

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
scientifique**



Université Mouloud MAAMERI de Tizi-Ouzou



Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestions

Mémoire

En vue de l'obtention de diplôme de master en science de gestion

Option : Management stratégique des entreprises

Sujet du mémoire

**L'appréhension de la gestion prévisionnelle des
emplois et des compétences dans une organisation**

(CAS : NAFTAL)

Réalisé par :

-AGGOUN MOULOUUD.

Sous la direction de:

MR: DRIR MOHAMED.

Devant le jury composé de :

-Président : oulikane

-Examineur :sediki abderrahmane

-Encadreur : MR: DRIR MOHAMED.

Année universitaire 2016/2017

DEDICACES

A la mémoire de mes **grands parents** bien aimés.

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur, **Maman** que j'adore.

A mon exemple éternel, mon soutien moral, et ma source de joie, et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, que dieu te garde pour moi, à toi **mon Père**.

A mes frères.

A toute La famille **AGGOUN** du grand au petit.

A toute La famille **MANSOUR** du grand au petit.

Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagné durant mon chemin d'études supérieures, mes aimables Amis, Collègues d'étude, et frères de cœur.

A vous tous je dédie ce modeste travail.

REMERCIEMENT

On remercie premièrement est dernièrement, dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de Mr **DRRIR MOHAMED** on le remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

Notre remerciement s'adresse aussi à **MELLE SIDENNAS Hanane** pour son aide pratique et son soutien moral et ses encouragements.

Nos remerciements s'adressent également au **membre de jury**, pour avoir accepté d'évaluer et de juger ce Travail.

Notre remerciement s'adresse aussi à tous nos professeurs de tous les cycles d'études, pour leurs générosités, et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles.

Notre remerciement s'adresse aussi a nos chères amies qui nous soutenus durablement pendant la réalisation de notre travail a l'intérieure et l'extérieure de l'université.

 **MOULOU**.....

GRH	Gestion des ressources humaines
GP	Gestion du personnel
RH	Ressource humaine
R&D	Recherche et développement
SIRH	Système d'information ressources humaines
CV	Curriculum vitae
GPE	Gestion prévisionnelle des emplois
GAP	Gestion administratif de personnel
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
VA	Validation des acquis de l'expérience
GPP	Gestion prévisionnelle du personnel
DRH	Direction des ressources humaines
FO	Force ouvrière
CE	Commission économique
CDD	Contrat a durée déterminée
CDI	Contrat a durée indéterminée
ANEM	Agence national de l'emploi
PMT	Plan moyen terme
CLPB	Carburants, lubrifiants, pneumatiques et bitumes
GPL	Gaz pétrole liquéfié
SONATRACH	Société Nationale de Transport, de Raffinage d'Acheminement, de Commercialisation des Hydrocarbures
STPE	Société de Transport des Produits Energétiques
SNTF	Société Nationale de Transport Ferroviaire
SNVI	Société national des véhicules industrielles
CTI	Centre de traitement informatique
GD	Gestion directe
GL	Gestion libre
RO	Réseau ordinaire
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
DEPARTEMENT ADM&MGX	Département administration et moyens généraux
OMC	Organisation mondiale de commerce
SLG	Station lavages graissages
TBRH	Tableau de bord des ressources humaines

Liste des tableaux

Tableau1	L'évolution de la gestion des ressources humaines
Tableau2	Les emplois de la GAP, GRH ET LA GPEC
Tableau3	Les quatre éléments essentiels constitutifs de la GRH
Tableau4	La logique compétence pour l'entreprise
Tableau 5	La logique compétence pour la GRH
Tableau6	Modèle de prévision de la demande des ressources humaines.
Tableau7	Types d'écart et mesure d'ajustement pratique.
Tableau8	Représentation de l'analyse de l'effectif permanent par niveau académique et le niveau formation.
Tableau9	Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle
Tableau10	Représentation de mouvement des effectifs par activités (2015/2016)
Tableau11	Représentation de mouvement des effectifs par activités (2016/2017)
Tableau12	Répartition des effectifs selon la tranche d'âge

Liste des figures

Figure1	Gestion prévisionnelle d'emplois.
Figure2	La logique compétence.
Figure3	Démarche de la GPEC.
Figure4	Utilisation possible de la GPEC.
Figure5	Les quatre étapes préalables de la GPEC.
Figure6	Stratégie préalable à une démarche GPEC.
Figure7	Analyse de poste de contrôleur dans l'industrie électrique.

SOMMAIRE

Introduction générale

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

Section 01: Définitions, historique, évolution, missions et objectifs de la GRH

Section 02 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la gestion des ressources humaines

CHAPITRE II : Approche théorique de la GPEC

Section 01: Principes généraux de la GPEC

Section 02 : Méthodologie de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

CHAPITRE III : Etude pratique de la GPEC appliquée à NAFTAL

Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL

Section 02 : La GPEC au sein de NAFTAL

Conclusion Générale

Bibliographie

Annexes

Introduction générale

La gestion des ressources humaines est un domaine de connaissance et d'action en pleine évolution devenue très important aujourd'hui, car dans la démarche d'évolution rapide des métiers et des technologies, l'entreprise doit mettre l'accent sur la phase de préparation des décisions, qu'il s'agisse des options engageant le personnel a long terme(choix des niveaux de qualification à l'embauche, politique de formation, etc.) et veiller à l'adaptation permanente des compétences de ses salariés, afin de maintenir et d'améliorer leurs carrières en terme notamment de qualification et de classification, ou de la prise de décision plus quotidienne (mettre sur pied une action de formation, fixer le montant d'une augmentation individuelle, orienter un collaborateur, etc.)

La performance est toutefois recherchée par les organisations, c'est bien que ces dernières sont devenues plus conscientes que les ressources humaines ne sont pas une simple ressource, mais un capital qu'il convient de faire fructifier pour être gagnant.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est au cœur des ressources humaines depuis quelques années déjà.

La mondialisation et la concurrence internationale, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante à prévoir et à gérer la planification des besoins de l'entreprise, sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du « facteur humain » dans le contexte de développement du personnel.

En effet, qui mieux que le personnel de l'entreprise au contact des clients et des problèmes peuvent apporter la réactivité nécessaire pour répondre à une évolution de l'environnement et permettre ainsi aux entreprises de rester performantes.

De leur côté, les actionnaires cherchent à évaluer les entreprises par des moyens autres que par les résultats financiers : ils cherchent de plus en plus à évaluer le capital immatériel- dont les compétences font partie.

Dans un contexte en forte mutation et à évolution technologique rapide, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise est devenue nécessaire. Elles doivent disposer d'outils permettant d'établir des liens entre l'évolution des organisations et celle des ressources humaines, afin de maintenir un bon niveau d'adéquation poste emplois.ces outils concernent, notamment, l'impact des changements sur les indicateurs

Introduction générale

d'activité, les profils de poste, les compétences requises, et les plan d'action permettant de réduire les écarts correspondants.

Elle permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences des ressources humaines a ses propres besoins et si possible aux attentes des salariés.

Clairement reliée aux problématique de formation et de rémunération des compétences, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences donne aussi des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés, et les incitent à développer leur employabilité, a construire un projet professionnelle. Le directeur des ressources humains, positionné au niveau stratégique doit également se préoccuper de la formation de ces managers. La formation tout au long de la vie avec les universités d'entreprises, peut aider les dirigeants et les managers concernés à investir et à s'investir dans ces nouvelles démarches.

Néanmoins, il s'agit de prendre des précautions dans la mise en œuvre de ces outils et procéder au meilleurs choix en matière d'externalisation des processus de décisions ou autres décisions prioritaires, à savoir à court et long terme. Il est souligné aussi dans ce processus de décisions l'importance des valeurs pour le manager, comment donner du sens à son action, adopter une attitude de coopération, et évoluer vers la transversalité.

Des éclairages nouveaux en termes de précaution à prendre et de préconisation pour l'entretien annuel, le bilan professionnelle, compétences et l'élaboration du plan de formation. De nombreuses fiches-types pour éclairer les aspects méthodologiques et pratiques. Des cas pratiques d'entreprises de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un cas fréquemment négligé en Algérie dont on court les conséquences. Plusieurs entreprises Algériennes et dans les pays en voie de développement ne voient pas le jour, a cause du personnel moins compétents et l'absence d'une planification de ses besoins en ressources humaines.

Afin de faire notre travail de recherche, nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

Introduction générale

- Quelles sont les acteurs-clés et les conditions de réussite de la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ? et sur quelles conditions et modalités elle peut être mise en place effectivement dans une entreprise ?

Donc l'intérêt de la recherche est de nous permettre de se spécialiser, de maîtriser les problèmes des entreprises, surtout celles des pays en développement et d'être capable de se situer dans un proche ou long avenir de l'entreprise en gestion des ressources humaines, en distinguant les différentes notions-clés propres à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise puis l'identification des facteurs d'évolution ayant un impact sur les emplois et les compétences de l'entreprise.

Pour traiter notre problématique, il est utile de répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que c'est la GRH ? Et quelle est son importance dans une entreprise ?
- Quelle est la place de la GPEC dans la GRH ?

Pour mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basées sur les hypothèses suivantes :

- La GPEC a un impact positif sur la gestion des ressources humaines ;
- L'importance de la GPEC dans une entreprise.

Pour répondre à notre problématique, nous nous sommes appuyés sur la démarche méthodologique suivante :

- Une recherche documentaire dont l'objectif principal est de décrire tous les aspects théoriques ;
- Les entretiens avec les cadres de NAFTAL sur des questions liées à l'analyse de la démarche de la GPEC au sein de cette dernière.

Pour atteindre notre objectif, nous avons élaboré un plan de travail qui s'articule au tour de trois chapitres :

- Le premier chapitre, traitera l'appréhension théorique et conceptuelle de la gestion des ressources humaines ;
- Le second chapitre, portera sur l'approche théorique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;

Introduction générale

- Enfin, le troisième chapitre est consacré à la présentation ainsi que l'étude de cas de la GPEC appliquée à NAFTAL.

En conclusion, nous avons tenté à la lumière des résultats de l'étude que nous avons menée, de formuler humblement quelque suggestion qui pourrait éventuellement être utilisées comme élément pouvant être enrichi par d'autres travaux.

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

Introduction

La gestion des ressources humaines prend, au fur et à mesure que les entreprises grandissaient, un poids nouveau. De plus, différentes tendances environnementales telles que la globalisation des marchés, l'évolution technologique..., oblige la gestion des ressources humaines à évoluer considérablement.

La gestion des ressources humaines désigne ce qu'on appelait autrefois la gestion du personnel, le personnel était plutôt synonyme de coût, alors que l'on parle à présent de ressource, un élément dont il va falloir s'occuper de façon à le rendre plus profitable.

Les entreprises, conscientes de l'importance de la dimension humaine dans leurs réussite, accordent à la gestion des ressources humaines une place privilégiée, car la gestion des ressources humaines englobe des domaines variés tels que : l'emploi, la formation, les relations sociales..., et encore par ce que le facteur humain apparait comme un facteur essentiel de compétitivité.

Ce chapitre permet de donner un aperçu sur la gestion des ressources humaines, on y abordera d'une manière générale la définition de cette dernière, son évolution à travers le temps, ses objectifs, ses missions dans la première section. Puis nous allons essayer de clarifier dans la seconde section le passage de la gestion des ressources humaines à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

Section01 : définitions, historique, évolution, missions et objectifs de la GRH :

Les ressources humaines réfèrent à la contribution que l'humain fait à la définition et à la réalisation des objectifs des entreprises. C'est cette contribution qui fait l'objet de gestion, c'est-à-dire d'opération, d'analyse, de prise de décisions, de contrôle...etc. ce qui crée des liens entre la gestion et les ressources humaines, d'où la raison d'être de cette discipline qu'est la gestion des ressources humaines (GRH) .

1 .1.définition de la gestion des ressources humaines :

Avant d'évoquer le concept de la gestion des ressources humaines, il est utile de se référer tout d'abord à celui de la gestion du personnel, car la gestion des ressources humaines vient aujourd'hui se substituer progressivement des pratiques antérieures de la gestion du personnels.

La gestion des ressources humaines considère les individus comme des ressources humaines qu'il faut développer et non plus comme un coût qu'il faut minimiser.

Pour THOMAS.G. Spartes, la gestion du personnel, c'est un ensemble de mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière «qu'ils puissent faire valoir autant du possible leurs capacités intrinsèques, afin d'aboutir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour le groupe et par là donner à l'entreprise dont ils font partie la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux»¹

La gestion des ressources humaines se divise en deux grandes branches, d'un côté l'administration des ressources humaines (paie juridique, contrat...) qui est une activité plus verticale et de l'autre la gestion des ressources humaines (gestion des personnes, carrière, formation ...) qui est transversale par nature²

D'une manière générale. On peut dire que la gestion des ressources humaines est une pratique qui cherche à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins d'une organisation et ses ressources humaines. Cette recherche s'effectue :

- D'une part, sur le plan quantitatif (effectif), en s'efforçant de réduire la situation de sureffectifs ou de sous-effectif.

¹SEKIOU.L .La gestion de personnel .PARIS. Edition d'organisation.1986.P11.

² SEKIOU.L.La gestion des ressources humaines Eddeboeck université Bruxelles 2001

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

- D'autre part, sur le plan qualitatif (les compétences et les motivations), en s'appuyant à réduire les situations de qualification inadaptée, et en s'attachant à ce que les motivations et les projets des agents ne se trouvent pas en inadéquation avec ceux qui sont requis par leurs situations de travail actuelles où futures.

1.2. Historique de la gestion des ressources humaines :

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récent.

La fonction «personnel» a émergé lentement dans la seconde moitié 19^{ème} siècle, et devenue fonction ressources humaines et reconnue comme une fonction stratégique à la fin du siècle

1.2.1. Emergence de la gestion des ressources humaines :

Au début de l'époque industrielle, les employeurs embauchaient une main d'œuvre nombreuse non-spécialistes, les méthodes de travail étaient empiriques, et le rendement de la main d'œuvre était faible.

Vers 1880, Frédéric .W.TAYLOR (un ingénieur de sidérurgie, devenu consultant), qui par ses expériences et ses étude de temps et de mouvement, a put démontrer que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés dans le but d'augmenter la productivité par :

- La parcellisation des tâches où la spécialisation ;
- L'amélioration de la formation des salariés ;
- L'exploitation maximum de la force de travail.

A cause du développement du taylorisme et des débuts de syndicalisation, les « services de personnel» sont apparus en 1912. Ces services avaient pour rôle de :

- Entretenir des relations avec les syndicats ;
- Administrer les droits des salariés et les adapter au progrès technologique ;
- Régler les problèmes d'évaluation, de rémunération et de communication.

Donc leur rôle était surtout administratif et disciplinaire.

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

1.2.2. La découverte du facteur humain et la naissance de l'école des relations humaines :

Au début de la décennie 1930, un psychologue américain, ELTON MAYO³, a conduit des expériences pour mesurer l'impact des conditions de travail sur la productivité, ces expériences ont donné naissance au courant des relations humaines.

Le comportement des employés au travail et l'influence du groupe sur les comportements individuels constituent un axe majeur des recherches de l'école des ressources humaines.

E.MAYO. Après ses expériences, tire les conclusions suivantes :

L'être humain ne peut être assimilé à un outil de travail ni une machine. Il n'est pas guidé par le seul appât du gain. Aussi, les incitations financières ne peuvent constituer à elles seules une motivation. L'importance des éléments d'ordre affectif et émotionnel et leur lien avec la productivité. La satisfaction au travail devient déterminante pour une plus grande efficacité.

L'intérêt que l'on peut manifester aux employés ainsi que le sentiment de respect provoque au retour un regain de motivation et d'intérêt pour leur travail.

Après 1945, les services du personnel ont connus une évolution. Les facteurs qui ont aidé à cette évolution sont : la mise sur pied de plus grandes industries avec une administration plus complexe ; l'amélioration des conditions de travail des salariés ; la spécialisation du travail et ses effets sur les salaires ; le développement de la législation sociale ; l'action des syndicats ; les progrès technologiques...

De nombreux chercheurs, tel que MASLOW et HERSCHEG, ont poursuivi le travail de E. MAYO, ce qui a permis, après 1950, aux services des personnels de donner plus d'attention aux motivations des salariés, aux besoins et satisfactions de l'individu, au travail, à la santé psychologique, à la communication et à la participation.

³ Mayo, Elton (1880-1945), psychologue et sociologue américain, en 1923, il s'installa aux États-Unis, où il enseigna à l'université de Pennsylvanie, avant d'être nommé, en 1926, professeur du département de recherche industrielle à la Harvard Graduate School of Business and Administration, qu'il dirigea jusqu'en 1947

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

1.2.3. Professionnalisation de la fonction ressources humaines :

Les décennies 1960-1970 ont connues une expansion de la fonction ressources humaines grâce à :

- L'accroissement de la législation gouvernementale à partir des données sur le personnel fournies par les organisations.
- L'expérimentation de nouvelles techniques de GRH, le développement des sciences du comportement.

Les responsables des services des ressources humaines se préoccupent d'avantage des aspects de satisfaction et de motivation des salariés.

Après 1970, la GRH commence à se professionnaliser. Les entreprises se réfèrent encore a la gestion du personnel (GP) orientées sur les aspects techniques mais d'avantages à la GRH a cause de la place importante qu'elle accorde au management culturelle et aux dimensions psychosociologique de l'organisation est ainsi que le terme GP et peu a peu délaisse pour lissier place au terme GRH.

Le rôle de la GRH ce transforme. Les services de RH ont le même statut que les autres fonctions (finance, production...) dont l'entreprise. Le gestionnaire du personnel accède aux responsabilités les plus élevés dans la hiérarchie, participe au processus décisionnel et à l'élaboration des stratégies de l'organisation.

Les années actuelles sont marquées par un très profond renouvellement des approches et des pratiques dans les grands domaines de la gestion des ressources humaines. Pour contrebuter significativement à la création de la valeur, la fonction ressources humaines progresse comme partenaire stratégique, acteur de changement et expert administratif.

1.3. Les théories modernes de la gestion des ressources humaines ⁴ :

Les théories modernes de la gestion des ressources humaines reposent sur les trois postulats suivants :

- Les ressources humaines sont généralement mal exploitées ;

⁴ Dietrich Anne.Pigeyre Frédérique,<la gestion des ressources humaines >,mars 2005.

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

- L'efficacité des décisions peut être améliorée par une bonne information des travailleurs ;
- La satisfaction de l'individu dépend du travail accompli.

Les principaux contrats qui se sont développés à partir de ses hypothèses, ont donné naissance aux théories suivantes :

- La théorie des ressources humaines ;
- La théorie du capital humain.

1.3.1. La théorie des ressources humaines :

Cette théorie insiste sur les besoins des travailleurs, comme le montre la classification hiérarchique, pyramidale de psychologie américaine Abraham Maslow, qui détermine le comportement humain, qui distingue les différentes besoins des travailleurs et les classe en cinq catégories :

- Les besoins physiologiques ;
- Les besoins de sécurité ;
- Les besoins sociaux ;
- Les besoins d'estime (estime de soi et des autres) ;
- Les besoins de réalisation personnelle.

La validité de classement hiérarchique de ces différents besoins de travailleur n'a pas été mise en œuvre et vérifiée en pratique, mais il constitue un instrument méthodologique intéressant, car en ce classement MC Gregor a élaboré la notion de direction par objectif, par opposition à la direction, par le contrôle qui doit être plus satisfaisante pour les individus qui grâce à elle, ils bénéficient d'une plus grande liberté et d'un élargissement de leurs tâches.

1.3.2. La théorie du capital humain :

Récemment, la notion du capital a été étendue à des éléments immatériels qui n'entre pas dans sa composition avant.

Le capital humain est défini comme étant le stock de connaissance, de qualification, et d'aptitudes des individus au sein d'une organisation ou d'une entreprise.

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

Dans les années soixante, l'économiste American GARY BECKER a développée cette théorie qui désigne l'ensemble des facultés qu'un individu peut mobiliser pour s'assurer des revenus monétaires futurs, grâce a cette notion, il est devenu courant de considérer les salariés comme un des éléments du capital de l'entreprise.

Cette théorie à aussi permis de mettre en évidence les relations entre le facteur humain et le développement de l'entreprise, et de considérer la formation des individus comme étant une source de richesse.

1.4. L'évolution de gestion des ressources humaines :

La GRH a considérablement évalué au cours de ces dernières décennies, elle a en effet intégré les recherches concernant le facteur humain dans les entreprises. Le schéma de l'évolution de cette fonction est établi, comme suite :

Tableau n° 1 : l'évolution de gestion des ressources humaines.

