentissage et de la Formation Continue
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IPRH	Ingénierie des Parcours des Ressources Humaines
PME	Petites et Moyennes Entreprises
RH	Ressources Humaines
SONATRACH	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures
SONELGAZ	Société Nationale de l'Électricité et du Gaz
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Tableau représente les outils les plus fréquemment utilisés dans les trois grandes phases du processus	27
Tableau N°2: Tableau représente un exemple reconstitué de fiche de poste (modèle observé)	73

Liste des figures

Figure n°01 : la pyramide des besoins d'A.MASLOW	12
Figure N° 02 : l'organigramme de la CNEP Banque.....	52
Figure N° 03: L'organigramme de la direction régionale d la CNEP	55
Figure N°04 : Répartition selon le sexe	65
Figure N°05 : Répartition selon l'âge	65
Figure N°06 : Répartition selon l'ancienneté	66
Figure N° 07 : Répartition selon le poste occupé	67

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : Le cadre théorique et conceptuel de la GRH et de la GPEC	
Section 01 : La Gestion des ressources humaines	05
Section02 : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)	15
Chapitre II : Le cadre méthodologique de la recherche	
SECTION 01 : Présentation de terrain de recherche :.....	31
Section 02 : La méthodologie de recherche adoptée	58
Chapitre III : la GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête	
Section01 : Les outils de la GPEC au sein de la CNEP.....	68
Section2 : Les moyens d'Ajustement	72
Conclusion générale	88
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Introduction générale

Avec la mondialisation croissante, l'intensification de la concurrence et la transformation rapide des technologies, les entreprises doivent sans cesse repenser leurs modes d'organisation et leurs leviers de performance. Le monde du travail est désormais en constante évolution : de nouveaux métiers émergent, d'autres disparaissent, les exigences des clients se transforment, les structures se réorganisent, et les compétences nécessaires pour rester compétitif évoluent à un rythme soutenu. Dans ce contexte marqué par l'incertitude et la complexité, les entreprises qui réussissent sont celles qui savent anticiper les changements, s'adapter rapidement, et mobiliser de façon optimale leurs ressources internes.

Au cœur de cette dynamique d'adaptation se trouve un facteur essentiel : le capital humain. Longtemps perçus comme une charge, les salariés sont aujourd'hui reconnus comme des acteurs clés de la performance. Leur savoir-faire, leur capacité d'adaptation, leur engagement et leur créativité sont devenus des ressources stratégiques pour toute organisation soucieuse de sa pérennité. Dès lors, la gestion des ressources humaines ne se limite plus à l'administration du personnel, mais s'inscrit dans une approche stratégique, tournée vers l'anticipation et la valorisation des compétences.

Dans ce cadre, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) se présente comme un levier permettant d'anticiper les évolutions des métiers et d'ajuster les ressources humaines aux exigences présentes et futures de l'entreprise. Selon Claude Lévy Leboyer, « la GPEC consiste à adapter, de façon anticipée et cohérente, les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences de la stratégie des entreprises et aux mutations de leur environnement »¹

Cette démarche permet de mieux organiser les mobilités internes, de planifier les actions de formation, d'accompagner les transformations et de renforcer l'adéquation entre les compétences disponibles et celles requises.

Dans le secteur bancaire, la GPEC prend une dimension particulière. Ce domaine est en constante évolution : digitalisation des services, exigences réglementaires, transformation des métiers, évolution des attentes des clients. Les établissements bancaires doivent ainsi ajuster leurs structures, leurs outils et leurs profils de compétences pour répondre efficacement à ces transformations. La GPEC devient alors un outil stratégique pour anticiper les besoins en

¹(Lévy-Leboyer, C., La gestion des compétences, Paris, Éditions d'Organisation, 1997).

compétences, piloter les ressources humaines et accompagner les changements organisationnels.

Dans cette perspective, nous avons choisi d'étudier la démarche GPEC mise en œuvre au sein de la CNEP Banque, une entreprise publique majeure du secteur bancaire algérien. Ce choix s'explique par l'importance de cette institution dans le paysage économique national, ainsi que par les enjeux liés à la gestion des ressources humaines dans un contexte de transformation du secteur.

Ainsi, ce mémoire a pour objectif d'analyser la démarche GPEC adoptée par la CNEP, à travers les outils mobilisés (recrutement, formation, évaluation, gestion des carrières, etc.), en examinant comment ces outils sont articulés dans une logique de gestion anticipée des compétences et des emplois.

Pour atteindre les objectifs visés nous avons formulé notre problématique entour de question principale suivante :

Qu'elle est le processus de la GPEC adopté par la CNEP banque ?

De cette question découle les sous questions suivantes :

- ***Qu'est-ce que la GPEC ?***
- ***Qu'elle la démarche d'une GPEC ?***
- ***Quels sont les outils de la GPEC ?***
- ***Qu'elles sont les moyens d'ajustement de la GPEC ?***

Afin de réaliser notre étude et de bien répondre aux questions posées, nous avons adapté une en deux temps :

Recherche bibliographique en faisant appel à une recherche documentaire diversifiée regroupant les ouvrages, des articles, des mémoires et des sites internet. Cette recherche nous a permis d'acquérir des connaissances concernant la GPEC, sa démarche, ses outils ainsi ses moyes d'ajustement

Empirique par le biais d'une étude d'un cas d'une banque publique : CNEP Banque pour réaliser cette étude empirique nous allons faire recours à une méthode qualitative en se basent sur un entretien directif menés auprès de plusieurs employés de la CNEP Banque, sélectionnés de manière aléatoire afin de recueillir des perceptions variées et représentatives

La structure de notre mémoire se compose de Trois grands chapitres, organisés de manière à traiter progressivement la problématique posée :

Introduction générale

Dans le premier chapitre nous allons aborder le cadre théorique de la recherche on va aborder les notions théoriques de la gestion des ressources humaines et de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Dans le deuxième chapitre non seulement le terrain de recherche qui sera défini et présenter mais aussi la méthodologie de recherche utilisée le troisième chapitre est consacrée pour le cadre pratique de la recherche ou la GPEC au sein de la CNEP sera abordé et les résultats de la recherche seront interprétés.

Chapitre I

*Le cadre théorique : Présentation de la
GRH et la GPEC*

Chapitre I : Le cadre théorique : Présentation de la GRH et la GPEC

Introduction au chapitre

La gestion des ressources humaines (GRH) occupe une place stratégique dans l'organisation moderne, en tant que levier clé du développement des entreprises. L'objectif principal de la GRH est de garantir que l'entreprise dispose des ressources humaines adéquates pour atteindre ses objectifs à court, moyen et long terme.

Dans un environnement économique de plus en plus volatile, marqué par des mutations technologiques rapides, une concurrence accrue et des évolutions sociales constantes, la GRH doit être capable d'adapter les compétences et les effectifs de l'entreprise aux besoins changeants du marché. Ainsi, la GRH ne se limite plus à la simple gestion administrative des employés, mais elle englobe une vision plus proactive et stratégique de la gestion du capital humain.

L'un des instruments les plus importants pour répondre à cette exigence de flexibilité et d'anticipation est la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). En effet, la GPEC permet d'identifier, de façon anticipée, les écarts entre les besoins futurs en termes d'effectifs et de compétences et les ressources disponibles au sein de l'entreprise.

Dans ce premier chapitre nous allons aborder le cadre théorique de notre mémoire. Dans la première section nous commenceront par la définition et l'objectif de la GRH puis son développement enfin abordé ces phases. Dans la deuxième section nous allons aborder la définition de la GPEC, les principaux concepts de base liée a la GPEC, Objectifs, missions, Domain, démarche et outils de la GPEC

Section 01 : La Gestion des ressources humaines

Selon Jean-Marc Le Gall « L'entreprise est une microsociété en même temps qu'un instrument collectif. Elle présente des éléments de stabilité et d'imprévisibilité qui en font une structure propice, mais aussi résistante, au changement. L'une des variables décisives de cette capacité d'évolution est la ressource humaine qui la fait vivre. »¹

1. Définitions et objectifs de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines (GRH), constitue une fonction importante de l'entreprise, en ce qu'elle contribue à l'atteinte de ses objectifs

1.1. Définition de la GRH

La gestion des ressources humaines a connu plusieurs définitions, elle est à la fois une pratique et une discipline universitaire, ce qui la rend encore plus difficile à cerner. Parmi ses définitions :

Selon Patrice Roussel « *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 ressources humaines en vue de réalisations des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en Ressources humaines, Les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de Soutien a fin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise »²

Chloé Guillot-Soulez affirme que « *La gestion des ressources humaines est l'ensemble des pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficacité, en soutien de la stratégie d'une organisation (entreprise, administration, association, etc.).* »³

¹Le Gall, Jean-Marc. *La gestion des ressources humaines*. Paris : Presses Universitaires de France, collection « Que sais-je ? », 2023, p. 5.

² P. ROUSSEL, « méthodes de recherche en gestion des ressources humaines » 2ème édition, Economica .Paris 1998

³Guillot-Soulez, Chloé. *La gestion des ressources humaines : Les dimensions tant stratégiques qu'opérationnelles de la fonction GRH*. 15e éd. Paris : Gualino, 2022, p. 12.

Shimon L.Dolan. Tania Saba. Susan E. Jackson . Randall S. Schuler considère la GRH Comme « *l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie des objectifs Organisationnels.* »¹

Autrement dit, pour Henri Mahe de Boislandelle : « *la GRH est une fonction générale et Générique que l'on trouve dans toutes les composantes managériales et fonctionnelles de L'entreprise.* »²

Une autre définition de B. Martory et D. Grozet : « *la GRH c'est la gestion des hommes au travail dans les organisations.* »³

La gestion des ressources humaines se définit de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborent au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude .

1.2. Objectif de la GRH

Les objectifs poursuivis en gestion des ressources humaines remplissent plusieurs fonctions. Ils orientent l'ensemble des activités RH et doivent être conçus pour soutenir les gestionnaires dans la réalisation des finalités de l'organisation ainsi que celles des ressources humaines. Par exemple, un objectif d'équité en emploi aura un impact sur toutes les grandes fonctions RH telles que le recrutement, la formation, etc. De plus, ces objectifs servent de repères pour évaluer la réussite des décisions prises par les gestionnaires, comme l'atteinte d'un pourcentage spécifique de parts de marché.

Cinq grands axes permettent de regrouper les objectifs des services RH :

1.2.1. Attirer des compétences

Toute organisation vise à se doter de ressources humaines correspondant au mieux à ses besoins et à ses ambitions. L'acquisition de personnel qualifié constitue une priorité essentielle, reposant sur une planification rigoureuse de la main-d'œuvre.

Il s'agit d'attirer un nombre suffisant de personnes dotées des compétences et de l'expérience requises.

¹ L.DOLAN. Shimon .Tania Saba, Susan.E..Jackson.Randanll S.Schuller, « la gestion des ressources humaines tendances, enjeux et pratiques actuelles » , édition du Renouveau pédagogique ,paris,2002, P5.

² H. Mari BOISLANDELLE « Gestion des ressources humaines dans les PME », 2ème édition : Economica.1999

³ M. BERNARD, D. CROZET. « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance », 6^{ème} édition, DUNOD, 2005.

Chapitre I : Le cadre théorique : Présentation de la GRH et la GPEC

Cela suppose de viser une adéquation optimale entre les besoins identifiés et les ressources humaines disponibles, tout en s'attachant à recruter, promouvoir l'image de l'organisation et construire une culture d'entreprise basée sur un socle de valeurs partagées par les employés.

1.2.2. Conserver les ressources humaines

La mise en place de programmes de relève, l'accompagnement en matière de gestion de carrière ainsi que les dispositifs favorisant la promotion interne sont aussi importants que l'embauche elle-même.

Il est essentiel pour l'organisation d'identifier les collaborateurs clés qui participent à sa croissance, dans le but de les fidéliser.

Le responsable des ressources humaines doit s'appuyer sur ces indicateurs pour évaluer le niveau d'engagement des équipes et, si nécessaire, ajuster les pratiques afin de valoriser les agents engagés dans le développement de l'organisation et accompagner le départ de ceux dont la performance est insuffisante.

1.2.3. Développer

La formation permet aux entreprises de maintenir et d'améliorer les savoirs et compétences de leurs employés, un levier essentiel pour conserver leur compétitivité face aux autres acteurs du marché.

Au niveau de la formation les pays industriels consacrent une partie de leur masse salariale au développement des travailleurs. Par exemple, le Japon consacre environ 10% de sa masse salariale à la formation alors que le Canada n'y accorde que 2% et la France, environ 3%¹. Dans l'ensemble du monde industriel, les sommes consacrées à la formation et leurs pourcentages ont tendance à s'accroître.

1.2.4. Motiver et satisfaire

Ces objectifs prennent leur source dans plusieurs domaines interconnectés. En matière de rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation des performances, l'analyse des postes et la rémunération au mérite. Pour ce qui est du climat de travail, la priorité est donnée au dialogue avec les salariés et à la multiplication des échanges entre employeurs et représentants du personnel. En santé et sécurité au travail, l'objectif est de limiter les accidents, en instaurant notamment des dispositifs de formation et de prévention.

1.2.5. Être efficace

L'ensemble des objectifs précédents concourt à renforcer l'efficacité globale de l'organisation et des individus qui y travaillent.

¹Sekiou.Blondin .Fabi.Bayad.Peretti..Alis.Chevalier « Gestion des ressources humaine » 2ème édition, Boeck et Larcier université, Bruxelles, 2001.P10

Chapitre I : Le cadre théorique : Présentation de la GRH et la GPEC

L'efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de RH qualifiées, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produit de qualité, le contrôle du coût du travail, du roulement des RH et de l'absentéisme¹, la qualité de vie au travail qui donne aux salariés l'opportunité d'obtenir de la satisfaction, le respect des lois et règlements qui rend l'emploi équitable et l'environnement de travail.

2. Les phases de développement de la GRH

L'évolution de la gestion des ressources humaines reflète les profondes transformations économiques, sociales et technologiques qui ont façonné le rapport entre l'entreprise et ses salariés au fil du temps.

2.1. Phase administrative : une gestion purement bureaucratique (fin XIXe - années 1940)

Au cours de cette première phase, la gestion du personnel s'inscrit dans une logique strictement administrative. Elle consiste principalement à tenir des registres, verser les salaires, gérer les absences et faire respecter la discipline. Le salarié est considéré comme un simple facteur de production. L'organisation du travail repose sur les principes du taylorisme, fondés sur la division des tâches et le contrôle rigoureux du rendement.

Selon Martory et Crozet, « la gestion du personnel était alors perçue comme une fonction administrative, chargée des formalités d'embauche et de licenciement »² C'est une fonction subalterne, exercée dans un cadre hiérarchique rigide, sans réelle stratégie. L'humain est vu comme un coût à maîtriser, non comme une ressource à développer.

2.2 Phase sociale : l'émergence du dialogue et du bien-être (années 1945 - 1970)

Dans le contexte d'après-guerre, marqué par l'essor des syndicats et la montée des revendications sociales, la GRH se transforme. L'entreprise devient un lieu de dialogue entre les directions et les salariés. On assiste à une institutionnalisation des relations sociales, à travers des dispositifs de concertation, des accords collectifs et l'émergence d'un droit du travail structuré.

¹Situation individuelle ou collective marquée par les absences au travail susceptible d'entraîner une gêne dans le fonctionnement de l'entreprise. Cité dans « Dictionnaire des ressources humaines », Jean Marie Peretti, Paris, Vuibert, 5^{ème} édition. 2001

²Martory B. & Crozet D. (2012). Gestion des ressources humaines. 5^e éd., Dunod, page 12.

Chapitre I : Le cadre théorique : Présentation de la GRH et la GPEC

Comme le souligne Alain Roger : « La fonction personnel commence alors à s'institutionnaliser et à se structurer autour des relations industrielles »¹ Des services sociaux apparaissent dans les grandes entreprises (médecine du travail, logements, activités sociales), traduisant une volonté de répondre aux besoins humains des salariés. La motivation au travail devient une préoccupation, bien qu'encore subordonnée aux impératifs productifs.

2.3. Phase de rationalisation stratégique : la gestion des ressources humaines (années 1980 - 1990)

Face à la mondialisation, à la concurrence accrue et à la recherche de flexibilité, l'entreprise revoit ses modes de fonctionnement. La fonction RH devient une fonction stratégique, intégrée à la gestion globale. On parle désormais de « ressources humaines », ce qui traduit un changement de paradigme : l'humain devient un capital à valoriser.

Jean-Marie Peretti affirme que « la GRH devient une fonction stratégique visant à mobiliser le personnel pour atteindre les objectifs de l'organisation »². Cette phase voit l'apparition d'outils comme la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), les entretiens annuels, les plans de carrière. L'entreprise commence à investir dans la formation continue, la gestion des talents et le leadership.

2.4. Phase contemporaine : GRH stratégique, responsable et numérique (2000 à nos jours)

Aujourd'hui, la GRH se veut globale, intégrée, éthique et innovante. Elle tient compte des enjeux de durabilité, de responsabilité sociale, de diversité et de bien-être au travail. Le numérique transforme en profondeur les pratiques RH, notamment à travers les SIRH (Systèmes d'Information RH), les algorithmes de recrutement ou encore l'intelligence artificielle.

Pour Peretti, « la GRH moderne est une GRH systémique, qui prend en compte les dimensions éthiques, sociales et économiques de l'organisation »³. Le salarié devient un acteur du changement, et non plus un simple exécutant. On parle aujourd'hui d'expérience collaborateur, de marque employeur, de QVT (qualité de vie au travail) et de management bienveillant. La GRH devient un levier d'agilité et d'innovation

¹Roger A. (2006). Introduction à la gestion des ressources humaines. Vuibert, page 18.

²Roger A. (2006). Op ;Cit,page18

³Roger A. (2006).Op ;Cit , page 52.

3. Les approches théoriques de la gestion des ressources humaines

L'histoire de la gestion des ressources humaines (GRH) a évolué à travers plusieurs phases marquées par des courants théoriques importants. Initialement centrée sur l'organisation et la productivité, elle a fini par reconnaître le rôle central de l'humain dans le bon fonctionnement des entreprises. Des premières approches classiques aux modèles stratégiques modernes, la GRH est devenue une fonction essentielle et complexe.

3.1. L'école classique

Durant la deuxième révolution industrielle, l'organisation des entreprises connaît une mutation profonde, notamment avec l'apparition des premiers services du personnel. C'est dans ce contexte que naît une fonction de gestion des ressources humaines encore balbutiante, mais de plus en plus autonome, influencée par les théories de l'école classique. Cette dernière se déploie selon deux axes majeurs : l'organisation scientifique du travail (OST) et l'organisation administrative du travail¹.

3.1.1. Taylorisme

Frederick Winslow Taylor, ingénieur américain, est le fondateur de l'organisation scientifique du travail. Dans son ouvrage de référence *The Principles of Scientific Management*, (1911), il propose d'optimiser le travail en s'appuyant sur des méthodes scientifiques rigoureuses. Il s'agit selon lui de rationaliser l'activité en analysant minutieusement les gestes, en mesurant les temps d'exécution, et en séparant la conception des tâches de leur exécution. Ce système repose sur plusieurs principes fondamentaux :

- La division horizontale du travail par une spécialisation poussée des tâches,
- L'étude minutieuse des gestes et des temps (chronométrage),
- Le contrôle permanent de l'activité pour éviter les écarts,
- Une rémunération proportionnelle à la productivité
- La séparation entre conception et exécution, soit une division verticale du travail entre ingénieurs et ouvriers².

Taylor défend l'idée selon laquelle il existe "une meilleure méthode pour chaque tâche", appelée "one best way", qu'il convient de découvrir scientifiquement afin de maximiser la productivité de l'entreprise (Taylor, 1911).

¹ Martory et Crozet ; Gestion des ressources humaines ;Dunod ;Paris ; 2016

²Durand,J-P « Sociologie du travail »Armand colin ;Paris, 2004,

3.1.2. Le fayolisme

Henri Fayol, quant à lui, adopte une approche plus large de la gestion. Il propose une vision globale de l'entreprise, qu'il divise en six fonctions principales : technique, commerciale, financière, sécurité, comptabilité et administrative¹. Il insiste notamment sur l'importance de la fonction administrative qu'il organise autour de cinq activités fondamentales : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler (modèle POCCC).

À ces principes s'ajoutent quatorze préceptes de gestion — parmi lesquels la division du travail, l'autorité, la discipline, l'unité de commandement, la hiérarchie, la stabilité du personnel, et l'initiative — visant à instaurer un management rationnel et efficace². Ces principes ont été les bases d'une pensée managériale encore enseignée aujourd'hui.

3.2. L'école des relations humaines

En réaction aux limites du taylorisme jugé trop mécaniste et impersonnel, naît aux États-Unis l'école des relations humaines, dont l'émergence est attribuée aux travaux d'Elton Mayo, ainsi qu'aux apports de Maslow et Herzberg³. Ce courant marque un tournant dans la gestion des ressources humaines, désormais envisagée sous l'angle des dynamiques psychologiques et sociales.

Dans cette perspective, le salarié n'est plus seulement perçu comme un simple exécutant, mais comme un individu dont la motivation et le bien-être influencent directement la performance. Néanmoins, malgré l'attention portée au facteur humain, l'objectif de cette école demeure l'amélioration de la productivité, alignée sur les finalités de l'entreprise⁴. La fonction RH n'est donc plus seulement en charge de la réduction des coûts, mais également de la satisfaction des salariés, condition essentielle pour garantir leur coopération et leur engagement durable⁵.

3.2.1. Les travaux d'Elton Mayo

Elton Mayo, psychologue australien, mène dans les années 1930 la célèbre expérience de Hawthorne chez Western Electric. Ce projet, initialement conçu pour étudier les effets de l'éclairage sur la productivité, révèle que les performances des employés dépendent davantage des facteurs sociaux que des conditions physiques de travail⁶.

¹Fayol, H « Administration industrielle et générale » Dunod ; Paris (Edition rééditée 1999)

²Chanlat, J-F « Sciences sociales et management » Edition Eska, Paris 1990

³Roethlisberger, J-F & Dickson W-J, " Management and the Worker" Harvard university press; Combridge, 1939

⁴Peretti, J-M « Gestion des ressources humaines », Vuibert, Paris (16ème édition) 2021.

⁵Lévy-Leboyer, « La motivation au travail » Edition d'Organisation, Paris ; 1994

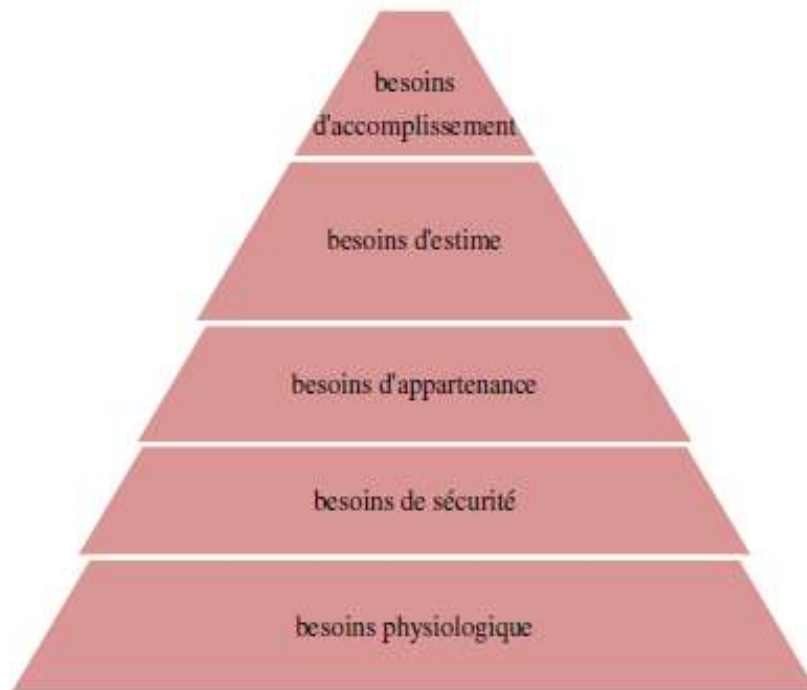
⁶Mayo, E "The Human Problems of an Industrial Civilization", Edition Macmillan; New-York 1933.

Chapitre I : Le cadre théorique : Présentation de la GRH et la GPEC

Ses recherches mettent en lumière le rôle déterminant de l'intégration dans un groupe, de la reconnaissance et de la cohésion sociale dans la motivation au travail¹. Selon lui, le sentiment d'appartenance constitue un levier essentiel de performance organisationnelle.

3.2.2. La pyramide des besoins d'Abraham Maslow

Figure n°01 : la pyramide des besoins d'A.MASLOW



Source : KOTLER.P et DUBOIS .B , marketing management, 7ème édition , union public, paris 1988.

Maslow s'intéresse à la motivation au travail à travers une hiérarchisation des besoins :

- Besoins physiologiques ;
- Besoins de sécurité ;
- Besoins d'appartenance ;
- Besoins d'estime ;
- Besoins d'accomplissement.