Système	Contexte	Fonction	Méthode
Libéralisme économique Avant 1920	<ul style="list-style-type: none">• Une population rurale• De petites unités• Propriétaire /dirigeant	<ul style="list-style-type: none">• Pas de structure• Ligne hiérarchique on-line• Application décisions<ul style="list-style-type: none">- Embouche- Rémunération- Discipline	<ul style="list-style-type: none">• Supervision directe• Décision unilatérale• Homme=machine• Motivation=argent
Taylorisme De 1920 a 1945	<ul style="list-style-type: none">• Une population rurale avec des besoins primaire peu satisfaisants	<ul style="list-style-type: none">• La rémunération• La sélection	<ul style="list-style-type: none">• Division du travail• Simplification des tâches
Apparition de la	<ul style="list-style-type: none">• Apparition des syndicats	<ul style="list-style-type: none">• Structure RH distincte	<ul style="list-style-type: none">• Convention collective

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

<p>psychologie1945 à1975</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apparition de la psychologie • Apparition de la psychotechnique 	<ul style="list-style-type: none"> • La rémunération • La sélection • La formation • Les relation de travail (négociation des conventions) 	<ul style="list-style-type: none"> • Descriptifs de postes • Réduction de la décision unilatérale
<p>L’homme « social »1975 à1985</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement du syndicat • Apparition de la sociologie • Communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la sélection • Formation des cadres aux relations humains • Relation contractuelles entre syndicat et direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Démocratique • Importance du climat social
<p>Le professionnalis me 1985 à1990</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution des sciences du comportement • L’homme cherche à s’accomplir 	<ul style="list-style-type: none"> • Apparition des politiques • Sondages et enquêtes psychosociales • Formation, a la décision, au leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • Style participatif • Aménagement des conditions de travail
<p>La systématisation 1990 à ce jour</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impact de environnement • Vision intégrée de l’entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle fonctionnel accentué • Apparition de la gestion provisionnelle de personnel • Amélioration 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques cohérentes • Systématisation des fonctions

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

		des conditions de travail par cercles de qualité	
--	--	---	--

Source : Jean Pierre Cîteaux « gestion des ressources humaines » ED : d'organisation paris

1.5 Les missions de la gestion des ressources humaines⁵ :

La gestion des ressources humaines a pour objet d'accomplir différentes tâches, qui sont considérées au sein de l'entreprise comme des missions, ces missions comportent deux volets :

1.5.1. La gestion administrative :

L'administration de personnel est une fonction rattachée à la direction des ressources humaines ou à la direction de l'administration générale, dans la petite entreprise cette fonction est assurée par un service ou une cellule.

Les missions exercées par l'administration du personnel recouvrent plusieurs domaines :

- Respect des obligations légales : code du travail, convention collective, accords collectifs, règlements intérieurs.
- Paiement des traitements, salaires, et des différentes cotisations sociales.
- Gestion de temps : congés payés, congés maladies, absences.
- Gestion des indemnités ou avantages : logement, véhicule, frais de mission, des mises en formation, et autres procédures administratives.

1.5.2. Les conditions de vie et de travail :

Les conditions de vie et de travail des employés amènent l'entreprise à se pencher sur l'environnement dans lequel elle exerce son activité, mais aussi sur le contenu et les moyens de travail effectués, et d'analyser les charges tant physiques que morales que les individus doivent supporter ainsi que les conditions de leurs activités (par exemple : l'échange).

⁵ Site internet : www.RH-Organisation.FR Avril 2010.

1.5.3. Le deuxième volet concerne la gestion des ressources humaines dans les aspects suivants :

Dans ce volet, on penche sur les aspects des systèmes d'informations ressources humaines, et on peut citer parmi ces missions :

1.5.3.1. Le système d'information ressources humaines (SIRH) :

Le système d'information est un ensemble organisé de ressources matérielles (logiciels, données, procédures, personnel) permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, et de communiquer les informations sous forme de données, de textes, ou d'images dans les organisation .

Ce système d'information ressources humaines est d'une part un outil de contrôle et de maîtrise, et d'autre part, un outil d'accroissement et d'efficacité de l'entreprise : le système d'information est à la base de la gestion de l'entreprise.

➤ **Le recrutement :**

Le recrutement est un processus par lequel on attire et sélectionné des conditions potentiels a un poste de travail au sein d'une entreprise ou d'une organisation ; a priori, un recrutement comporte quatre étapes :

1. La perception D'un besoin susceptibles d'avoir à candidature externe ;
2. la prospection (par ; annonces, réseaux ou appel a organismes spécialisées) ;
- 3 .la sélections (par ; CV, lettre de motivation, essai professionnel, test et entretien) ;
- 4 .la décision d'embauche, l'accueil et l'intégration.

L'importance de ses étapes varie selon les entreprises et les situations.

➤ **La gestion des carrières :**

La gestion des carrières cherche à concilier les besoin de l'entreprise avec les aspirations des employés afin de déterminer les affectations futures, elle est fondée sur une évaluation des travailleurs et de leurs résultats.

➤ **La formation :**

La formation consiste à enseigner a un employé les connaissances et les compétences nécessaire a l'exécution de ses fonction courantes la formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exerçant déjà une activité professionnelle et souhaitant accroitre leurs compétence.

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

➤ **La rémunération :**

La rémunération est une importance capitale dans le processus de gestion d'une entreprise, elle doit être équitable et inactive au sein d'une organisation, et la masse salariale ne doit compromettre son équilibre financier.

➤ **La gestion prévisionnelle des ressources humaine :**

Toute organisation se trouve amenée à réaliser des projections de ses emplois et des ressources humaines, elle le fera de façon rationalisée à un horizon plus ou moins long et dans un modèle généralisé ou simplement adapté à quelque partie de l'unité.

On distingue deux aspects importants :

1 .La gestion des emplois

2. La gestion des compétences

➤ **La gestion des emplois :**

Les emplois de l'entreprise constituent le socle de la gestion prévisionnelle des emplois (GPE) en effet les emplois définissent les missions et les compétences requises pour les réaliser.

➤ **La gestion des compétences :**

Pour atteindre ses objectifs et se développer la gestion des ressources humaines doit également mettre en œuvre des éléments favorisant l'aspect dynamique de comportement tels que la motivation la communication.

➤ **La motivation :**

La rémunération joue un rôle important dans la motivation des employés, toutefois, même si il est considéré comme un élément incontestable, il existe d'autres paramètres non moins important dans la motivation des collectifs de l'entreprise tels que les manifestations des reconnaissances, la réalisation de soit, ...

➤ **La communication :**

La communication est un vecteur important de la sensibilisation des collaborateurs sur les objectifs que fixe l'entreprise, en vue de recueillir leur adhésion et leur contribution, la

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

communication est un facteur clé de la culture de l'entreprise, car elle permet aux employées de travailler en synergie.

1.6. Les objectifs de la gestion des ressources humaines :

D'une manière générale la GRH doit privilégier trois objectifs :

❖ Attirer des compétences :

L'objectif de toute organisation est de se doter des compétences les plus adaptées à ses besoins et à ces objectifs.

Les procédés de recrutement et de sélection ont connus une évolution remarquable à travers le temps : tirage au sort, concours et examens professionnels, entretiens.

L'objectif et d'attirer les meilleurs ou les plus compétents ne se limite plus à la conception classique qui consiste à affiner dans l'absolu les critères de sélection et de recrutement. Il s'agit, par ailleurs de rechercher la meilleure adéquation possible entre besoins et les ressources humaines, qu'il s'agit de recruter, de construire et de diffuser l'image de l'organisation, par le développement d'une culture de l'entreprise qui est constituée d'un ensemble de valeurs fondamentales reconnues par les employés.

Les organisations qui disposent d'un système structuré de valeurs et réussissent à y faire adhérer leur personnel et se faire reconnaître par les partenaires, sans celle qui s'imposent sur le plan national et international.

❖ Conserver les ressources humaines :

Au début du siècle, les services du personnel ont favorisé la constitution d'une main d'œuvre peu qualifiée, stable et fidèle. Très vite les organisations ont été confrontées à la mobilité professionnelle et à la compétition économique et technologique.

Il s'agit pour les organisations de détecter les personnes qui contribuent à leur développement en vue de leur fidélisation. L'absentéisme et le turn-over demeurent les indicateurs les plus illustratifs des tensions qui peuvent surgir entre les employeurs et les employés.

Le gestionnaire du personnel doit s'y référer pour répondre à la mesure du degré de mobilisation du personnel et apporter le cas échéant les réajustements nécessaires pour

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

encourager les agents qui contribueront au développement de l'organisation et faciliter le départ des défaillants.

❖ Valoriser les ressources humaines :

Il s'agit pour les services des ressources humaines de privilégier une démarche fondée sur l'utilisation optimale des acteurs, leurs valorisations et la reconnaissance de leur contribution. A cet égard, un système d'évaluation du personnel doit être accompagné par un plan de gestion des carrières qui permet aux individus de se frayer des itinéraires préférentiels pour une plus grande satisfaction au travail et une plus grande efficacité de l'organisation.

Section 2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la gestion des ressources humaines.

2.1. La qualification des services RH pour mener les projets GPEC :⁶

Pour concevoir, conduire, animer les projets compétences nécessite pour les services RH de clarifier la complémentarité entre les trois domaines fréquemment présentés en parlant des services ressources humaines ; la gestion administrative du personnel (GAP). La gestion des ressources humaines (GRH), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC).

Ces trois composantes de la fonction ressources humaines sont complémentaires et interdépendantes

-La gestion administrative du personnel (GAP) :

La GAP est la base obligatoire et légale dans toutes organisation .Quel que soit le contenu. Appelée également fonction personnel, la gestion administrative du personnel recouvre concrètement (la tenue des dossiers, de la base, les statistiques d'effectifs, la paie, le SIRH, etc.). Elle prend en charge les relations avec les instances administratives et les relations avec les partenaires sociaux.

Elle se caractérise par la confrontation constante et chronophage des responsables du personnel ou équivalant à des situations administratives personnelles, ce qui ne permet pas, paradoxalement, une approche globale de ressource. L'introduction des SIRH apporte des

⁶ Claude Fluck : Gestion et management des compétences : France. Aval

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

possibilités nouvelles. Mais il est impossible de mettre en place une démarche compétences si l'organisation ne connaît qu'une gestion administrative du personnel sans passer par des étapes intermédiaires liées à l'introduction des principaux processus ressources humaines.

-la gestion des ressources humaines (GRH) :

S'installe au fur et à mesure de l'accroissement des effectifs ; elle a pour objectif la conception et l'application de règles collectives permettant aux salariés d'évoluer professionnellement via des processus RH tels que le recrutement, l'intégration dans l'équipe ; l'exercice de l'emploi ; le management ; l'appréciation du travail ; la formation ; la mobilité interne ; les promotions et la fin de vie professionnelle.

Pour le salarié, la gestion des ressources humaines entre en licence au moment de son recrutement et s'achève au moment de son départ (de l'organisation ou en retraite) ; elle donne les règles de fonctionnement professionnel propres à l'organisation.

La gestion des ressources humaines nécessite de dégager du temps pour passer d'une dimension individuel de travail (les effectifs) à une appréhension d'une approche qualitative de la ressources et d'une dynamique collective au regard d'une performance globale.

Il est important de repérer si les principaux processus ressources humaines sont en place avant de se lancer dans une démarche compétences.

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

La GPEC est une démarche plus récente qui consiste à anticiper ou à prendre en compte les mutations des organisations, dans le but d'accompagner les salariés de manière individualisée, cordonnée et encadrée, en mettant en place des dispositifs adaptés, collectifs et individuels. La GPEC part des problèmes compétences de l'organisation, mobilise les acteurs autour de solution RH dans ce but, les met en œuvre, puis évalue les résultats. Cette démarche intégrée.

La GPEC s'appuie sur les démarches et les outils de la gestion des ressources humaines pour dégager les solutions des emplois. Elle est le premier volet de ce qui est appelé la démarche compétences qui comprend complémentirement le management des compétences et l'accompagnement des personnes en transition.

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

Rappelons que le management des compétences est une démarche qui consiste à « tirer la meilleure partie des compétences, des acteurs dans l'intérêt général de l'organisation, c'est-à-dire pour une meilleure qualité de service et de travail, mais aussi pour une valorisation des acteurs professionnels »⁷. C'est une fonction qui appartient à tout les responsables (dirigeant, cadre supérieur, manager de proximité...) et fait pas référence à des emplois spécifiques.

Les emplois appartenant aux services RH peuvent être classés dans l'une ou l'autre des dimensions énoncées. C'est ce que présente le tableau ci-dessous :

Les emplois de la GAP, GRH, GPEC :

Tableau n°2 : les emplois de GAP, GRH, GPEC.

Emplois de la GAP	Emplois de la GRH	Emplois de la GPEC
<ul style="list-style-type: none">• Responsable du personnel, gestionnaire de la paie, gestionnaire administratif du personnel, assistant du personnel• Gestionnaire des concours et examens• Gestionnaire-coordonateur des dispositifs d'action sociale• Responsable /gestionnaire des relations sociales• Juriste/assistant juridique• Chargé de la	<ul style="list-style-type: none">• Responsable/gestionnaire des ressources humaines• Responsable/gestionnaire du recrutement/assistant de recrutement/rechercheur• Responsable/gestionnaire de la gestion des talents• Responsable/gestionnaire de formation/ assistant de formation• Ingénieur de formation /pédagogue/ingénieur pédagogique• Responsable de la mobilité/conseiller en gestion de la mobilité ou des carrières/gestionnaire ou gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none">• Responsable de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences• Responsable du développement des emplois et compétences• Responsable/gestionnaire des transitions professionnelles• Chef de projet GPEC• Responsable de VAE (Validation des

⁷ Jean-René Loubat, Manager les compétences, le défi de la décennie, Formateur-conseil « instaurer la relation de service », Dunod, 2002

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

prévention des risques professionnels	• Responsable ou chargé des talents	Acquis de l'expérience)
---------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------

Source : Gestion et management des compétences.

La gestion des emplois et des compétences (GPEC) signe une troisième dimension de la fonction ressources humaines. Néanmoins, mettre en place un système de GPEC et le dérouler ne signifie pas du tout introduire un système supplémentaire. Il s'agit plutôt d'utiliser des démarches et outils existants afin de les combiner et de les orienter vers le maintien de l'employabilité des salariés.

La plupart des organisations s'appuient sur une gestion administrative du personnel (GAP) et leur souci est de la moderniser (base de données, tableau des effectifs, des recrutements, pyramide des âges, SIRH...) les processus RH se mettent en place progressivement. Trop souvent encore, organigrammes, descriptions d'emplois, entretiens d'appréciation, recensement de besoins de formation n'existent pas, voire ne sont pas exploités. Dans de telles conditions, il est difficile d'initier des démarches GPEC sans un travail soutenu d'actualisation des processus de bases de GAP et GRH.

2.2. L'approche de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences⁸ :

Dans un contexte d'évaluation rapide des métiers et des technologies, une entreprise doit faire évaluer ces effectifs ; pour rester compétitive sur ses marchés, et veiller à l'adaptation permanente des compétences de ses collaborateurs afin de maintenir et améliorer leurs valeurs professionnelles tout au long des carrières.

Par ailleurs ; les dirigeants doivent veiller à conseiller les besoins collectifs de l'entreprise (croissance, profitabilités ...) et l'aspiration des salariés (carrières, rémunération, connaissance des métiers...).

C'est dans ce même esprit qu'elle doit réfléchir à l'anticipation et l'organisation des transferts de savoir faire aux nouvelles générations de salariés, tout en accompagnant les cessations d'activités des générations les plus âgées. C'est pourquoi une démarche GPEC arrive à point nommé.

⁸ Site internet : WWW.DFC.CCIP.fr (la GPEC), dossier trimestriel), avril 2010

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

Cette notion n'est pas récente de tous le temps, l'entreprise à essayé de mettre en place des outils lui permettant d'anticiper son mode de gestion et ses besoins futurs.

Mais aujourd'hui elle doit faire face à nouveau enjeux comme :

- les nombre départ a la retraite dus a l'évolution démographique ;
- les changement et mutations liés aux évolutions technologiques.

Pour faises à de nombreux enjeux, les entreprise doivent être optées pour un management basée sur la GPEC.

La naissance du concept de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'inscrit dans une évolution de la fonction ressources humaines. Il est important de détailler cette évolution avant de présenté la GPEC.

De la naissance de la fonction personnelle à la renaissance de la fonction RH :

Une distinction entre la fonction personnelle, l'administration du personnel et la gestion des ressources humaines nous serait très utile ;

-la fonction personnelle : Comprend l'ensemble des responsabilités assumées par les chefs linéaires en matière d'utilisation efficace des individus au travail⁹.

-l'administration du personnel : Elle traduit la dimension bureaucratique de la gestion et recouvre l'administration quotidienne du personnel, c'est-à-dire, les actes qui jalonnent la carrière du personnel. Pour qu'elle soit efficace, elle doit être dotée d'un potentiel humain opérationnel et qualifié, d'une structure organisationnelle satisfaisante et des procédures simples et rapides.¹⁰

-la gestion du personnel : Gérer, c'est planifier, organiser, diriger, contrôler, former, communiquer, récompenser, écouter, orienter, motiver, mobiliser, influencer, responsabiliser. Elle peut être défini comme étant le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, méthodes et programme concernant le personnel dans l'organisation. Sa composante essentielle est la recherche de la satisfaction des besoins en

⁹ Yvan presqueux « La gestion des ressources humaines » édition ECONOMICA, 2003

¹⁰ Idem

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

personnel exprimé par les services opérationnels. Sa mission consiste à placer les hommes qu'il faut, là où il faut et au moment où il faut.¹¹

-la gestion des ressources humaines : Le concept de GRH est beaucoup plus englobant et comporte un plus part rapport à la gestion du personnel dans la mesure où il met évidence le rôle capital de la fonction personnel au sein des systèmes de gestion. La fonction ressource humaine est une fonction d'optimisation, non pas la satisfaction totale des besoins, mais la recherche d'un point d'équilibre optimal.les personnes ne sont pas des ressources, elles ont des ressources telles que la connaissance, la capacité et l'expérience¹².

Nommée avant « gestion du personnel », la « gestion des ressources humaines » pourrait bien donner l'objet d'un nouveau changement de nom. Certains s'interrogent en effet sur sa tendance d'intitulés, et le débats qu'i suscitent, renvoient aux évolutions permanentes des modes de gestion du travail, en fonction des époques et des contextes.

Pour sortir de cette difficulté, il est malgré tout possible de proposer qu'une vision contextualité et contingente de la GRH. Autrement dit, plutôt de proposer une définition fonctionnelle de la GRH, nous préférons de proposer une grille d'analyse qui prend en compte à la fois la diversité des configurations organisationnelles et l'hétérogénéité des pratiques, en effet, les représentations dominantes constituent des « idéaux-types » et négligent, de fait, les variations contextuelles qu'offre l'observation des pratiques. Par ailleurs, ces dernières se présentent plutôt comme une combinaison de pratiques de nature déférente. Enfin, il faut mentionnât que, le fait que tous les entreprises ne sont pas parvenues au même stade d'évolution, au même moment et que les évolutions sont souvent moins radicales qu'on ne le dit. Le tableau suivant présente les quatre éléments essentiels que nous avons identifiés comme constitutifs de la GRH.

¹¹ JEAN-PIERRE CITEAU, gestion des ressources humaines, principes généraux et pratique, édition ARMAND COLIN, paris, 1997.

¹² Ibid.

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

Tableau n° 3 : les quatre éléments essentiels constitutifs de la GRH.

<p>DES PRATIQUES DE GESTION</p> <p>Recruter</p> <p>Mobiliser</p> <p>Evaluer</p> <p>Former</p>	<p>DES REGLES ET DES NORMES</p> <p>Règles juridiques, conventions collectives</p> <p>Accords de branche d'entreprise</p> <p>Normes, produits, réglementations</p> <p>Outils de GRH</p>
<p>DES ACTEURS MULTIPLES</p> <p>Internes : direction, services RH, managers, représentants du personnel</p> <p>Externes : pouvoirs publics, syndicats,</p> <p>Consultants, donneurs d'ordres, actionnaires</p>	<p>DES POLITIQUES DE GESTION</p> <p>Déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction :</p> <p>-des contextes externes : marchés,</p> <p>Produits, secteur d'activité ;</p> <p>-des contextes internes : modes d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante</p>

Source : Dietrich A, Pigeyre F, La Gestion des Ressources Humaines, La Découverte, Coll. Repères, 2005)

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

2.3.1. De la gestion de personnel à la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines, autre fois appelé gestion de personnel, elle à été marquée dans son évolution par diverse courants historiques.

Elle à tout d'abord été fortement empruntée de taylorisme rationalisant cherchant à éviter les gâchis notamment en temps et en main-d'œuvre, puis de fordisme favorisant une production de masse.

La gestion de personnel est caractérisée par :

- Un caractère administratif fort ;
- Une rationalisation de la fonction ;
- Un traitement bureaucratique ;
- Le personnel est considéré comme une contrainte indocile dont le cout est à minimiser dont les principales motivations sont liées à l'argent.

Cependant un contexte concurrentiel croissant montre la limite de ces perspectives.