Selon lui, un individu ne peut accéder à un besoin supérieur que lorsque le précédent est satisfait. Ainsi, la motivation découle de la progression dans cette pyramide. Il introduit une vision positive du salarié, capable de s'épanouir dans son travail si l'environnement le permet.

¹Crozier.M & Friedberg.E, « L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective, Edition du seuil ;Paris 1977.

3.2.3. Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs

Herzberg distingue deux types de facteurs :

- Les facteurs de motivation (accomplissement, reconnaissance, responsabilités) qui encouragent la satisfaction ;
- Les facteurs d'hygiène (conditions de travail, salaire, politique de l'entreprise), qui, s'ils sont absents, provoquent l'insatisfaction.

Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. Sa théorie démontre d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoin secondaire tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la prise de responsabilité,... alors que les critères d'insatisfaction (les facteurs d'hygiène) relèvent davantage de la (macro sociale)...¹.

L'élimination des éléments négatifs évite l'insatisfaction, mais ne suffit pas à motiver : pour cela, il faut mobiliser les facteurs positifs.

3.3. L'école moderne

Douglas McGregor propose les théories X et Y sur la perception du travail :

- Théorie X : l'homme n'aime pas le travail, doit être dirigé, et évite les responsabilités. La gestion repose alors sur le contrôle strict.
- Théorie Y : l'individu aime travailler, peut être autonome, créatif et engagé, si on lui en donne les moyens.

Il milite pour un management participatif, basé sur la confiance et l'implication.

Pour les dirigeants tenant cette théorie, le meilleur moyen d'inciter les employés au travail consiste à leur accorder une marge de liberté, d'autonomie et de responsabilité. La motivation devient alors fondamentalement, la satisfaction de leurs besoins d'ordre supérieur.²

3.4. L'approche systémique

L'approche systémique perçoit l'organisation comme un ensemble structuré d'éléments en interaction, tourné vers un but.

² M.BARABEL, O.MEIER « MANAGEOR » 3ème ed, DUNOD, Paris, 2015 P 27.

Chapitre I : Le cadre théorique : Présentation de la GRH et la GPEC

Elle assimile l'organisation à un système (ensemble de parties interdépendantes, agencées en fonction d'un but) complexe, ouvert sur son environnement.

Elle implique que chaque action RH doit contribuer aux objectifs généraux de l'entreprise.

La notion de système se définit comme « *une entité composée d'éléments différenciés et interdépendants qui complète et renouvelle un cycle d'activités en utilisant des ressources dans le but de produire des résultats déterminés¹* ».

Ainsi, la GRH doit veiller à :

- Disposer d'un personnel en nombre et en compétences adéquats ;
- Assurer la productivité et la stabilité de la main-d'œuvre ;
- Garantir la satisfaction et la valorisation des collaborateurs.

Cette vision intègre les RH dans un tout cohérent, interagissant avec les autres dimensions de l'entreprise.

¹ M.BARABEL, Op ;Cit . p 42.

Section02 : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

Les évolutions de la gestion des ressources humaines à travers le temps ont engendré l'apparition de nouveaux concepts accompagnés de nouvelles pratiques en faveur de cette dernière, et parmi ces concepts nous trouvons la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

1. La définition du concept de la GPEC

La GPEC est une approche de gestion des ressources humaines qui consiste à élaborer, mettre en place et suivre des politiques et des actions visant à anticiper et réduire les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant en termes quantitatifs (effectifs) que qualitatifs (compétences). Cette réflexion est intégrée dans le plan stratégique global de l'entreprise.¹

La GPEC englobe :

- La gestion prévisionnelle des effectifs : Elle se concentre sur les aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution des effectifs des salariés.
- La gestion prévisionnelle des compétences : Elle s'intéresse à l'évolution et au développement des capacités individuelles au sein d'une population de salariés, en se focalisant sur la qualité de l'offre de travail.
- La gestion prévisionnelle des emplois : Elle permet de cerner l'évolution ou les changements dans les métiers, qualifications et structures des emplois.
- La gestion prévisionnelle des carrières : Elle se concentre sur la définition des parcours de carrière potentiels pour les salariés au sein de l'entreprise.

Elle englobe donc toutes les démarches, procédures et méthodes visant à décrire et analyser les futurs possibles de l'entreprise, afin d'éclairer les décisions relatives aux ressources humaines. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil de gestion des ressources humaines qui est généralement perçu comme un processus itératif permettant à une organisation de disposer, en temps voulu, des individus possédant les capacités et la motivation nécessaires pour occuper des postes, remplir des missions et exercer des activités qui seront cruciales pour son développement et sa pérennité.²

¹ WEISS Dimitri. « Les ressources humaines », 2eme édition, Ed, d'organisation, paris, 1999, P 395

² BATAL. Christian, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », Tome 1, Editions D'Organisation, 2000, P 47

Chapitre I : Le cadre théorique : Présentation de la GRH et la GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences regroupe un ensemble de démarches, de processus et d'outils visant à anticiper les évolutions majeures des ressources humaines dans les stratégies de développement.¹

Elle consiste en la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents,² qui visent à :

- Réduire de manière anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise, tant en termes d'effectifs que de compétences ;
- S'inscrire dans le cadre du plan stratégique de l'entreprise, ou à défaut, des objectifs à moyen terme clairement définis
- Impliquer les salariés dans un projet d'évolution professionnelle.

La GPEC incarne l'effort d'anticipation des entreprises pour adapter les emplois et les compétences aux exigences d'un environnement en crise, en mutation ou confronté à une concurrence internationale accrue.³

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une technique de gestion des ressources humaines, fondée sur l'anticipation des futurs besoins en termes de compétences, de responsabilités et de métiers. Elle permet de prévoir les savoirs, qualifications, expertises, savoir-faire et savoir-être qui seront cruciaux pour l'individu et l'organisation. Elle aide ainsi l'entreprise à anticiper l'évolution de ses effectifs, tout en tenant compte des enjeux internes et externes.

2. Les principaux concepts de base liés à la gestion des emplois et des compétences

L'émergence de la GPEC a conduit à la naissance de plusieurs concepts et à une nouvelle vision dans la gestion des ressources humaines. Parmi ces concepts, on retrouve : l'intégration de la compétence stratégique, l'anticipation, l'emploi type, l'orientation professionnelle continue, la compétence et l'employabilité, comme le souligne WEISS. Dimitri.

¹ DUBOIS. M, RETOUR. D, « La représentation sociale, fondement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : Le cas des trois caisses d'allocations familiales, Actes AGRH », 1995, Poitiers, P 257.

² ANDERE.Lucas, « le développement des ressources humaines : politiques, méthodes, outils », 2Ed Presses de l'EHESP, France, 2014, P33

³ DIETRICH. Anne, PIGEYRE Frédérique, « la gestion des ressources humaines », La découverte, 2005, p 61.

2.1. L'intégration stratégique de la compétence

La GPEC fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, étant le reflet de la volonté de la direction générale. Cependant, elle ne se limite pas aux décisions stratégiques ; elle s'étend également à d'autres niveaux de décision et à leurs interactions.

2.2. L'anticipation

Conçue comme une nouvelle discipline en gestion, la GPEC est un outil d'aide à la décision. En 1992, la direction de l'emploi du Conseil national du patronat de France a introduit le terme "gestion anticipative des emplois et des compétences", soulignant l'importance d'anticiper les évolutions futures pour prendre les mesures nécessaires à temps.

2.3. L'emploi type

Le concept d'emploi type, parfois appelé "métier" ou "emploi", a été développé par le Centre d'Étude et de Recherche sur la Qualification (CEREQ). Il désigne un ensemble de situations de travail ayant des caractéristiques suffisamment connues pour être occupées par le même individu.

2.4. L'orientation professionnelle continue

L'orientation professionnelle continue repose sur les promoteurs de la GPEC, c'est-à-dire des spécialistes qui prendront en charge les tâches liées à cette démarche. Parallèlement, elle nécessite la diffusion de l'idée d'autogestion des évolutions professionnelles auprès des salariés.¹

2.5. La compétence

La compétence représente la clé du modèle GPEC. Elle est ce que l'on cherche à gérer au travers de la GPEC. Les promoteurs de la GPEC visent à établir une connexion entre les besoins (compétences requises) et les ressources (compétences acquises), exprimant ainsi l'adéquation entre ces deux aspects. C'est également la compétence qui permet de passer d'une gestion collective à une gestion individuelle, via l'acquisition de compétences (recrutement), leur développement (formation), et leur cession (licenciement).

2.6. L'employabilité

L'employabilité fait référence à l'attractivité d'un salarié sur le marché du travail, c'est-à-dire la possibilité pour ce dernier de trouver un emploi à des conditions acceptables par les deux

¹ WEISS Dimitri. « Les ressources humaines », 2eme édition, Ed, d'organisation, paris, 1999 P 396.

parties. Elle représente une responsabilité partagée entre le salarié et l'entreprise. Du côté du salarié, l'employabilité est liée à la valeur de ses compétences, à l'existence d'un projet professionnel, ainsi qu'à sa capacité à se positionner sur le marché du travail. Du côté de l'entreprise, plusieurs dispositifs contribuent à cette employabilité, tels que la gestion des compétences, l'accès à des informations sur la stratégie de l'entreprise, et un management impliqué.

3. Objectifs de la GPEC

La gestion prévisionnelle se place dans une perspective stratégique, permettant de se projeter sur l'évolution des emplois et de définir les besoins futurs en termes de compétences. L'objectif d'une démarche de GPEC peut être analysé à deux niveaux.¹

3.1. Pour l'entreprise

La GPEC doit constituer une démarche continue permettant, d'une part, d'anticiper l'évolution des emplois à moyen terme, tant sur le plan quantitatif (effectifs) que qualitatif (compétences), et d'autre part, d'orienter les politiques RH en fonction de ces anticipations (formation, recrutement, mobilité).

3.1.1. Gestion

Les outils de la GPEC fournissent des indicateurs permettant de mesurer et d'évaluer l'adéquation entre les besoins en compétences de l'entreprise et ses ressources actuelles.

3.1.2. Prévision

La démarche de GPEC vise à prévoir les besoins futurs en compétences, afin d'anticiper les ajustements nécessaires.

3.1.3. Emplois

Elle permet à l'entreprise d'adapter ses emplois aux évolutions internes (réorganisation, retraites, départs) et aux mutations de l'environnement externe (juridiques, technologiques, économiques...).

3.1.4. Compétences

L'objectif de la GPEC est d'identifier les compétences nécessaires dans chaque fonction de l'entreprise, afin de disposer des bonnes compétences au bon moment et au bon endroit.

¹ LE GALL. Jean-Marc, « La gestion des ressources humaines », PUF, Coll. « Que sais-je ? », 2ème édition, 2012, P 50

3.2. Pour les salariés

La GPEC vise également à permettre à chaque salarié de construire un parcours professionnel en cohérence avec l'évolution de l'entreprise.

Les objectifs d'une démarche GPEC sont multiples, à savoir :

- Adapter les ressources humaines : L'entreprise cherche à aligner les compétences des employés avec l'évolution des emplois.
- Maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques : Développer de nouvelles compétences face aux évolutions du secteur.
- Maintenir l'employabilité des salariés : En assurant une veille technologique et des formations continues.
- Permettre une gestion optimale des carrières : Développer les compétences et détecter les savoirs de chaque individu.
- Favoriser une flexibilité géographique et fonctionnelle : Faciliter la mobilité et la polyvalence.
- Réduire les coûts et les risques liés aux déséquilibres de compétences.
- Optimiser la formation : Adapter les programmes de formation aux besoins spécifiques.
- Éviter la perte de savoir dans l'entreprise (par exemple, avec les départs en retraite). Acquérir un avantage compétitif est crucial pour faire face à la concurrence. La gestion des compétences ne doit pas seulement être vue comme une gestion de ressources, mais comme un levier pour créer de la valeur.

4. Les missions de la GPEC

La GPEC ne peut être efficace que si elle prend en compte le salarié en tant qu'acteur stratégique et clé pour l'entreprise. Le facteur humain devient une richesse en soi.

- **Garantir que l'entreprise dispose du personnel compétent au bon moment** : En maîtrisant l'adéquation entre besoins et ressources humaines.
- Renforcer la compétitivité de l'entreprise grâce à une meilleure réactivité et à des compétences spécifiques.
- Optimiser les coûts de gestion RH notamment ceux liés à la formation et au recrutement.

- Améliorer le climat social en intégrant les salariés et leurs représentants dans une démarche transparente.
- Fidéliser les salariés en reconnaissant leurs compétences, en valorisant leur travail et en leur offrant des perspectives d'évolution.

5. Les domaines de la GPEC au sein de l'entreprise

5.1. Le recrutement comme levier de la GPEC

Selon J. M. Peretti, le recrutement se définit comme une « opération ayant pour but de pourvoir un poste »¹. À partir de cette définition, il apparaît clairement que le recrutement peut être vu comme un processus qui permet à l'entreprise d'attirer et d'intégrer les ressources humaines nécessaires pour répondre à un besoin spécifique, qu'il s'agisse d'un poste vacant ou d'un nouveau poste. Il existe plusieurs types de recrutements, généralement distingués en recrutement interne et externe. D'après le même auteur, le recrutement interne est défini comme une « opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels ». Il consiste à annoncer de manière transparente la volonté de recruter en interne, permettant ainsi aux collaborateurs de postuler.

L'identification des candidats potentiels se fait à travers l'évaluation de leurs compétences, et le choix du collaborateur est basé sur des critères de sélection clairement définis et connus de tous.

Ce mode de recrutement est un levier de mobilité, permettant aux collaborateurs de changer de poste tout en restant au sein de l'entreprise. Il présente des avantages pour les employés et l'entreprise, en particulier lorsqu'il s'agit de pourvoir un poste supérieur, ce qui peut être perçu comme une valorisation des compétences acquises. Si le recrutement interne est impossible, l'entreprise peut se tourner vers un recrutement externe, consistant à attirer des ressources humaines extérieures. Comme chaque levier de la GPEC, le recrutement présente certains avantages, comme l'apport de nouvelles perspectives au sein de l'entreprise grâce à l'injection de « sang neuf ». Toutefois, il comporte aussi des limites qui méritent d'être prises en compte, telles que :

- L'augmentation de la masse salariale, un aspect que les entreprises cherchent souvent à maîtriser dans un contexte de rationalisation des ressources.
- Le risque de tensions interpersonnelles ou de démotivations dues à des perceptions d'injustice dans le traitement des collaborateurs.

¹ J. M. Peretti, « Dictionnaire des ressources humaines » 7ème édition, Vuibert, 2015 P 185.

Chapitre I : Le cadre théorique : Présentation de la GRH et la GPEC

- Les difficultés liées à la socialisation et à l'intégration des nouvelles recrues, particulièrement dans le cadre d'un recrutement externe, qui peuvent être longues et pesantes pour l'entreprise.
- Les obstacles objectifs pouvant empêcher le recrutement des compétences nécessaires, ce qui peut amener l'entreprise à négliger la sélection des bons profils.

5.2. La formation comme investissement intellectuel

La formation professionnelle existe depuis l'Antiquité, Le Condorcet instaure le principe de formation continue : « L'éducation est le seul moyen de libérer les hommes de la pire des servitudes : l'ignorance. L'instruction doit assurer aux hommes, dans tous les âges de la vie, la facilité de conserver leurs connaissances ou d'en acquérir de nouvelles. »¹

Selon Jean Marie Peretti, « la formation professionnelle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail ; de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social de l'entreprise », elle est considérée comme « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures. »²

À partir de cette définition, on peut constater que la formation est un pilier central de la gestion des ressources humaines, car elle permet aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences et d'améliorer leur performance, ce qui, en retour, contribue à l'augmentation de la productivité et à l'innovation au sein de l'entreprise. Elle revêt également un caractère stratégique, étant souvent intégrée dans un plan à moyen terme ou un projet à long terme. Elle sert à adapter et à développer les compétences des collaborateurs, renforçant ainsi le portefeuille de compétences de l'entreprise.

Selon Guy le Boterf et al « La formation est l'un des moyens de production des compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions, elle ne peut donner de son plein effet que dans la mesure où elle est combinée avec d'autres moyens de production des compétences ». ³

¹ F. Kerlan, « Guide pour la GPEC », 4ème édition d'Organisation, 2012 p.221.

² J.M Peretti. « Ressources humaines et gestion du personnel » 1ème édition, Vuibert, 1998, p99..

³ G. Le Boterf et al. « Comment manager la qualité de la formation », 2ème édition, d'Organisation, 2000 p75-77.

Chapitre I : Le cadre théorique : Présentation de la GRH et la GPEC

Cela montre que la formation est multidimensionnelle. Elle inclut l'acquisition de nouvelles compétences techniques ou professionnelles, mais également l'adaptation aux évolutions sociales et organisationnelles du travail, ainsi que le développement de compétences plus transversales.

La formation peut être vue comme :

- Un moyen d'acquérir de nouvelles connaissances techniques ou professionnelles ;
- Un outil d'adaptation aux changements techniques et organisationnels ;
- Un moyen de développement des aptitudes intellectuelles et sociales ;
- Un accompagnement dans le changement ;
- Un levier d'évolution professionnelle et personnelle ;
- Un moyen d'amélioration des compétences organisationnelles ;
- Une démarche contextuelle et stratégique à partir de situations professionnelles concrètes.

Quatre aspects essentiels de la formation peuvent être identifiés, à savoir :

- La formation comme un droit du salarié (6 heures de formation hebdomadaires en Algérie, un DIF de 20 heures par an en France) ;
- La formation comme condition de développement économique et social ;
- La formation comme moyen de révéler les besoins personnels fondamentaux ;
- La formation comme aspect appliqué des sciences humaines.

La formation est définie par Ardoin comme « l'action de doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par personne ou en groupe, dans une perspective contractuelle, lieu avec un contexte donc en vue d'atteindre un objectif ».¹

La formation est donc un processus planifié visant à améliorer les connaissances, attitudes, compétences et capacités des salariés afin de répondre aux objectifs de l'organisation tout en contribuant à leur épanouissement personnel et professionnel. Elle est indispensable à la GPEC, notamment à travers le plan de formation, pour réduire l'écart entre les compétences actuelles et celles requises pour l'avenir. Si le recrutement répond à un besoin quantitatif, la formation constitue une réponse qualitative, garantissant l'employabilité et l'adaptabilité des salariés. La formation soutient également l'implication des salariés, en les préparant à des responsabilités accrues et à des opportunités de promotion. La GPEC et la formation sont liées par le plan de formation, élaboré à partir des métiers et compétences nécessaires, et conçu pour répondre à l'évolution des emplois et des aspirations des collaborateurs.

¹ T. Ardouin, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », 3ème édition, Dunod, 2003 p. 7

5.3. La mobilité interne

La mobilité interne, selon J.M. Peretti dans le dictionnaire des RH, « la mobilité est le caractère de ce qui peut changer de place, de position. C'est le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise. Il existe différentes formes de mobilité des salariés ». ¹ D'après le même ouvrage, il existe plusieurs formes de mobilité, dont la mobilité externe (le changement d'entreprise) et la mobilité interne. L'objectif de développer les compétences est de favoriser la mobilité interne, bénéfique pour le salarié comme pour l'entreprise.

La mobilité interne implique le changement de poste, de fonction ou de service au sein de la même entreprise ou d'un groupe.

Elle peut prendre trois formes :

- 5.3.1. **La mobilité verticale** : Ce type de mobilité concerne l'évolution hiérarchique au sein de l'entreprise, synonyme de promotion et de progression de carrière. Elle peut se concrétiser par une promotion interne, un recrutement interne ou la valorisation des compétences acquises.
- 5.3.2. **La mobilité horizontale (professionnelle)** : Il s'agit d'un changement de poste sans changement de niveau hiérarchique, incluant des mutations, affectations, rotations ou reconversions professionnelles. Elle permet souvent le développement de nouvelles compétences.
- 5.3.3. **La mobilité géographique** : Cela se produit lorsqu'un salarié change de lieu d'exercice de son activité, sans modification de la fonction ou du niveau hiérarchique. Elle est fréquemment utilisée par des entreprises ayant plusieurs implantations géographiques.

Selon Deffayet et Van Heems, ces trois formes de mobilité peuvent coexister, c'est-à-dire qu'un salarié peut être promu à un poste supérieur tout en changeant de lieu de travail².

La forme de mobilité choisie dépend de plusieurs facteurs, tels que le secteur d'activité, la culture de l'entreprise, les caractéristiques des postes et des salariés, notamment le statut, les compétences et les qualifications.

La mobilité interne fait le lien entre les besoins de l'entreprise, les compétences disponibles et les projections de carrière des collaborateurs.

Ainsi, la mobilité peut être un levier pour aligner les compétences des employés avec les besoins de l'entreprise. Toutefois, elle peut aussi générer des tensions si mal gérée, notamment si

¹ J. M. Peretti, « Dictionnaire des ressources humaines », 7ème édition, Vuibert, 2015 p 150.

² S. Deffayet et F. Van Heems, Article « Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage ? » Publication, revue de l'association nationale des directeurs des ressources humaines, 2006 p 36

certaines salariés ne sont pas retenus pour des promotions. La communication est alors cruciale pour éviter toute démotivation. En période de ralentissement ou de mutation technologique, la mobilité, combinée à la formation, peut permettre de réadapter les salariés aux nouveaux besoins de l'entreprise.

5.4. La gestion des carrières

La notion de « carrière » désigne l'ensemble des emplois occupés par un individu au cours de sa vie professionnelle, contre rétribution. Quant à la « gestion des carrières », il s'agit d'un ensemble d'activités permettant à une personne d'introduire, orienter et suivre son parcours professionnel, que ce soit au sein de l'organisation ou en dehors, en vue de développer pleinement ses aptitudes et compétences.

La gestion de carrière implique le suivi du parcours du salarié dans le passé, le présent et l'avenir. Elle vise à concilier les besoins de l'entreprise, les attentes des salariés et leurs potentiels individuels.

▪ Importance et utilité de la gestion des carrières :

La gestion des carrières occupe une place stratégique dans l'entreprise. Elle aide l'individu à évoluer dans sa vie professionnelle, en l'encourageant à considérer sa carrière comme un capital à valoriser activement.

Elle permet :

- De développer ses compétences et ses performances ;
- De satisfaire ses besoins personnels (reconnaissance, accomplissement) ;
- De mieux s'intégrer dans l'entreprise.

Pour l'organisation, elle permet :

- De mobiliser les talents pour atteindre ses objectifs ;
- De prévenir la sous-utilisations des ressources humaines ;
- De limiter le turnover et de favoriser la croissance des individus et de l'entreprise ;
- D'accroître la flexibilité de l'organisation face aux évolutions du marché.

6. La démarche et les outils de la GPEC

La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) est une approche anticipative et préventive de gestion des ressources humaines, tenant compte à la fois des contraintes de l'environnement et des orientations stratégiques de l'entreprise. Elle constitue également une obligation de négociation triennale destinée à prévenir les restructurations brutales.

Chapitre I : Le cadre théorique : Présentation de la GRH et la GPEC

La GPEC (en anglais: "strategic workforce planning») est composée par l'ensemble des démarches et outils ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer, d'analyser et d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines.¹

Il est crucial de définir précisément la problématique RH dès le début de la démarche. Elle peut viser, entre autres, l'accompagnement d'un changement organisationnel, l'amélioration des conditions de travail, le renforcement du dialogue social, la structuration des méthodes de gestion RH, le développement de filières métiers, la promotion de la mobilité interne, la création de passerelles entre postes, l'adaptation des compétences à l'évolution de l'environnement, la montée en qualification des salariés, ou encore la gestion des effectifs (excès, difficultés de recrutement, turn-over, pyramide des âges).

Il est souhaitable de choisir dans un premier temps des actions ciblées, limitées, ayant une forte signification pour le personnel de l'entreprise. La démarche de GPEC suppose en effet un processus participatif. Inscrite dans une vision prospective des emplois et des compétences, l'analyse doit être conduite en effet avec la participation des personnels dont les postes constituent le principal enjeu.²

6.1. Les étapes clés d'une démarche GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences relève d'une démarche normative. Elle se décline en trois étapes principales :

- a) Identification de la problématique et analyse de la situation
- b) Définition d'un plan d'action et politiques d'ajustements
- c) Mise en œuvre et évaluation du plan d'action.

a) Première étape : Identification de la problématique et analyse de la situation :

A partir d'une définition du projet de l'entreprise ainsi qu'un horizon de temps (le plus souvent six mois, ou encore un an, de voir deux ou trois ans, plus rarement au-delà) et de l'analyse de sa stratégie en matière de gestion des ressources humaines, cette première étape consiste à réaliser un état des lieux :

Quelle est la situation de l'entreprise dans son environnement ? Quel est son projet?