C'est alors la notion de productivité qui laisse place à une notion de compétitivité : la problématique ressources humaines devient ainsi à part entière une stratégie de l'entreprise. Les années 70 voient alors émerger le courant de relation humaines prenant en compte le facteur humain .cet état de fait est marqué par le passage d'une gestion prévisionnelle des effectif a une gestion prévisionnelle des ressources humaines, en vue de la reconnaissance de « capital humain » la ressource humaine est alors considérée pour la gestion prévisionnelle de personnel GPP.

2.3.2. Gestion prévisionnelle du personnel GPP :

La gestion prévisionnelle est la première ébauche de ce qui deviendra par la suite la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC.

On peut résumer la démarche GPE comme suit :

- **principe :**
Démarche préventive de la gestion de l'emploi pour l'adaptation de volume de main-d'œuvre aux besoins de la production.

- **Démarche :**

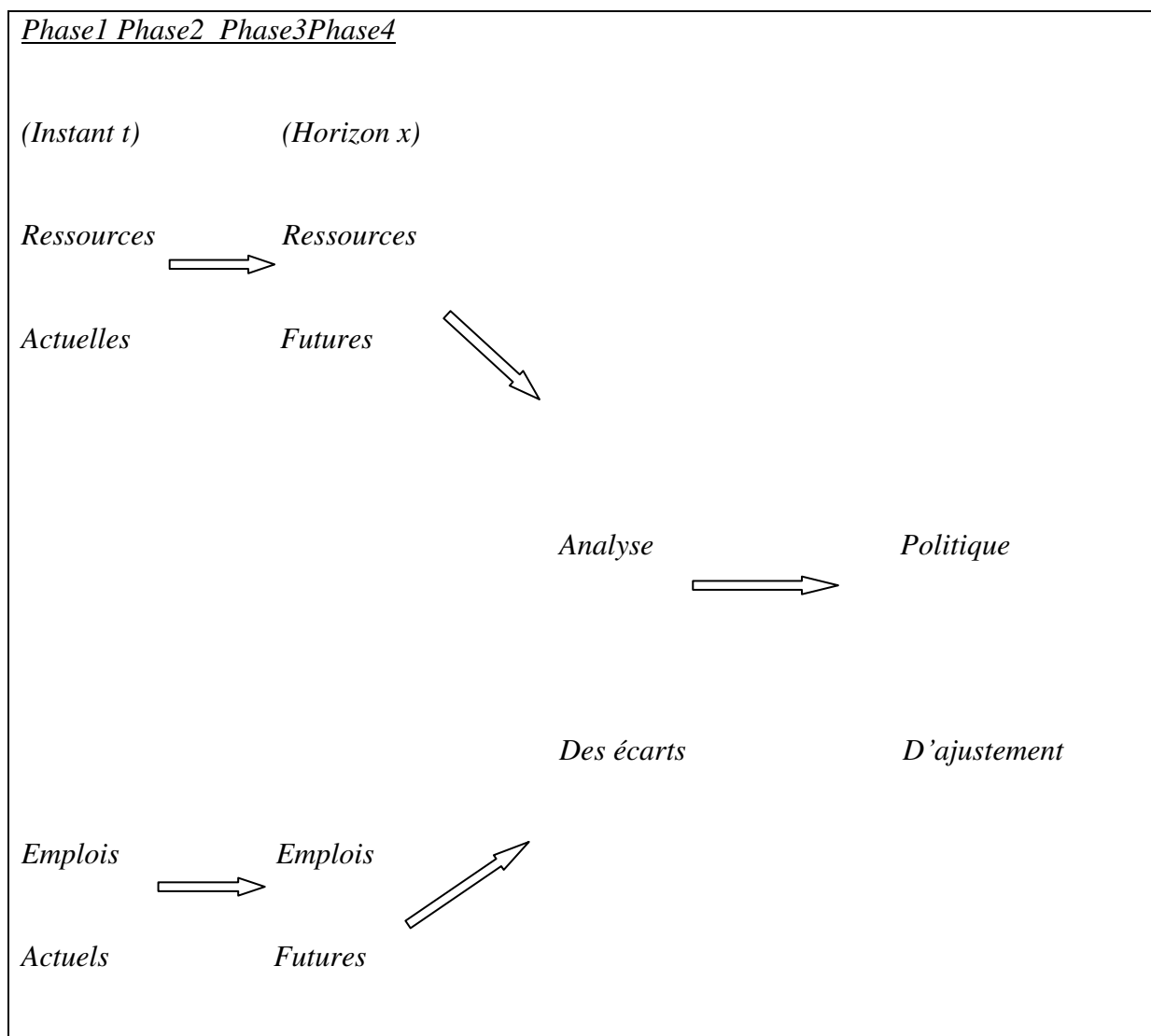
- Inventaire des postes ;

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

- Inventaire des ressources de l'entreprise ;
- Evaluation des besoins de l'entreprise ;
- Analyse des écarts ;
- Mise en place des politiques ressources humaines RH.

Le schéma ci-dessus représente un schéma de base de la gestion prévisionnelle des emplois GPE¹³

Figure n° 1 : gestion prévisionnelle des emplois.



Source : gestion prévisionnelle de l'emploi des ressources humaines.

¹³ Millet : gestion prévisionnelle de l'emploi des ressources humaines, édition liaison, 1991

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

Très inspirées par la planification stratégique, ces démarches s'efforcent de réduire l'écart entre les besoins et les ressources en personnel, l'approche retenue est alors purement quantitative, elle ne s'appuie sur aucune réflexion relative au contenu et l'emploi ou à son enrichissement.

2.3.3. La gestion des compétences :

Les entreprises ont pris conscience de l'importance des compétences et ses enjeux stratégiques à la fin des années 1980. Cette notion est aujourd'hui au cœur des politiques ressources humaines.

2.3.3.1. De la compétence aux compétences :¹⁴

- La notion de compétence :

De nombreux auteurs ont tentés de définir la notion de compétence. A partir de l'ensemble de ces définitions, il est possible de dégager les caractéristiques admises de ce terme.

➤ une multitude de définitions :

Parmi la multitude de définitions existantes, Peuvent être retenues :

-« la compétence peut être définie comme une architecture cognitive de nature combinatoire propre à l'individu »;

-« la compétence est un construit organisationnel, contingent actuel et souhaité de l'entreprise »;

-« la compétence est un savoir agir démontré. Elle est indissociable de la notion d'expérience »;

-« la compétence est prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ».

➤ les caractéristiques de la compétence :

-La compétence est finalisée : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre ;

-La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards des autres ;

-La compétence est constituée d'une combinaison : le savoir, le savoir-faire, le savoir-être

¹⁴ Laetitia Lethielleux. L'essentiel de la gestion des ressources humaines. Editon 3.mars 2009

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

-La compétence est de nature contingente : la compétence est relative à une situation rencontrée.

Aucune personne n'est compétente en soi, elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail ;

-La compétence est observable lors de mise en situation ;

-La compétence est un processus de construction permanent : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.

La distinction entre compétence et qualification :

La qualification est un jugement porté sur le niveau et sur le degré de compétence d'un individu, compte tenu de l'emploi qu'il occupe. Elle se distingue de la compétence en ce sens qu'elle peut être définie comme la reconnaissance, à un moment donné, de compétence.

Comme la compétence, c'est un concept de nature contingente variant d'une entreprise à une autre, d'un secteur à un autre.

2.3.3.2. La logique compétence et ces enjeux :¹⁵

Tableau n°04 ; La logique compétence pour l'entreprise :

Optique de l'entreprise	Utilisation de la compétence
Stratégie	La compétence fait partie de la stratégie de l'entreprise car les compétences nouvelles constituent des atouts compétitifs a l'égard des concurrents.
Organisation du travail	L'organisation du travail repose sur la notion de compétence (entre les compétences acquises et les compétences requises). Les missions et taches sont réparties en fonction des compétences disponibles de chaque individu.
Management	Les managers ont comme mission de guider leurs équipes pour une réussite optimale de leur mission. Ils sont amenés à détecter les compétences de leurs collaborateurs pour les affecter en mieux.

Source : management par les compétences, plébiscite pour un renouveau opérationnel de la GPEC.

¹⁵ Management par les compétences, plébiscite pou un renouveau opérationnel de la GPEC. Septembre 2002.

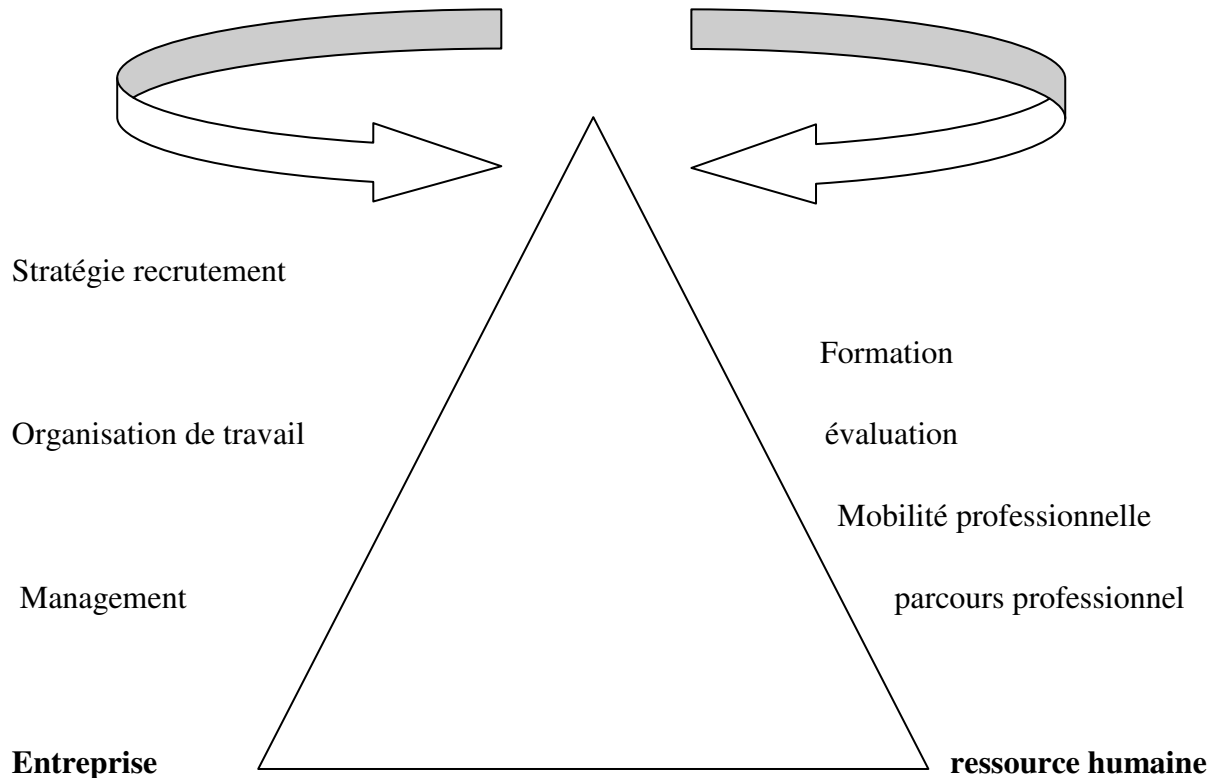
CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

Tableau n° 5 : La logique compétence pour la gestion des ressources humaines :

Optique des RH	Utilisation de la compétence
Recrutement	Le recrutement a pour objectif de répondre à l'une des fonctions majeurs de la gestion des ressources humaines à savoir répondre aux besoins de l'organisation en matière d'attribution des ressources. Il s'agit alors de détecter des compétences recherchées auprès de candidats et de répondre aux attentes de l'organisation.
Formation	La formation consiste à permettre aux salariés d'une entreprise d'acquérir les compétences qui leur font défaut et par la même de répondre aux besoins de leur organisation. La notion de compétence est donc au cœur d'une formation efficiente.
Evaluation	L'évaluation conduit à mesurer le niveau de compétence d'une personne et de détecter les compétences restant à acquérir pour mener à bien sa mission au sein de l'organisation
Mobilité professionnelle	La mobilité professionnelle offre la possibilité à un individu d'accroître son niveau de compétence au sein de son entreprise. En ce sens, La mobilité professionnelle peut avoir un effet bénéfique sur la motivation de salariés.
Parcours professionnel	La législation en vigueur sur la formation (CF. Le DIF et le CIF) conduit à réfléchir sur le fait que les salariés sont amenés à se former tout au long de leur vie. La compétence se situe au centre de leur parcours professionnel : acquérir et mettre à jour ces compétences pour rester employables sur le marché de travail. La compétence devient une problématique majeure pour les entreprises et les services des ressources humaines pour tenter de respecter le principe d'employabilité.

Source : management par les compétences, plébiscite pour un renouveau opérationnel de la GPEC.

Figure 2 : la logique compétence.



Source : Eray (ph), « management par les compétence, plébiscite pour un renouvellement opérationnel de la GPEC », personnel – ANDCIP, n°432, september2002

- Les enjeux de la compétence :

➤ l'enjeu économique :

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

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

➤ **l'enjeu organisationnel :**

La concurrence mondiale est l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisent à rechercher la flexibilité. Cette flexibilité peut être quantitative (l'entreprise joue sur les quantités et le volume des facteurs de production, capital comme travail) ou qualitative (l'entreprise tente de réunir les compétences dont-elle à besoin pour sa production). La notion de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de la mise en place de la flexibilité qualitative. L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie. On parlera dans ce cas, d'organisation qualifiante, notion mise en lumière par zarifian.

Elle sera dite « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'actualisation des connaissances et des savoir-faire dans l'organisation. L'accent est mis sur le processus de création et de transfert de la connaissance(Garvin)

➤ **L'enjeu sociétal :**

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Doré-n- avant il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont-elle dispose pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leurs carrières. Ceci de l'employabilité, très intimement liées à la notion de compétences, reprend à un enjeu sociétal. L'emploi avait dans la même entreprise n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde du travail au moment ou ils ont perdus l'emploi qu'ils occupaient auparavant. Le salarié est amené à devenir un acteur de son parcours professionnelle au coté de son entreprise.

2.4. Le passage de la fonction ressource humaine a la GPEC.

L'évolution de la gestion des ressources humaines à permet de contribuer a la naissance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

2.4.1. De la gestion prévisionnelle du personnel à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences :

A partir de la fin des années 70 ; dans un contexte de mutations industrielles qui créent des déséquilibres quantitatifs et qualitatifs des ressources humaines, la mise en place de la

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

démarche GPEC à pour objectif de gérer ces sureffectifs par l'anticipation des mutations technologiques et organisationnelles, la planification des reconversions et l'acquisition des compétences nécessaires à l'activité de l'entreprise.

La GPEC remplit une fonction instrumentale de mise en cohérence des besoins futurs et des ressources humaines potentiels, de multiples ponts d'entrées s'avèrent possibles, qu'ils soient déclinés à partir d'une pyramide des âges stratégique, d'une technologie, ou d'une organisation.

Après avoir estimé les besoins actuels et futures de l'organisation, la GPEC permet l'analyse des compétences et met en œuvre des plans d'action pour l'adaptation des hommes et de l'organisation aux exigences d'évolution, face aux transformations rapides des produits, et des marchés.

La GPEC est une approche prévisionnelle qui propose de faire la gestion des hommes dans les orientations stratégiques de l'entreprise. Il s'agit de prévoir, à l'horizon de plusieurs années, l'évolution des besoins personnel et compétences, et de prendre de façon anticipée les mesures pour ajuster les ressources disponibles.

La gestion du personnel, administrative et quantitative, devient gestion des ressources humaines, stratégiques et quantitative, afin de devenir un avantage compétitif pour l'entreprise.

La gestion des ressources humaines peut alors être comme une recherche de la meilleure articulation possible entre ses situations de travail et les hommes qui les occupent afin d'obtenir la meilleur efficacité possible de l'organisation. La GPEC va plus loin au sens où elle vise à réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise en termes d'effectifs et de compétence en fonction de son plan stratégique, en impliquant les salariés dans un plan d'évolution personnelle.

2.4.2. De la gestion prévisionnelle des emplois(GPE) à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)¹⁶ :

La gestion prévisionnelle des emplois (GPE) est apparue au milieu des années 1970 et avait pour objectif la recherche d'une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les ressources disponibles. Le raisonnement se fait uniquement sur l'emplois(aspect quantitatif)

¹⁶Patrikgibert, La gestion prévisionnelle des ressources humaines .édition la découverte, paris 2006. P.63

CHAPITRE I : Appréhension théorique et conceptuelle de la GRH

progressivement ,pour éviter de faire face a ce type de situation traumatisantes pour les salariés, les entreprises ont chercher à anticiper ses différences en agissant en amont a l'aide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) .Apparue au début des années 1980, elle désigne l'ensemble des pratiques et méthode destinées a permettre l'adaptation des ressources humains aux besoins anticipés des entreprises.

2.4.3. De la gestion des compétences à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

La compétence à un caractère contingent qui permet de penser qu'elle peut être défini comme un « construit social ». L'environnement extérieur des organisations (concurrence, évolutions démographiques) est à l'origine des stratégies aussi bien financières organisationnelles. Ceci explique la nécessité pour les entreprises de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que l'homme à long temps été considéré comme un outil facilement substituable, ce n'est que progressivement que les entreprises ont pris conscience que le facteur clés de succès n'était pas la machine, mais cette ressource inépuisable nommée « l'homme ».

La gestion des ressources humaines passe d'une gestion administrée à une gestion des performances.

Disposer d'un personnel à la fois compétent et motivé, est l'une des conditions fondamentales pour assurer le développement de l'entreprise, et le maintien de son degré de compétitivité, dans un environnement rudement concurrentiel.

Et pour faire face a l'agressivité de la concurrence et la rapidité des changements dans l'environnement, la formation des hommes, dont la finalité est de suivre et d'anticiper ces évolutions, devient un investissement crucial et un enjeu important pour l'entreprise.

Introduction :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins et si possible aux attentes des salariés. Concrètement reliée aux problématiques de formation ou de rémunération des compétences, la GPEC donne aussi des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés, et les inciter à développer leur employabilité, à construire un projet professionnel.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est nécessaire car l'entreprise est confrontée à de nombreux changements à anticiper si elle veut poursuivre son développement.

Dans ce chapitre on touche directement notre thème, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en donnant les principaux généraux de la GPEC dans la première section et sa méthodologie dans la deuxième section.

Section 01: Principes généraux de la GPEC.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est issue d'une évolution de la fonction «ressources humaine ». Elle s'est progressivement substituée à la traditionnelle «gestion du personnel » aux finalités avant tout administrative et comptable. Marquée par un taylorisme rationalisant, la gestion du personnel visait la maîtrise des « frais de personnel ». Au milieu des années 70, avec la loi sur la formation professionnelle continue, apparaît le concept de compétence, qui va modifier radicalement l'approche des problèmes en matière de gestion des ressources humaines. Depuis lors, l'enjeu prioritaire de la fonction réside dans l'adaptation des compétences des salariés aux exigences d'un environnement en continuelle évolution.

1- Présentation du concept :**1-1- Définition de la GPEC :**

« C'est une gestion prévisionnelle des emplois qui se donne la souplesse d'adapter les salariés en faisant évoluer leurs compétences suivant les besoins organisationnels»¹.

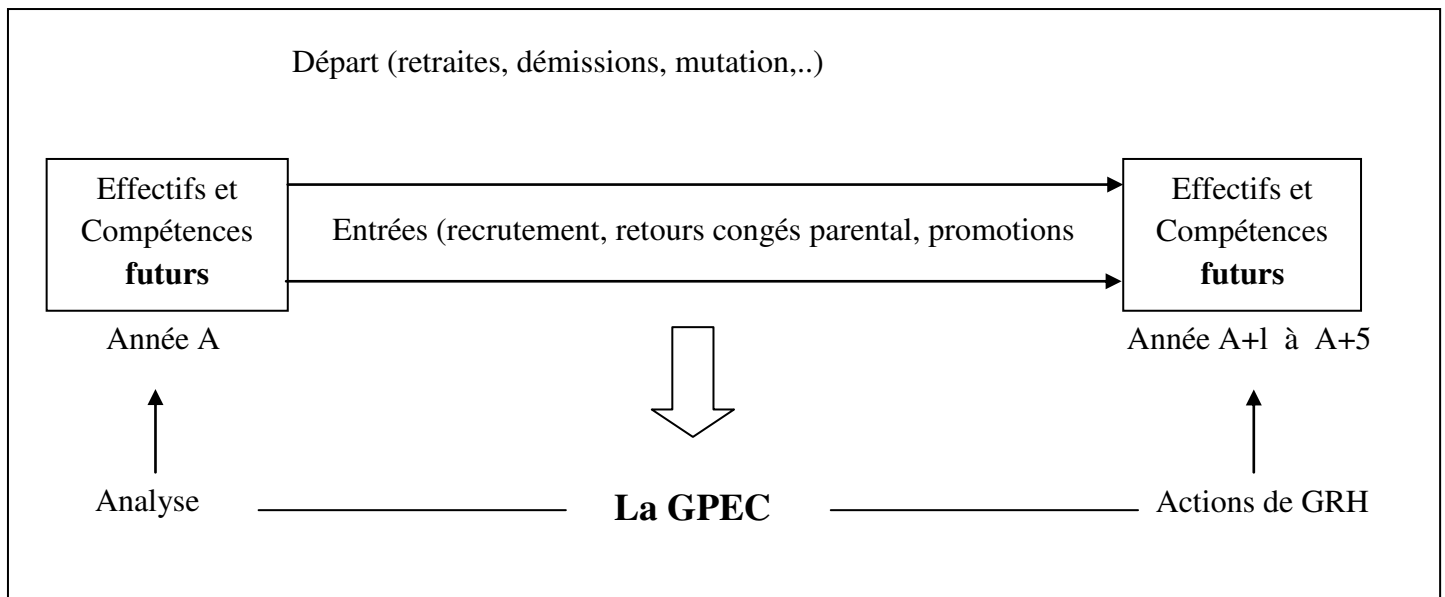
La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences «il consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (en terme d'effectifs) que qualitatif (en terme de compétences) »².