¹Wikipédia GPEC ; contributeur multiples disponibles sur http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences
Consulté le 17/04/2025 à 11h40

² JOUVE, Sylvain article « La gestion du dossier unique » www.rh-organisation.fr consulté le 17/04/2025 à 12h05

Chapitre I : Le cadre théorique : Présentation de la GRH et la GPEC

Quelle est la situation actuelle des emplois, des effectifs et des compétences ? c'est-à-dire les besoins quantitatifs et qualitatifs en emploi, cela suppose une définition rigoureuse des emplois en identifiant pour chacun d'eux le degré de technicité correspondant, le niveau d'information associé ainsi que le niveau de valeur ajoutée apporté par l'emploi (notion d'emploi -type) Quel est l'impact du projet d'entreprise sur la situation des emplois, des effectifs et des compétences ? Quels seront les emplois, les effectifs et les compétences à l'horizon déterminé si aucune décision ne vient modifier les orientations actuelles ? Où sont les écarts éventuels au regard des besoins immédiats ou futurs ?

Cette première étape conduit à une description détaillée de la situation en matière de ressources humaines, au regard de la problématique préalablement repérée. Selon les situations, cette étape peut nécessiter un travail d'investigation plus ou moins lourd, qu'un pré-diagnostic permet généralement d'évaluer .

b) Deuxième étape : Définition d'un plan d'action et politiques d'ajustement

Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour prévenir, ou à défaut réduire les écarts identifiés entre besoins et ressources ? Sur quelles variables, internes et/ou externes, est-il possible d'agir ?

Cette deuxième étape du processus GPEC conduit à la rédaction d'un plan d'action dans le domaine de l'emploi et de la gestion des compétences. Ce plan d'action organise le niveau collectif de la gestion des ressources humaines (évaluation, formation: en vue de promotions de reconversions ou bien d'accroissement de la polyvalence, recrutement : effectifs, statut, CDI ,CDD , mobilité: ce qui suppose d'organiser en interne les canaux de promotions de communiquer et impliquer les collaborateurs, etc.) et le niveau individuel (bilan de compétences, congés individuel de formation, validation des acquis de l'expérience (VAE), etc.)

c) Troisième étape : Mise en œuvre et évaluation du plan d'action

L'accompagnement d'une démarche de GPEC suppose la mise en place d'une structure «ad hoc », conçue spécifiquement pour répondre aux besoins d'interdisciplinarité et de transparence exigés par les circonstances. Un tel dispositif comprend ordinairement un comité de pilotage et un ou plusieurs groupes de projet.

Le comité de pilotage - Le rôle du comité de pilotage est de garantir le bon déroulement de la démarche, sa cohérence par rapport aux objectifs poursuivis et la mobilisation des ressources nécessaires.

Chapitre I : Le cadre théorique : Présentation de la GRH et la GPEC

Sa composition dépend de la structure de l'organisme. On trouve généralement au comité de pilotage le directeur de l'organisme, des représentants des différents groupes professionnels présents dans l'établissement et le responsable de la fonction ressources humaines.

Les groupes de projet - Ces groupes se composent de cadres et de salariés de toutes les filières professionnelles concernées par la démarche. Les groupes de projet sont activés par le comité de pilotage en fonction des besoins de la démarche. Avec l'assistance du responsable RH, les groupes de projet collectent les données et procèdent à leur analyse. Le responsable RH est le garant méthodologique de la démarche ; il met à la disposition des groupes sa connaissance de la gestion des emplois et des compétences et aide ainsi à l'élaboration des outils et des procédures propres à l'établissement. Les résultats des travaux sont régulièrement transmis au comité de pilotage.

6.2. Les principaux outils de la GPEC

La nature des outils mobilisés dans une démarche GPEC varie d'une organisation à l'autre, ce qui reflète l'importance d'adapter les approches et les instruments au contexte et à la problématique de chaque structure. Le tableau ci-dessous présente les outils les plus fréquemment utilisés dans les trois grandes phases du processus :

Tableau N°1 : Tableau représente les outils les plus fréquemment utilisés dans les trois grandes phases du processus

Etapes de la démarche	Principaux outils de RH
Premier étape : identification de la problématique et analyse de la situation	<ul style="list-style-type: none">- Le référentiel de compétences- La pyramide des âges- Le tableau des flux de personnels- Les études de poste- Le bilan social- les outils d'analyse organisationnelle
Deuxième étape : identification d'un plan d'action et politique d'ajustement	<ul style="list-style-type: none">- Les outils de planification
Troisième étape : mise en œuvre et évaluation du plan d'action	<ul style="list-style-type: none">- Les indicateurs sociaux- L'entretien annuel d'appréciation- Le plan de formation- Le plan de recrutement- Le plan de communication

Source : réalisé par nous même

6.2.1. Traitement des outils

Pour la première étape

- **La pyramide des âges¹ :**

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 d'anticiper les évolutions à prévoir au niveau du recrutement, de la formation ou des réductions d'effectif.

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). Si l'effectif des « quadras » est prédominant, on parlera de pyramide en toupie. En revanche, si l'effectif âgé est le plus, ce sera une pyramide inversée.

De même, la 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.

- **Le bilan social :**

Le bilan social est un document comptable instauré en France par le décret du 8 décembre 1977. Il doit être établi dans toute entreprise de plus de 300 salariés à la fin de chaque exercice comptable. Il regroupe les principaux indicateurs sociaux : emploi, rémunération, hygiène et sécurité, conditions de travail, formation, relations professionnelles, et conditions de vie en entreprise.

Ce document constitue un outil d'analyse pertinent pour la GPEC, car il fournit une base de discussion entre partenaires sociaux. Grâce à ces indicateurs chiffrés, il est possible de dialoguer, négocier et définir des priorités d'action.

¹André CAVAGNOL et Pascal ROULLE, Management des organisations, Collection BUSINESS, édition février 2009, p 200

- **Le référentiel de compétences :**

Afin de compléter les données quantitatives issues de la pyramide des âges et du bilan social, le référentiel de compétences offre une approche qualitative. Ce document présente une cartographie claire et fonctionnelle des métiers.

Chaque métier y est associé à une liste de compétences précises, ainsi qu'à un niveau de maîtrise attendu. Ces niveaux doivent être définis selon des comportements observables. Le référentiel est un outil essentiel dans le cadre de la GPEC, car il permet à l'entreprise d'évaluer si elle dispose des compétences requises, tant en nombre qu'en niveau de maîtrise. Une fois les écarts identifiés, l'entreprise peut concentrer ses efforts sur les métiers jugés sensibles, notamment ceux susceptibles de disparaître.

Pour la deuxième étape¹ :

1. **Pression démographique** : qu'il s'agisse de haute densité de populations, ou d'accès difficile à l'alimentation. Sont inclus l'extension des zones habitées, les problèmes de frontières, de propriété ou d'occupation des terres, de contrôle des sites religieux ou historiques, d'exposition à des problèmes environnementaux.

2. **Mouvements massifs de réfugiés et de déplacés internes** : le déracinement forcé de vastes communautés à la suite de violences ciblées ou pas et / ou d'actes de répression, favorisant pénuries alimentaires et maladies ; le manque d'eau potable, la concurrence pour les terres arables, et des troubles qui peuvent générer une détresse humanitaire et des problèmes de sécurité grandissants, tant à l'intérieur des pays et entre pays.

3. **Cycles de violences communautaires** : sur la base d'injustices récentes ou passées, y compris sur plusieurs siècles. Cet indicateur inclut les crimes restés impunis contre des communautés ou groupes. Institutionnalisation de l'exclusion politique. L'ostracisme en direction de groupes accusés d'accaparer richesses et pouvoir.

4. **Émigration chronique et soutenue** : qu'il s'agisse de fuite des cerveaux ou d'émigration de dissidents politiques ou de représentants des classes moyennes.)

¹Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOUULI, Valérie NEVEU , passim, p 6-8 www.th-organisation.fr , 2011
Consulté le 30 Avril 2025 à 11H30

Chapitre I : Le cadre théorique : Présentation de la GRH et la GPEC

- **Le plan de formation :**

- Le plan de formation est une composante essentielle de la GPEC. Il fait partie des actions que l'entreprise peut mettre en place en réponse aux écarts identifiés entre les ressources actuelles et les besoins. Il est toutefois fréquent que les entreprises se lancent dans des plans de formation pour de mauvaises raisons : pour imiter la concurrence, récompenser des employés, ou dépenser un excédent budgétaire, par exemple.

- **Le plan de recrutement :**

Pour répondre à ses besoins en compétences, une organisation dispose de deux options : recruter des personnes extérieures possédant les compétences recherchées ou former son personnel actuel.

Conclusion du chapitre :

Cette volonté d'accroître et de valoriser les compétences de chaque salarié doit être démontrée et communiquée dès que des résultats visibles et concrets sont observables : une évolution de carrière atypique ou une mobilité démontrant l'existence de passerelles internes possibles, un repositionnement à l'extérieur, une création d'entreprise... C'est par l'action et le dialogue social que la crédibilité des projets GPEC peut se construire. Il s'agit alors de faire un bilan de l'existant et de définir ce vers quoi l'entreprise veut tendre, afin de mieux mobiliser les outils RH à sa disposition.

Ainsi, la GPEC apparaît comme un levier essentiel pour aligner les ressources humaines sur les objectifs de l'entreprise, tout en valorisant les parcours professionnels individuels.

Cette réflexion ouvre naturellement la voie vers une analyse plus approfondie de la GRH et de la GPEC dans le contexte particulier des entreprises algériennes.

Chapitre II

Le cadre méthodologique de la recherche

Introduction au chapitre :

Dans ce deuxième chapitre, nous allons exposer le contexte, l'intérêt et les objectifs de notre recherche. La première section sera consacrée à la présentation du terrain d'étude, notamment LA GRH ET LA GPEC en Algérie, ainsi que la CNEP Banque, institution choisie pour notre enquête. Ensuite, dans une deuxième section, nous expliciterons la méthodologie adoptée pour mener à bien cette recherche, en précisant les outils de collecte des données, la population ciblée et les choix méthodologique.

SECTION 01 : Présentation de terrain de recherche

1.1. La gestion de ressources humaines en Algérie

La gestion des ressources humains en Algérie s'est progressivement structurée , révélant des caractéristiques propres et faisant face à de nombreux défis dans un environnement en mutation

1.1.1. Historique et l'évolution de La gestion de ressources humaines en Algérie

1.1.1.1. Les années 60

Suite à l'indépendance, le départ massif des gestionnaires et techniciens français entraîne une perte notable du savoir-faire en gestion des ressources humaines. Durant les premières années postindépendance, la fonction RH a été perçue comme une étape cruciale dans l'ébauche d'un système administratif, dont l'objectif principal était de

Comblent les vides dans les organigrammes provoqués par le départ des travailleurs français. À cette période, le rôle essentiel du service du personnel était donc de recruter rapidement pour pourvoir les postes vacants.

De son côté, le législateur algérien a mis en place un certain nombre de textes réglementaires régissant le déroulement de la carrière professionnelle en promulguant le statut général de la fonction publique à travers l'ordonnance n°66/133 du 02/06/1966¹

Ce statut a posé les bases générales du fonctionnement des institutions et administrations publiques, ainsi que les règles encadrant la carrière des fonctionnaires, tout en précisant leurs droits et devoirs vis-à-vis de leur organisme employeur.

Ce cadre illustre bien que l'administration du personnel a été au cœur des efforts visant à instaurer une certaine rigueur et discipline dans la gestion des ressources humaines.

¹ 58 JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE, 5ème année, N° 46, 08.06.1966 .

Néanmoins, dans cette époque les efforts sont essentiellement consacrés à la reconstruction de l'État et des institutions de base en s'appuyant sur la main d'œuvre à faible coût, sans trop s'enfoncer sur la qualité de la main d'œuvre et sans trop d'exigence qualitatifs¹

Le modèle de gestion basé sur l'autogestion faisait ressortir les caractéristiques suivantes :

- ✓ Une standardisation des activités ;
- ✓ Une fonction du personnel s'inspirant du taylorisme ;
- ✓ Une structure organisationnelle fondée sur le principe d'unité de commandement (selon Fayol), permettant un contrôle strict de l'individu ;
- ✓ Une main-d'œuvre faiblement qualifiée, peu formée, mais fortement motivée ;
- ✓ Un fonctionnement des entreprises selon une logique bureaucratique.

1.1.1.2. Les années 70

Dans les années 1970, l'Algérie a fait le choix stratégique de développer une industrie lourde de base pour soutenir son essor économique. Cette décennie a vu d'importants investissements dans la création de grandes entreprises publiques. Celles-ci avaient un grand besoin de main-d'œuvre, ce qui a permis de réduire considérablement le chômage à cette époque. Pour répondre à leurs besoins en compétences, ces entreprises formaient leurs salariés afin de les adapter aux différents postes.

La gestion du personnel était perçue alors comme une mission sociale complète, intégrant à la fois les aspects professionnels et humains. la gestion des ressources humaines était à cette époque l'équivalent de ce qui s'appelle aujourd'hui la responsabilité sociale des entreprises avec toutefois, la prédominance de la fonction sociale au détriment de la rentabilité financière². Ainsi, l'orientation sociale, souvent privilégiée au détriment de l'efficacité économique, a conduit à un engagement moindre des travailleurs envers la production.

Les années 70 se sont amorcées par un processus de construction des bases matérielles du socialisme édicté par les dispositions de la révolution agraire et de la charte de l'organisation socialiste des entreprises.

¹ Belghanami, W. N. (2014). La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise. Mémoire de Magister en Management, École doctorale d'économie et de managem, Université d'Oran, 91 p.

² Kerzabi, A., & Hachim, M. N. (2016). Évolution du statut de la GRH dans l'entreprise algérienne. International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB), Vol. 6, p. 3.

Chapitre II : Le cadre méthodologique de la recherche

Ce nouveau cap a donné naissance à un système basé sur la planification centralisée, qui allait guider la politique économique nationale.¹

Cette réforme s'appuyait sur les principes de justice sociale et de rémunération équitable, fondée sur l'équivalence du travail fourni. Le secteur privé, bien qu'encore limité, était intégré dans cette nouvelle organisation. Il bénéficiait également d'un encadrement clair des relations de travail, de la formation professionnelle, ainsi que d'une réglementation sur les salaires et les conditions de travail.

La loi 78.12 du 5/08/78 relative au SGT63 est une loi cadre du droit du travail en Algérie, qui pose les principes de droit et renvoie les modalités de son application à une série de lois, décrets et dispositions réglementaires²

Cette législation concernait l'ensemble des activités économiques, publiques comme privées. Elle s'imposait comme la référence principale d'une législation nouvelle, tout en prenant en compte les particularités de chaque secteur et de chaque employeur.

A cette époque les entreprises algériennes cherchent à construire un potentiel humain capable de relever les défis de la construction nationale vers une économie de marché, l'engagement au travail était perçu dans la participation des travailleurs à la gestion et L'encadrement de qualité du capital humain³

Au cours des années 1980, l'Algérie a entrepris une vaste opération de restructuration des entreprises publiques. Celles-ci ont été fragmentées en unités plus petites dans le but d'améliorer la maîtrise de la gestion et de faciliter les processus décisionnels. Toutefois, malgré cette transformation organisationnelle, ces entreprises ont continué à fonctionner selon les anciens modèles des années 1970, principalement en raison d'un manque de compétences dans l'utilisation des outils de production modernes et des techniques de gestion contemporaines.

Par ailleurs, la fonction RH a été caractérisée par un développement de la législation la régissant. A l'exemple de la loi du SGT (Statut Général du Travailleur) qui est promulguée durant cette période et qui stipule que l'Etat (premier employeur du pays) va régler de manière

¹ El Watan (2017). Évolution de la législation du travail en Algérie. Contribution publiée le 28 avril 2017. Consulté sur : <https://www.elwatan.com/edition/contributions/evolution-de-la-legislation-du-travail-en-algerie> Le 04/05/2025 à 14h00.

² Loi no 78-12 du 5 août 1978 relative au statut général du travailleur, Journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire, N° 32, 08.08.1978, pp 532-545

³ BELGHANAMI Wassila Nadjjet, 2014, « La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise Université d'Oran, p 91 Chapi.», Mémoire de magister en management, école doctorale d'économie et de management

Chapitre II : Le cadre méthodologique de la recherche

uniforme les relations qui l'unissent à ses employés. Cela veut dire que toute la politique de gestion des ressources humaines est réalisée à l'extérieur de l'entreprise¹

En 1988, une réforme majeure est initiée : l'État accorde une autonomie de gestion aux entreprises publiques. Cela signifie que celles-ci peuvent désormais fixer leurs propres objectifs organisationnels et choisir les moyens de les atteindre.

Durant cette période, la loi du Statut Général du Travailleur (SGT) fait l'objet de nombreuses critiques. Spécialistes comme employés lui reprochent notamment de freiner l'évolution des carrières professionnelles. Cette remise en question est liée au retrait progressif de l'État dans la gestion directe des entreprises publiques, dans le cadre d'une réforme économique amorcée à partir de 1988.

« L'ingérence de l'Etat dans les relations de travail de l'entreprise a pris fin avec la promulgation on de la loi 90 du 21 Avril 1990 »².

Cette nouvelle législation abroge officiellement le SGT, bien qu'elle en conserve certaines dispositions, notamment celles liées aux œuvres sociales.

La loi de 1990 introduit une logique de négociation qui marque une rupture avec l'approche centralisée adoptée jusque-là, notamment en matière de rémunération. Cependant, dans la pratique, les nouveaux mécanismes de négociation sont encore imparfaitement appliqués, et l'on continue souvent à fonctionner avec les anciens dispositifs, parfois légèrement modifiés.

Trois éléments principaux définissent les caractéristiques essentielles de cette nouvelle réglementation :

- ✓ La reconnaissance du droit de grève pour tous les travailleurs ;
- ✓ L'apparition de relations contractuelles dans le monde du travail ;
- ✓ La liberté pour les entreprises publiques économiques de négocier elles-mêmes les conditions d'emploi et de rémunération qu'elles appliquent.

1.1.1.3. les années 90

¹ IASSAMEN Lynda (2017) « Effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises :cas de quelques entreprises de la wilaya de Tizi Ouzou »,Mémoire de magister en science de gestion option Management des entreprises Université Mouloud Mammeri ;p 16

² IASSAMEN Lynda (2017) Op,Cit page 52

Chapitre II : Le cadre méthodologique de la recherche

Dès le début de l'année 1988, l'État algérien engage une réforme structurelle visant à accorder une plus grande autonomie économique aux entreprises. Cette volonté est confirmée par les lois de 1988, qui rendent aux entreprises leur pouvoir décisionnel naturel, tout en interdisant à l'État toute forme d'ingérence dans leur gestion interne. Ainsi, l'État se retire de la responsabilité directe qu'impliquait sa position de propriétaire des entreprises publiques.

Le cadre législatif et réglementaire régissant le monde du travail connaît également d'importantes transformations, en lien avec la transition vers l'économie de marché. Le Statut Général du Travailleur (SGT) est abrogé, et de nouvelles lois sociales sont promulguées en 1990. L'État se limite désormais à fixer les grandes orientations et à définir les règles générales du jeu. Ce sont désormais les partenaires sociaux qui ont la charge d'organiser et de formaliser leurs relations, dans un cadre fondé sur la négociation.

« En pratique et au titre d'un bilan d'étape, les résultats sont assez révélateurs : à la fin 1997, il a été signé près de 1400 conventions collectives et plus de 6000 accords collectifs ainsi qu'une vingtaine de conventions de branches »¹.

Il reste toutefois que les avis sont partagés sur les tendances qui se dessinent. A en croire certains analystes, les innovations ont été relativement peu nombreuses et les pesanteurs sociologiques persistent : les contrats et les conventions reprennent encore souvent les dispositions réglementaires du S.G.T²

En parallèle, la concertation sociale est devenue une pratique largement adoptée à tous les niveaux, permettant d'harmoniser les intérêts des différents partenaires. Cette dynamique favorise le dialogue et la négociation, ce qui a entraîné une baisse notable des conflits collectifs du travail passant de 126 au second semestre 1997 à 87 au premier semestre 1998³

Cependant, un autre phénomène mérite d'être souligné : la coexistence d'un dialogue social en entreprise avec un cadre plus centralisé, celui de la Tripartite (cadre regroupant : le Gouvernement, le Patronat et le Syndicat). Cette instance tend parfois à supplanter le dialogue décentralisé, en énonçant elle-même des orientations et des décisions relatives au monde du travail. Ce mouvement peut apparaître en contradiction avec les principes de la nouvelle

¹MEZIANE, Mohamed. (s.d.). Évolution de la fonction ressources humaines en Algérie. Synthèse rédigée par Mohamed Meziane, ancien DRH de AMC, consultant et vice-président de l'ALGRH (Association Algérienne des Gestionnaires des Ressources Humaines). Citée dans : BELGHANAMI, Wassila Nadjat (2014). La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise. Mémoire de Magister en Management, Université d'Oran, p10.

²MEZIANE, Mohamed. (s.d.). Op ;Cit p 6

³ Leila Borsali Hamdan, « Le droit du travail algérien à l'épreuve de la mondialisation », 2008 .

Chapitre II : Le cadre méthodologique de la recherche

législation du travail, car il comporte un risque de « déresponsabilisation » des acteurs sociaux directement concernés.

Dès 1990, cinq lois majeures forment la base du nouveau droit du travail en Algérie. Il s'agit de :

- La loi relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève ;
- La loi portant sur l'inspection du travail ;
- La loi sur le règlement des conflits individuels de travail ;
- La loi encadrant les relations de travail ;
- La loi fixant les modalités d'exercice du droit syndical

A. Loi 90-02 du 02.02.1990:

Relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève. Elle détermine les modalités de prévention et de règlement des conflits de travail applicables dans le secteur privé et dans le secteur public¹

B. Loi 90-04 du 06.02.1990 :

Relative au règlement des conflits individuels de travail, elle détermine les modalités de prévention et de règlement des conflits individuels de travail ainsi que les règles et procédures régissant les bureaux de conciliation et les tribunaux siégeant en matière sociale²

C. Loi 90-03 du 06.02.1990 :

Relative à l'inspection de travail, elle détermine les missions et compétences de l'inspection de travail ainsi que les attributions, obligations et protection des inspecteurs de travail³

D. Loi 90-14 du 02.06.1990 :

Relative aux modalités d'exercice du droit syndical (modifiée et complétée au 10 juin 1996), elle reconnaît à l'ensemble des travailleurs et aux employeurs le droit de constituer des organisations et de s'y affilier, de façon libre et volontaire, et aux organisations de travailleurs et d'employeurs

¹ Journal officiel de la RADP, 07-02-1990, N° 6, pp. 200-205.

² Journal officiel de la RADP, Op ; cit p. 208-212 .

³ Journal officiel de la RADP, Op ; cit p. 206-208.

de constituer des fédérations et des confédérations et de s'affilier à des organisations syndicales internationales¹

E. Loi 90-11 du 21.04.1990

Relative aux relations de travail, elle représente la plus importante loi de l'arsenal législatif algérien en relation avec la fonction RH, réformant ainsi l'existant législatif en matière de relations de travail²

1.1.1.4. La situation actuelle de la gestion des ressources humaines en Algérie

Les mutations économiques telles que la privatisation des entreprises, la mondialisation, et la pression concurrentielle ont contribué à ouvrir de nouvelles perspectives d'évolution pour la fonction Ressources Humaines (RH) en Algérie.

En effet, plusieurs facteurs ont influencé directement cette transformation et ont incité les entreprises algériennes à accorder une attention particulière à la gestion des ressources humaines (GRH).

Selon Dali (2005) constate qu'il y'a «une phase de perfectionnement et de reconnaissance des pratiques de GRH et l'existence d'entreprises publiques de grande taille favorise l'adoption de pratiques avancées»³

Cependant, certains auteurs restent réservés quant à la réalité de cette évolution. (Selon Khat (2004), «il est encore impossible de parler de GRH en Algérie»⁴

Dans les faits, la fonction RH est quasi inexistante dans la majorité des entreprises privées. Quant aux entreprises publiques, cette fonction reste majoritairement administrative.

Cela veut dire que la gestion du personnel prédomine par rapport à la GRH⁵.

Aujourd'hui, les petites et moyennes entreprises (PME) représentent l'essentiel du tissu économique algérien. Dans ce type d'entreprises, la GRH se limite généralement à la gestion

¹ Journal officiel de la RADP, 06-06-1990, N° 23, pp. 663-668.

² Journal officiel de la RADP, Op ;cit pp. 488-501 .

³Cité par S. Frimousse, J-M. Peretti «Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, Internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin, éditions Management & Avenir 2005/ (n°5), p 51.

⁴BOUACHECHE, Sadia et BOUDEBBOUZ, Sonia (2019). La gestion des ressources humaines au sein des administrations publiques : Cas de la Direction des Transports de la Wilaya de Béjaïa. Mémoire de Master en Sciences de Gestion, option Management des Ressources Humaines, Université Abderrahmane Mira de Béjaïa. p51.

⁵BOUACHECHE, Sadia et BOUDEBBOUZ, Sonia (2019). Op ;cit p51.

administrative de base : contrôle des présences et des horaires, préparation des bulletins de paie, déclarations aux organismes sociaux, et gestion des départs. La gestion de l'emploi se fait au jour le jour, sans planification ni stratégie. Il n'existe souvent ni processus de recrutement structuré, ni politique de formation, de rémunération ou de gestion des carrières. L'emploi y est souvent précaire, et les conditions de travail ainsi que les mesures de sécurité sont réduites au strict minimum exigé par la loi.

Ces pratiques, qui relèvent davantage de l'administration du personnel que d'une gestion stratégique des ressources humaines, sont généralement assurées sous la direction du chef d'entreprise. Ce dernier adopte souvent un style de management inspiré du secteur informel, reposant sur des pratiques paternalistes, autoritaires et centralisées.

Pour conclure, nous pensons que le développement et l'évolution de la fonction gestion des ressources humaines en Algérie « a suivi et suit toujours un parcours « naturel », par référence à l'histoire de cette fonction dans les pays développés »¹

1.1.2. Les attentes et défis de la fonction Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne

Les défis et les attentes de la fonction Ressources Humaines dans les entreprises Pour répondre aux exigences de développement des entreprises algériennes, la fonction de Directeur des Ressources Humaines (DRH) se trouve au carrefour des attentes et des défis.

Les attentes des entreprises algériennes à l'égard de la fonction RH sont clairement définies :

- Contribuer activement aux objectifs de l'entreprise, adopter une vision business, savoir fédérer et donner du sens.
- Être un soutien pour les managers, sans toutefois se substituer à eux ni remettre en question leurs décisions.
- Adopter une posture proactive tout en ayant la capacité de prendre du recul lorsque nécessaire.
- Gérer les compétences de manière stratégique, jouer un rôle de coach et offrir des repères.

¹MEZIANE, Mohamed. (s.d.). Évolution de la fonction ressources humaines en Algérie. Synthèse rédigée par Mohamed Meziane, ancien DRH de AMC, consultant et vice-président de l'ALGRH (Association Algérienne des Gestionnaires des Ressources Humaines). Citée dans : BELGHANAMI, Wassila Nadjat (2014). La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise. Mémoire de Magister en Management, Université d'Oran, p27.

- Réduire les coûts liés à la fonction RH, revoir les processus en place et remettre constamment en question les pratiques existantes.
- Partager la vision de la direction générale, participer à la définition de la stratégie et apporter une expertise RH pour son déploiement.
- Positionner la fonction RH davantage comme un expert en accompagnement du changement que comme un simple gestionnaire administratif des ressources humaines.
- Prouver la capacité des actions RH à générer de la valeur et à contribuer directement aux résultats de l'entreprise. La question de l'impact des politiques sociales sur la performance économique est donc au cœur du rôle du DRH, devenu un véritable partenaire stratégique dans la conduite du changement.
- Anticiper les besoins à long terme, en tenant compte des objectifs stratégiques, en contraste avec la gestion opérationnelle souvent focalisée sur le court terme.
- Devenir un acteur clé dans la conception de l'efficacité organisationnelle, en jouant un rôle stratégique dans la gestion des ressources humaines.
- Mettre l'accent sur la qualité des services fournis plutôt que sur les tâches elles-mêmes.
- Donner du sens aux actions entreprises, en adoptant une approche cognitive et en expliquant clairement l'impact des pratiques sur les résultats.
- Se considérer comme un partenaire d'affaires (business Partner), travaillant main dans la main avec les autres départements opérationnels.
- Orienter le développement des outils RH vers des objectifs globaux, favoriser le changement culturel, le transfert de connaissances et la gestion prospective des compétences.
- Être capable de mesurer l'impact des pratiques RH sur la performance de l'entreprise.
- Savoir accumuler les expériences pour progresser dans sa propre carrière, avec l'idée que les parcours professionnels doivent être conçus comme une mosaïque de compétences et d'expériences.
- Maîtriser les principaux savoirs liés à l'entreprise (finance, marketing, stratégie, etc.) afin de pouvoir les traduire en comportements et garantir sa crédibilité.
- Relever le défi d'investir dans le capital intellectuel, en développant, mobilisant et acquérant les compétences nécessaires.

- Mettre en place l'e-DRH, un système permettant de gérer la collecte, le traitement, le stockage et la diffusion des informations RH. Cette approche permet à la fonction RH de se recentrer sur son cœur de métier : le développement et la mobilisation des compétences stratégiques.
- Prendre en charge la dimension des compétences de l'entreprise afin d'aider la direction générale à prendre des décisions stratégiques basées sur l'évolution des ressources humaines et des métiers.
- Optimiser le développement professionnel des collaborateurs, en lien avec les objectifs de l'équipe et de l'entreprise : entretiens individuels annuels, entretiens professionnels, plans de formation, définition et suivi des objectifs.
- Assurer la communication entre l'équipe RH et les autres départements de l'entreprise (direction générale et autres services), en mettant en place des méthodes pour améliorer la cohérence des processus.
- Contribuer à l'amélioration de la productivité de l'entreprise.
- Responsabiliser les salariés dans la gestion des ressources humaines, leur donnant une part de la prise de décision et de gestion des RH.
- Exiger des résultats concrets et mesurables en matière de performance RH, notamment la transparence, la qualité, et la fluidité des processus, aboutissant à une meilleure communication interne, une réduction des coûts et une gestion plus efficace des équipes RH.
- Développer des réseaux d'information au sein de l'entreprise, facilitant l'échange de savoirs et de données, et permettant une mesure automatique et en temps réel des
- Performances, contribuant ainsi à améliorer la motivation et l'efficacité.

1.2. La GPEC dans les entreprises algériennes :

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) constitue un outil stratégique visant à anticiper les besoins en compétences d'une organisation et à adapter les ressources humaines en conséquence. En Algérie, la GPEC commence progressivement à s'intégrer dans les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment dans les grandes entreprises publiques et privées. Elle s'inscrit dans un contexte de transformation économique

et de modernisation de la fonction RH, marqué par une volonté d'optimisation des effectifs, de développement des compétences et d'amélioration de la performance organisationnelle.

1.2.1. Les facteurs favorisant développement De la GPEC en Algérie

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est devenue une pratique incontournable pour les entreprises cherchant à anticiper leurs besoins en ressources humaines face à un environnement économique et technologique en constante évolution. En Algérie, plusieurs facteurs influencent la diffusion et l'adoption de la GPEC dans les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées.

Premièrement, la transformation économique et la libéralisation des marchés jouent un rôle majeur dans l'essor de la GPEC. Depuis les années 1990, l'Algérie a progressivement orienté son économie vers une ouverture accrue à la concurrence et une réduction du rôle prédominant de l'État. Cette transition vers une économie de marché a engendré des mutations structurelles importantes, qui ont conduit les entreprises à adopter des démarches plus stratégiques en matière de gestion des ressources humaines¹. En effet, face à la concurrence internationale, la nécessité d'optimiser les compétences internes et de planifier les effectifs est devenue un enjeu crucial pour la compétitivité des organisations algériennes². Un second facteur favorisant la GPEC réside dans le développement des technologies de l'information et des systèmes d'information RH. L'utilisation croissante des logiciels spécialisés permet désormais une gestion plus fine et plus réactive des compétences et des emplois au sein des entreprises³. Ces outils facilitent notamment la collecte de données sur les compétences disponibles, leur suivi, et l'identification des besoins futurs. « L'intégration des technologies de l'information dans la gestion des ressources humaines facilite la mise en œuvre de la GPEC »⁴. Cette modernisation des outils de gestion contribue à rendre la GPEC plus opérationnelle et plus accessible aux entreprises algériennes.

Le rôle de la formation professionnelle constitue un troisième levier fondamental. En Algérie, la formation continue est reconnue comme un pilier indispensable au maintien et au développement des compétences face aux évolutions rapides des métiers. Les institutions

¹ Khenfer, A. (2015). Libéralisation et compétitivité en Algérie : enjeux pour la gestion des ressources humaines. *Économie et Management*, 14(1), 29-50.

² Belhadj, M. (2018). Transformation économique et gestion des ressources humaines en Algérie. *Revue Algérienne de Management*, 12(2), 45-62.

³ Berrada, R., Knouzi, N., Khyati, A., & Talbi, M. (2011). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences via les systèmes d'information. *EPI*

⁴ Berrada, R., Knouzi, N., Khyati, A., & Talbi, M. (2011). *Op .cit* ;p. 45 .

Chapitre II : Le cadre méthodologique de la recherche

publiques, telles que l'Office National de Développement et de Promotion de la Formation Continue (ONDEFOC), mettent en œuvre des programmes visant à encourager les entreprises à anticiper leurs besoins en formation et à investir dans le capital humain (ONDEFOC, 2020). « La formation continue est un levier essentiel pour le développement des compétences et l'adaptation aux évolutions du marché du travail »¹. Cette dynamique facilite la mise en place de politiques GPEC au sein des organisations.

De plus, la présence d'entreprises publiques majeures telles que Sonatrach et Sonelgaz joue un rôle d'exemple et de moteur dans la diffusion de la GPEC en Algérie. Ces grandes entreprises ont intégré la gestion prévisionnelle des emplois et compétences dans leurs stratégies RH, ce qui a contribué à structurer les pratiques en la matière au niveau national. Selon Benhalima et al. (2015), « la GPEC permet à ces entreprises de maîtriser leurs effectifs, de piloter les métiers clés et d'attirer les talents nécessaires à leur développement »². Cette expérience des grands groupes publics constitue une référence pour d'autres organisations qui souhaitent améliorer leur gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, le cadre institutionnel et les politiques publiques ont également favorisé l'adoption de la GPEC. Les autorités algériennes ont mis en place diverses initiatives visant à sensibiliser et former les acteurs des ressources humaines sur les bénéfices et les modalités de la GPEC (Ministère du Travail, 2018). Ces mesures incluent des formations spécialisées, des guides méthodologiques, ainsi que des incitations à travers des dispositifs d'accompagnement technique. Ainsi, les entreprises disposent d'un environnement institutionnel encourageant l'intégration progressive de la GPEC dans leurs pratiques.

Un autre facteur à considérer est l'évolution démographique du pays. Avec une population jeune, une forte croissance démographique et un nombre important d'entrants sur le marché du travail chaque année, la planification des emplois et des compétences devient une nécessité pour éviter le déséquilibre entre offre et demande (ONS, 2022). « L'évolution démographique en Algérie, caractérisée par une population jeune et une entrée massive sur le marché du travail, nécessite une planification proactive des emplois et des compétences » (Benbouzid, 2017, p. 134). La GPEC offre un cadre permettant d'anticiper ces besoins, facilitant ainsi l'adaptation des politiques de formation et de recrutement.

¹Mahfoud, N. (2019). Formation professionnelle et développement des compétences p 88.

²Benhalima, K., Berraho, H. M., & Boudrina, Y. (2015). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : Cas de Sonatrach. Les Cahiers du POIDEX, 4(1), 82-100.p 95.

La recherche d'amélioration de la performance organisationnelle constitue également un moteur important. La GPEC, en permettant une meilleure adéquation entre les compétences des employés et les objectifs stratégiques des entreprises, contribue à renforcer leur efficacité globale¹. Selon une étude menée à l'Université de Bejaia, la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences est associée à une amélioration de la compétitivité et de l'attractivité des entreprises².

Enfin, les mutations technologiques rapides nécessitent une adaptation constante des compétences. Les entreprises algériennes, à l'instar des autres économies, doivent continuellement mettre à jour leurs savoir-faire pour intégrer les innovations technologiques³. La GPEC joue un rôle clé en identifiant les compétences obsolètes et en planifiant les formations nécessaires pour répondre aux exigences du marché.

En résumé, les facteurs favorisant la GPEC en Algérie sont multiples et interconnectés. La conjoncture économique en mutation, l'évolution technologique, le soutien institutionnel, la formation professionnelle, la dynamique démographique ainsi que la volonté d'améliorer la performance organisationnelle créent un contexte favorable à la diffusion de la GPEC dans les entreprises algériennes. Cette démarche, en s'appuyant sur des outils modernes et des politiques adaptées, constitue un levier stratégique important pour la gestion des ressources humaines dans un environnement en pleine transformation.

1.2.2. Les outils de la GPEC en Algérie

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) repose sur l'utilisation de divers outils destinés à anticiper les besoins en compétences des entreprises et à aligner les ressources humaines sur les objectifs stratégiques à moyen et long terme. En Algérie, bien que les outils de GPEC existent, leur adoption reste inégale et insuffisante, en particulier dans les PME. Pourtant, certains outils commencent à être mis en place, notamment dans les grandes entreprises et les secteurs en pleine expansion, tels que l'industrie et les nouvelles technologies

¹Khelifa, R. (2016). La gestion stratégique des compétences dans les entreprises algériennes. *Management et Société*, 22(4), 78-94.

²Fouad, A. (2019). L'impact de la GPEC sur la performance des entreprises en Algérie : étude à Bejaia. *Journal of Business and Management*, 6(3), 112-128.

³Berrada, R., Knouzi, N., Khyati, A., & Talbi, M. (2011). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences via les systèmes d'information. *EPI*.

1.2.2.1. Les référentiels de compétences

Les référentiels de compétences sont des outils incontournables de la GPEC. Ils permettent de définir les compétences nécessaires à chaque poste au sein d'une entreprise et de les mettre en relation avec les besoins de l'organisation. Ces référentiels permettent non seulement de structurer la gestion des compétences, mais aussi de formaliser les parcours professionnels des salariés.

En Algérie, l'adoption des référentiels reste encore faible, en particulier dans les PME, où la gestion des compétences repose souvent sur des méthodes empiriques et non structurées. Selon Lakhdir Fadhila (2015), bien que l'importance des référentiels de compétences soit reconnue, leur mise en place est encore rare et difficile à généraliser dans les entreprises algériennes¹. Cependant, dans les grandes entreprises publiques et les multinationales, les référentiels sont plus utilisés pour structurer les compétences et les besoins de formation.

1.2.2.2. Les entretiens professionnels et les bilans de compétences

Les entretiens professionnels sont un autre outil essentiel de la GPEC, permettant d'évaluer les aspirations professionnelles des salariés, d'analyser leurs compétences et de définir leurs besoins en formation. En Algérie, ces entretiens sont souvent réalisés de manière informelle et ponctuelle, mais dans certaines entreprises, ils commencent à être formalisés.

Le bilan de compétences, quant à lui, permet d'analyser de manière plus approfondie les compétences d'un salarié, de les évaluer par rapport aux besoins de l'entreprise, et de planifier des actions de formation ou de reconversion. Toutefois, ce bilan est encore sous-utilisé dans de nombreuses entreprises algériennes, notamment à cause d'un manque de sensibilisation et de culture RH dans les petites entreprises.

Comme le souligne Boudina N. et Kharoubi H. (2018), bien que les entretiens professionnels et les bilans de compétences soient des outils stratégiques pour la GPEC, leur mise en œuvre reste marginale dans les entreprises algériennes, et la pratique en reste à un stade embryonnaire².

¹Lakhdir Fadhila (2015). La gestion des ressources humaines en Algérie : Enjeux, pratiques et perspectives. Éditions El-Haitham, p. 111.

²Boudina N., Kharoubi H. (2018). La gestion prévisionnelle des compétences dans les PME algériennes. Revue des Sciences Humaines et Sociales, ASJP, vol. 18, no 2, p. 122.

1.2.2.3 le recrutement

En Algérie, le recrutement constitue un outil fondamental de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Il permet aux entreprises de répondre de manière anticipée et structurée aux besoins en compétences liés à leurs orientations stratégiques. Le recrutement s'inscrit dans une logique de planification et de gestion des ressources humaines qui dépasse la simple réaction à un départ ou à une vacance de poste. 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 ¹.

Il est donc indissociable d'une démarche GPEC visant à anticiper les mutations économiques, technologiques ou organisationnelles susceptibles d'influencer les compétences nécessaires à court, moyen ou long terme.

En Algérie, le recrutement est régi par des textes législatifs qui encadrent l'embauche et protègent les droits des travailleurs. La Loi n°04-19 du 25 décembre 2004 relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi constitue la base juridique de l'organisation du marché du travail. Elle impose aux employeurs de déclarer toutes les offres d'emploi auprès des services compétents, notamment l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM). Cette obligation vise à garantir la transparence du marché du travail et à lutter contre le travail informel. Le recrutement est à l'origine de toute gestion des ressources humaines, il intègre en amont l'identification du besoin, la définition des missions et des compétences requises². Dans ce cadre, le rôle de l'ANEM est central.

L'ANEM est un établissement public sous tutelle du ministère du Travail, chargé de l'intermédiation sur le marché du travail. Elle a pour mission de rapprocher l'offre et la demande d'emploi, de gérer les dispositifs d'aide à l'emploi, et d'accompagner les entreprises dans leurs processus de recrutement. Selon le décret exécutif n°06-77 du 18 février 2006, l'ANEM est habilitée à recueillir les offres d'emploi, à orienter les demandeurs d'emploi, et à proposer des profils aux employeurs en fonction de leurs besoins exprimés. Cette collaboration obligatoire entre les entreprises et l'ANEM assure une meilleure visibilité des offres et permet une gestion coordonnée des compétences à l'échelle nationale. Elle favorise également l'accès

¹ CHABOUNI Djamel, CHAIB Omar. La politique d'évaluation des ressources humaines au sein de SONATRACH, mémoire de master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2017.

² BOUSLAH Mohamed Abdelatif. Le Renforcement des Compétences à travers la GPEC au sein de SONELGAZ, mémoire de master, Université de Béjaïa, 2015

à l'emploi des jeunes diplômés, notamment par le biais de dispositifs comme le DAIP ou le pré-emploi.

Le recrutement, dans une perspective GPEC, repose aussi sur l'équilibre entre les ressources internes et les ressources externes. En mobilisant les ressources internes, l'entreprise valorise les compétences déjà présentes dans ses effectifs. Cela passe par la mobilité interne, les promotions ou encore les reconversions professionnelles. Cette démarche favorise la fidélisation des salariés et limite les coûts liés à l'embauche. À l'inverse, le recours aux ressources externes permet de faire entrer de nouveaux profils dans l'organisation. Comme chaque levier de la GPEC, le recrutement représente quelques avantages comme l'injection de sang neuf au sein de l'entreprise qui lui permettra d'avoir de nouveaux collaborateurs qui puissent relever les défis devant lesquels se trouve l'entreprise¹. Le choix entre ces deux options dépend de l'analyse des écarts de compétences réalisée en amont dans la démarche GPEC.

Enfin, le marché du travail algérien joue un rôle déterminant dans le processus de recrutement. Ce marché est caractérisé par une forte pression démographique, un taux de chômage élevé, en particulier chez les jeunes diplômés, et une inadéquation entre la formation académique et les besoins du marché. 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 compétences². L'essor du numérique et des plateformes de recherche d'emploi a élargi le champ des possibilités pour les recruteurs, tout en exigeant une adaptation constante des méthodes et outils utilisés. Dans ce contexte, la GPEC permet aux entreprises d'ajuster leur stratégie de recrutement aux réalités du marché, en intégrant des données sur les tendances sectorielles, les profils disponibles, et les prévisions d'évolution des métiers.

En somme, le recrutement en Algérie, lorsqu'il est intégré à une démarche GPEC, devient un instrument stratégique de premier plan. Il ne s'agit plus simplement de pourvoir un poste vacant, mais de construire une organisation capable de s'adapter aux transformations futures. Ce processus, encadré par des normes légales, soutenu par les dispositifs publics comme l'ANEM, et ajusté aux réalités du marché du travail, participe activement à la gestion dynamique des compétences au sein des entreprises algériennes.

¹ MOUKHTARI SLIMANE ET SIZINE Célia Mémoire le rôle du recrutement dans la recherche des compétences université mouloud Mammeri Tizi-Ouzou 2018/2019 . <https://fr.scribd.com/document/850517309/Memoire-Complet-Gpec> consulter le 22 MAI à 13H.

1.2.2.4. Les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH)

Les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) sont des outils technologiques permettant de collecter, de centraliser et d'analyser les données relatives aux compétences des employés, leurs parcours, et les besoins en formation. L'utilisation de SIRH est encore peu répandue en Algérie, notamment dans les PME, en raison du coût élevé et de la complexité des logiciels. Toutefois, certains grands groupes et entreprises multinationales en Algérie commencent à adopter ces outils pour améliorer la gestion des talents.

Comme l'indiquent Michel Barabel et Olivier Meier (2012), l'adoption des SIRH dans les entreprises algériennes reste faible, bien que ces outils permettent une gestion plus fine et anticipée des compétences¹. L'intégration des SIRH dans les PME algériennes reste cependant freinée par des facteurs économiques et technologiques, mais leur déploiement progressif représente un potentiel important pour la GPEC.

1.2.2.5. La formation du personnel

La formation est perçue comme un investissement stratégique visant la performance de l'entreprise et le développement des salariés. Elle contribue à améliorer la productivité et le climat social tout en permettant l'émergence de nouveaux talents. Ainsi, un service dédié à la formation devient essentiel. Ses missions incluent :

- Identifier les besoins en formation ;
- Élaborer plans et programmes ;
- Répartir les formations selon les catégories socioprofessionnelles ;
- Mettre en œuvre les formations ;
- Assurer le suivi et le contrôle.

Le cadre juridique algérien comprend plusieurs textes clés depuis les années 1970. Ces textes mettent en évidence l'importance de la formation continue, notamment dans les entreprises publiques. Parmi les références principales :

- La loi n°90-11 (article 7) impose aux travailleurs de participer aux formations ;
- Le décret n°82-298 sur l'organisation et le financement de la formation en entreprise ;

¹Barabel M., Meier O. (2012). Les fondamentaux du management des ressources humaines. Dunod, 5e éd., p. 198.

- Le décret exécutif n°98-363, modifiant le décret n°98-114, relatif au fonctionnement du Fonds de promotion de la formation professionnelle continue ;
- Le décret n°98-355, qui crée et encadre le Fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC).

Le FNAC, composé de représentants de divers ministères, chambres professionnelles et syndicats, est chargé de :

- Gérer les ressources financières dédiées ;
- Évaluer et financer des projets de formation ;
- Définir les modalités de mise en œuvre ;
- Soutenir des actions d'orientation, d'information, et des projets d'apprentissage ;
- Collaborer avec d'autres fonds sectoriels pour financer la formation ;
- Évaluer les programmes mis en œuvre et promouvoir la formation continue.

La formation professionnelle, pilier de l'entreprise apprenante, reste confrontée à la difficulté de s'aligner avec les objectifs de développement à long terme, malgré les outils et mécanismes existants.

1.3. Présentation de la CNEP banque

1.3.1. Présentation de la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP-Banque)

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance-Banque est spécialisée depuis sa création, dans la collecte de l'épargne, les crédits immobiliers aux particuliers et le financement des promoteurs publics et privés. La CNEP-Banque finance, également, les projets d'acquisitions et de renforcement des moyens de réalisation des entreprises de production de matériaux de constructions et des entreprises de réalisation intervenant en amont du bâtiment. Par ailleurs, la CNEP-Banque intervient dans le financement des projets d'investissements dans les secteurs de l'énergie, de l'eau, de la pétrochimie ou de l'aluminerie.

1.3.2. Histoire de la CNEP-Banque

La Caisse Nationale d'épargne de Prévoyance-Banque est une institution financière créée pour la loi N°64-227 du 10 août 1964, succédant à l'ancienne institution française qui est la Caisse de Solidarité des Département et des Communes d'Algérie (CSDCA), sa mission principale est la mobilisation de la collecte de l'épargne. La première agence de la CNEP a été ouverte officiellement, le premier mars 1967 à Tlemcen. Cependant, le livret d'épargne était déjà

commercialisé, depuis une année, à travers le réseau Poste et Télécommunication La CNEP est, aujourd'hui, une Société Par Action (SPA) au capital de 14 milliards de dinars dont le siège social se situe à Alger. Dès sa création jusqu'à son attribution de banque par le Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC), la CNEP a connu Plusieurs étapes dans son évolution, à savoir :

• **La période de 1964-1970** : Collecte de l'épargne sur livret

Durant la période 1964-1970, l'activité de la CNEP-Banque a été limitée à la collecte de l'épargne sur livret, avec des prêts sociaux hypothécaires. Le réseau CNEP n'était constitué, alors, que de deux agences ouvertes au public, en 1967, et de 575 points de collecte implantés dans le réseau de post et télécommunication (P&T).

* Information recueillie au sein de la CNEP-Banque, document : « Histoire de la CNEP-Banque »

• **La période de 1971-1979** : Engagement de financement de l'habitat

En 1971, une instruction a chargé la CNEP de financer les programmes de réalisations de logements en utilisant les fonds du trésor public. Dès lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux, à la fin de l'année 1975, au cours de laquelle furent vendus les premiers logements au profit de titulaires de livret d'épargne. En 1979, 46 agences CNEP et bureaux de collecte étaient opérationnels.