La gestion prévisionnelle (prospective) des emplois et des compétences est une technique de gestion des ressources humaines, c'est une démarche d'anticipation des futurs possibles en termes de compétences, d'activités, de responsabilités d'un métier. Elle permet ainsi d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire Professionnel, comportements et savoir être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu et l'organisation. Elle permet à l'organisation d'anticiper sur l'évolution de ses effectifs en tenant compte des problématiques liées à son environnement interne et externe, comme le présente le schéma suivant :

¹ Sauret. C. Thierry. D. « la gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences », Paris, l'harmattan, 1993.

² Dimitri Weiss La Fonction ressources humaines. Paris : éd. d'organisation.

Figure N° 03 : Démarche de la GPEC.



Source : Malet, L. op. Cité.

1-2 Trois termes structurent la réflexion prospective :

1-2-1 La gestion prévisionnelle ou prospective :

La prospective selon KERLAN¹ est un regard sur l'avenir destiné à éclairer l'action présente, elle éclaire les conséquences des stratégies d'actions envisageables. Elle consiste à rassembler des éléments d'appréciation concernant l'avenir pour prendre des décisions dans le présent afin de faire correspondre le futur aux préférences de l'entreprise.

Toute démarche de gestion prévisionnelle est une réflexion sur les moyens permettant de réduire l'écart entre les besoins de l'organisation (en termes de compétences requises nécessaires pour pouvoir atteindre un certain nombre de résultats fixés) et les ressources humaines disponibles (salariés). cette réflexion analysent de façon assez précise :

- Les ressources humaines actuellement disponibles ;
- Les ressources humaines nécessaires à moyen terme (3 à 5 ans) ;
- Besoins actuels en emplois ;
- Les besoins futurs en emplois.

¹ KERLAN (Françoise) « guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » 2^{ème} édition, édition D'organisation, 2006.

Une gestion prévisionnelle efficace maîtrise les informations pertinentes sur ces quatre pôles afin de pouvoir réguler les écarts et identifier le type d'effort que cela nécessite.

➤ **La réflexion prospective porte généralement sur :**

- **Le plan des emplois :**

- Les emplois à renforcer (ceux qui ne sont pas pleinement exercés) ;
- Les emplois en mutation (ceux qui évoluent fortement, soit techniquement, soit en termes de positionnements) ;
- Les emplois émergents (ceux qui apparaissent ou vont apparaître prochainement).

- **Le plan humain :**

- Professionnalisation des agents, restructuration, évolution d'emploi (régulation interne possible) ;
- Recrutement externe (régulation interne impossible).

- **Le plan matériel :**

- L'impact économique et financier de certaines décisions ;
- Les moyens spécifiques à mettre en œuvre.

1-2-2 Les emplois :

Un emploi n'est pas figé dans le temps, il a un cycle de vie : il naît, il évolue, il disparaît, il est donc important dans l'entreprise de :

- Le définir concrètement ;
- Le gérer ;
- Anticiper son évolution dans le temps ;
- Analyser l'impact de son évolution sur l'organisation du travail ;
- Faire évaluer en permanence la structure en fonction des évolutions des méthodes de travail ;

- Mettre en place des dispositifs de régulation des écarts (professionnalisation, évolution d'emploi,...).

1-2-3 Les compétences :

La compétence est un processus qui permet à un employé, en situation professionnelle, de mobiliser dans l'action un certain nombre de ressources (connaissances, savoir-faire technique, savoir-faire relationnels, aptitudes) combinées de façon spécifique afin de produire une performance prédéfinie. La compétence d'un individu, est dans la plupart des cas, indissociable de celle des personnes qui l'entourent : elle est le produit d'une synergie collective.

Dans le cadre d'une GPEC les compétences seront traitées à deux niveaux :

- **Au plan collectif :**

(Référentiels de compétence « génériques » ; « règles du jeu » en matière de déroulement de carrière, gestion de viviers...).

- **Au plan individuel :**

(Gestion personnalisée des compétences, déroulement de carrière,...).

1-3-les outils et les acteurs de la GPEC :**1-3-1-Les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :**

Les outils de la GPEC peuvent être répartis selon quatre types :

-les outils d'observation de la démographie de l'entreprise :

Ces outils sont constitués de la pyramide des âges, de l'ancienneté, des structures de qualification, etc. Les matrices de formation mettent en évidence l'évolution de l'âge de la population, son mode de distribution, le profil des qualifications et des compétences .ex : vieillissement, retraite, devenir des plus jeunes.

Par ailleurs la disponibilité réelle des ressources sera perçue par certains indicateurs témoignant des mouvements : taux de rotation, de mobilité, de promotion, d'absentéisme.

-les outils de simulation :

Des outils de simulation permettent de simuler les évolutions des ressources humaines en fonction des événements du passé (4-5ans) et de rapporter aux hypothèses faites quant aux besoins.

Le modèle va mesurer les risques entre la demande de travail et l'offre, et définir par année les modes d'adéquation quantitative entre emplois et effectifs. Ces outils sont développés dans les grandes entreprises notamment pour le remplacement des cadres dans les prochaines années par le recrutement ou la promotion.

-les outils de l'analyse de l'emploi :

Pour analyser les emplois ou métiers, la GPEC a mis au point des outils : cette analyse permet de connaître leurs exigences, fournir une vision prospective de leur évolution nécessaire pour leur politique de recrutement, de mobilité et de formation (exemple : la secrétaire simple exécutante, devient assistante, collaboratrice des responsable : elle aide à la décision mais aussi prend des décisions relatives à la gestion quotidienne.

1-3-2 Les acteurs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

La GPEC n'est possible que si l'on tient compte du salarié en tant que tel. Il doit être reconnu dans sa dimension (d'acteur stratégique et identitaire). Le facteur travail devient une richesse à part entière pour l'entreprise.

La direction de l'entreprise :

- Définir à partir d'axes stratégiques une organisation du travail, avec des effectifs et conditions d'emplois appropriés ;
- Elaborer des plans d'action pour favoriser l'évolution et l'adaptation des compétences ;
- Evaluer régulièrement les performances professionnelles et les compétences de ses salariés pour favoriser leur évolution ;
- Mettre à la disposition de ses salariés les outils de gestion de l'emploi et de formation ;
- Informer le personnel et les partenaires sociaux des changements d'organisation, des pratiques et résultats obtenus en matière de GPEC.

Le salarié :

Qu'il soit homme ou femme, le salarié participe à son développement et à son adaptation aux mutations technologiques, au moyen des outils, formations et informations mis à sa disposition, il doit pouvoir évaluer tout au long de sa vie professionnelle à partir de reclassement, conversion, formation avec les moyen associés, en accord avec les exigences de l'entreprise et ses souhaits personnels.

2- Les finalités, les avantage, et les limites de la GPEC :**2- 1-Finalités de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :**

La GPEC comprend trois parties : la gestion prévisionnelle ou prospective, la gestion des emplois et la gestion des compétences.

Finalité d'une gestion prospective :

La gestion prospective permet de se libérer des incertitudes pour inventer l'avenir, libérée des contraintes dues aux changements, l'entreprise peut construire un plan stratégique rationnel.

L'action dans le court terme s'inscrit alors dans un projet à long terme pour devenir une véritable stratégie d'entreprise.

Finalités de la gestion prévisionnelle des emplois :

La gestion prévisionnelle des emplois vise à anticiper l'évolution des métiers nécessaire au regard des activités et des objectifs de l'entreprise.

Une attention particulière sera portée à l'équilibre démographique des effectifs et au maintien des emplois, actuellement et dans une perspective à long terme.

Finalités de la gestion prévisionnelle des compétences :

La gestion prévisionnelle des compétences vise à obtenir :

- L'évolution des existantes des salariés en fonction des besoins futurs de l'entreprise ;
- L'adhésion des salariés à une démarche cohérente d'anticipation collective et personnelle ;

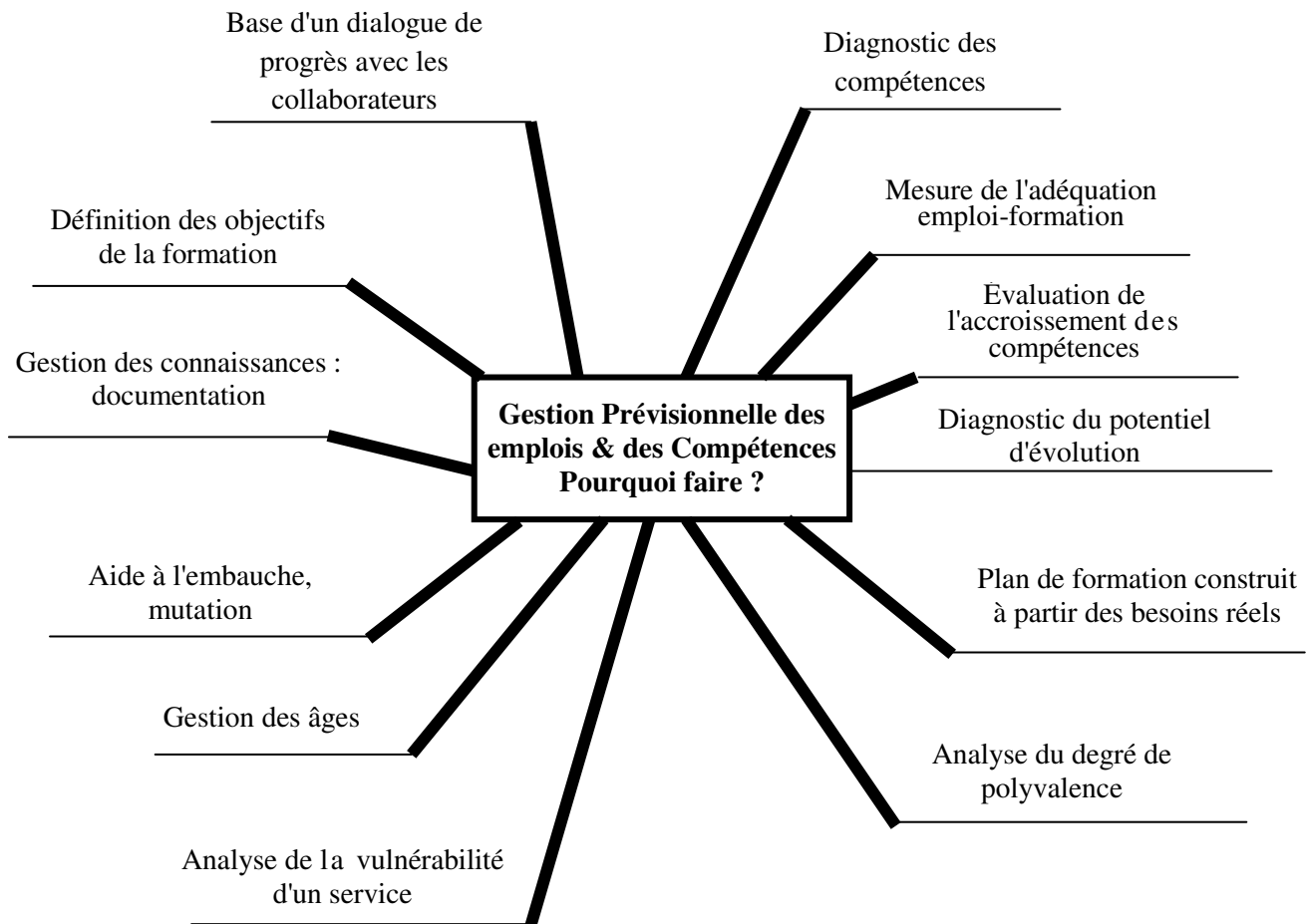
- L'amélioration de leurs compétences ;
- La reconnaissance des valeurs professionnelles.

Il est aussi possible de regrouper ces finalités en un groupe, ainsi il visera à harmoniser les compétences des salariés à l'activité de l'entreprise et à ses perspectives d'évolution en identifiant les compétences clés qu'il faut conserver, développer, et/ou acquérir à court ou moyen terme.

Les entreprises abordent Ce thème pour les raisons suivantes :

- Optimiser les compétences internes ;
- trouver un outil adapté pour répondre à la question juridique "un travail égal, salaire égale" ;
- Construire un répertoire des métiers et des compétences ;
- Etablir une cartographie des compétences internes et nécessaires pour assurer l'évolution de l'entreprise ;
- Appuyer le développement des compétences des salariés ;
- Mettre en œuvre, un système d'évaluation des collaborateurs ;
- Assurer l'attractivité de l'entreprise et conserver ses meilleurs éléments ;
- Anticiper des évolutions des équipes en fonction des pyramides des âges ;
- Harmoniser le fonctionnement d'une équipe (fusion/acquisition ou réorganisation interne) ;
- Reconnaître les compétences des salariés et les faire évoluer ;
- Faciliter une réorientation stratégique : nouveau produit, nouveau service.

Le schéma suivant offre d'autres possibilités de réponse à cette question « pour quoi faire la gestion prévisionnelle des emplois & des compétences ? » et cela d'une manière schématique suivante :

Figure N° 04 : Utilisations possibles de la GPEC.¹

Source : Site internet : www.abdias.consiel.com

2-2- Les Avantages de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences:

Les avantages de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences interpellent deux niveaux :

➤ Pour l'entreprise :

- Favoriser la cohérence entre toutes les politiques RH ;
- Permettre d'élever les niveaux de qualification des salariés pour accompagner les changements ;

¹ Site internet : www.abdias.consiel.com, (la GREC, une gestion des savoirs ou une gestion de l'action), Mai 2010.

- Assurer une plus grande légitimité aux directions de ressources humaines (DRH) ;
- Répondre aux problématiques suivantes : difficultés de recrutement, adaptation des conditions de travail, faire face à une situation de sureffectif, maintien du personnel dans un emploi de qualité.... ;
- Faire apparaître l'intérêt de la polyvalence.

➤ **Pour le salarié :**

- Renforce leur employabilité, fait reconnaître leur savoir-faire ;
- Valorisation de leurs compétences et de leurs contributions personnelles et collectives à la performance de leur entreprise ;
- Développer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise est ainsi augmenté leur motivation.

2-3- Les limites de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

La GPEC est difficile à mettre en œuvre par rapport à :

❖ **Difficultés de prévision :**

Dans un contexte économique très mouvant il n'est pas facile de prévoir (évolutions des technologies, des marchés, de productivité, de la concurrence,...).

❖ **La GPEC reste avant toute chose, une énergie des ressources humaines (RH) :**

- Elle est susceptible de répondre à des coups ;
- Elle a du mal à s'installer comme un modèle de gestion directe ;
- Sa valeur ajoutée est difficile à mettre en évidence.

❖ Les besoins ne sont pas prévisibles :

« Comment voulez-vous que j'ai une vision claire de mes métiers à 3 ans alors que je ne connais pas mon carnet de commande au-delà de 3 prochains mois? ». ¹

❖ Elle suppose des investissements coûteux :

- Un coût de conception : formalisation des règles, d'outils...

❖ La démarche est souvent d'ordre technocratique :

- Une démarche d'experts, DRH, consultants..., parfois peu compréhensible par les opérationnels.

❖ Les outils ne sont pas toujours opératoires :

« Les référentiels sont lourds, peu lisibles... »

Souvent du fait de la rupture probable du schéma d'hypothèse stratégique émis dans un plan GPEC, et cela à cause de plusieurs facteurs, qui peuvent être soit de nature externes liés à l'environnement économique, politique, social... ou bien des facteurs internes, c'est pour cela que les hypothèses GPEC émises en année « N » pour une prospective de l'année «N+5 » on a très peu de chances d'aboutir, avec un taux de 1% à 2% de probabilité de concrétisation ;néanmoins, une entreprise, de nos jours en peut pas se permettre de marcher à l'aveugle, ou bien d'adopter une politique de l'autruche.si elle veut perdurer elle doit prévoir, regarder l'avenir, même si ses prévisions ont peu de chance de se réaliser. Elles restent indispensables pour des solutions aux problèmes de demain.

¹ Extrait d'un entretien avec un responsable du personnel chargé de piloter les démarches GPEC, enquête française qui a porté sur 6 entreprises de différent secteur : construction électrique, télécommunication, informatique, automobile, banque, Christian Defelix, Miche Dubois, Didier Retour, « février et juin 1997.

Section 02 : Méthodologie de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen termes. Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues des modifications de l'environnement économique, social, juridique, etc.

La GPEC doit donc s'articuler à un projet d'entreprise. Une politique de gestion des ressources humaines se « déduit » toujours de la stratégie d'entreprise, laquelle constitue une réponse aux exigences de l'environnement.

1- Préambule de la démarche GPEC :

Le lancement d'une démarche GPEC se fait d'une manière méthodologique de manière à ce que l'analyse des ressources disponibles permette de faire un état des lieux le plus précis possible tant au niveau qualitatif que quantitatif.

1-1 Conditions de mise en œuvre de la GPEC :

La GPEC n'est pas efficace sans stratégie claire et précise. Elle doit être conduite comme un véritable projet d'entreprise. Pour la mettre en œuvre dans l'entreprise, il est nécessaire de réunir des conditions au préalable :

1-1-1 Identification précise des ou du problème à résoudre :

On ne peut pas démarrer une GPEC qu'après avoir identifié le ou les problèmes à résoudre (problème de fidélisation des salariés, problème de qualification, problème de recrutement, départ à gérer, etc.).

1-1-2 Définition des projets clairs :

L'entreprise doit exprimer explicitement ses attentes vis-à-vis de la GPEC et doit fixer des objectifs de résultats clairs, si possible, quantifiables et mesurables (par exemple, diminuer de 5% le turn-over).

1-1-3 Acceptation de la démarche par les salariés de l'entreprise :

La GPEC doit être comprise et portée par les membres de l'entreprise, en d'autres termes, elle doit être expliquée aux salariés afin d'obtenir leur adhésion à la démarche, indispensable

au déroulement de l'action. A cet effet, une démarche de communication doit être menée auprès des acteurs clés de l'action elle doit avoir lieu avant, pendant et en fin de processus.

1-1-4 Le suivi et évaluation :

Un suivi régulier doit être mis en place tout au long du processus .Le conseiller externe qui réalise la GPEC doit fréquemment faire part de l'avancée des travaux au référent de l'entreprise .Cela permet d'impliquer pleinement l'entreprise et d'effectuer. Eventuellement, des réajustements si besoin.

1-2 Les différentes manières d'entrer dans une GPEC :

Il existe différentes manières de démarrer une GPEC, l'entreprise doit se poser certaines questions .L'entreprise doit choisir le mode d'entrée qui lui convient en fonction de ses objectifs, sa taille, de sa stratégie et surtout des problèmes concrets et prioritaires d'adaptation en matière de gestion des ressources humaines.

Il y a trois raisons principales qui poussent une entreprise à se lancer dans une GPEC :

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

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

Dominique Thierry¹ propose cinq modes d'entrée dans une GPEC ; ces modes d'entrée peuvent être soit pris séparément ou être associés.

1-2-1 L'entrée par le plan moyen terme :

Il s'agit de prévoir l'adéquation ressources et emplois dans le moyen terme (recrutement, départ...).ce mode d'entrée suppose des choix stratégiques précis qui permettent d'évaluer les besoins futurs, mais également un système de quantification et de contrôle économique et

¹ Thiery (Dominique) « la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences ». Editions l'harmattan, avril 1990.

social performant (indicateurs déjà présents, il faut connaître l'évolution du marché, la politique d'investissement).

1-2-2 L'entrée par les unités :

C'est le même principe que l'entrée précédente sauf que l'on se situe ici au niveau des unités de production, ainsi elle est précise. Cela suppose un fort degré d'autonomie. Et permet d'adapter la GPEC aux problèmes spécifiques de l'unité.

1-2-3 L'entrée par les familles professionnelles :

Il s'agit d'identifier les emplois-types de l'entreprise. On raisonne par famille (les acheteurs, les gestionnaires...), il s'agit de constituer un répertoire des métiers et de mesurer les possibilités de flux d'une famille à une autre par proximité des compétences.

1-2-4 L'entrée par les investissements :

Pour chaque projet d'investissement, on regarde l'impact qu'aura ce projet sur l'organisation du travail, les effectifs, les métiers, les formations, elle s'occupe alors des compétences impactées par de fortes évolutions organisationnelles.

1-2-5 L'entrée par les emplois sensibles :

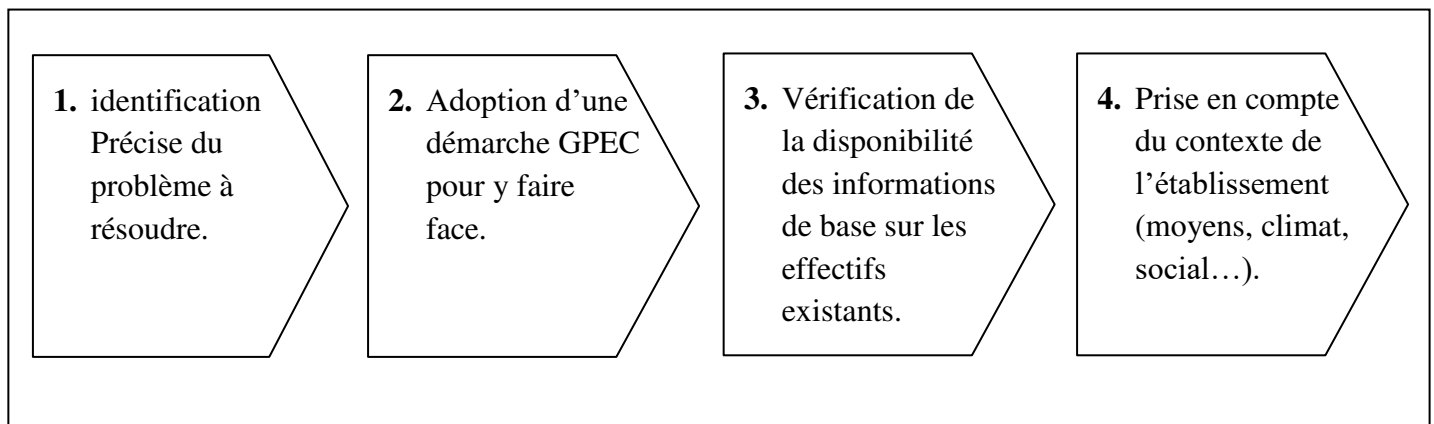
Il s'agit d'identifier les emplois-cibles qui représentent pour l'entreprise des enjeux et de contraintes majeures.

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

1-3 Les étapes préalables à la mise en place d'une GPEC :

Après que l'entreprise a identifié ses objectifs et les raisons de la mise en place de cette démarche, elle devra vérifier la disponibilité des informations de base sur les effectifs existants et prendre en compte le contexte de l'établissement (moyens, climat social...). Comme il est présenté dans le schéma suivant :

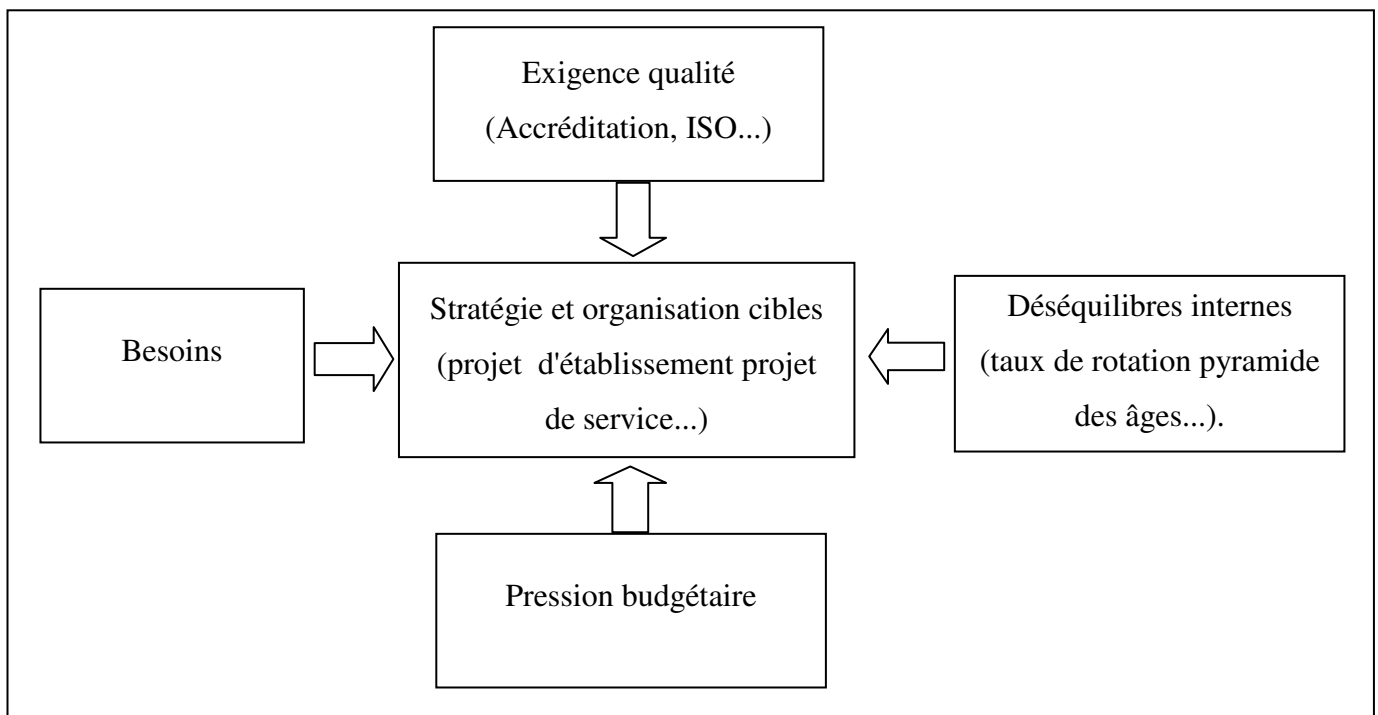
Figure N° 05 : Les quatre étapes préalables de la GPEC.¹



Source : Moulin (Patrick), Fiches pratiques GPEC, 2000.

Elle devra aussi établir une stratégie claire et précise, permettant de déterminer l'effectif et les compétences futures nécessaires en tenant compte des exigences et des besoins de l'entreprise, ainsi que des déséquilibres internes et des pressions budgétaires, Comme il se présente dans le schéma suivant:

Figure N° 06 : Stratégie préalable à une démarche GPEC.²



Source : Site Internet : www.fichespratiquesGPEC.fr

¹ Thierry (Dominique). Op. Cité.

² Site Internet : www.fichespratiquesGPEC.fr (Fiche pratique. Moulin Patrick, 2000). Mai 2010.

2- Mise en œuvre d'une démarche GPEC :

Quel que soit le but recherché par une entreprise dans le lancement d'une démarche GPEC, la porte d'entrée qu'elle choisira, elle passera toujours par trois étapes :

1. Prévisions des besoins en ressources humaines ;
2. Analyse quantitative et qualitative des ressources humaines de l'entreprise ;
3. Diagnostic des écarts et méthodes d'ajustement.

2-1 Prévisions des besoins en ressources humaines :

Pour prévoir les besoins en matière de main-d'œuvre, il faut déterminer comment se fera l'opérationnalisation des objectifs stratégiques. Cette étape consiste à identifier clairement le type de compétences, les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour le recrutement du personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettant d'atteindre la situation idéale, selon l'échéancier établi. Les questions suivantes facilitent l'identification des besoins :

- Quelle fonction devons-nous combler ?
- Comment les fonctions actuelles évolueront-elles ?
- Quels types de compétences faudra-t-il ?
- De combien de personnes aurons-nous besoin pour effectuer le travail futur ?
- A quel moment et pour combien de temps ?

Pour répondre à ces questions l'entreprise devra établir un portrait global de ses besoins à l'aide d'outils de la prévision de la demande de ressources humaines (tableau N°2).

Cet outil permet de dresser le portrait global des besoins de ressources humaines en fonctions de chaque secteur de l'entreprise, des titres d'emplois, des employés actuels et des prochains recrutements. Ce modèle permet de regrouper plusieurs informations utiles pour bien prévoir l'avancement et la promotion du personnel en place.

La personne qui a la responsabilité de la planification des ressources humaines a le mandat de recenser les besoins dans chaque secteur de l'organisation et de traiter l'information de

manière à déterminer le nombre de postes nécessaires pour atteindre les objectifs fixés lors de la réflexion stratégique, le nombre de services de l'entreprise.

Les chiffres du tableau servent d'exemple, ainsi l'entreprise compte actuellement huit développeurs web. L'un d'entre eux pourrait bénéficier d'une promotion interne .la demande future ne justifie que six postes de ce type. Résultat : il y a un développeur web en trop.la flèche indique une possibilité d'avancement pour l'agent de ressources humaines, qui pourrait ainsi devenir directeur des ressources humaines lorsque le poste s'ouvrira.

Tableau N° 06 : Modèle de prévision de la demande des ressources humaines.¹

Catégorie d'emploi	Titre de l'emploi	Effectifs actuels	Départ prévu (*)	Avancement potentiel (**)	Demande future	Déséquilibre	
						Surplus	Manque
Gestion	Directeur des ventes	1			1		
	Directeur des finances et de l'administration	1			1		
	Directeur des opérations				1		1
	Directeur de la R & D	1			1		
Ressources humaines	Directeur de ressources humaines				1		
	Agent de gestion des ressources humaines	1		1	1		1
	Conseiller en formation						
Soutien administratif	Adjoint						
	Réceptionniste						
Opération	Développeur web						
	Administrateur de bases de données	8			6	2	
	Concepteur graphiste						
Vente	Vendeur						

¹ Dumais (Jean-François), Turcotte. Renaud. Daigneault. Marie « guide de gestion des ressources humaines, édition Techno Compétences, Québec, 2003.

	Conseiller en marketing						
	Designer						
Recherche et développement	Ingénieur						

Source : Dumais (Jean-François).

(*) : Départ prévus : inscrire les prévisions de retraites, transferts, coupures de postes.

(**) : Avancement : inscrire le nombre d'employés qui pourraient bénéficier d'un avancement d'échelon ou d'une promotion au cours de prochains mois.

2-2 Analyses quantitatives et qualitatives des ressources de l'entreprise :

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel, en évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible d'identifier les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient en mesure d'y répondre.

Pour ce faire, il faut connaître les compétences de tous les employés actuellement en poste, Pour chacun d'entre eux, il faut connaître :

- Son expérience professionnelle ;
- Son rendement ;
- Sa formation et ses qualifications ;
- Ses champs d'expertise ;
- Ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrières ;
- Ses activités d'apprentissage réussies ;
- Son degré de polyvalence.

Cette analyse peut être réalisée lors de l'évaluation du rendement de l'employé. Le supérieur immédiat profite d'un moment privilégié avec cette analyse pour explorer les possibilités de développement de sa carrière.

Cette évaluation du potentiel de l'entreprise utilise plusieurs outils comme:

2-2-1 Analyse de poste :

C'est le premier pas du processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il en constitue la base en permettant la connaissance précise des postes de l'entreprise. C'est un outil qui décrit les activités principales et la finalité du poste dans le cadre d'une organisation.

On y retrouve en général les rubriques suivantes : intitulé de la formation, finalité, rattachement hiérarchique (service, direction), relations internes ou externes, activité principales. Ce descriptif concerne la situation d'aujourd'hui et une projection de la situation à moyen-terme, les postes eux-mêmes regroupés en famille professionnelle (Annexe N° 01).

Cet outil a pour but de :

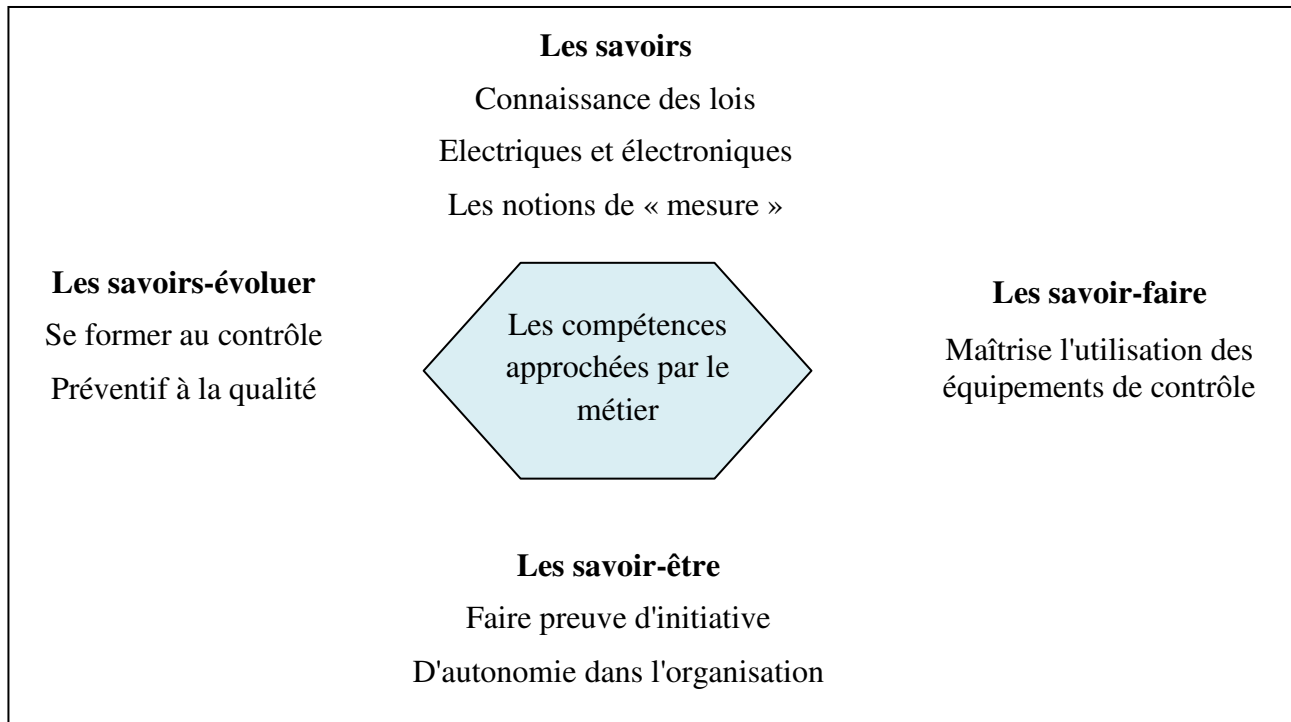
- Faire un diagnostic et avoir une vision synthétique des emplois existants dans l'entreprise ;
- Faire un pronostic sur les emplois qui vont évoluer ;
- Hiérarchiser et classer ces emplois dans l'organisation.

La démarche requise :

Plusieurs méthodes existent : entretien, inventaire écrit des activités, analyse d'une journée de travail, questionnaire d'évaluation, analyse documentaire, observation directe, auto-description. Les activités ainsi décrites sont analysées au regard de certains critères propres à certaines méthodes ou spécifiques à l'entreprise.

La mise en place d'une communication spécifique ainsi qu'un management plutôt participatif sont des facteurs favorables à la réussite de cette étape. Le schéma modélise cette démarche.

Exemple d'analyse de poste : contrôleur dans l'industrie électrique ci-dessous :

Figure N° 07 : Analyse du poste de contrôleur dans l'industrie électrique.¹

Source : Martory. B, Crozet. D.

2-2-2 Les limites de cet outil :

- L'influence du titulaire du poste sur sa description de la fonction ;
- La plus ou moins grande cohérence entre ce qui est déclaré et la réalité ;
- La difficulté à saisir l'essentiel de la fonction.

2-2-3 Le profil poste :

Il correspond aux exigences en matière de travail, aux qualités requises pour tenir le poste (Annexe N° 02). Cette définition permet de :

- Fixer les exigences en qualification requises : niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles ;
- Fixer les qualités de personnalité, en fonction des contraintes du poste et de son environnement.

¹ Martory. B, Crozet .D. « gestion des ressources humaines, pilotage social et performances », Duodi, 2001.

Cet outil a deux finalités principales :

- Pour le recrutement qu'il soit interne ou externe ;
- Pour évaluer la personne dans le poste, mesurer des écarts par rapport au profit requis.

La démarche requise :

Partie intégrante de l'analyse du poste, il est officialisé par un document homogène qui permet d'avoir un langage commun sur les attendus du poste pour recruter ou évaluer. Il nécessite une rédaction détaillée et précise.

Il se situe dans la démarche logique de la gestion prévisionnelle des compétences pour déterminer la cible qui permettra les analyses et les ajustements.

2-2-4 La grille de compétence :

C'est un outil au service de l'encadrement. Elle lui permet de renforcer son rôle d'animateur et de pilotage de son organisation (Annexe N° 03).

La grille de compétences permet de bien cerner les dysfonctionnement d'un système GRH, dans l'exemple présent elle permet de mesurer le degré de polyvalence et de mettre à jour ses zones de vulnérabilités (Annexe N° 04).

2-3 Diagnostic des écarts et méthodes d'ajustement¹:

C'est la dernière étape du processus de Gestion Prévisionnelle qui consiste à coordonner et articuler les différents leviers, collectifs et individuels, de gestion des compétences de façon anticipée :

- L'évaluation des emplois et la mise au point de la grille de classification ;
- La détermination des salaires individuels et la grille de rémunérations ;
- Le recrutement ;
- La mobilité ;
- La formation ;

¹ Site internet (Mémoire on ligne Meyrat Sébastien), « Gestion des compétences professionnelles en entreprise », Mai 2010.

- La gestion des carrières ;
- L'évaluation des personnes et le cas échéant la définition des objectifs individuels ;
- Le management de l'organisation (individus, équipes, structure).

Elles ont comme but :

- De piloter les changements pour s'assurer que l'entreprise disposera des ressources voulues pour ses emplois futurs en fonction de sa stratégie ;
- Impliquer le salarié dans un projet d'évolution professionnelle. Elles se conforment sur une démarche d'analyse des écarts entre les ressources et les emplois futurs qui permettent de dégager des plans d'actions et d'orienter les politiques ressources humaines.

Les politiques d'ajustement sont régulièrement utiles une fois que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est mise en œuvre.

Le tableau suivant résume les types d'écarts et l'action de rajustement qui lui est propre :

Tableau N° 07 : Types d'écart et mesure d'ajustement pratique.¹

	Types de Déséquilibre	Type de constant	Modalités d'ajustement
Facteur humain	Déséquilibre Quantitatif	<ul style="list-style-type: none"> • un manqué de main - d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler le poste. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement programme de recrutement interne.
		<ul style="list-style-type: none"> • Un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction (mise à pied temporaire ou permanente).

¹ Dumais (jean-f) « guide de gestion des ressources humaines », Techno compétences, Canada, 2003.

Facteur temps		supérieur au nombre de postes à combler.	
	Déséquilibre Qualitative	<ul style="list-style-type: none"> Le personnel n'a pas les compétences et les habilités nécessaires pour combler les postes à prévoir. 	<ul style="list-style-type: none"> Apprentissage, formation et perfectionnement.
		<ul style="list-style-type: none"> Que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à prévoir. 	<ul style="list-style-type: none"> Restructuration Evaluation des performances. Réaffectation des ressources
	Déséquilibre à court terme	<ul style="list-style-type: none"> En sous effectifs en raison d'un surcroit de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> Modulation au niveau des heures, des contrats de travail, par l'utilisation de l'intérim, de sous -traitants...
	Déséquilibre à moyen et à court terme	<ul style="list-style-type: none"> Départ en retraite, de licenciement, de mutations. 	<ul style="list-style-type: none"> Recrutement interne (promotion) ou externe, dans le cas des départs en retraites il faut prévoir un cycle de transfert des connaissances.

Source : Dumais (jean-f).

3- Les raisons de ne pas signer la GPEC¹:

Une négociation nationale interprofessionnelle sur la GPEC s'est ouverte en juillet dernier suite à l'accord du 11 janvier 2008 dit de « modernisation du marché du travail ». La loi dite de « cohésion sociale » de janvier 2005 avait auparavant rendu la négociation de la GPEC obligatoire dans les entreprises et les groupes de 300 salariés et plus.

Il y a presque 20 ans déjà la force ouvrière (FO) avait démonté toute la mécanique néfaste de la GPEC. Le discours pro GPEC n'a pas changé depuis : on modernise, on dialogue, on est partenaire, on « employabilité », on positive, on améliore la performance, on dynamise ...

¹ Site internet : Sylviane, fichier PDF, Juin 2010.

On dynamise ? Où on dynamite les droits individuels et collectifs des salariés ? Pour l'Union Nationale des Syndicats FO du Nucléaire, on les dynamite !

Voici donc quelques bonnes raisons pour FO de ne pas signer un accord GPEC !

1^{ère} raison : la GPEC a pour objectif la meilleure utilisation des « ressources humaines ».

C'est-à-dire la meilleure exploitation de la force de travail. En fonction de sa stratégie, une entreprise « compétitive » et « rentable » veut maintenir l'équilibre entre besoins et ressources : matières premières, trésorerie, main d'œuvre etc.