• **La période de 1980-1990** : La CNEP au service de la promotion immobilière

De nouvelles tâches sont assignées à la CNEP. Il s'agit, des crédits aux particuliers pour la construction de logements et le financement de l'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants. Au 31 décembre 1989 11.590 logements ont été vendus dans le cadre de l'accession à la propriété. La CNEP entreprit une politique de la diversification des crédits accordés notamment, en faveur des professions libérales, des travailleurs de la santé, des coopératives de service et des transporteurs.

• **La période de 1990-1999** : Instruction de la loi sur la monnaie et le crédit

La CNEP reste, toujours, le plus grand collecteur d'épargne, en Algérie, vu l'importance des montants de fonds d'épargne collectés. Sur les 135 agences et les 2652 bureaux de poste représentés au 31 Décembre 1990, un total de 82 milliards de dinars (dont 34 milliards de dinars sur le compte épargne devises). Les prêts aux particuliers accordés à la même date représentaient 12 milliards de dinars pour un total de 80.000 prêts. En 1997, la CNEP change de statut en obtenant son agrément en tant que banque. Désormais, elle porte le nom de la

Chapitre II : Le cadre méthodologique de la recherche

CNEP-Banque. Elle peut, également, effectuer toutes les opérations bancaires à l'exclusion des opérations de commerce extérieur.

• *La période de 2000 à nos jours :*

La période 2000 à nos jours a connu plusieurs étapes dans son évolutions, à s'avoir :

• *Le 31 mai 2005 :* Financement des investissements dans l'immobilier

L'assemblée générale extraordinaire a décidée, le 31 mai 2005, de donner la possibilité à la CNEP-Banque de s'impliquer davantage dans le financement des infrastructures et activités liées à la construction, notamment pour la réalisation de biens immobiliers à usage professionnel, administratif et industriel ainsi que les infrastructures hôtelières, de santé, sportives, éducatives et culturelles.

• *Le 28 février 2007:* Repositionnement stratégique de la CNEP-Banque

L'assemblée générale ordinaire, du 28 février 2007, relative au repositionnement stratégique de la banque décide d'autoriser au titre des crédits aux particuliers :

- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque ;
- Les crédits à la consommation.

Il a été, également, décidé d'accorder les crédits à titre prioritaire et principal aux épargnants, et à titre accessoire, aux non épargnants. Concernant le financement de la promotion immobilière, sont autorisés l'acquisition de terrains destinés à la construction de logements et à la réalisation de programmes d'habitats. Les programmes éligibles au financement sont ceux destinés exclusivement aux épargnants.

• *Les 17 juillet 2008:* repositionnement stratégique de la CNEP-Banque

L'assemblée générale ordinaire, du 17 juillet 2008, relative au repositionnement stratégique de la banque décide que, les crédits hypothécaires pour l'achat, la construction, l'extension et l'aménagement des locaux à usage commercial ou professionnel, sont exclus du titre de crédits aux particuliers. La même assemblée décide de n'autoriser que le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris ceux intégrant des locaux à usage commercial ou professionnel, en plus du financement de l'acquisition ou de l'aménagement de terrains destinés à la réalisation des logements. Quant au financement des opérations d'acquisition, d'extensions et/ou de renforcements des moyens de réalisations (équipements)

initiées par des entreprises de production, de matériaux de construction ou des entreprises de réalisation intervenant dans le secteur du bâtiment et les projets d'investissements dans les secteurs de l'énergie, de pétrochimie ou de l'aluminerie.

• **Le 17 août 2011** : Repositionnement stratégique de la CNEP-Banque

Repositionnement stratégique a pour objet de définir le champ d'intervention de la CNEP-Banque en matière de financement.

- **Crédits aux particuliers** : est autorisé le financement des crédits immobiliers prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque ou à mettre en place.

- **Financement de la promotion immobilière** : sont autorisés le financement de l'acquisition ou de l'aménagement de terrains destinés à la réalisation de programmes immobiliers, de la réalisation d'opérations de promotion immobilière et de l'acquisition de biens immobiliers à achever ou à rénover.

- **Financement des entreprises**: sont autorisés le financement des investissements de tous les secteurs d'activités économiques y compris le fonds de roulement nécessaire au démarrage de l'activité, les crédits par signature, le leasing immobiliers et les services liés à l'habitat (bureau d'étude, entreprises d'entretien d'immeubles,... etc.).

1.3.3. Organisation et organigramme de la CNEP- Banque

La CNEP-Banque est gérée par un conseil d'Administration qui comprend outre le président Directeur Générale nommé par décret et choisi en fonction, de sa compétence en matière économique et financière, cinq administrateurs qui représentent les divers ministères intéressés à sa gestion, soit :

- le ministère de l'intérieur ;

le ministère de l'économie et des finances ;

le ministère des travaux publics ; le ministère des affaires sociales ;

- Le ministère des postes et télécommunication.

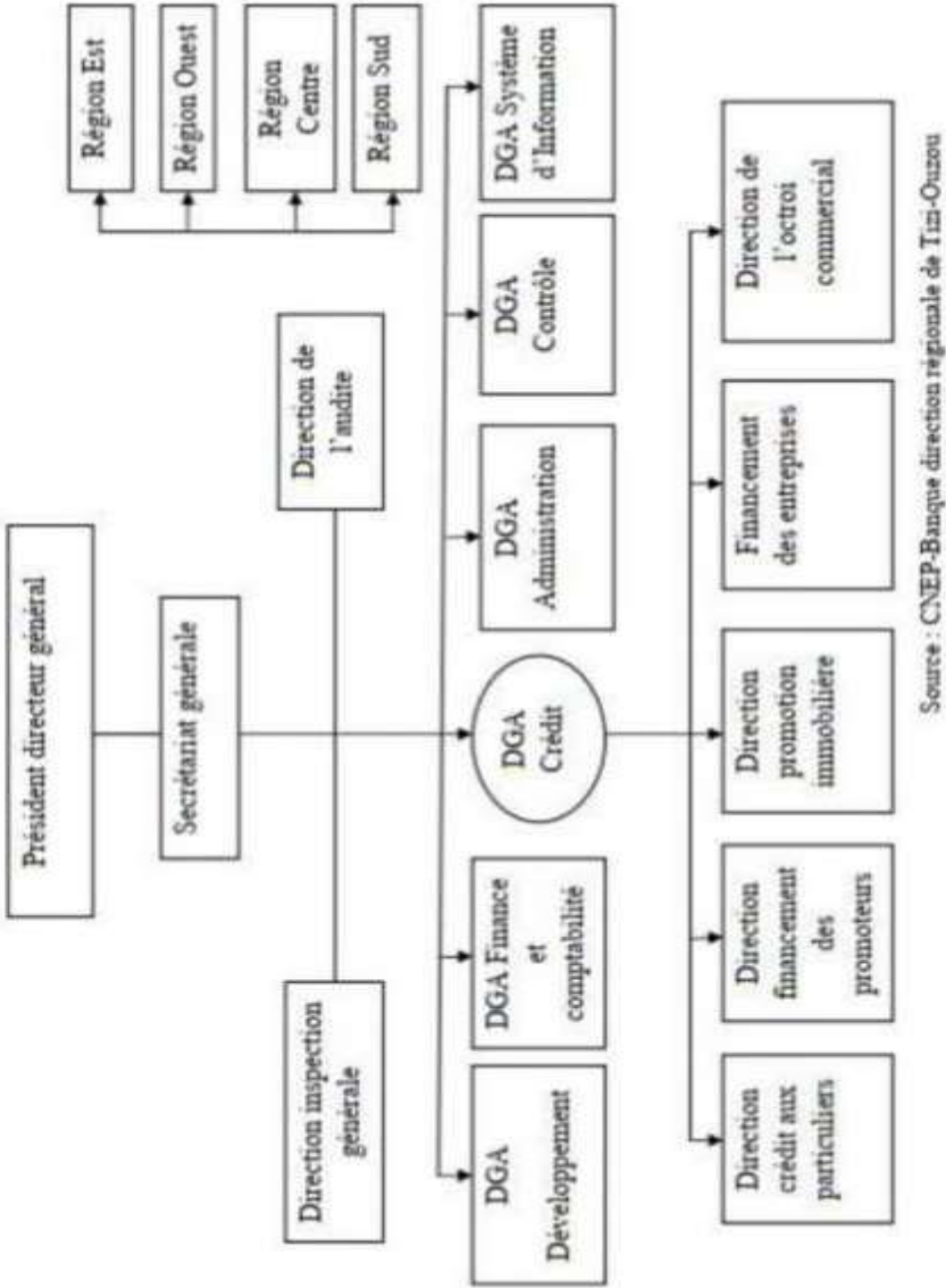
Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion de l'administration et de l'instruction dans le cadre des activités statutaires de cette dernière et des plans financiers nationaux :

- Il décide de son organisation générale et arrête les règlements intérieurs sur proposition du président Directeur Général ;

- Il décide des actions judiciaires à introduire.

Organigramme général de la CNEP-Banque L'organigramme de la CNEP-Banque agence 201 de Tizi-Ouzou est représenté dans un schéma

Figure N° 02 : l'organigramme de la CNEP Banque



1.3.4. Les principales activités de la CNEP-Banque

Les opérations principales traitées par la CNEP-Banque sont les suivants :

- Collecter l'épargne des ménages, des entreprises de l'Etat au sein de ses agences ;
- Centraliser l'épargne recueillie au nom de la CNEP-Banque par les services postaux ;
- Susciter et gérer les formes d'épargne destinées à favoriser le logement, car ce dernier est l'une des missions et objectifs principaux de la CNEP-Banque.;
- Consentir ou mobiliser des prêts et crédits hypothécaires et ceux à la construction : elle octroie des crédits aux particuliers pour l'acquisition, la construction, l'extension de l'habitation en privilégiant les épargnants ;
- Traiter toutes opérations de trésorerie pour la gestion de ses disponibilités ou de ses emplois;
- Avec la bancarisation de la CNEP-Banque depuis 1997, de nouvelles missions sont venues s'ajouter aux activités existantes ;
- Intervenir sur la marche financière, en souscrivant ou en émettant des titres financiers pour son propre compte ou pour le compte de sa clientèle ;
- Donner toutes acceptations, cautions, garanties de toutes natures ;
- Accorder de nouveaux crédits tel que : le crédit confort, crédit véhicule, crédit pour les PME, PMI.

1. 3.5. Objectifs de la CNEP-Banque

L'objectif de la CNEP-Banque est de maintenir sa position de leader sur le marché du financement de l'immobilier, la collecte de l'épargne des ménages et les crédits aux particuliers, enfin devenir le leader de la bancassurance en Algérie.

3.6. Présentation du réseau de Tizi-Ouzou

La direction du réseau de Tizi-Ouzou a été créée en 1993. Elle compte 15 agences réparties sur les territoires de 03 wilayas : Boumerdes (1 agence), Tizi-Ouzou (09 agences), Bouira (05 agences).

En termes d'effectif, le réseau compte près de 300 employés (siège, réseau et agences) dont 40% sont des cadres. L'effectif du réseau de Tizi-Ouzou est aussi jeune et plus de 35% des cadres sont de formation universitaire.

La direction du réseau compte investir dans l'ouverture de nouvelles agences dans les régions à forte densité de population et qui représentent un intérêt certain en matière de collecte de l'épargne et de placement des crédits. C'est ainsi que, dans le cadre du plan de développement du réseau à moyen terme, qu'on prévoit l'ouverture d'agences dans les localités de Mekla, Azzefoune et Tizirt. L'agence est rattachée hiérarchiquement à la direction du réseau. Elle est dirigée par un directeur qui assure les missions de coordinations des activités et de contrôle.

1. 3.6.1. Organisation

-**La direction du réseau** : Elle exerce une autorité hiérarchique sur les agences relevant de sa compétence territoriale et entretient des relations fonctionnelles avec l'ensemble des structures centrales. Elle est divisée en agences.

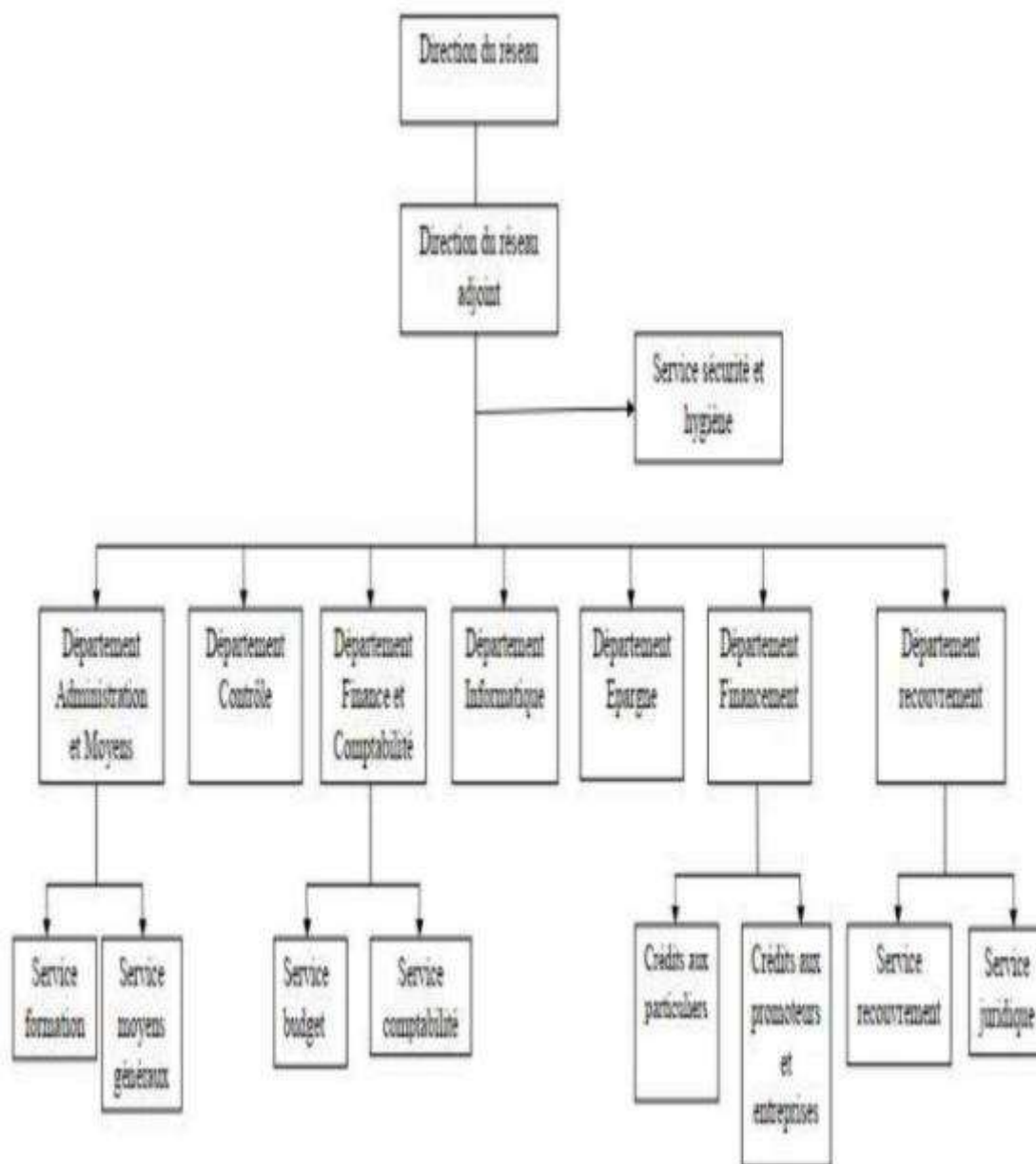
- **L'agence** : l'agence CNEP-Banque constitue une décentralisation géographique et un prolongement de siège. Pour une organisation efficace et une bonne prise en charge du client, deux niveaux d'agences sont créés :

L'agence de point de vente (A) : c'est l'agence principale ou centrale ; elle renferme trois guichets : crédit, recouvrement et conseil.

L'agence de point de vente (B) : elle comporte les guichets suivant : collecte, crédit, individuel et recouvrement.

Organigramme générale d'une direction de réseau : Organigramme générale d'une direction de réseau est représenté dans un schéma

Figure N° 03: L'organigramme de la direction régionale d la CNEP



3.6.2. Missions de l'agence

Sous l'animation, la coordination et la supervision d'un directeur, l'agence a pour mission :

- D'assurer le développement et la rentabilité de son fonds de commerce dans le cadre des objectifs qui lui sont assignés ;
- De rechercher des ressources et des affaires qu'elle traite dans le cadre des orientations et institution en vigueur ;

- De recueillir les besoins exprimés ou potentiels de la clientèle et de contribuer à leur satisfaction.

- D'œuvrer en vue d'une bancarisation optimale de la population en drainant le maximum des ressources vers ses caisses et placer ses services et produits auprès de ses relations en adéquation avec les contraintes de trésorerie et de rentabilité ;

- D'exécuter les opérations de la clientèle et assurer la comptabilisation dans le cadre des procédures comptables en vigueur ;

- De veiller à la gestion rigoureuse, la maintenance et la sécurité du patrimoine immobilier de la banque ;

- De veiller à l'utilisation rationnelle et optimale des ressources humaines et matérielles mises à a disposition de la structure ;

- D'assurer un contrôle de premier niveau inhérent à l'accès des utilisateurs au système d'information ainsi que la validation des événements en vue d'agrandir le bon déroulement des opérations ;

- Pour remplir sa mission, l'agence dispose d'un personnel de démarche destiné à visiter sa clientèle et à dynamiser la fonction commerciale et d'un personnel qui assure la gestion administrative et technique de l'agence.

L'agence « 201 » est composée d'une direction qui se divise en deux partie : Front office et Back office, répartie sur plusieurs services.

Front office

Le Front office est l'ensemble de personnels qui sont chargée de la réception de la clientèle et ont pour mission de fournir des informations sur les opérations de liquidités, les pièces nécessaires à fournir et des différentielles orientations sur les crédits hypothécaires.

Elle est composée de quatre (04) sous parties, à savoir :

- Chargés de la clientèle (particulier et entreprise) : Ce service s'occupe d'ouverture du compte et suivi, prospection de la clientèle, souscription de produits d'épargne et du crédit, revenue des comptes inactifs et successions.

- Guichet payeur /caisse : Ce guichet assure les opérations transactionnelles, versement ou bien retrait d'espèce, remise cheque, remise versement déplacé, réception de la demande de la clientèle.

- Accueil /orientation : Qui a comme charge : Accueil (information et orientation), distribution des bordereaux, des imprimés et des listes de pièces nécessaires.
- Direction agence : Ayant comme tâche : animation commerciale, rôle éventuel de conseiller de clientèle entreprises.

Back office

Le Back office est l'ensemble du personnel qui se charge de l'étude et des traitements des dossiers avec la décision de l'octroi du crédit. Ils comportent les services suivants :

- Service Administration/support : Assure la gestion administrative du personnel et les moyens, réalisation des budgets des statistiques ;
- Service gestion flux : Accomplir les opérations de compensation et paiement de chèque, virement émis et reçus ;
- Service Secrétariat Engagement (gestion des litiges et évènements) : Il est chargé du traitement des instructions du crédit, prise des garanties des crédits, etc. Cette agence est investie des principales missions, qui sont :
 - relations commerciales suivies avec celle-ci ; - Réaliser le plan d'action commercial ;
 - Recevoir, étudier, décider et mettre en place les conditions dans les limites des prérogatives qui lui sont conférées par voie réglementaire, conformément aux règles et procédures.
 - Traiter les opérations bancaires confiées par la clientèle, entretenir et développer des interne (satisfaction des conditions préalable exigées et les recueils des garanties ;etc.).
 - Assurer la gestion, suivi des crédits décidés et des garanties exigées.

Section 02 : La méthodologie de recherche adoptée

La présente recherche repose sur une approche qualitative, choisie pour sa capacité à explorer en profondeur les représentations, les expériences et les dynamiques sociales à l'œuvre dans le contexte étudié. Cette démarche permet une compréhension fine des phénomènes humains, en s'éloignant des logiques de mesure pour privilégier les significations que les acteurs eux-mêmes attribuent à leurs actions.

L'approche qualitative ne vise pas à quantifier des phénomènes, mais à les comprendre à partir des significations que leur attribuent les individus¹

La méthode qualitative se distingue donc par son souci d'interpréter les réalités sociales à partir du point de vue des acteurs, en recueillant des données discursives, narratives ou comportementales, et en les analysant de manière inductive.

2.1. Présentation de la méthodologie de recherche

2.1.1. Méthodologie de l'enquête

Dans cette optique, le recueil de données s'est appuyé sur une démarche d'investigation approfondie, généralement désignée sous le terme d'enquête dans les sciences sociales. Il est essentiel de comprendre cette notion à travers diverses définitions qui en soulignent les dimensions méthodologiques et théoriquement les outils utilisés pour emmener cette enquête.

2.1.2. Définition de l'enquête

L'enquête désigne un dispositif empirique, rigoureusement construit, destiné à produire des données sur un phénomène social par l'observation ou l'interrogation de personnes²

Cette démarche n'est pas figée ; elle varie selon les objectifs poursuivis, les outils mobilisés et le terrain d'étude. Néanmoins, elle partage des principes communs tels que la structuration de la collecte d'informations, le respect de la rigueur scientifique et l'interprétation contextualisée des données.

L'enquête sociologique est une opération qui consiste à rassembler des informations sur des comportements ou des représentations à partir de sources humaines directes³

Par ailleurs, dans un ouvrage plus ancien mais encore fondamental, Ghiglione et Matalon définissent l'enquête comme suit :

¹ Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Armand Colin, p. 15.

² Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2011). Manuel de recherche en sciences sociales (5e éd.). Dunod, p. 89.

³ Beaud, S., & Weber, F. (2010). Guide de l'enquête de terrain. La Découverte, p. 7.

« Une enquête est une procédure systématique d'interrogation d'un certain nombre de personnes, dans le but d'obtenir des informations vérifiables, comparables et exploitables scientifiquement »¹

Enfin, Kaufmann (1996) rappelle que la démarche d'exploration ne se limite pas à des données objectives mais inclut les éléments de sens, de subjectivité et d'émotion :

« Enquêter, c'est entrer dans l'univers de l'autre, explorer son système de pensée, de sentiments et de relations, avec empathie et vigilance critique »²

Ces définitions mettent en évidence que cette technique d'investigation repose sur la parole des acteurs, leur expérience, leur interprétation du réel, et qu'elle implique toujours une posture réflexive de la part du chercheur.

2.1.3. Les outils mobilisés

Afin d'obtenir des informations riches et diversifiées, plusieurs outils ont été mobilisés dans le cadre de cette recherche. Leur choix s'est inscrit dans la logique de cohérence avec l'approche qualitative adoptée.

a) Les entretiens semi-directifs

L'entretien constitue l'outil central de cette étude, notamment dans sa forme semi-directive. Ce type d'entretien permet à la fois de structurer la discussion autour de thèmes prédéfinis, et de laisser une marge de liberté à l'interviewé pour s'exprimer selon sa propre logique.

L'entretien semi-directif repose sur un guide souple qui oriente la conversation sans l'enfermer dans un questionnaire rigide³

Cette méthode sera abordée plus en détail dans une section spécifique consacrée au guide d'entretien. Ici, il convient simplement de souligner que cet outil a facilité une meilleure compréhension des discours, des motivations et des ressentis des participants.

b) L'observation indirecte

En complément, une observation non participante a été réalisée de manière ponctuelle afin de repérer des éléments contextuels, des dynamiques sociales ou des comportements informels. Cette technique permet de confronter les discours à des pratiques réelles observées.

¹ Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). Les enquêtes sociologiques : Théories et méthodes. Armand Colin, p. 12.

² Kaufmann, J.-C. (1996). L'entretien compréhensif. Armand Colin, p. 20.

³ Blanchet, A., & Gotman, A. (2010). L'enquête et ses méthodes : L'entretien. Armand Colin, p. 42.

L'observation permet d'accéder à ce que les acteurs font et non seulement à ce qu'ils disent faire¹.

c) L'analyse documentaire

Enfin, l'analyse de documents administratifs ou internes (rapports d'activité, notes de service, procédures, etc.) a permis d'élargir la base d'analyse. Ce matériel a servi à enrichir les données issues des entretiens et à mieux situer les propos recueillis dans leur cadre organisationnel.

L'ensemble de ces outils, combinés dans une logique qualitative, a permis de construire un regard nuancé et contextualisé sur les pratiques observées. Cette méthodologie n'ambitionne pas de produire des généralisations statistiques, mais bien de faire émerger une compréhension située et argumentée, fidèle à la complexité du terrain étudié.

2.1.4. Objectif de l'enquête

Dans le prolongement de la démarche qualitative choisie, la présente enquête a été conçue comme un outil de compréhension approfondie d'un phénomène organisationnel spécifique, à savoir le processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) tel qu'il est appliqué au sein de la CNEP Banque.