La GPEC sert à évaluer en permanence le stock de main d'œuvre et à l'adapter aux besoins de l'entreprise, tant en quantité qu'en qualité. La GPEC prévoit les emplois à supprimer, à créer, ou à adapter, afin d'éviter les « secousses » dans l'approvisionnement de main d'œuvre.

2^{ème} raison : le but des accords GPEC est d'associer les syndicats à la mise en œuvre de la politique de l'entreprise en matière d'emploi.

Ceci afin d'éviter aussi les secousses sociales qui ne manqueraient pas d'arriver. D'où l'idée « participative ». Dans les « accords de GPEC », on trouve toujours des diagnostics soi-disant partagés sur la situation économique de l'entreprise.

La démarche est habile et trompeuse : on fait croire aux syndicats qu'on va mieux gérer l'emploi avec eux, alors qu'en réalité on les musèle pour pouvoir casser les emplois ! De fait, dans les accords, c'est toujours la stratégie de l'entreprise qui est prioritaire sur toute autre considération.

3^{ème} raison : la GPEC ne reconnaît donc pas les rôles et places respectives de l'employeur et du syndicat.

Or les intérêts des salariés et ceux de l'employeur ou de l'entreprise ne sont pas les mêmes et souvent opposés.

« On ne peut être à la fois gouvernant et gouverné » répétait André Bergeron lorsqu'il était secrétaire général de Force Ouvrière (de 1963 à 1989).

4^{ème} raison : la GPEC c'est l'individualisation de la relation de travail.

Chaque salarié devient lui-même responsable de son « employabilité ». Dans le jargon GPEC, on parle de « parcours professionnel » : on fixe des objectifs individuels évalués par la hiérarchie au cours d'un « entretien annuel professionnel ». Le « professionnel » permet surtout d'interdire au salarié d'être assisté par un militant syndical. Avec ce système, le caractère collectif du contrat de travail est brisé, le salarié se retrouve seul face à l'employeur, et dès lors le syndicat n'a plus d'utilité.

5^{ème} raison : la GPEC remplace les qualifications négociées dans les conventions collectives et assises sur les diplômes nationaux.

Par des « référentiels des métiers » basés sur des « compétences » inventées par le patron et évaluées par la hiérarchie selon des critères fixés par l'entreprise. Bref, la GPEC sape les fondements des conventions collectives.

6^{ème} raison : les accords GPEC prévoient un court-circuitage du Comité d'Entreprise.

Les accords GPEC prévoient toujours une « commission de suivi » à laquelle sont données toutes les informations sur l'emploi, la situation économique et la stratégie de l'entreprise, en imposant la confidentialité.

Ainsi la CE, la commission économique et la commission emploi-formation sont court-circuitées, et les infos recueillies ne peuvent pas être transmises à l'expert de la CE !

7^{ème} raison : certains syndicats adorent la GPEC.

Parce qu'ils préfèrent le « dialogue social » à la négociation, et qu'ils sont pour l'association du syndicat à la gestion de l'entreprise sous forme de « contre pouvoir ». Force Ouvrière y a toujours opposé sa conception du « contre poids », en toute indépendance.

8^{ème} raison : le « dialogue social », la GPEC, le « Management participatif », c'est à l'origine une doctrine sociale fasciste.

(Exemple : charte du Travail de Pétain), qui refuse que les salariés définissent et exposent librement leurs revendications, considérant que l'entreprise est un « bien commun » qu'il faut gérer au mieux de l'intérêt général. Bien entendu, si le « dialogue social » c'était que le patron ouvre les négociations et satisfasse les revendications, nous serions d'accord. Mais c'est

exactement le contraire : l'expérience montre que l'ouverture du «dialogue social» signifie la fermeture de la porte aux revendications.

En résumé, la signature d'accords sur la GPEC contribue à l'intégration de l'organisation syndicale, ruine son utilité, anéantit son indépendance, contourne les accords collectifs, et isole le salarié.

La conclusion s'impose : Force Ouvrière, syndicat libre et indépendant, n'a aucun intérêt à entrer dans ce type de démarche, encore moins à la promouvoir. GPEC, dialogue social, etc. nous disons : attention, danger grave et imminent pour le syndicalisme indépendant et les salariés !

La mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut s'avérer, en effet, complexe pour une entreprise ne disposant pas de service ressources humaines structuré. Cependant, cette dernière est appelée à faire appel à des experts qui pourront la soutenir dans cette démarche dont les principales étapes sont les suivantes :

- ✓ Identification précise du ou des problèmes à résoudre : on ne peut démarrer une GPEC qu'après avoir réalisé un diagnostic pour identifier le ou les problèmes à résoudre (problème de fidélisation des salariés, problèmes de qualification, problème de recrutement, départs à gérer...).
- ✓ Définition des objectifs : l'entreprise doit exprimer explicitement ses attentes vis-à-vis de la GPEC et doit fixer des objectifs de résultats clairs, si possible, quantifiables et mesurables (par exemple, diminuer de 5% le turn-over).
- ✓ Acceptation de la démarche par les salariés de l'entreprise : La GPEC doit être comprise et portée par les membres de l'entreprise. En d'autres termes, elle doit être expliquée aux salariés afin d'obtenir leur adhésion à la démarche, indispensable au déroulement de l'action. A cet effet, une démarche de communication doit être menée auprès des acteurs clés de l'action.

Elle doit avoir lieu avant, pendant et en fin de processus.

- ✓ Suivi et évaluation : un suivi régulier doit être mis en place tout au long du processus. Le conseiller externe qui réalise la GPEC doit fréquemment faire part de l'avancée des travaux au référent de l'entreprise. Cela permet d'impliquer pleinement l'entreprise et d'effectuer, éventuellement, des réajustements des besoins.

Dans un environnement économique de plus en plus global, instable et concurrentiel, la réussite de NAFTAL repose très largement sur sa capacité à développer ses ressources humaines et à les mobiliser sur ses priorités stratégiques.

Il s'agit pour NAFTAL de faire face à la concurrence, de prendre conscience de ses atouts et de se mesurer en permanence aux défis technologiques, économiques, et sociaux, qui caractérisent son domaine d'activité.

Pour cela, NAFTAL a engagé un important effort pour l'amélioration de sa politique Ressources Humaines et de réingénierie de ses processus de développement et de gestion des ressources humaines. Elle vise par cela à se rapprocher du niveau d'efficacité atteint dans ce domaine par les compagnies les plus performantes du secteur pétrolier dans le monde.

Le présent chapitre sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil de NAFTAL dans la première section, et dans la seconde section on va essayer de présenter le district Commercialisation de Tizi-Ouzou et la délimitation du champ d'étude

Section01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL.

Cette Première section permet de donner un aperçu sur l'organisme d'accueil NAFTAL, son historique, sa création, son objet social, l'organisation de ses missions, ses objectifs ainsi que son organisation, son évolution structurelle et organisationnelle, et stratégique.

1.1 Historique du NAFTAL.

1.1.1. Historique du groupe SONATRACH :

SONATRACH, Société Nationale de Transport, de Raffinage d'Acheminement, de Commercialisation des Hydrocarbures est une société ayant pour activité le raffinage et la distribution des produits pétroliers sur le territoire national. Avant la nationalisation des hydrocarbures, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie, dépendait entièrement des grandes sociétés multinationales telles que : ESSO, SHELL, BRITISH PETROLEUM...

1.1.2. Création de l'entreprise NAFTAL :

Créée par le décret n° 80-101 du 06 avril 1980, l'entreprise ERDP-NAFTAL, a été constituée par le transfert des structures, moyens et biens, activités et personnel détenu, gérés et administrés par SONATRACH dans le cadre de ses activités. ERDP-NAFTAL est entrée en activité le 1er janvier 1982, elle a été restructurée et modifiée par le décret n° 87-189 du 25 août 1982 en deux entreprises :

- **NAFTEC** : Chargée du raffinage du pétrole.
- **NAFTAL** : Chargée, dans le cadre du développement économique et social de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers.
- **NAFT: Pétrole.**
- **AL: AL Djazair (Algérie), C'est-à-dire : Pétrole Algérie.**

1.1.3. Objet social :

C'est une entreprise Nationale de Commercialisation et de Distribution des produits pétroliers, y compris les produits CLPB (carburants, lubrifiants, pneumatiques et bitumes) et GPL (gaz de pétrole liquéfié) ; et ceci à partir du 27 août 1987.

1.1.4. Organisation de l'entreprise :

Il faut rappeler que la mission de NAFTAL consiste à acheminer son offre Composée de produits et services diversifiées telle que définie ci-dessus, des lieux de raffinage (Arzew, Skikda..) ou des ports pour certains produits en provenance de raffineries algériennes en utilisant le cabotage ou encore d'installations de raffinage et de manufactures (pneumatiques) étrangères aux nombreux utilisateurs éparpillés à travers le territoire national (voir paragraphe précédent). Pour accomplir ses activités, NAFTAL dispose, comme tout distributeur d'un réseau de distribution assez dense, organisé de manière à satisfaire toutes les exigences de la clientèle et géré par une Direction Générale implantée à Alger et d'Unités administratives décentralisées appelées Districts intervenant chacune dans deux à trois Wilayas de façon à couvrir l'ensemble du territoire national.

Le réseau de distribution est composé d'infrastructures et de Centres de stockage et de distribution de lubrifiants, de bitumes, de produits marines (pour les Districts situés dans les zones côtières), de produits aviation (pour chaque Aéroport civil implanté au niveau du

territoire national), d'entrepôts et dépôts pour le stockage des carburants, de stations-service et points de vente (magasins).

L'entreprise est structurée en plusieurs niveaux :

- Assemblée Générale composée d'un seul actionnaire SONATRACH qui est propriétaire à 100% des actions de NAFTAL ;
- Conseil d'Administration comprenant un Président (PDG de l'entreprise), des membres issus de la société mère SONATRACH et d'un représentant syndical) ;
- Président Directeur Général et son staff composé de Conseillers Principaux et de Conseillers ;
- Branches (Commercialisation, Carburants, GPL, Activités Internationales) ;
- Directions Exécutives (Finances et Comptabilité, Ressources Humaines, Stratégie, Planification, Economie SPE) ;
- Directions Centrales (Audit, Procédures et Contrôle de gestion, Hygiène, Sécurité, Environnement, Qualité HSEQ) ;
- Directions (Administration Générale, Affaires Sociales et Culturelles).

Les Branches sont considérées comme des structures opérationnelles et organisées elles-mêmes en plusieurs niveaux :

1. Niveau central : Directions d'activités et de Produits, Départements et services ;

2. Niveau décentralisé : Districts (Unités administratives), Centres et Antennes administratives au niveau de chaque Wilaya.

Il s'agit d'une organisation fortement hiérarchisée, conçue selon les principes dictés par le taylorisme.

Il existe 21 Districts rattachés à la Branche Commercialisation et 19 Districts relevant de la Branche GPL.

Pour conditionner le GPL en bouteilles de 13 Kg et 3 Kg et le propane en Bouteilles de 35 Kg, NAFTAL possède des Centres d'Enfûtage (carrousel de conditionnement) l'organisation de NAFTAL est établie pour remplir trois fonctions essentielles :

- Approvisionnement ;

- Stockage des produits ;
- Ventes des produits et prestations de services.

NAFTAL est dotée pour cela de moyens considérables :

- ✓ Un effectif de plus de 29900 personnes dont 3000 environ (au niveau local) exercent à titre de temporaires. A signaler que presque 8% de l'effectif est de niveau cadre. Le taux des cadres supérieurs par rapport à l'effectif total est actuellement de 1,03 % ;
- ✓ Une flotte importante composée de plus de 3500 camions. Le transport des produits pétroliers est l'une des tâches essentielles de NAFTAL. Il exige souvent un certain savoir-faire pour se réaliser de manière efficace. A souligner que NAFTAL a commercialisé en 2004, 10 millions de tonnes de carburants et elle en a transporté 24 millions de tonnes. Cela montre clairement que la fonction logistique est essentielle dans les activités de l'entreprise. L'approvisionnement en carburant s'effectue en partie par voie ferroviaire. Il existe une entreprise mixte de transport de produits pétroliers ;
- ✓ Société de Transport des Produits Energétiques (STPE) - dont le capital appartient pour 50% à NAFTAL et pour 50% à SNTF (Société Nationale de Transport Ferroviaire) ;
- ✓ Des hangars de stockage des lubrifiants et produits spéciaux ;
- ✓ Des bacs de stockage des bitumes ;
- ✓ Des entrepôts et dépôts de stockage des carburants.

Il faut noter que NAFTAL est propriétaire de plus de 660 stations-service dont 335 sont gérées par des tiers à titre de location (gestion libre). Elle accomplit des tâches de grossiste de produits pétroliers autrement dit elle fournit des produits pétroliers à plus de 1250 stations-service privées et à 335 en gestion libre. Elle joue le rôle de détaillant en commercialisant directement aux clients (gestion directe) à partir de ses propres stations-service au nombre de 329 à la date de janvier 2006.

1.1.5. Evolution structurelle et organisationnelle :

Cette évolution retrace le déroulement historique de l'évolution de la structuration et de l'organisation de NAFTAL.

L'entreprise NAFTAL a été créée en 1980 sur le nom ERDP-NAFTAL. Constituée par la le transfert des structures par SONATRACH, elle a subi bien des structurations et restructurations tout au long de la période allant de sa naissance à nos jours (voir annexe n°5)

1.2 Objectif et Mission du NAFTAL :

Durant son activité, l'entreprise NATAL tente d'assurer ses missions et d'atteindre ses objectifs.

1.2.1. Missions du NAFTAL :

NAFTAL, société nationale chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers, y compris ceux destinés à l'aviation, les GPL, les combustibles, les solvants, les aromatiques, bitumes et pneumatiques ; elle a des missions essentielles à la bonne marche de son activité.

Les missions les plus importantes qui sont la base de son activité, sont :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- Stocker, transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organisations concernées ;
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers ;
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'information ;
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à l'utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et des moyens ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de la société conformément à la réglementation ;
- Développer une image de marque et de qualité.

1.2.2. Objectifs de la stratégie de NAFTAL :

En vue de faire face à la concurrence, l'actualisation de l'activité de NAFTAL ainsi que la mise à jour de tous ses systèmes de gestion, doit être réalisée le plus vite possible ; car l'ouverture du marché à la concurrence et la perspective de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC constitue la porte d'entrée d'une concurrence qui bousculera sûrement la situation actuelle du marché où NAFTAL détient une position quasiment monopolistique ; ce qui met NAFTAL dans l'obligation de se mettre à jour et mettre en place une stratégie offensive lui permettant d'être compétitive vis-à-vis de la concurrence potentielle.

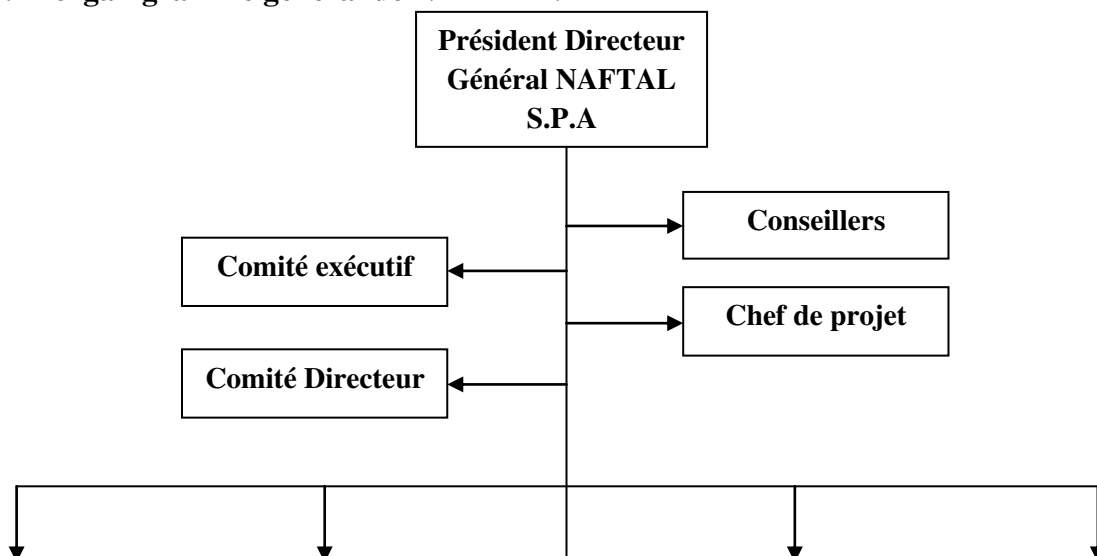
NAFTAL vise généralement un double objectif :

- ✓ Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers ;
- ✓ Améliorer sa qualité de service.

Les principales actions menées par NAFTAL ces dernières années portent sur :

- La modernisation et la réhabilitation des infrastructures de stockage ;
- La mise en conformité de ces installations avec les normes de protection et de sécurité industrielle ;
- La modernisation et l'extension de son réseau de station- services ;
- Le renouvellement de ses moyens de transport par route et son matériel de manutention ;
- L'augmentation de ses capacités de transport par piste ;
- La promotion des produits propres : GPL et essence, Sans plomb.

1.3. L'organigramme général de NAFTAL :



Source : Document interne de l'entreprise

1.4. Aperçu général sur le district commercialisation de Tizi-Ouzou.

Le district commercialisation de Tizi-Ouzou est situé dans la zone industrielle AISSAT-IDIR à 15 kilomètres de la wilaya de Tizi-Ouzou.

1.4.1. Présentation de district commercialisation de Tizi-Ouzou :

Le district commercialisation consiste à gérer un centre de distribution OUED- AISSI, un centre LUB/PNM TIZI-OUZOU et un réseau de dix-sept (17) stations en gestion directe (GD). Le district COM T-O se charge aussi du contrôle de six (06) stations de gestion libres

(GL), dix (10) réseaux ordinaires (RO), quarante-deux (42) points de vente agréés (PVA), cent cinq (105) stations lavages graissages (SLG), quarante-six (46) revendeurs pneumatiques et quatre (04) revendeurs pièces de rechanges (1) .

1.4.2. Les missions du district COM de T-O :

Le district COM de T-O est chargé des activités liées aux transports, stockages distribution, commercialisation, promotion et développement des produits pétroliers de la société NAFTAL.

Ses principales missions sont :

- Mettre en œuvre l'organisation approuvée du district ;
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des carburants, lubrifiants, pneumatique et d'autres produits spéciaux ;
- Assurer le service après-vente au prêt de la clientèle notamment en matière de lubrifiants (préconisation, spécification),...etc.
- Assurer l'exploitation et la maintenance des infrastructures et moyens de district ;
- Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines (techniques, transports, stockages, sécurités, commercialisations, environnement, finance, comptabilité, fiscalité, assurance, législation et relation de travail) ;

(1) – Données et documents de l'entreprise.

- Optimiser l'utilisation des moyens propres notamment de transport et limiter le recours au tiers par le recours aux internalisations ;
- Tenir la comptabilité générale du district ;
- Elaborer le bilan consolidé du district ;
- Veiller à l'application des politiques, règles et procédures du district dans les domaines de la gestion, de maintenance, de développement et de la sécurité des ressources humains et matérielles ;
- Elaborer le budget et le plan de financement de district et communiquer aux structures concernées les états d'exécution ;

- Exécuter les plans, budgets et autres objectifs arrêtés par le district et la direction propose voir prendre des mesures collectives en cas de dérives ;
- Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité de flux physique et financière et au suivi et recouvrement des créances détenues sur les tiers ;
- Organiser, coordonner et exécuter les programmes de distributions carburants.

1.4.3. L'organisation du district COM/ T-O :

Les carburants, lubrifiants, pneumatiques sont des produits stratégiques et leurs commercialisations engendrent une lourde responsabilité. Afin de faire face à la demande existante sur le marché et de préserver l'image de marque de la société ; le district COM/T-O a mis à sa disposition les moyens humains, financiers et matériels.

Toutefois, leur gestion demande une organisation. Pour cela, le district est structuré et répartit ses tâches en départements.

Mais avant d'entamer la présentation de ses départements, il y a lieu de citer les cellules liées directement à la direction, qui sont :

- ✓ Service informatique de gestion, avec un cadre d'étude ;
- ✓ Secrétariat ;
- ✓ Responsables sécurité industrielle ;
- ✓ Cellules Juridiques.

Les départements qui composent le district COM/T-O sont :

1.4.3.1. Département commercial :

Le département commercial veille à l'exécution et l'application de la politique commerciale adoptée par les directions produites. Il élabore aussi, les plans de budget prévisionnel des ventes de produits, puis analyse des écarts et entreprend les actions de redressement de l'entreprise, ce département comprend :

- Service réseau ;
- Lubrifiant :

- Service pneumatique.

1.4.3.2. Département transport et technique :

Ce département assure la gestion administrative du matériel roulant des pièces de recharges et du personnel de conduite. Il élabore également les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôt, et canalisation et ensuite les exécutions. Il est subdivisé en quatre services :

- ✓ Service transport ;
- ✓ Service approvisionnement et distribution ;
- ✓ Service exploitation et maintenance ;
- ✓ Service étude et réalisations.

1.4.3.3. Département finance et comptabilité :

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures comptables, puis il les traduit en bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilités, trésorerie, budget et de patrimoine.

Le département transport et comptabilité comprend :

- ✓ Service trésorerie ;
- ✓ Service comptabilité ;
- ✓ Service budget et coûts.

1.4.3.4. Département administration et moyens généraux :

Le département assure la gestion des moyens généraux, la gestion de ressources humaines du district. Il est organisé en service comme suit :

- ✓ Service des moyens généraux ;
- ✓ Service administration et gestion ;
- ✓ Service formation et ressources humaines.

En outre, le district COM/T-O dirige, coordonne et contrôle les activités, moyens humains et matériels de l'agence commerciale de BEJAIA ;

Ce département étant notre champ d'étude.

1.4.3.5. Agence commerciale de BEJAIA :

Elle est composée d'un centre de distribution dépôt 06 à 067, d'un magasin vente, d'un réseau(08) station –service, gestion directe (GT) a BEJAIA.

L'organisation du district COM/T-O est représentée dans l'organigramme ci-après :

1.5. La division de ressources humaines du champ d'étude :

Notre champ d'étude c'est au niveau de district commercialisation de TIZI-OUZOU qui se situe dans le département administration et moyens généraux, plus précisément dans le service ressources humaines.

Le département « ADM&MGX » est un ensemble de service qui vise à assurer la gestion des moyens généraux, ainsi l'administration et la gestion des ressources humaines

1.5.1. Les missions du département « ADM&MGX » :

Les missions du département « ADM&MGX » sont divers qu'on peut citer :

- Coordonner et contrôler toutes les actions de recrutement, de formation et de paie ;
- Veiller à la stricte application de la réglementation interne et externe ;
- Elaborer et analyser les plans et budget des effectifs et dégager les ratios d'appréciation ;
- Procéder et étudier les dossiers de commissions de personnel et de discipline ;
- Assurer les prestations de service en matières de transport, télécommunication et autre moyens ;
- Elaborer les plans d'approvisionnement des travaux.

1.5.2. L'organisation du département « ADM&MGX » :

Les tâches et les missions de département« ADM&MGX » sont réparties en services comme suit :

1.5.2.1. Service moyens généraux :

Les moyens généraux assurent les prestations de services en matière de transport télécommunication et d'approvisionnement eu fourniture.

Ces tâches sont réparties en sections comme suit :

✓ **Section télécom et BOG :**

Elle assure les prestations de télécommunication et prend en charge les activités de relation extérieure.

✓ **Section Entretien Bâtiment :**

Cette section assure le gardiennage et l'entretien des immeubles.

✓ **Section Economat :**

Elle établit les programmes d'achat de matières et fournitures de bureau et autres fournitures.

1.5.2.2. Service administration :

Le service assure la gestion administrative du personnel, en gérant les emplois, carrière et au niveau d'effectifs du district. Il élabore les prévisions en matière de salaire et charges patronales, mais aussi il consolide et évalue les besoins en matière de formation et de perfectionnement de l'entreprise. Ses différentes sections sont :

✓ **Section du personnel :**

Elle assure la gestion administrative du personnel ;

✓ **Section paie :**

C'est une section qui collecte et contrôle tous les éléments afférents au calcul de la paie. Elle établit aussi les déclarations relatives aux différentes caisses (CNAS, IMPOTS)

✓ **Section prestation sociale :**

Elle assure et contrôle les remboursements et les prestations sociales.

1.5.2.3. Service ressource humaine :

Cette structure est chargée de gérer spécialement les emplois, les carrières, consolider et évaluer les besoins en matière de formation et de perfectionnement des ressources humaines. Elle est également chargée d'établir des plans prévisionnels des ressources humaines à court, moyen et long terme.

Par conséquent elle élabore les prévisions en matière de salaires et charges patronales de la société, elle se charge aussi du suivi de déroulement des stages pratiques en collaboration avec les centres de formations et les accompagne dans la réalisation des projets de fin d'étude.

Section 2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de NAFTAL :

La GPEC au sein de NAFTAL est une démarche qui se fait d'une manière méthodologique de manière à ce que l'analyse des ressources disponibles permette de faire un état des lieux le plus précis possible tant au niveau quantitatif que qualitatif ;

En fait, il s'agit d'une démarche préventive de gestion de l'emploi pour l'adaptation du volume de main-œuvre aux besoins de la production.

2.1. La démarche de la prévision au sein de NAFTAL :

Elle se fait grâce à l'identification, des métiers et de leurs évaluations, il est primordial pour l'entreprise NAFTAL de définir l'articulation de son organisation face aux fréquentes restructurations. C'est pour cela qu'elle doit se livrer à une perspective qui lui permette de faire face à ses besoins futurs en métiers et en compétences.

Pour cela l'entreprise NAFTAL se pose les questions suivantes :

- Quelle structure pour demain ?
- Quelles compétences et quels métiers pour demain ?

2.1.1. L'analyse de l'état des ressources humaines au sein de NAFTAL :

Elle désigne une analyse quantitative (effectif) et qualitative (compétence) de l'entreprise NAFTAL avec une appréhension des dimensions à la fois individuelles et collectives.

Analyse quantitative des ressources de l'entreprise NAFTAL :

La réflexion consiste à adapter les ressources aux besoins de l'entreprise NAFTAL à court et à moyen terme. On réfléchit sur l'évolution des métiers et on simule l'affectation d'une personne sur un poste. Pour cela elle permet de déterminer un certain nombre de critères tels que :

- Quel est l'âge moyen des effectifs ?
 - Etudier la pyramide des âges ;

- Evaluation de nombre de mission, licenciement, départ à la retraite... ;
- Connaître la politique de promotion et leur pouvoir de glissement.
- Prise en compte des critères législatif, âges de départs à la retraite.

Evaluation des compétences : c'est un outil d'analyse de la GPEC qui détermine le niveau de savoir, savoir-faire et savoir- être.

Cet outil d'analyse de l'entreprise NAFTAL permet de désigner les personnes à envoyer en formation.

2.2. La procédure de gestion de la formation au sein de NAFTAL :

Dans le cadre du développement des ressources humaines, la direction générale de NAFTAL élabore un plan à moyen terme (PMT) valable pour une durée de trois ans.

La formation au sein du NAFTAL, est considérée comme un outil primordiale de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Par conséquent, NAFTAL doit analyser les effectifs en besoins de formation et qui se présentent comme suit :

Tableau N°08 : Représentation de l'analyse de l'effectif permanent par niveau académique et le niveau formationnel.

CSP \ Niveau AC	CS	C	M	E	Effectif	Total
Sans	-	-	12	33	45	7%
Primaire	-	-	45	12	57	9%
Moyen	-	5	81	51	137	22%
Secondaire	-	11	69	172	252	41%
T.S/ ING APP	-	22	13	-	35	6%
Licence	2	82	2	-	86	14%
Ingénieur d'Etat	-	-	-	-	0	0%
Total	2	120	222	268	612	100%

Source : élaboré par nous même.

Ce tableau est utile car, il aide NAFTAL à la désignation des agents à envoyer en formation parce que le niveau académique est le niveau de base de la formation, donc il est primordial de prendre en considération ce tableau en vue de la détermination des besoins en formations.

Interprétation des résultats :

On constate que le niveau exigé pour les CS (Cadre supérieur) est le niveau universitaire ou plus (>licences), et que le nombre des CS dans l'entreprise est de deux(2) avec un niveau de licence ;

- le niveau exigé pour les C (Cadre) est le niveau moyen (avec 5 personnes) jusqu'au niveau licence ;

-Pour les maitrises, le niveau n'est pas exigé, se qu'il explique qu'il y a 12 personnes sans niveau, jusqu'au niveau licence (avec 2 maitrises) ;

-Ainsi que pour les exécutants, le niveau n'est pas exigé.

On constate que le niveau académique exigé pour les différents CSP est faible, et plus précis, pour les cadres et maitrises, sauf que les cadres qui ont un niveau académique moyen nécessite une formation.

Après le diagnostic des écarts et l'analyse, et l'évaluation des compétences, l'entreprise NAFTAL prépare des plans d'actions afin de pallier à un déséquilibre prévisible entre les effectifs et les compétences requis et les ressources disponibles.

2.2.1. Le plan de formation au sein de l'entreprise NAFTAL :

Le plan de formation est en fait la traduction opérationnelle de la politique de formation en actions de formation, pour lesquelles l'entreprise NAFTAL décide d'allouer des ressources et qui visant à produire, maintenir et développer les compétences recherchées en cohérence avec les orientations et objectifs stratégiques du groupe et sa politique de gestion des ressources humaines.

La contribution de la formation aux objectifs stratégiques et aux besoins organisationnels, en compétences à préparer, voire à anticiper.

Le plan de formation à moyen terme doit être préparé de façon articulée et cohérente avec le plan de développement de l'entreprise NAFTAL.

2.2.2. Les étapes du processus de la formation au sein de l'entreprise NAFTAL :

La formation au sein de NAFTAL se déroule selon les étapes suivantes :

➤ **Identification des besoins en formation :**

Les sources de besoins à prendre en considération sont :

- Les projets de changement de culture, d'organisation et d'investissement ;
- Les évolutions technologiques, techniques et de gestion ;
- Les problèmes ou les dysfonctionnements constatés au niveau du fonctionnement ou de la performance de certaines activités et/ou l'insatisfaction par rapport aux objectifs du rendement défini ;
- Les résultats des évaluations de rendement de la ressource humaine et d'appréciation des compétences ;
- Les attentes individuelles par rapport à des ambitions de carrière et de progression sociale ou de réorientation vers des activités motivantes.

➤ **Elaboration du plan de la formation :**

Pour l'élaboration du plan de formation, la direction de la formation, élabore et transmet un canevas aux directions des ressources humaines.

Un envoi (demande) : est une demande d'accordement d'un plan de formation qui a été envoyé de la part de la direction des ressources humaines (pour besoin de formation) à la direction générale , dont il figure les besoins de formation . Cette demande se fait au milieu de l'année en cours pour demandé un plan de formation pour l'année suivante. (Exemple : la demande de plan de formation pour l'année 2018 a été faite au mois de juillet de l'année 2017).

La lettre d'orientation : la direction générale élabore une note d'orientation pour la mise en exécution du plan de formation moyen terme (PMT) pour l'année suivante, cette note d'orientation définit les objectifs à atteindre en matière de développement des ressources et les actions à mener pour concrétiser ces objectifs.

Le regroupement les fiches individuelles et collectives dans un tableau de bord ressource humaine : c'est au service du personnel qu'est désigné le regroupement des fiches

individuelles et collectives (c.-à-d. la direction des ressources humaines qui décide la personne qui nécessite une formation, et de quel type de formation nécessaire), et cela se base sur l'évaluation des cadres hiérarchiques quel que se soit direct ou indirect.

➤ **Le lancement de la formation :**

C'est l'étape de mise en œuvre de processus de formation, il faut envoyer les agents en formation, et cela ce fait au niveau de deux centres de formation de NAFTAL.

Les centres de formation : le secteur de district commercial NAFTAL du TIZI OUZOU dispose de structures de formation importantes qui assurent les formations et perfectionnements à la fois dans les métiers techniques de l'entreprise. L'objectif est de rentabiliser et d'optimiser les capacités de formation qui existent au niveau du secteur et créer des synergies en veillant à promouvoir les échanges et partages d'expérience au plan pédagogique de gestion, d'organisation et de mode de fonctionnement.

Ces structures se présentent comme suite :

Deux centres de formation appartenant à NAFTAL spécialisés dans le domaine de la commercialisation, implantés dans des complexes industriels (ORAN et CONSTANTINE) qui assurent les perfectionnements en rapport avec les métiers et les activités au niveau de chaque site de travail.

➤ **Evaluation et le suivi :**

A la fin de chaque formation l'agent formé doit être évalué avec une évaluation à chaud ou évaluation à froid.

Evaluation à chaud : C'est une évaluation de fin du stage qui se fait à la dernière journée de la formation, est une évaluation où l'agent formé doit évaluer le déroulement de la formation par lui-même. (Les conditions de la formation si elles sont satisfaisante) par une fiche d'évaluation à chaud des formations (voir annexe n° 6).

Evaluation a froid : Est l'évaluation de l'agent formé doit être évaluée par son responsable hiérarchique par une fiche d'évaluation à froid des formations (voir annexe n°7).

2.3. Les enjeux de la formation au sein du l'entreprise NAFTAL :

- Développer les compétences ;
- Raccourcissement de la durée de vie du savoir faire ;
- Développer une forme de motivation ;
- Améliorer le rendement des salaires ;
- La transmission de la connaissance ;
- Evaluation des ressources humaines.

2.4. Les limites de la formation au sein de l'entreprise NAFTAL :

-La hausse des coûts de formation :

La formation coûte chère à l'extérieur des centres de formation de l'entreprise NAFTAL : le fait d'avoir deux centres de formation rend les frais plus élevés à cause de la distance des centre (frais de déplacement, frais d'hébergement etc.).

L'entreprise NAFTAL a mis un dispositif pour surmonter cette limite avec la réalisation de nouveau centre de formation dans différentes régions (parmi leur objectif).

-Le départ des salaires après leurs stages de formation

Pour dépasser cette limite, l'entreprise NAFTAL a fait intégrer un contrat de fidélité pour le personnel formé, qui se fait selon la durée de la formation. (Voir annexe n°8).

Enquête par questionnaire :

Pour atteindre notre objectif, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau du district commercialisation de TIZI-OUZOU de NAFTAL, que nous allons présenter dans cette section.

2.5. Présentation de l'enquête :

Nous allons étudier un certains nombres de questions réunissant des témoignages, des expériences, est des avis d'un certains nombres du personnels de NAFTAL.

2.5.1. L'objectif de l'enquête :

Notre objectif consiste à montrer l'importance de la GPEC et ses apports au sein de l'entreprise NAFTAL. C'est pour cela que nous avons mené une enquête au niveau de district commercialisation de TIZI-OUZOU, en utilisant un questionnaire (voir annexe n°9).

2.5.2. L'hypothèse de l'enquête :

Un objet de recherche ne peut être défini et construit qu'en fonction d'hypothèses permettant de soumettre à une interrogation systématique, les aspects de la réalité sont mis en fonction par les questions posées. Ces hypothèses constituent en effet, les vrais objectifs de l'enquête que nous escomptons par le biais du questionnaire:

- La façon dont les besoins en formation sont identifiés ;
- Le niveau d'application du système d'évaluation ;
- Ce que les employés attendent de la formation ;
- Appréciation sur la formation par les employés formés ;
- Les apports de la formation.

2.5.3. La population de l'enquête :

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de district COM T-O de NAFTAL à s'avoir 612 employés.

Etant donné le nombre élevé des travailleurs au sein du district, la construction d'un échantillon est avérer indispensable. Pour construire notre échantillon, nous avons choisis la méthode des quotas, qui consiste à répartir les quotas, en fonction des caractéristiques suivantes : les catégories socioprofessionnelles (cadre, maîtrise et exécution)

On a put retenir un échantillon de 18 personnes, a qui nous avons distribuée le questionnaire dont le but de faire notre analyse.

A propos de la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- Questions fermées : réponses par oui ou non ;
- Questions semi-ouvertes : réponses aux choix multiples ;

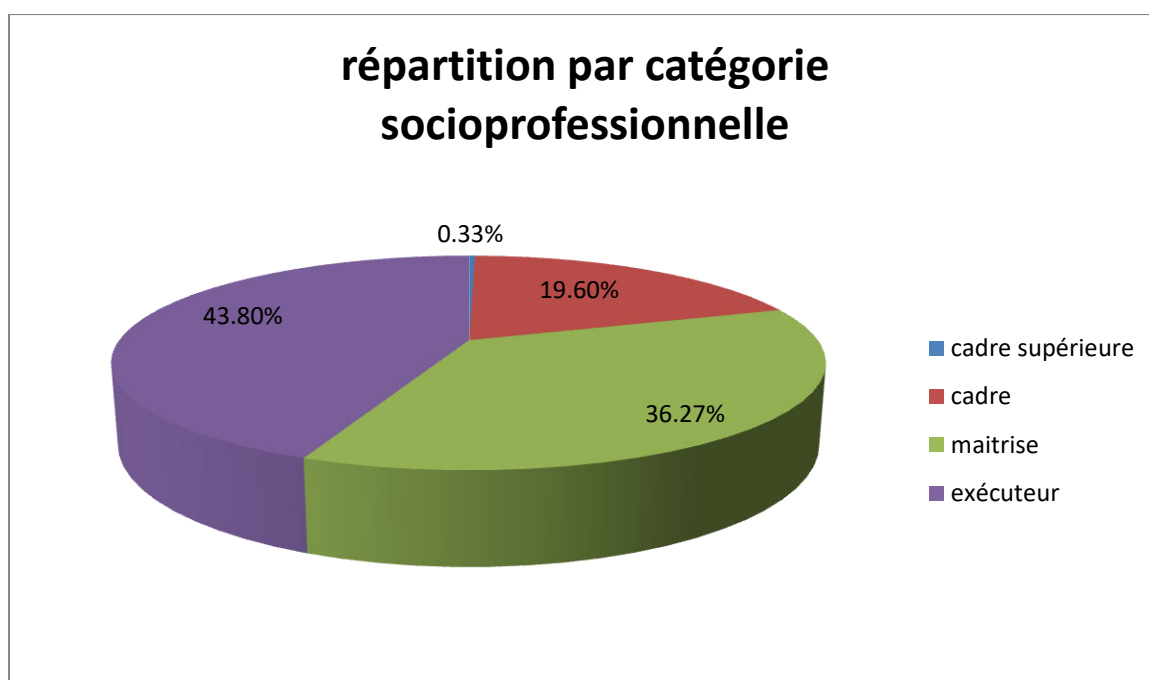
A fin de réaliser notre enquête nous avons suivis quelques étapes qui sont :

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;
- En dernier lieu, le dépouillement

Tableau N°09 : Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle :

CSP	Nombres	%
Cadres supérieure	2	0,33%
Cadres	120	19,60%
Maitrises	222	36,27%
Exécuteurs	268	43,8%
Total	612	100%

Figure N°1 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle



Interprétation du tableau :

D'après ce tableau, nous constatant que la catégorie la plus dominante est celle des exécuteurs avec un taux de 43,8%, suivie des maitrises avec un taux de 36,27%, et enfin les cadres ne représentent que 19,60%

Analyse :

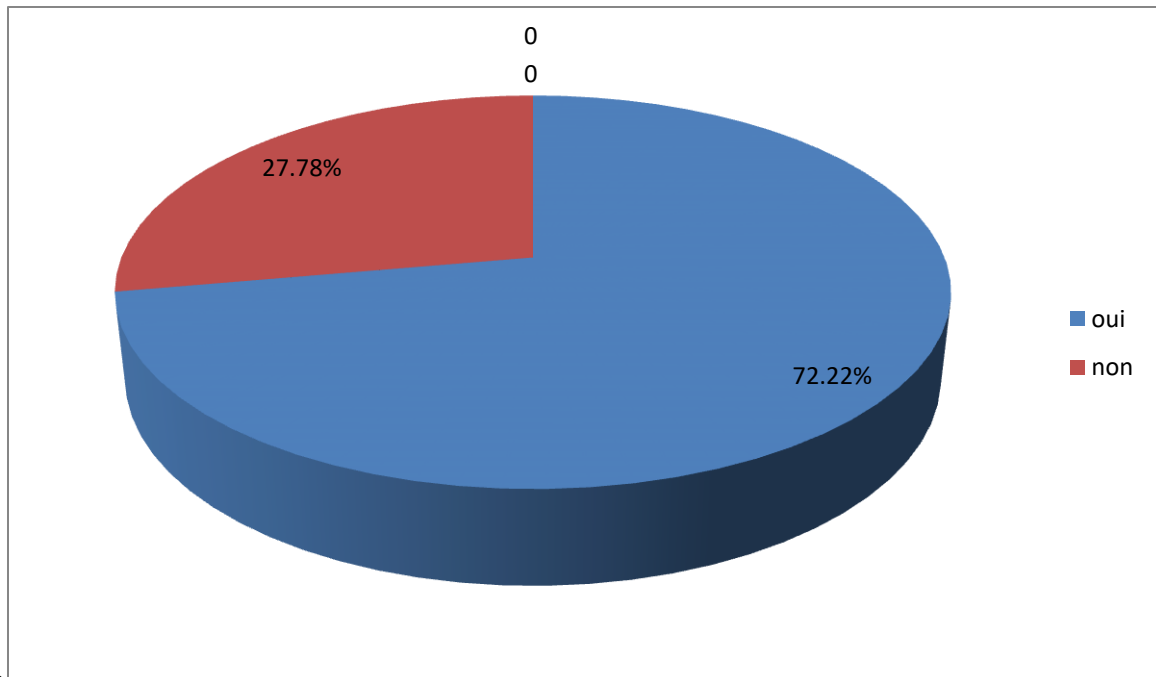
D'après cette figure, nous remarquons que la plus part des effectifs occupent la catégorie d'exécution avec un taux de 43.8%. Ce qui nous pousse à déduire que NAFTAL se focalise beaucoup plus sur le terrain

2.5.4. Interprétation des résultats du questionnaire

Question1 : Etes- vous évalués périodiquement pendant le travail ?