L'objectif fondamental de cette démarche est donc de répondre à la problématique centrale du mémoire : Quel est le processus de GPEC adopté par la CNEP Banque ? Cela implique d'analyser concrètement comment cette institution bancaire conçoit, met en œuvre et pilote ce dispositif stratégique de gestion des ressources humaines.

L'enquête vise à reconstituer les différentes étapes de ce processus, à identifier les outils mobilisés, les acteurs impliqués, ainsi que les pratiques effectives en matière de planification et de développement des compétences. Elle permet également de saisir les perceptions et les discours des personnes interrogées, afin de comprendre la manière dont ce processus est vécu au sein de l'institution.

En mobilisant une approche qualitative, il s'agit non seulement de collecter des informations factuelles, mais surtout de faire émerger une lecture interprétative des dynamiques internes à l'organisation. Cette analyse est fondée sur une observation du réel, nourrie par les témoignages recueillis dans le cadre de l'enquête.

¹ De Sardan, J.-P. O. (2008). La rigueur du qualitatif : Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique. Academia-Bruylant, p. 134.

L'enquête vise à confronter les intentions affichées aux pratiques effectives, à travers la parole des acteurs et l'observation du réel¹

Dans cette optique, un guide d'entretien a été conçu comme instrument de base pour structurer les échanges. Il a été utilisé auprès de trois catégories de personnel : des cadres, des agents de maîtrise et des employés. Ce choix répond à la volonté de cibler différents niveaux hiérarchiques, chacun étant sollicité pour un objectif spécifique de compréhension du fonctionnement du dispositif de GPEC. Cette diversité des profils interrogés permet d'enrichir l'analyse en croisant les regards et en tenant compte des enjeux à la fois stratégiques, intermédiaires et opérationnels.

Ainsi, cette investigation ne se limite pas à une description procédurale ; elle constitue une démarche analytique, destinée à mettre en lumière les mécanismes concrets, les logiques d'action et les éventuelles tensions dans la mise en œuvre de la GPEC au sein de la CNEP Banque.

2.2. Milieux et période de l'enquête

L'enquête a été menée au sein de l'agence régionale de la CNEP Banque à Tizi-Ouzou, un environnement institutionnel représentatif du fonctionnement d'une grande structure bancaire publique en Algérie. Ce choix de terrain s'est révélé pertinent dans la mesure où l'agence régionale joue un rôle central dans la mise en œuvre des dispositifs de gestion des ressources humaines, tout en étant en contact direct avec les réalités opérationnelles.

La phase de terrain s'est déroulée sur une période allant du 17 avril au 25 mai, permettant ainsi de rencontrer les différents acteurs concernés, de planifier les entretiens et de recueillir les données nécessaires à l'analyse. Cette durée relativement étendue a favorisé une meilleure immersion dans le contexte organisationnel et une disponibilité accrue des interlocuteurs sollicités.

2.3. Structure de guide d'entretien

Dans le cadre de notre démarche qualitative, le guide d'entretien a constitué un outil méthodologique fondamental pour structurer les échanges et orienter la collecte d'informations. Cet instrument, largement utilisé dans les enquêtes qualitatives, permet de préparer les entretiens en amont, tout en laissant la liberté aux interlocuteurs d'exprimer leur point de vue.

¹Beaud, S., & Weber, F. (2010). Guide de l'enquête de terrain. La Découverte, p. 27.

2.3.1. Définition du guide d'entretien

Le guide d'entretien est souvent défini comme une trame souple qui aide le chercheur à organiser son questionnement sans pour autant enfermer l'interviewé dans un cadre rigide. Le guide d'entretien n'est ni un questionnaire, ni une simple liste de questions : il est un outil d'orientation, conçu pour favoriser la libre expression du répondant tout en maintenant la cohérence des thématiques abordées¹. De son côté, Jean-Claude Kaufmann précise que «l'entretien compréhensif repose sur une logique de construction progressive du sens, où le guide permet d'initier le dialogue sans en fixer les limites²

Ce type d'outil se distingue par sa flexibilité : il permet de guider l'entretien sans pour autant imposer un ordre strict ou des formulations figées. L'objectif est de créer un cadre propice à l'expression, où le discours des répondants peut s'épanouir librement, tout en restant pertinent par rapport aux objectifs de recherche.

2.3.2. Démarche adoptée pour la conduite des entretiens

Les entretiens ont été réalisés de manière semi-directive, ce qui signifie que les questions étaient préparées à l'avance, mais que l'échange restait ouvert, avec la possibilité de relancer, d'approfondir ou de s'éloigner ponctuellement de la trame lorsque les propos du répondant le justifiaient. Cette méthode est souvent privilégiée dans les recherches en sciences sociales, car elle permet d'obtenir des données riches, subjectives et contextualisées.

La préparation du guide a nécessité une analyse préalable de la problématique, ainsi qu'une compréhension des enjeux liés à la GPEC dans le secteur bancaire. Une attention particulière a été portée à la formulation des questions, afin de les rendre compréhensibles, accessibles à tous les profils et susceptibles de générer un discours spontané.

Le choix des personnes interrogées s'est porté sur trois catégories de personnel au sein de la CNEP Banque :

- des cadres, pour recueillir des informations stratégiques sur la mise en œuvre de la GPEC ;
- des agents de maîtrise, qui occupent un rôle intermédiaire entre le management et l'exécution
- et des employés, dont l'expérience directe permet de comprendre les effets concrets des politiques RH.

¹ Blanchet, A. & Gotman, A., 1992, L'enquête et ses méthodes : L'entretien, Nathan Université, p. 56.

² Kaufmann, J.-C., 2011, L'entretien compréhensif, Armand Colin, p. 34.

Ce ciblage a permis d'assurer une représentation équilibrée des différents niveaux hiérarchiques, chacun apportant une perspective spécifique sur les pratiques de gestion des compétences.

2.3.3. Axes thématiques du guide d'entretien

Le contenu du guide a été structuré autour de deux grands axes de questionnement, chacun lié directement aux dimensions-clés du processus de GPEC :

A. Perceptions et connaissances sur la GPEC

Ce premier axe vise à sonder la connaissance générale de la GPEC au sein de l'établissement, ainsi que la perception de sa mise en œuvre et des difficultés rencontrées.

Les questions posées dans ce cadre étaient les suivantes :

- Avez-vous déjà entendu parler de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ?
- Selon vous, la GPEC est-elle mise en œuvre dans votre établissement ?
- Selon vous, quelles sont les principales difficultés liées à la mise en œuvre de la GPEC dans votre établissement ?

Ces questions ont permis de mesurer le niveau de sensibilisation des salariés à cette démarche, ainsi que leur vision subjective de son application réelle dans leur contexte de travail.

B. Pratiques concrètes liées à la GPEC (outils RH)

Le second axe s'est concentré sur les outils opérationnels associés à la GPEC, tels que la formation, la mobilité interne, le recrutement ou encore la gestion de carrière. L'objectif était de comprendre dans quelle mesure ces outils sont mobilisés au sein de la CNEP Banque et perçus par les salariés comme efficaces ou pertinents.

Voici les questions posées :

- Avez-vous déjà bénéficié d'une formation professionnelle dans le cadre de votre poste ?
- À quelle fréquence participez-vous à des formations ?
- Pensez-vous que les formations proposées correspondent à vos besoins professionnels ?
- Avez-vous déjà été informé(e) des opportunités de mobilité interne dans l'entreprise ?
- Pensez-vous que la mobilité interne est encouragée dans votre établissement ?

- Avez-vous déjà changé de poste ou de service dans le cadre de votre carrière à la CNEP ?
- Selon vous, l'entreprise recrute-t-elle en fonction des compétences réelles nécessaires aux postes ?
- Pensez-vous que la gestion des carrières est bien structurée dans votre établissement ?
- Pensez-vous que la GPEC peut contribuer à améliorer votre performance individuelle ?

Ces questions ont offert la possibilité de mettre en lien les principes de la GPEC avec leur traduction concrète au quotidien, dans les parcours professionnels des répondants.

2.4. Caractéristiques de notre échantillon

2.4.1. Définition de l'échantillon

L'échantillon est un sous-ensemble d'individus sélectionnés dans une population donnée, destiné à fournir des informations riches et transférables à des cas similaires¹

En méthodologie qualitative, il ne s'agit pas de rechercher la représentativité au sens statistique, mais plutôt de sélectionner des profils diversifiés capables d'apporter un éclairage pertinent sur la problématique de recherche.

Comme l'écrit Darras, « *l'échantillonnage qualitatif vise à repérer des cas pertinents et diversifiés, en fonction de leur capacité à éclairer la problématique de recherche* »²

Dans cette optique, nous avons mobilisé un groupe de dix personnes travaillant à la CNEP Banque, interrogées à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif identique pour tous, afin de garantir la cohérence et la comparabilité des réponses.

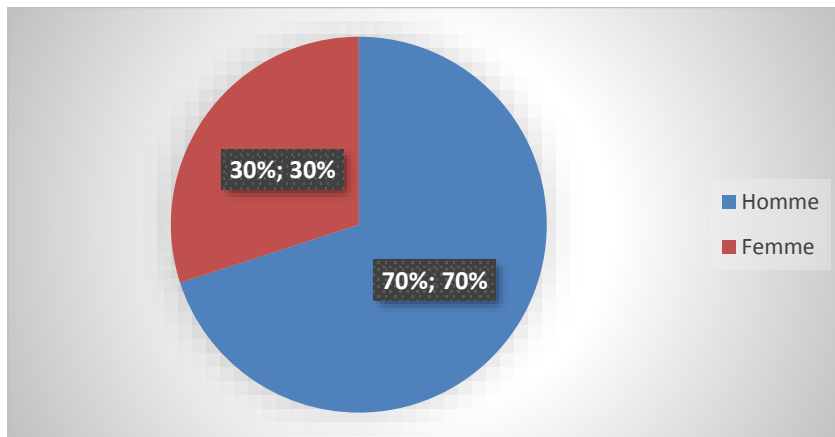
2.4.2. Répartition selon le sexe

L'échantillon est constitué de 70 % d'hommes (soit 7 personnes) et 30 % de femmes (soit 3 personnes).

Cette composition offre une représentation équilibrée des deux genres, permettant d'analyser les perceptions de la gestion des compétences sous un prisme à la fois masculin et féminin.

¹ Ghiglione R. & Matalon B., Les enquêtes sociologiques, Armand Colin, 2005, p. 98.

² Darras E., Pratiquer les méthodes de l'enquête qualitative, Dunod, 2019, p. 112.

Figure N°04 : Répartition selon le sexe

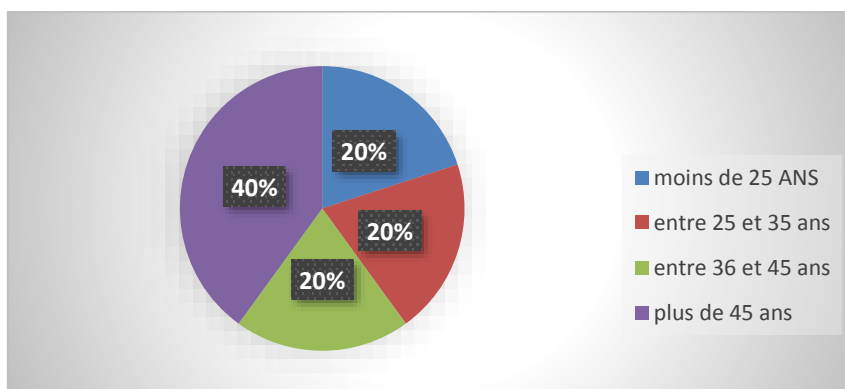
Source : réalisé par nous même

L'analyse de la répartition selon le sexe montre une légère prédominance des hommes par rapport aux femmes dans l'échantillon interrogé.

2.4.3. Répartition selon l'âge

La tranche d'âge des participants est répartie comme suit :

- 20 % ont moins de 25 ans (2 personnes) ;
- 20 % ont entre 25 et 35 ans (2 personnes) ;
- 20 % ont entre 36 et 45 ans (2 personnes) ;
- 40 % ont plus de 45 ans (4 personnes).

Figure N°05 : Répartition selon l'âge

Source :réalisé par nous même

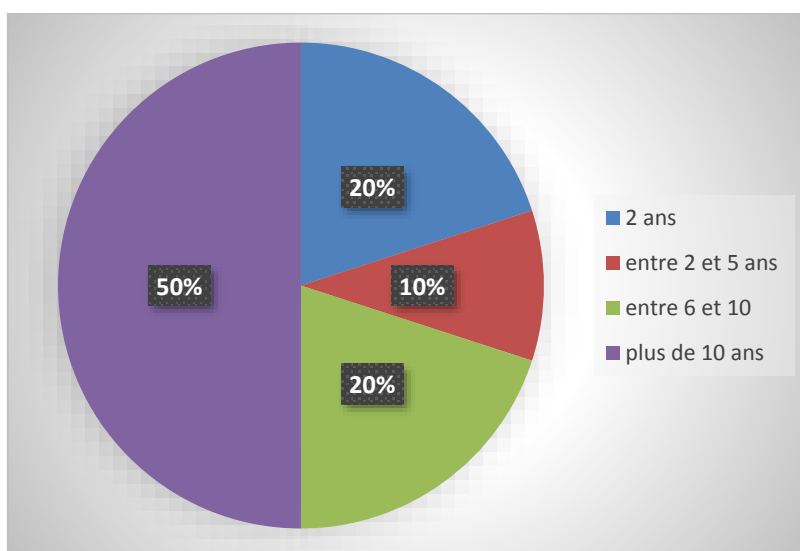
Cette diversité générationnelle est un atout pour croiser les expériences professionnelles et évaluer comment la GPEC est perçue à différents stades de carrière.

2.4.4. Répartition selon l'ancienneté

Les répondants présentent des niveaux d'ancienneté variés :

- 20 % ont moins de 2 ans d'expérience (2 personnes) ;
- 10 % ont entre 2 et 5 ans d'ancienneté (1 personne) ;
- 20 % ont entre 6 et 10 ans (2 personnes) ;
- 50 % cumulent plus de 10 ans dans l'établissement (5 personnes).

Figure N°06 : Répartition selon l'ancienneté



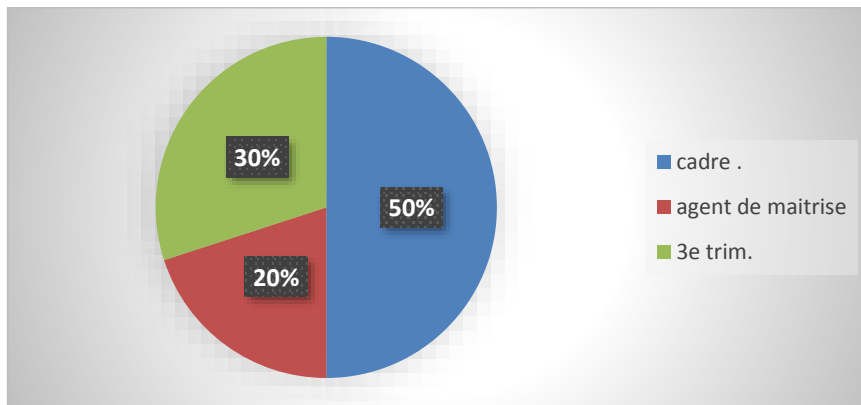
Source : réalisé par nous même

Ce critère nous permet d'examiner comment la durée d'engagement dans l'entreprise influence la perception et l'appropriation des outils de gestion des compétences.

2.4.5. Répartition selon le poste occupé

Au sein de notre échantillon :

- 50 % sont des cadres (5 personnes), occupant des fonctions de direction ou de coordination ;
- 20 % sont des agents de maîtrise (2 personnes), jouant un rôle d'intermédiaire hiérarchique ;
- 30 % sont des employés (3 personnes), assurant des tâches opérationnelles.

Figure N° 07 : Répartition selon le poste occupé

Source : réalisé par nous même

Cette structure hiérarchique équilibrée permet de croiser les points de vue selon les niveaux de responsabilité, et d'analyser comment la GPEC est perçue du sommet à la base

Conclusion :

Ce chapitre a permis de poser le cadre théorique de notre recherche à travers l'étude de la GRH et de la GPEC en Algérie, ainsi que la méthodologie adoptée. Il s'est conclu par une brève présentation de la CNEP Banque, qui constituera le terrain de notre étude de cas dans le chapitre suivant.

Chapitre III

La GPEC au niveau de la CNEP:
présentation et analyse des résultats de
l'enquête

Chapitre III : La GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête

Section01 : Démarche et outils de la GPEC au sein de la CNEP

À la CNEP Banque, la démarche GPEC s'inscrit dans une logique d'adaptation continue des ressources humaines aux évolutions internes et externes. Elle repose sur des étapes bien définies permettant de faire le lien entre les compétences disponibles et les besoins futurs de l'entreprise.

1. Analyse des emplois et des compétences

Cette première phase repose sur l'identification précise des postes existants ainsi que des compétences nécessaires à leur bon fonctionnement. À la CNEP Banque, cette analyse est réalisée à travers deux outils essentiels : la fiche de poste, qui décrit les missions, responsabilités et exigences de chaque fonction, et la grille d'évaluation annuelle, qui permet d'apprécier les performances et le niveau de compétence de chaque employé. Ces documents sont consultés régulièrement au niveau des agences et directions régionales afin de maintenir une vision actualisée de l'organisation.

2. Détection des écarts

Une fois l'analyse effectuée, la banque cherche à identifier les écarts entre les compétences disponibles et celles requises à court et moyen terme. Cette étape s'appuie principalement sur les entretiens annuels d'évaluation, les revues de personnel et les remontées des responsables hiérarchiques. Ces échanges permettent de repérer les besoins en formation, les inadéquations entre le poste et l'agent, ainsi que les possibilités de reconversion ou de promotion interne.

3. Mise en œuvre des actions d'ajustement

Pour combler les écarts identifiés, la CNEP met en place plusieurs moyens d'ajustement :

3.1. La formation : souvent ponctuelle mais jugée pertinente, elle permet d'actualiser ou d'approfondir les compétences des employés.

3.2. La mobilité interne : largement pratiquée, elle permet aux agents de changer de poste ou de service, en fonction des besoins de l'institution et des compétences disponibles.

3.3. Le recrutement externe : en cas d'insuffisance interne, la banque fait appel à des dispositifs comme le DAIP (Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle) pour recruter de nouveaux profils répondant aux exigences du poste.

Ces actions visent à assurer une meilleure adéquation entre les ressources humaines et la stratégie de l'établissement.

Chapitre III : La GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête

3.1. Suivi et réévaluation

La GPEC n'est pas une démarche figée. Elle suppose un suivi régulier des actions mises en œuvre ainsi qu'une réévaluation constante des besoins. À la CNEP Banque, ce suivi se fait à travers :

- la mise à jour périodique des fiches de poste et des grilles d'évaluation,
- la validation des formations suivies et leur impact sur la performance,
- et le retour d'expérience des managers.

Ce processus dynamique permet d'ajuster en continu la politique RH aux réalités du terrain et aux évolutions du secteur bancaire.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la GPEC, la CNEP Banque s'appuie sur un ensemble d'outils internes permettant d'analyser les emplois, d'évaluer les compétences et de suivre l'évolution professionnelle des agents. Dans cette section nous allons examiner quelques-uns de ces dispositifs observés sur le terrain

3.1.1. La grille d'évaluation annuelle :

Dans le cadre de sa démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la CNEP-Banque a mis en place une grille d'évaluation annuelle du personnel (annex2) qui s'inscrit comme un véritable outil d'analyse et d'orientation des ressources humaines. Elle permet non seulement d'apprécier la performance individuelle, mais aussi d'identifier les compétences disponibles, les axes de développement prioritaires et les écarts entre les exigences des postes et les profils réels des agents.

3.1.1.1. Les axes de la grille d'évaluation annuelle

Cette évaluation repose sur une approche multidimensionnelle structurée en dix critères essentiels, permettant d'observer à la fois la productivité, les compétences et les comportements professionnels :

1. La précision, la perfection et la présentation du travail : ce critère mesure la qualité formelle du travail produit, sa conformité aux standards de l'institution ainsi que le soin apporté à sa réalisation.
2. Le volume de travail accompli et le temps requis pour l'exécuter : il s'agit ici d'apprécier le rendement de l'agent, sa capacité à gérer son temps et à atteindre les objectifs fixés dans les délais impartis.

Chapitre III : La GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête

3. La connaissance de l'emploi : ce critère évalue la maîtrise des tâches et des responsabilités spécifiques liées au poste occupé.
4. L'initiative : il mesure la propension de l'agent à prendre des décisions pertinentes sans y être contraint, à proposer des idées nouvelles et à faire preuve d'autonomie.
5. L'aptitude à orienter et influencer les autres : cette dimension est cruciale pour les postes à responsabilité, elle concerne la capacité à guider ses collègues, à fédérer et à communiquer efficacement.
6. La coopération : elle évalue la capacité de l'agent à travailler en équipe, à collaborer et à maintenir de bonnes relations professionnelles.
7. La fiabilité : elle reflète la constance dans l'effort, la rigueur, la confiance que peut accorder l'encadrement dans l'exécution des missions.
8. L'adaptabilité : ce critère mesure la flexibilité face au changement, la réactivité face aux imprévus et l'aisance dans l'apprentissage de nouvelles tâches.
9. L'assiduité : il s'agit ici de la régularité, de la ponctualité et du respect des horaires.
10. Les relations interpersonnelles et la sécurité : ce critère combine la qualité des relations entretenues au travail avec le respect des consignes de sécurité.

L'ensemble de ces axes permet d'avoir une vision complète et structurée des aptitudes et des comportements professionnels des employés.

3.1.1.2. Une évaluation orientée vers le développement

Au-delà de l'observation et de la notation, la grille d'évaluation de la CNEP-Banque s'achève sur une partie qualitative cruciale, destinée à accompagner l'agent dans un processus d'évolution continue. Celle-ci se compose de trois éléments fondamentaux :

- **Points à développer** : cette rubrique identifie les compétences ou comportements que l'agent doit améliorer. Cela peut concerner, par exemple, l'expression écrite, la maîtrise des outils informatiques, la gestion du stress ou la communication en équipe.
- **Moyens à mettre en œuvre** : il s'agit des actions concrètes que l'organisation peut entreprendre pour accompagner l'agent dans cette amélioration. Cela peut inclure des formations ciblées, un encadrement renforcé, une réaffectation temporaire ou la participation à des projets spécifiques.

Chapitre III : La GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête

- **Programme de développement individuel** : ce dernier volet permet de formaliser un plan d'action personnalisé sur l'année à venir, en lien direct avec les conclusions de l'évaluation.

3.1.1.3. L'expression des parties prenantes

L'approche participative adoptée par la CNEP-Banque se reflète aussi dans la présence de deux champs libres à la fin du formulaire :

- Le commentaire du responsable hiérarchique : il permet d'apporter un éclairage personnel et global sur l'évaluation. Le supérieur peut y souligner les points forts, les efforts accomplis ou encore formuler des recommandations.
- Le commentaire de l'agent évalué : cet espace offre à l'employé la possibilité de réagir à son évaluation, d'exprimer son ressenti, de justifier certaines performances, ou de proposer des axes de progrès selon sa propre perspective.

3.2. La fiche de poste

Les résultats de notre enquête réalisée au niveau de la CNEP Banque, il a été constaté que la gestion des emplois s'appuie notamment sur un outil formel d'analyse qui est la fiche de poste. Ce document, élaboré en interne, permet de structurer et de formaliser les informations relatives à chaque poste au sein de l'institution.

Cependant, en raison de son caractère confidentiel, il ne nous a pas été possible d'obtenir un exemplaire officiel de cette fiche pour l'inclure dans ce mémoire. Les éléments présentés ci-dessous résultent donc de nos observations et consultations sur place, et visent à reconstituer fidèlement le contenu type de ce document.

La fiche de poste, telle qu'utilisée à la CNEP, se présente sous une forme structurée, comportant plusieurs rubriques essentielles à la compréhension des rôles, responsabilités et compétences associées à chaque fonction.

Chapitre III : La GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête

Exemple reconstitué de fiche de poste (modèle observé)

Tableau N°2: Tableau représente un exemple reconstitué de fiche de poste (modèle observé)

Éléments observés	Informations collectées	Remarques
Intitulé du poste	Chargé de clientèle	Poste observé au sein de l'agence de Tizi Ouzou
Mission principale	Accueil et orientation des clients, traitement des opérations courantes	Activité fortement liée au contact avec la clientèle
Compétences requises	Maîtrise des outils informatiques bancaires, sens de l'écoute, rigueur	Compétences transversales très sollicitées
Relations hiérarchiques	Rend compte au chef d'agence	Structure hiérarchique claire
Relations fonctionnelles	Collabore avec les agents de guichet et les conseillers	Travail en coordination avec d'autres services
Outils utilisés	Logiciel bancaire interne, téléphone, messagerie professionnelle	Utilisation régulière des technologies de l'information
Conditions de travail	Poste sédentaire, horaires fixes, environnement sécurisé	Conditions jugées favorables
Évolution possible	Passage vers un poste de conseiller ou chef de service	Mobilité interne envisageable selon les performances

Source : rédigée par nous même

Chapitre III : La GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête

Section 2 : Les moyens d'Ajustement

Afin de répondre aux exigences de son environnement en constante évolution, la CNEP banque recourt à divers moyens d'ajustement pour adapter ses ressources humaines aux besoins réels de ses structures. Ces dispositifs permettent d'anticiper les déséquilibres entre les effectifs et les compétences mais aussi les besoins et les ressources, et d'accompagner les évolutions internes de manière progressive et maîtrisée.

2.1. La formation

La CNEP Banque, a intégré la formation continue comme un levier stratégique essentiel dans sa gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Dans cette optique, la banque déploie une série d'outils et de processus structurés visant à identifier, planifier et mettre en œuvre des actions de formation adaptées aux besoins évolutifs de ses employés et de l'organisation. L'utilisation de ces outils est fondamentale pour anticiper les compétences requises à moyen et long terme et ainsi garantir une performance durable.

2.1.1 Identification des besoins en formation : Outils et méthodologie

L'identification des besoins en formation est la première étape cruciale pour la mise en place d'une GPEC efficace. Dans cette perspective, la CNEP Banque a mis en place plusieurs outils complémentaires qui permettent de recueillir les besoins en formation à la fois du point de vue des employés et de la hiérarchie.

2.1.1.1 Le questionnaire d'expression des besoins par l'employé

Le questionnaire d'expression des besoins de formation (voir annexe 3) permet aux employés de s'exprimer directement sur leurs attentes et leurs aspirations en matière de formation. Ce formulaire comprend plusieurs éléments clés qui permettent de cibler précisément les besoins individuels :

- Intitulé de la formation souhaitée : L'employé peut indiquer le domaine ou la spécialité dans laquelle il souhaite se former, en fonction de ses objectifs professionnels.
- Raison justifiant le besoin de formation : L'employé précise les raisons pour lesquelles il estime nécessaire cette formation, que ce soit pour améliorer ses compétences, se préparer à de nouvelles responsabilités ou répondre à des exigences spécifiques de son poste.

Chapitre III : La GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête

- Organisme de formation préféré : Si l'employé a une préférence pour un organisme de formation particulier, il peut l'indiquer, ce qui permet à la banque de mieux organiser la logistique de la formation.

Cette démarche permet non seulement de recueillir les besoins spécifiques des employés, mais aussi de les impliquer dans leur développement professionnel, ce qui renforce leur engagement et leur motivation.

2.1.1.2 Le questionnaire de besoin de formation par la hiérarchie

Parallèlement, les responsables hiérarchiques jouent un rôle central dans l'identification des besoins en formation de leurs collaborateurs. Un autre questionnaire est utilisé à cet effet (voir annexe 4) qui recueille des informations plus stratégiques et organisationnelles. Il comprend :

- Nom du responsable hiérarchique et du collaborateur concerné : Ce renseignement permet de lier directement la formation aux objectifs individuels de chaque employé.
- Objectif d'amélioration visée : Le responsable identifie les compétences spécifiques à améliorer chez le collaborateur, qu'il s'agisse de compétences techniques ou comportementales.
- Actions de formation proposées : Le responsable hiérarchique suggère les formations adaptées à l'objectif d'amélioration visé.
- Durée de formation souhaitée : Cette section permet de planifier le temps nécessaire pour la formation, en fonction des priorités opérationnelles de l'équipe et des contraintes de temps.

Cet outil renforce l'alignement entre les besoins individuels de formation et les objectifs stratégiques de la banque, et permet aux responsables de mieux anticiper les besoins futurs de leurs équipes.

2.1.1.3 La grille des écarts de compétences

Un autre outil fondamental pour l'identification des besoins en formation au sein de la CNEP Banque (voir annex 5) est la grille des écarts de compétences. Cet outil est utilisé pour analyser les compétences nécessaires pour chaque poste et évaluer les écarts entre les compétences actuelles des employés et celles requises pour atteindre les objectifs de l'organisation. Cette grille permet de :

Chapitre III : La GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête

- Identifier les compétences manquantes : Elle permet de repérer précisément les compétences qui doivent être développées chez les employés pour répondre aux exigences du poste ou de la fonction.
- Prioriser les besoins de formation : En fonction de l'importance des compétences manquantes, la banque peut établir un plan de formation priorisé, assurant ainsi un développement ciblé et stratégique.
- Concevoir des plans de formation personnalisés : À partir des écarts identifiés, des formations spécifiques sont proposées pour combler ces lacunes et améliorer la performance des employés.

Cet outil est particulièrement efficace pour la gestion des compétences à long terme, en garantissant que chaque employé possède les compétences nécessaires pour évoluer au sein de la banque et répondre aux nouveaux défis du secteur bancaire.

2.1.2. Planification et mise en œuvre des actions de formation

Une fois les besoins en formation identifiés, la CNEP Banque élabore un plan de formation annuel qui répond aux priorités stratégiques de l'organisation et aux besoins individuels des employés. Ce plan est conçu pour optimiser les ressources et assurer une couverture complète des compétences nécessaires à chaque niveau hiérarchique.

Le plan de formation prend en compte plusieurs facteurs :

- Les priorités stratégiques de la banque : Les formations sont alignées sur les objectifs globaux de la CNEP Banque, notamment en matière de transformation numérique, de conformité réglementaire, et de gestion des risques.
- Les besoins spécifiques des différentes directions : En fonction des résultats des questionnaires et de la grille des écarts de compétences, des formations ciblées sont proposées pour chaque direction ou département.
- Les ressources disponibles : Le budget alloué, les formateurs internes ou externes, et les infrastructures de formation sont pris en compte pour assurer la faisabilité et l'efficacité des actions de formation.

Les formations peuvent être dispensées sous différentes formes :

- Formation interne : Organisée par le Centre de Formation et de Développement des Compétences (CFDC), cette formation permet de capitaliser sur l'expertise interne et de répondre rapidement aux besoins identifiés.

Chapitre III : La GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête

➤ Formation externe : En collaboration avec des organismes spécialisés comme l'Institut Technique Bancaire (ITB) et la Société Interbancaire de Formation (SIBF), la CNEP

Banque garantit l'accès à des formations de haute qualité.

- Formation à l'étranger : Pour offrir une perspective internationale, des formations sont organisées en collaboration avec des institutions étrangères, principalement en Tunisie, afin d'apporter des pratiques et des connaissances nouvelles au personnel.

2.1.3. Évaluation de l'efficacité des formations

L'évaluation de l'efficacité des actions de formation est un élément clé de la démarche de la CNEP Banque. Cela permet de s'assurer que les formations répondent aux besoins identifiés et contribuent réellement à l'amélioration des compétences des employés. Cette évaluation se fait selon plusieurs modalités :

- Évaluation à chaud : Immédiatement après la formation, les participants sont invités à donner leur avis sur la qualité de la formation et sur la pertinence des contenus abordés.
- Évaluation à froid : Quelques mois après la formation, des suivis sont réalisés pour analyser l'impact de la formation sur la performance du collaborateur et sur l'atteinte des objectifs fixés.
- Retour sur investissement (ROI) : La CNEP Banque analyse également le retour sur investissement des formations, en mesurant les gains en termes de productivité, de satisfaction des employés et de performance organisationnelle.

Ces évaluations permettent à la CNEP Banque d'ajuster son programme de formation en fonction des retours reçus et de garantir une évolution continue des compétences au sein de l'organisation

Étude de cas : Formation continue d'un agent de guichet à la CNEP-Banque

a) Identification du besoin :

Un besoin a été identifié suite à l'entretien annuel d'évaluation réalisé en décembre 2022, durant lequel le chef d'agence a relevé, avec l'appui du responsable des ressources humaines, des difficultés techniques et des erreurs récurrentes commises par l'agent lors du traitement des opérations de change. Par ailleurs, le lancement d'une nouvelle version du système SIB

Chapitre III : La GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête

(Système d'information bancaire) a révélé un manque d'aisance dans l'utilisation de certains modules. Ces constats ont été consignés dans la fiche d'évaluation annuelle, accompagnée d'une proposition de formation ciblée.

b) Planification de la formation

Après analyse du besoin par la direction régionale, l'agent a été inscrit à une session de formation intitulée « Maîtrise des opérations de change et actualisation du SIB », organisée au centre de formation de la CNEP à Alger du 6 au 10 mars 2023. Cette formation faisait partie du plan annuel validé par la direction centrale.

c) Contenu et déroulement

- Durée : 5 jours (présentiel)
- Public cible : agents de guichet ayant moins de trois ans d'expérience ou confrontés à des lacunes dans les opérations internationales
- Modules traités :
 - Principes et réglementation des opérations de change ;
 - Sécurisation et traçabilité des transactions ;
 - Prise en main du module SIB dédié aux opérations en devises ;
 - Études de cas pratiques sur simulateur.

La session a été assurée par un cadre-formateur rattaché à la Direction des opérations bancaires.

d) Évaluation des acquis

À la fin de la session, une évaluation écrite a été réalisée. L'agent a obtenu une note de 16/20, attestant d'une assimilation satisfaisante des contenus. Un rapport de formation et une fiche d'évaluation ont été transmis à la direction régionale pour mise à jour du dossier RH.

e) Impact sur le poste de travail

Dans les semaines suivant son retour, le chef d'agence a constaté une réduction significative des erreurs, ainsi qu'une meilleure maîtrise des opérations en devises. L'agent a même été sollicité pour accompagner un nouveau collègue dans l'apprentissage du module SIB, montrant ainsi une montée en compétence effective

Chapitre III : La GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête

2.2.1. Le recrutement

Le recrutement constitue un moment clé dans la gestion des ressources humaines, car il permet d'intégrer au sein de l'organisation de nouveaux collaborateurs susceptibles de répondre aux besoins exprimés par les différents services. À la CNEP-Banque, ce processus est structuré et encadré par une procédure rigoureuse, mise en œuvre dans le respect des textes législatifs et réglementaires en vigueur. Il mobilise différentes sources de candidatures et s'appuie sur des étapes précises visant à garantir la transparence, l'objectivité et l'efficacité dans la sélection des profils recherchés.

2.2.1.1. Les types de recrutement pratiqués

La CNEP-Banque a recours à plusieurs formes de recrutement, selon la nature des besoins à satisfaire et les profils recherchés. Trois types sont principalement utilisés :

a. Le recrutement externe

Il s'agit de la forme de recrutement la plus courante au sein de l'institution. Elle consiste à faire appel à des candidats extérieurs à l'organisation pour pourvoir des postes vacants ou nouvellement créés. La CNEP-Banque collabore avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) pour la diffusion des offres et la présélection des dossiers. Cette méthode permet d'attirer des profils diversifiés et de renouveler les compétences disponibles.

b. Le recrutement interne

Dans une logique de valorisation des compétences déjà présentes au sein de l'établissement, la banque procède également à des recrutements internes. Ceux-ci peuvent prendre la forme de mobilités horizontales (changement de poste au même niveau) ou verticales (promotion).

Ce type de recrutement permet d'offrir des perspectives d'évolution professionnelle au personnel et de renforcer la motivation des agents.

c. Le recrutement par le dispositif DAIP

La CNEP-Banque recourt aussi au Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle (DAIP), qui permet d'accueillir de jeunes diplômés en stage d'insertion professionnelle. Ces jeunes bénéficient d'un accompagnement sur une période déterminée, au cours de laquelle ils sont évalués sur leurs aptitudes professionnelles. Si l'évaluation est positive et si un besoin existe, un recrutement définitif peut être envisagé par la suite.

Chapitre III : La GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête

2.2.1.2 Les modes de recrutement

Le processus de recrutement à la CNEP-Banque varie selon les postes à pourvoir, les catégories d'agents concernés et les circonstances. On distingue principalement deux grands modes : le recrutement sur demande d'emploi et le recrutement par concours.

a. Recrutement sur demande d'emploi

Ce mode est utilisé pour les postes de catégorie 10 et plus. Les candidats déposent leurs dossiers auprès de l'ANEM, qui effectue une première présélection en fonction des critères fixés par la banque. Cette dernière procède ensuite à des entretiens d'évaluation avec les candidats retenus.

b. Recrutement par concours

Il s'agit d'une procédure plus formalisée, utilisée pour les postes techniques ou spécialisés, notamment dans les domaines de l'informatique, de l'audit, de la finance ou du juridique. Le concours peut inclure des épreuves écrites et/ou des entretiens. Ce mode de sélection vise à garantir l'objectivité et l'égalité des chances entre les candidats.

2.2.1.3 Le processus de recrutement

Le recrutement à la CNEP-Banque est structuré en plusieurs étapes successives. Chacune est définie dans le cadre d'un manuel de procédures qui encadre l'ensemble des opérations.

a. Recensement des besoins

La première étape consiste à recenser les besoins en personnel dans les différentes structures (agences, directions régionales et centrales). Ce recensement se fait annuellement, généralement au quatrième trimestre de l'année en cours, en prévision des recrutements de l'année suivante.

b. Transmission et validation des demandes

Les demandes exprimées par les structures sont transmises à la Direction des Ressources Humaines, qui les centralise, les étudie et les présente au comité de pilotage. Ce dernier valide ou ajuste les propositions en fonction des priorités stratégiques et des moyens disponibles.

c. Élaboration du plan de recrutement

Une fois les besoins validés, un plan annuel de recrutement est établi. Ce plan fixe le nombre de postes à pourvoir, les profils recherchés, les régions concernées, ainsi que les modes de recrutement envisagés (interne, externe, DAIP).

Chapitre III : La GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête

d. Recherche des candidatures

La recherche des candidats se fait selon les canaux retenus : soit par l'intermédiaire de l'ANEM, soit par appels à candidatures internes, soit par publications dans la presse nationale. Une attention particulière est portée à la conformité des dossiers et à l'égalité d'accès.

e. Sélection et évaluation

Les candidats présélectionnés sont convoqués à des entretiens d'évaluation. Ces entretiens sont généralement menés par un jury composé de responsables hiérarchiques et de membres des ressources humaines. Des grilles d'évaluation sont utilisées pour apprécier objectivement les compétences techniques, le comportement professionnel, l'aptitude à intégrer la culture de l'organisation, ainsi que le potentiel de développement.

f. Décision et intégration

Une fois les entretiens réalisés, les résultats sont présentés à la direction générale, qui valide les décisions de recrutement. Les candidats retenus sont ensuite intégrés dans leur nouvelle fonction. Un accompagnement à l'intégration est généralement prévu, notamment pour les jeunes recrues, afin de faciliter leur adaptation à l'environnement de travail.

2.2.1.4 Les critères de sélection

Les critères de sélection utilisés dans le processus de recrutement à la CNEP-Banque sont définis en amont, en fonction du profil de poste. Ils incluent :

- Le niveau de diplôme requis
- L'adéquation entre la formation et le poste à pourvoir
- L'expérience professionnelle, lorsqu'elle est exigée
- Les compétences techniques spécifiques
- Les compétences comportementales (rigueur, relation client, sens du travail en équipe, etc.)

Le recours à une fiche de poste et à une grille d'entretien standardisée garantit une évaluation équitable des candidats.

Chapitre III : La GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête

2.2.1.5 Recrutement et perspectives d'emploi

Le recrutement ne constitue pas une fin en soi. À la CNEP-Banque, il s'inscrit dans une perspective de stabilisation des effectifs et de gestion des parcours professionnels. Les jeunes recrutés dans le cadre du DAIP peuvent, après une période d'évaluation favorable, bénéficier d'un Contrat de Travail Aidé (CTA), puis d'un Contrat à Durée Indéterminée (CDI). Cette progression, encadrée et progressive, permet à l'institution de sécuriser les recrutements et de s'assurer que les compétences intégrées correspondent bien aux attentes.

Les témoignages recueillis au sein de la CNEP Banque montrent que les procédures de recrutement sont principalement orientées vers la recherche d'une adéquation entre les compétences des candidats et les exigences des postes. Le recours fréquent au dispositif d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP), en collaboration avec l'ANEM, permet notamment de pourvoir certains postes de cadre tout en favorisant l'insertion des jeunes diplômés.

La majorité des participants reconnaissent que les compétences sont le principal critère de sélection, ce qui reflète une certaine cohérence avec les logiques de gestion anticipée des ressources humaines. Toutefois, des remarques récurrentes soulignent l'absence de planification à long terme et la faible implication des services RH dans une démarche stratégique. Le recrutement semble encore répondre à des besoins ponctuels plutôt qu'à une anticipation structurée des évolutions de l'organisation. Cela met en évidence la nécessité d'une meilleure intégration de cette fonction dans une démarche GPEC globale, fondée sur une vision prospective des emplois

2.2.1.6. Etude d'un cas d'un recrutement externe :

En vue de répondre à notre problématique, nous avons opté l'étude d'un cas de recrutement externe par du DAIP.

. Recrutement d'un cadre par le biais du DAIP (CTA)

Pour connaître la procédure de recrutement au sein de la CNEP-Banque nous avons opté pour l'étude d'un cas recrutement externe d'un cadre recruté par voie de l'ANEM dans le cadre du dispositif d'Aide à l'insertion professionnelle (DAIP).

Chapitre III : La GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête

2.2.1.6.1. Identification du besoin et offre d'emploi

a) Identification du besoin

Afin de répondre aux besoins en personnel des agences CNEP-Banque du réseau Tizi-Ouzou, un plan de recrutement a été envoyé par la DRH le 25/10/2022 à la direction du réseau 1.0 pour un recrutement des chargés d'études au niveau de l'agence LAKHDARIA Indice comptable 215.

b) Offre d'emploi de la CNEP-Banque à L'ALEM

Suite à ce plan du recrutement, la DRTO a lancé l'offre du recrutement auprès du responsable de l'agence locale de l'emploi de LAKHDARIA (ALEM) en date du 14 novembre 2022

2.2.1.6.2. L'orientation des candidats par L'ALEM et l'entretien des candidats

a) L'orientation des candidats par L'ALEM

En date 22 novembre 2022 L'ALEM a transmis la liste des quatorze (14) candidats répondant au profil exigé. Ces derniers se sont présentés au service de la gestion du personnel au profil du réseau T.O munis de leur lettre d'introduction.

b) Entretien des candidats

En date 22 novembre 2022 la CNEP-Banque a invité ces derniers pour un entretien et un test écrit au niveau de la direction du réseau T.O en présence du DR régional, chef département administration et le directeur adjoint.

Après analyse et diagnostic de l'entretien, le directeur régional a sélectionné Mr M.L. Comme nouvelle recrue répondant aux exigences du poste à pourvoir.

En date de 02/01/2023 une fiche de synthèse de Mr ML a été envoyée à la DRH pour avis et accord du

- Directeur de la structure.
- Directeur adjoint de rattachement.
- Directeur général chargé de l'administration.

Ensuite, la fiche de synthèse revêtue des trois avis est transmise au président directeur général pour décision.

Chapitre III : La GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête

Une fois la fiche de synthèse signée, une réponse a été envoyée à L'ALEM LAKHDARIA en date de 02/02/2023 pour informer que la candidature de l'intéressé a été convoquée au niveau de la DR pour déposer son dossier administratif.

Une demande pour enquête administrative de moralité concernant Mr ML est envoyée à Mr le wali de la wilaya de Bouira en date 12/02/2023 ainsi qu'une demande du bulletin N°02 envoyé auprès de Mr le secrétaire Greffier près de la cour de Bouira.

2.2.1.6.3. Naissance de la relation de travail

Le 19/03/2023 la convention portant sur la mise en œuvre du contrat de travail (CTA) de Mr ML est signée par la direction de l'emploi, le DR et le bénéficiaire

f) Etablissement d'une lettre d'engagement

Le 06/03/2022, conformément à la réglementation en vigueur, une lettre d'engagement de prise en charge en CTA/CID fut élaborée et prend effet à compter du 21/04/2023

g) Etablissement de contrat de travail aidé (CTA)

En date de 02/04/2023 Mr ML a signé un contrat de travail à durée déterminée et un contrat du travail à durée déterminée formule CIA

h) Procès-verbal d'installation

Sur la base du PV d'installation l'intéressé a pris ses fonctions le 02/04/2023 en qualité de chargé de clientèle épargne N1 de l'agence CNEP Banque Lakhdaria indice comptable 215.

En date de 07/05/2023, Mr le wali de Bouira a répondu que l'enquête administrative concernant Mr ML est infructueuse.

Dans ce cadre, une demande d'affiliation de Mr ML recruté à la CNEP Banque est adressée à la section paie en date 14/05/2023 ainsi une demande d'immatriculation qui fut transmise à la DM en date de 19/04/2023 pour établir la matricule de Mr ML

Mr ML perçoit un salaire mensuel brut de 47062.5dz versé par l'entreprise et de 12000.00dz de la direction de l'emploi.

Chapitre III : La GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête

A la fin de son contrat de travail à durée de trois (03) ans, Mr ML sera titularisé et son contrat de travail à durée déterminée sera peut-être reconverti en contrat à durée indéterminée selon son évaluation.

2.2.3. La rémunération :

Au sein de la CNEP-Banque, la rémunération ne constitue pas uniquement une contrepartie financière du travail fourni ; elle s'inscrit pleinement dans la logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). En tant qu'outil de pilotage stratégique des ressources humaines, la politique salariale de la banque vise à attirer, motiver, fidéliser les talents et accompagner le développement des compétences en fonction des besoins évolutifs de l'organisation.

2.2.3.1 Un levier d'attractivité pour les talents

Dans un contexte marqué par une forte concurrence sur le marché de l'emploi bancaire, la rémunération constitue un levier essentiel pour attirer les profils les plus qualifiés. La CNEP-Banque, consciente de cet enjeu, met en œuvre une politique salariale compétitive, notamment pour les postes à haute responsabilité ou à technicité particulière.

En s'alignant sur les grilles salariales du secteur financier, la banque renforce son image d'employeur attractif, notamment auprès des jeunes diplômés et des cadres en mobilité.

Comme le souligne un mémoire réalisé sur le cas de la CNEP à Tizi-Ouzou, « la rémunération offerte pour les postes de gestion, comme les chefs d'agence ou les analystes financiers, reste parmi les plus élevées du secteur public bancaire, ce qui constitue un facteur d'attraction indéniable »

2.2.3.2 Un outil d'orientation des compétences

La rémunération peut également orienter les choix professionnels des collaborateurs, en valorisant certaines filières stratégiques ou compétences-clés. À la CNEP-Banque, les primes spécifiques accordées à certains métiers (par exemple, les fonctions de contrôle interne, d'audit, ou de gestion des risques) témoignent de la volonté de l'institution de renforcer certaines expertises.

Ces incitations permettent de guider les parcours professionnels des salariés vers des domaines prioritaires pour la banque, tout en rendant ces fonctions plus attractives. Ainsi, la rémunération

Chapitre III : La GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête

devient un outil d'ajustement entre l'offre de compétences internes et les besoins prévisionnels de l'organisation.

2.2.3.3 Une reconnaissance des compétences acquises

Dans une logique de GPEC, la rémunération à la CNEP-Banque prend en compte les compétences acquises au fil du parcours professionnel. L'ancienneté, les formations suivies, les mobilités internes ainsi que les promotions hiérarchiques donnent lieu à des ajustements salariaux progressifs.

La grille salariale est conçue de manière à refléter l'évolution des qualifications et des responsabilités, favorisant ainsi la progression interne et renforçant la motivation des salariés à se former. Par exemple, une montée en grade liée à la réussite d'un concours interne ou à l'obtention d'un certificat de qualification donne lieu à une revalorisation salariale automatique.

2.2.3.4 La rémunération variable comme moteur de performance

La CNEP-Banque a progressivement intégré une part variable à sa politique de rémunération, notamment à travers des primes de rendement, primes d'objectifs atteints, et primes collectives. Ces dispositifs sont directement liés à la performance individuelle ou collective, et constituent un outil efficace de reconnaissance du mérite.

Ce système de rémunération différenciée s'aligne avec les principes de la GPEC, en liant la rémunération aux résultats attendus et aux compétences mobilisées. Il permet ainsi de responsabiliser les salariés, de renforcer leur engagement, et de consolider la culture de la performance au sein de l'organisation.

2.2.3.5 Une politique salariale équitable et structurée

La transparence et l'équité sont au cœur de la politique de rémunération de la CNEP-Banque.

Les grilles salariales sont structurées en fonction des catégories professionnelles, du niveau de responsabilité, et de l'ancienneté. Cela permet de garantir une cohérence interne et d'éviter les disparités injustifiées.

Cette approche contribue à créer un climat de confiance entre l'institution et ses salariés, ce qui est essentiel pour la stabilité sociale et la fidélisation des compétences. Dans le cadre de la GPEC, cela renforce également la lisibilité des parcours professionnels, et encourage les agents à s'inscrire dans une logique de progression durable.

Chapitre III : La GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête

2.2.3.6 Rémunération et politique d'insertion

La CNEP-Banque mobilise aussi la rémunération comme outil d'intégration professionnelle, notamment via les dispositifs d'aide à l'insertion (CID, CIP, CTA). Ces contrats permettent à de jeunes primo-demandeurs d'emploi de rejoindre l'institution avec une prise en charge partielle de leur rémunération par l'État.

En accueillant ces jeunes dans le cadre de contrats à durée déterminée, la CNEP évalue leurs performances à travers des grilles d'évaluation précises. Les meilleurs éléments peuvent ensuite bénéficier d'un recrutement durable. Ce processus participe pleinement à la stratégie de GPEC de la banque, en intégrant progressivement de nouvelles compétences à fort potentiel.

2.2.3.7 L'articulation entre rémunération, formation et carrière

La politique salariale de la CNEP-Banque est étroitement liée à sa politique de formation et de gestion des carrières. Les employés qui suivent des formations diplômantes ou qualifiantes peuvent bénéficier de revalorisations salariales, conditionnées par l'application directe des compétences acquises.

Par ailleurs, l'obtention de certains diplômes, notamment dans les domaines de la finance, du droit bancaire ou de la gestion des risques, est souvent exigée pour accéder à certains niveaux de responsabilité. Ainsi, la rémunération agit comme une récompense pour l'effort de formation, et comme un moteur de développement personnel au service du collectif.

La rémunération, loin de se limiter à une logique purement administrative, occupe une place centrale dans le dispositif de GPEC de la CNEP-Banque. En tant qu'outil stratégique, elle permet de :

- Renforcer l'attractivité de l'institution ;
- Orienter les trajectoires professionnelles ;
- Valoriser les compétences ;
- Récompenser la performance ;
- Encourager le développement des savoirs ;
- Et maintenir un climat d'équité et de reconnaissance.

Chapitre III : La GPEC au niveau de la CNEP : présentation et analyse des résultats de l'enquête

En articulant les politiques salariales avec les autres outils RH (mobilité, formation, évaluation), la banque parvient à anticiper ses besoins en compétences et à assurer une meilleure adéquation entre les profils disponibles et les exigences de ses missions.

Conclusion général

Dans un contexte économique et social en perpétuelle mutation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) s'impose comme un outil indispensable pour accompagner les entreprises dans leur adaptation aux évolutions du marché du travail. Loin d'être une simple technique de gestion du personnel, la GPEC s'inscrit aujourd'hui dans une logique stratégique, au cœur même des décisions relatives à l'organisation, au développement des compétences et à l'anticipation des besoins futurs.

À travers ce mémoire, nous avons pu appréhender les fondements conceptuels de cette démarche, son importance croissante dans les entreprises modernes, ainsi que ses implications concrètes dans un contexte national particulier. L'analyse du cas de la CNEP Banque, entreprise publique algérienne évoluant dans un secteur en pleine transformation, a permis d'illustrer les réalités de la mise en œuvre de la GPEC sur le terrain. Il en ressort que si des efforts sont engagés, notamment à travers certains outils et dispositifs, des marges de progression demeurent pour structurer davantage la démarche, renforcer la communication autour de ses objectifs, et en faire un véritable levier de pilotage des ressources humaines.

En somme, ce travail met en lumière l'enjeu central que représente la GPEC dans la gestion contemporaine des ressources humaines. Elle constitue non seulement un moyen d'optimiser les compétences disponibles, mais également un vecteur de valorisation des parcours professionnels, d'anticipation des mutations et de performance organisationnelle. Pour les entreprises algériennes, et en particulier celles du secteur bancaire, investir durablement dans cette démarche représente un véritable levier de compétitivité et d'adaptation.

Cependant, cette recherche comporte certaines limites. La difficulté d'accès à des informations internes précises notamment les données chiffrées sur les parcours professionnels, la formation, les politiques de rémunération ou encore les outils d'évaluation a restreint la profondeur de notre analyse. Par ailleurs, l'étude étant limitée à une seule agence régionale, elle ne peut prétendre à une représentativité nationale.

Ces limites laissent entrevoir plusieurs perspectives de recherche. Il serait pertinent d'approfondir l'analyse des pratiques de recrutement, en particulier les modes de sélection, d'intégration et de mobilité. La formation professionnelle, tant dans ses objectifs que dans son impact réel sur les performances, constitue un autre champ prometteur. De même, l'étude des outils d'évaluation des compétences permettrait d'affiner la compréhension des mécanismes d'ajustement RH. Enfin, la rémunération en tant que levier de motivation, d'attractivité et de fidélisation mérite une attention particulière, notamment dans le cadre de stratégies intégrées à la GPEC.

Bibliographie

I. Ouvrage :

1. Andere, Lucas, Le développement des ressources humaines : politiques, méthodes, outils, 2e éd., Presses de l'EHESP, France, 2014.
2. Ardouin, T., Ingénierie de formation pour l'entreprise, 3ème édition, Dunod, 2003, p. 7.
3. Barabel, M., Meier, O., MANAGEOR, 3ème éd., DUNOD, Paris, 2015.
4. Batal, Christian, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome 1, Éditions d'Organisation, 2000.
5. Cavagnol, André, Roulle, Pascal, Management des organisations, Collection BUSINESS, édition février 2009, p. 200.
6. Chanlat, J-F, Sciences sociales et management, Édition Eska, Paris, 1990.
7. Crozier M. & Friedberg E., L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective, Édition du Seuil, Paris, 1977.
8. Deffayet, S. et Van Heems, F., Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage ?, Revue de l'ANDRH, 2006, p. 36.
9. Dietrich, Anne, Pigeyre Frédérique, La gestion des ressources humaines, La Découverte, 2005.
10. Dubois, M., Retour, D., La représentation sociale, fondement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : Le cas des trois caisses d'allocations familiales, Actes AGRH, 1995, Poitiers.
11. Durand, J-P, Sociologie du travail, Armand Colin, Paris, 2004.
12. Fayol, H., Administration industrielle et générale, Dunod, Paris (édition rééditée 1999).
13. Guillot-Soulez, Chloé. La gestion des ressources humaines : Les dimensions tant stratégiques qu'opérationnelles de la fonction GRH, 15e éd. Paris : Gualino, 2022, p. 12.
14. H. Mahe de Boislandelle, Gestion des ressources humaines dans les PME, 2ème édition, Economica, 1999.
15. Kerlan, F., Guide pour la GPEC, 4ème édition, Éditions d'Organisation, 2012, p. 221.
16. L. Dolan. Shimon, Tania Saba, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles, Édition du Renouveau pédagogique, Paris, 2002, p. 5.
17. Le Boterf, G. et al., Comment manager la qualité de la formation, 2ème édition, Éditions d'Organisation, 2000, p. 75-77.

18. Le Gall, Jean-Marc. La gestion des ressources humaines. Paris : Presses Universitaires de France, collection « Que sais-je ? », 2023, p. 5.
19. M. Bernard, D. Crozet, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, 6ème édition, DUNOD, 2005.
20. Martory B. & Crozet D., Gestion des ressources humaines, 5e éd., Dunod, 2012.
21. Mayo, E., The Human Problems of an Industrial Civilization, Édition Macmillan, New York, 1933.
22. P. Roussel, Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, 2ème édition, Economica, Paris, 1998.
23. Peretti, Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, 5ème édition, 2001.
24. Peretti, J-M, Gestion des ressources humaines, Vuibert, Paris, 16ème édition, 2021.
25. Roethlisberger, J-F & Dickson, W-J, Management and the Worker, Harvard University Press, Cambridge, 1939.
26. Roger A., Introduction à la gestion des ressources humaines, Vuibert, 2006.
27. Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, Gestion des ressources humaines, 2ème édition, Boeck et Larcier université, Bruxelles, 2001, p. 10.
28. Weiss, Dimitri, Les ressources humaines, 2ème édition, Éditions d'Organisation, Paris, 1999.

II. Mémoires et thèses :

1. Belghanami, W. N. (2014). La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise. Mémoire de Magister en Management, École doctorale d'économie et de management, Université d'Oran, 91 p.
2. Bouslah Mohamed Abdelatif (2015). Le renforcement des compétences à travers la GPEC au sein de SONELGAZ, mémoire, Université de Béjaïa.
3. Chabouni Djamel & Chaib Omar (2017). La politique d'évaluation des ressources humaines au sein de SONATRACH, mémoire, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Consulté le 22 mai à 13h.
4. Iassamen, Lynda (2017). Effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises : Cas de quelques entreprises de la wilaya de Tizi Ouzou. Mémoire de magister en sciences de gestion, option Management des entreprises.
5. Kerzabi, A. & Hachim, M. N. (2016). Évolution du statut de la GRH dans l'entreprise algérienne, International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB), vol. 6, p. 3. Lien

: <https://fr.scribd.com/document/850517309/Memoire-Complet-Gpec>

6. Moukhtari Slimane & Sazine Célia. Le rôle du recrutement dans la recherche des compétences, mémoire, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2018/2019.
7. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Mémoire sur l'impact de la GPEC, 2022.

III. Sites Internet :

1. Wikipédia, GPEC. Disponible sur

https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_prévisionnelle_des_emplois_et_des_compétences

2. Jouve, Sylvain. La gestion du dossier unique. Disponible sur :

<http://www.rh-organisation.fr>

3. El Watan (2017). Évolution de la législation du travail en Algérie, Contribution publiée le 28 avril 2017. Disponible sur

:<https://www.elwatan.com/edition/contributions/evolution-de-la-legislation-du-travail-en-algerie>

Consulté le 17/04/2025 à 11h40.

Consulté le 17/04/2025 à 12h05.

Consulté le 04/05/2025 à 14h00.

Annexes

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département : Management

Niveau : Master 2

Spécialité : Management Stratégique

Guide d'entretien

Afin de réaliser notre mémoire de fin d'études portant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein de la CNEP-Banque, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre au questionnaire. Vos réponses resteront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins académiques.

I. La Gpec au sein de la Cnep :

Avez-vous déjà entendu parler de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ?

Selon vous, la GPEC est-elle mise en œuvre dans votre établissement ?

Selon vous, quelles sont les principales difficultés liées à la mise en œuvre de la GPEC dans votre établissement ?

II. Les outils de La Gpec au sein de la Cnep :

Avez-vous déjà bénéficié d'une formation professionnelle dans le cadre de votre poste ?

Si Oui,. À quelle fréquence participez-vous à des formations ?

Pensez-vous que les formations proposées correspondent à vos besoins professionnels ?

Avez-vous déjà été informé(e) des opportunités de mobilité interne dans l'entreprise ?

Pensez-vous que la mobilité interne est encouragée dans votre établissement ?

Avez-vous déjà changé de poste ou de service dans le cadre de votre carrière à la CNEP ?

Selon vous, l'entreprise recrute-t-elle en fonction des compétences réelles nécessaires aux postes ?

Pensez-vous que la gestion des carrières est bien structurée dans votre établissement ?

Pensez-vous que la GPEC peut contribuer à améliorer votre performance individuelle ?

GRILLE D'EVALUATION ANNUELLE DES PERSONNELS

Nom prénom :			
Code travailleur :	Année		
Poste de travail :	Année		

Légende : 1. Ne répond pas aux attentes 3. Répond aux attentes
2. Nécessite une amélioration 4. Dépasse les attentes

1. Qualité : précision, perfection et présentation du travail

1	2	3	4	Notation
Erreurs fréquentes rendement inacceptable	Rendement moyen Supervision requise	Rendement satisfaisant légère supervision requise	Excellent travail aucune supervision requise.	

Exemple concret :

2. Quantité : Volume de travail accompli et temps requis pour l'exécuter

1	2	3	4	Notation
Production en dessous des normes minimales	Production moyenne ni en dessous ni au dessus des normes	Production au dessus de la normale	Efficacité maximale	

Exemple concret :

3. Connaissance de l'emploi : Compétence manifestée dans son accomplissement

1	2	3	4	Notation
Connaissance vague du travail	Connaissance des tâches à effectuer	Bonne connaissance du travail, compétence démontrée	Connaissance approfondie. Haut niveau de compétence démontrée	

Exemple concret :

4. Initiative : Aptitude à entreprendre et à mettre en œuvre des actions efficaces

1	2	3	4	Notation
incapacité à affronter des situations nouvelles	Surveillance partiellement requise	Gestion efficace et jugement sûr dans les situations inhabituelles	Conception et implantation de solutions pour résoudre des situations inhabituelles	

Exemple concret :

5. Leadership : Aptitude à orienter et à influencer les autres

1	2	3	4	Notation
Aucune aptitude à influencer les autres	Aptitude modérée à influencer les autres	Bonnes aptitudes à influencer les autres	Capacités à influencer les autres	

Exemple concret :

6. Coopération : Attitude face au travail et aptitude à travailler avec les autres

1	2	3	4	Notation
Manque de coopération et difficulté à s'entendre avec les autres	Coopération et entente avec les autres (attitude effacée)	Coopération démontrée, tact et aptitude à éviter les conflits	Coopération constante, désir d'assumer des responsabilités.	

Exemple concret :

7. Fiabilité : Aptitude de l'employé à s'acquitter de ses tâches avec efficacité

1	2	3	4	Notation
Employé auquel on ne peut se fier	Employé nécessitant une certaine surveillance	Rendement conforme aux attentes, sans surveillance	Personne très fiable.	

Exemple concret :

8. Adaptabilité : aptitude de l'employé à faire face aux changements

1	2	3	4	Notation
Incapacité à accepter le changement	Affronte le changement avec une certaine difficulté	Bonne adaptation au changement	Grande souplesse au changement	

Exemple concret :

9. Assiduité : présence et ponctualité

1	2	3	4	Notation
Fréquence injustifiée des retards et des absences	Absences et retards selon la moyenne	Bon dossier de présence et de ponctualité	Aucune absence ou retard au cours de la dernière période	

Exemple concret :

III. Relations interpersonnelles : Aptitude de l'employé à travailler avec ses collègues et ses supérieurs.

1	2	3	4	Notation
Mauvaises relations avec son entourage, conflits fréquents	Peut avoir certains conflits avec ses collègues et/ou supérieurs	Plutôt facile d'approche, est apprécié des autres	Démontre de la confiance et des aptitudes	
Exemple concret :				

II. Sécurité : Aptitude de l'employé à respecter et appliquer les consignes de sécurité.

1	2	3	4	Notation
Ignore les consignes de sécurité et met en danger son entourage et lui-même	Adhère en partie aux consignes de sécurité et respecte généralement les normes	Porte ses équipements de sécurité et travaille de façon sécuritaire	Respecte les consignes de sécurité et démontre un esprit préventif	
Exemple concret :				

Résumé de l'évaluation.

<11	12 - 22	23 - 33	34 - 44	Total
Ne répond pas aux attentes	Nécessite une amélioration	Répond aux attentes	Dépasse les attentes.	
Appréciations générales :				

Programme de développement :

En tenant compte de l'évaluation globale de l'employé, préciser les points à développer ainsi que les moyens pour y arriver (formation, coaching...)

Points à développer	Moyens à mettre en oeuvre
1.	
2.	
3.	
Etc.	

Commentaires du responsable hiérarchique:

Signature de l'évaluateur : _____ Date : _____

Commentaires de l'employé :

Signature de l'employé: _____ Date : _____

FORM-01

Questionnaire d'expression des besoins
de formation par l'employé

Direction :

Nom et prénom :

Unité :

Fonction occupée :

Intitulé de la formation souhaitée	Raisons justifiant ce besoin de formation	Organisme de formation, lieu, durée et dates (renseignements facultatifs)

Demande formulée le :

Signature de l'agent :

Avis du responsable hiérarchique direct	Décision du directeur
Date :	Date :
Signature :	Signature :

RESERVE AU RESPONSABLE FORMATION

DIRECTION RESSOURCES HUMAINES

- Accord sur Plan de formation de l'année :
- Report de la demande à l'année :
- Rejet de la demande

FORM-02

Questionnaire d'identification des besoins
de formation par la hiérarchie

Intitulé de la structure :	
Nom du Responsable hiérarchique direct :	

Nom et prénom du collaborateur :	
Fonction occupée actuellement :	

Objectifs d'amélioration visés	Actions de formation	Durée de formation souhaitée	Période de réalisation souhaitable

Responsable hiérarchique direct

Date :

Signature :

Responsable hiérarchique de niveau +1

Date :

Signature :

 Avis conforme au responsable hiérarchique direct

 Report ou rejet de la demande

Raisons :

Table des matières

I. Remercîment	
II. Dédicaces	
III. Liste des abréviations	
IV. Sommaire	
Introduction générale	01

Chapitre I

Le cadre théorique : Présentation de la GRH et la GPEC

Introduction au chapitre	04
Section 01 : La Gestion des ressources humaines	05
1. Définitions et objectifs de la gestion des ressources humaines :.....	05
1.1. Définition de la GRH :	05
1.2. Objectif de la GRH :	06
1.2.1. Attirer des compétences	06
1.2.2. Conserver les ressources humaines	07
1.2.3. Développer.....	07
1.2.4. Motiver et satisfaire	07
1.2.5. Être efficace	07
2. Les phases de développement de la GRH :	08
2.1. Phase administrative : une gestion purement bureaucratique (fin XIXe - années 1940) ..	08
2.2 Phase sociale : l'émergence du dialogue et du bien-être (années 1945 - 1970)	08
2.3. Phase de rationalisation stratégique : la gestion des ressources humaines (années 1980 - 1990)	09
2.4. Phase contemporaine : GRH stratégique, responsable et numérique (2000 à nos jours) ..	09
3. Les approches théoriques de la gestion des ressources humaines :	10
3.1. L'école classique.....	10
3.1.1. Taylorisme :	10
3.1.2. Le fayolisme	11
3.2. L'école des relations humaines	11
3.2.1. Les travaux d'Elton Mayo	11
3.4.2. La pyramide des besoins d'Abraham Maslow :	12

3.4.3. Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs :.....	13
3.5. L'école moderne :	13
3.6. L'approche systémique :	13
Section02 : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)	15
1. La définition du concept de la GPEC :	15
2. Les principaux concepts de base liés à la gestion des emplois et des compétences : ..	16
2.1. L'intégration stratégique de la compétence :.....	17
2.2. L'anticipation :	17
2.3. L'emploi type :	17
2.4. L'orientation professionnelle continue :	17
2.5. La compétence :	17
2.6. L'employabilité :.....	17
3. Objectifs de la GPEC :.....	18
3.1. Pour l'entreprise :.....	18
3.1.1. Gestion :	18
3.1.2. Prévision :	18
3.1.3. Emplois :	18
3.1.4. Compétences :	18
3.2. Pour les salariés :	19
4. Les missions de la GPEC :	19
5. Les domaines de la GPEC au sein de l'entreprise.....	20
5.1. Le recrutement comme levier de la GPEC	20
5.2. La formation comme investissement intellectuel	21
5.3. La mobilité interne.....	23
5.4. La gestion des carrières	24
6. La démarche et les outils de la GPEC.....	24
6.1. Les étapes clés d'une démarche GPEC :	25
6.2. Les principaux outils de la GPEC :.....	27
6.2.2. Traitement des outils	28
Conclusion du chapitre	30

Le cadre méthodologique de la recherche

Introduction au chapitre :	31
SECTION 01 : Présentation de terrain de recherche :	31
1.1. La gestion de ressources humaines en Algérie :	31
1.1.1. Historique et l'évolution de La gestion de ressources humaines en Algérie :	31
1.1.1.1. Les années 60 :	31
1.1.1.2. Les années 70 :	32
1.1.1.3. les années 90 :	35
1.1.1.4. La situation actuelle de la gestion des ressources humaines en Algérie :	37
1.1.2. Les attentes et défis de la fonction Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne :	38
1.2. La GPEC dans les entreprises algériennes :	40
1.2.1. Les facteurs favorisant De la GPEC en Algérie :	41
1.2.2. Les outils de la GPEC en Algérie :	43
1.2.2.1. Les référentiels de compétences :	44
1.2.2.2. Les entretiens professionnels et les bilans de compétences :	44
1.2.2.3 le recrutement :	45
1.2.2.4. Les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) :	47
1.2.2.5. La formation du personnel :	47
1.3. Présentation de la CNEP banque :	48
1.3.1. Présentation de la Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance (CNEP- Banque) :	48
1.3.2. Histoire de la CNEP-Banque :	51
1.3.3. Organisation et organigramme de la CNEP- Banque :	51
1.3.4. Les principales activités de la CNEP-Banque :	53
1.3.5. Objectifs de la CNEP-Banque :	53
3.6. Présentation du réseau de Tizi-Ouzou :	53
1.3.6.1. Organisation :	54

3.6.2. Missions de l'agence :	55
Section 02 : La méthodologie de recherche adoptée	58
1.1. Présentation de la méthodologie de recherche	58
1.1.1. Méthodologie de l'enquête :	58
1.1.2. Définition de l'enquête :	58
1.1.3. Les outils mobilisés :	59
2.1.4. Objectif de l'enquête :	60
1.2. Milieux et période de l'enquête :	61
1.3. Structure de guide d'entretien :	61
1.3.1. Définition du guide d'entretien	62
1.3.2. Démarche adoptée pour la conduite des entretiens	62
1.3.3. Axes thématiques du guide d'entretien :	63
1.4. Caractéristiques de notre échantillon :	64
2.4.1. Définition générale :	64
2.4.2. Répartition selon le sexe :	64
2.4.3. Répartition selon l'âge :	65
2.4.4. Répartition selon l'ancienneté :	66
2.4.5. Répartition selon le poste occupé :	66
Conclusion :	67

Chapitre III

Cas pratique

Section01 : Démarche et outils de la GPEC au sein de la CNEP	68
1. Analyse des emplois et des compétences	68
2. Détection des écarts.....	68
3. Mise en œuvre des actions d'ajustement.....	68
3.1.Suivi et réévaluation	
3.1.1. La grille d'évaluation annuelle :	68

3.1.1.1. Les axes de la grille d'évaluation annuelle	69
3.1.1.2. Une évaluation orientée vers le développement	70
3.1.1.3. L'expression des parties prenantes	71
3.1.2. La fiche de poste	71
Section 2 : Les moyens d'Ajustement	74
2.1. La formation	74
2.1.1 Identification des besoins en formation : Outils et méthodologie	74
2.1.1.1 Le questionnaire d'expression des besoins par l'employé	74
2.1.1.2 Le questionnaire de besoin de formation par la hiérarchie	75
2.1.1.3 La grille des écarts de compétences	75
2.1.2. Planification et mise en œuvre des actions de formation	76
2.1.3. Évaluation de l'efficacité des formations	77
2.2.1. Le recrutement	79
2.2.1.1. Les types de recrutement pratiqués	79
2.2.1.2 Les modes de recrutement	80
2.2.1.3 Le processus de recrutement	80
2.2.1.4 Les critères de sélection	81
2.2.1.5 Recrutement et perspectives d'emploi	82
2.2.1.6. Etude d'un cas d'un recrutement externe :	82
2.2.1.6.1. Identification du besoin et offre d'emploi	83
2.2.1.6.2. L'orientation des candidats par L'ALEM et l'entretien des candidats	83
2.2.1.6.3. Naissance de la relation de travail	84
2.2.3. La rémunération :	85
2.2.3.1 Un levier d'attractivité pour les talents	85
2.2.3.2 Un outil d'orientation des compétences	85
2.2.3.3 Une reconnaissance des compétences acquises	86

Table des matières

2.2.3.4 La rémunération variable comme moteur de performance	86
2.2.3.5 Une politique salariale équitable et structurée	86
2.2.3.6 Rémunération et politique d’insertion	87
2.2.3.7 L’articulation entre rémunération, formation et carrière	87
Conclusion générale	88
Bibliographie	
Résumé	

Résumé :

Ce mémoire traite de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), un outil stratégique essentiel dans la gestion des ressources humaines. L'étude se concentre sur sa mise en œuvre au sein de la CNEP Banque, une institution bancaire publique en Algérie.

La problématique principale est la suivante :

Quel est le processus de la GPEC adopté par la CNEP Banque ?

Pour y répondre, une enquête qualitative a été menée auprès d'un échantillon d'agents de la banque, à travers des entretiens permettant d'analyser les outils utilisés, la démarche suivie et les pratiques d'ajustement des compétences.

Mots-clés :

GRH ; GPEC ; démarche de la GPEC ; outils de la GPEC ; CNEP Banque

الملخص

يتناول هذا البحث موضوع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات (GPEC) كأداة إستراتيجية أساسية في تسيير الموارد البشرية. وقد تمّ التركيز على كيفية تطبيق هذا النموذج داخل بنك CNEP كمؤسسة مالية عمومية جزائرية.

تتمثل الإشكالية الرئيسية في السؤال التالي:

ما هو مسار تطبيق GPEC داخل بنك CNEP؟

وللإجابة عنها، تم إجراء دراسة ميدانية نوعية من خلال مقابلات مع مجموعة من موظفي البنك، بهدف تحليل الأدوات المستعملة، والمسار المعتمد، وأساليب التكيف مع احتياجات الكفاءات.

الكلمات المفتاح :

تسيير الموارد البشرية ; التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ; مسار تطبيق GPEC ; أدوات GPEC ; بنك CNEP