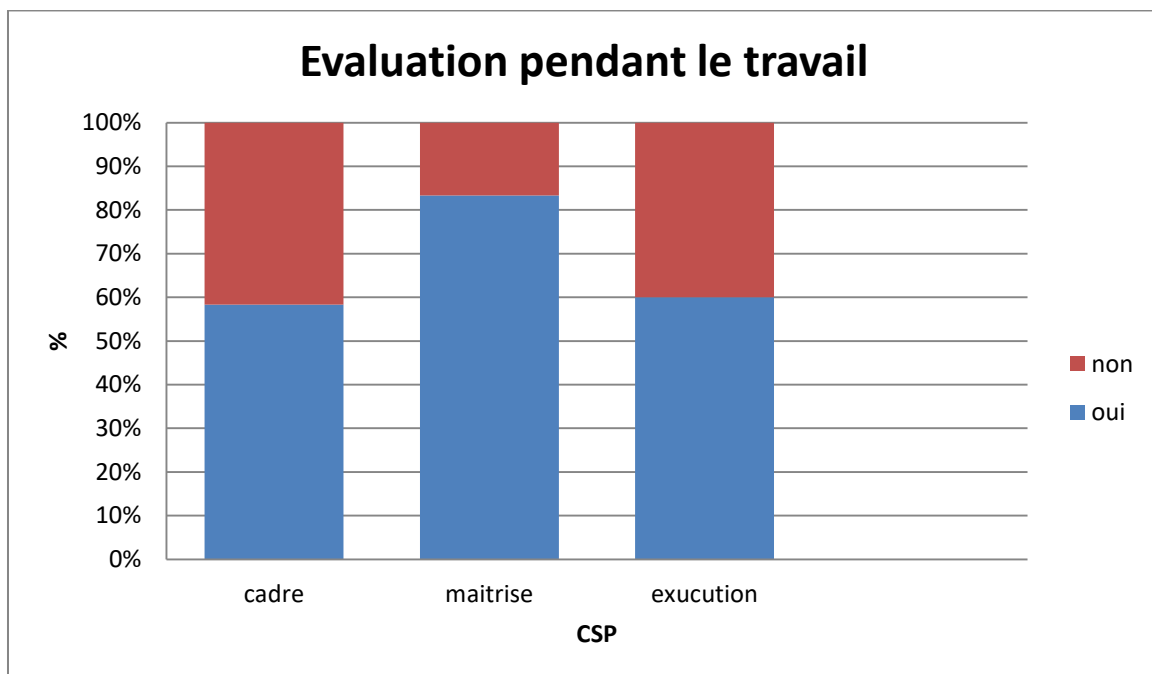
Désignation	cadres	%	maitrises	%	exécution	%	Nombre De réponses	%
Oui	4	57.14%	5	83.33%	4	80%	13	72.22%
Non	3	42.86%	1	16.67%	1	20%	5	27.78%
Total	7	100%	6	100%	5	100%	18	100%

Figure N°2 : Personnes évaluées périodiquement pendant le travail.



D'après la figure n°2, nous constatons que 28% des personnes interrogées n'ont jamais été évaluées d'une façon périodique pendant leur travail, par ailleurs 72% d'entre eux sont évalués.

Figure n°3 : évaluation pendant le travail par CSP :



En analysant par catégorie socioprofessionnelle, nous remarquons que :

- Pour les cadres, presque la moitié soit 43%, ne sont pas évalués périodiquement pendant leur travail.
- Pour les agents de maitrises et d'exécutions, ils ont presque le même pourcentage, voir moins de 20%, qui ne sont pas évalués pendant leur travail d'une façon périodique.
- A partir de ce moment, nous déduisons, donc, plus que la moitié des personnes sont évalués périodiquement pendant leur travail, voir 72%

Question 2 : Pensez –vous que la formation est bénéfique ?

Désignation	cadres	maitrises	Exécutions	Nombres de réponses	%
Oui	7	6	5	18	100%
Non	0	0	0	0	0%
Total	7	6	5	18	100%

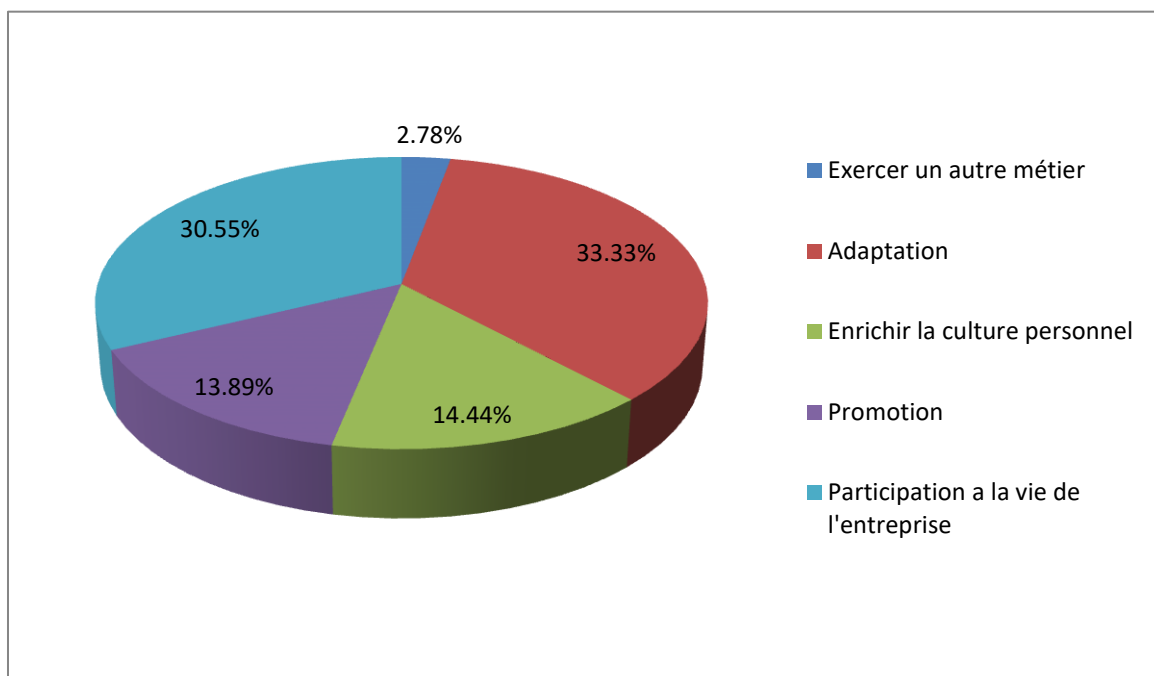
Toutes les personnes interrogées affirment que la formation est bénéfique. Soit 100%

QUESTION3 : Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

Désignation	Cadres	Maitrises	Exécutions	Nombre de réponses	%
La possibilité d'exercer un autre métier	1	0	0	1	2.78%
Une meilleure adaptation au poste	6	2	4	12	33.33%

Un enrichissement de votre culture personnelle	3	3	1	7	19.44%
La possibilité d'être promu	3	1	1	5	13.89%
Une meilleure participation a la vie de l'entreprise	4	5	2	11	30.55%
Total	17	11	8	36	100%

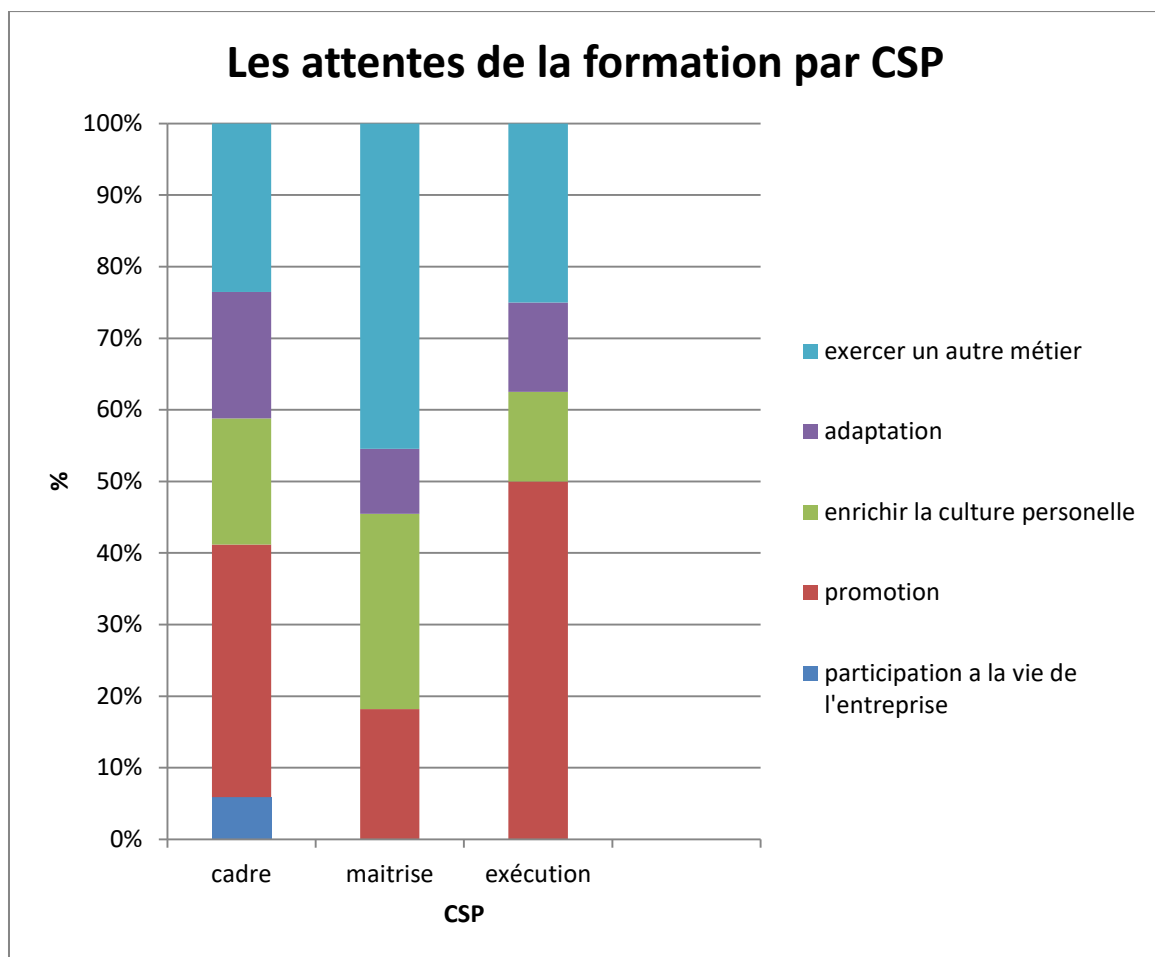
Figure N°4 : les attentes de la formation



Nous remarquons que le personnel de NAFTAL attend essentiellement de la formation :

- Qu'il soit promotion, et d'enrichir sa culture personnelle avec un taux de 14% par rapport aux autres propositions.
- De participer à la vie de l'entreprise et l'adaptation pour un taux de 30%.
- Concernant l'exercice d'un autre métier ca ne représente que 3%.

Figure n°5: Les attentes de la formation par CSP



Nous remarquons que les attentes par rapport à la formation diffèrent d'une catégorie socioprofessionnelle à une autre.

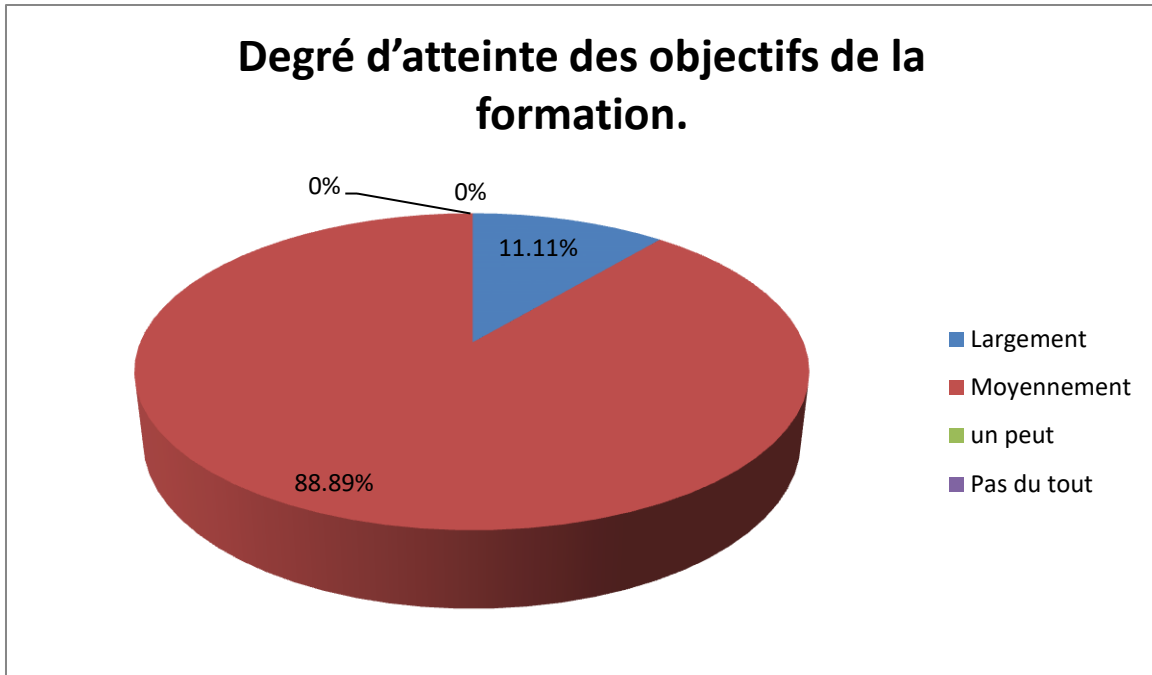
Concernant les cadres et les agents d'exécutions, ils attendent de la formation une meilleure promotion dont les taux successivement (35%) (50%).

S'agissant des agents de maitrises, ils attendent essentiellement de la formation l'exercice d'un autre métier soit (45%).

Question 4 : Selon vous les objectifs de votre formation ont-ils été atteints ?

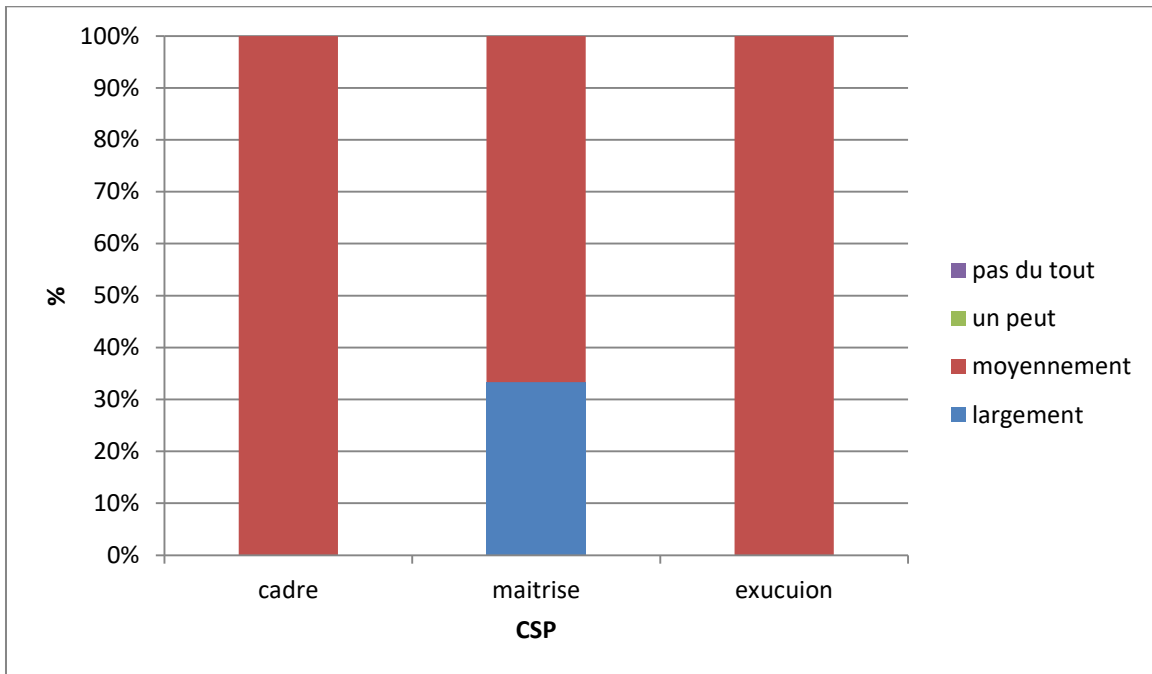
Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Largement	0	2	0	2	11.11%
Moyennement	7	4	5	16	88.89%
Un peut	0	0	0	0	0
Pas du tout	0	0	0	0	0
Total	7	6	5	18	100%

Figure N°6 : Degré d'atteinte des objectifs de la formation.



(89%) des personnes interrogées estiment que les objectifs de leur formation ont été moyennement. (11%) les trouvent largement.

Figure n°7 : Degré d'atteinte des objectifs de formation par CSP



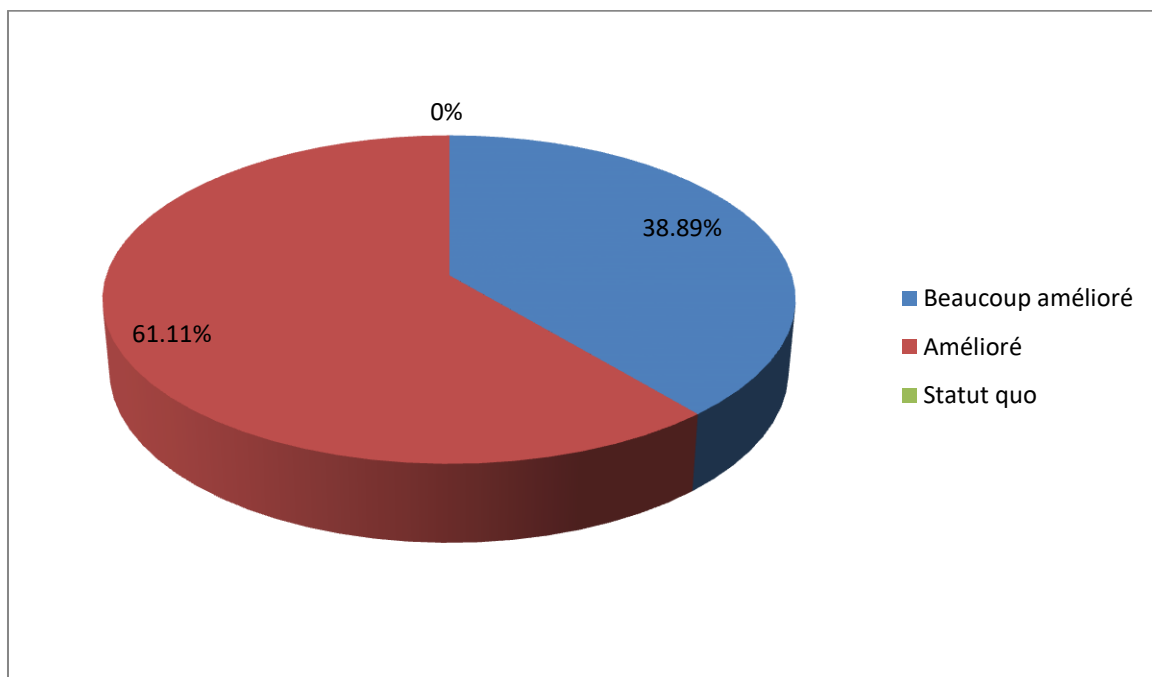
Question 5 : Après avoir reçu une formation, considérez-vous que ?

« Votre niveau de connaissance (savoir) » s'est :

				Nombre	de	
--	--	--	--	--------	----	--

Désignation	Cadres	Maitrises	Exécutions	réponses	%
Beaucoup amélioré	1	6	0	7	38.89%
Amélioré	6	0	5	11	61.11%
Statut quo	0	0	0	0	0
Total	7	6	5	18	100%

Figure N°8 : Amélioration du niveau de la connaissance.



Nous remarquons que plus que la moitié des questionnés trouvent leur niveau de connaissance s’est amélioré soit (61%) et (39%) trouvent qu’il s’est beaucoup amélioré.

« **Votre habileté (savoir-faire)** » s’est :

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Beaucoup amélioré	0	0	0	0	0
Amélioré	7	6	5	18	100%
Statut quo	0	0	0	0	0
Total	7	6	5	18	100%

Figure N°9 : Amélioration du savoir faire.



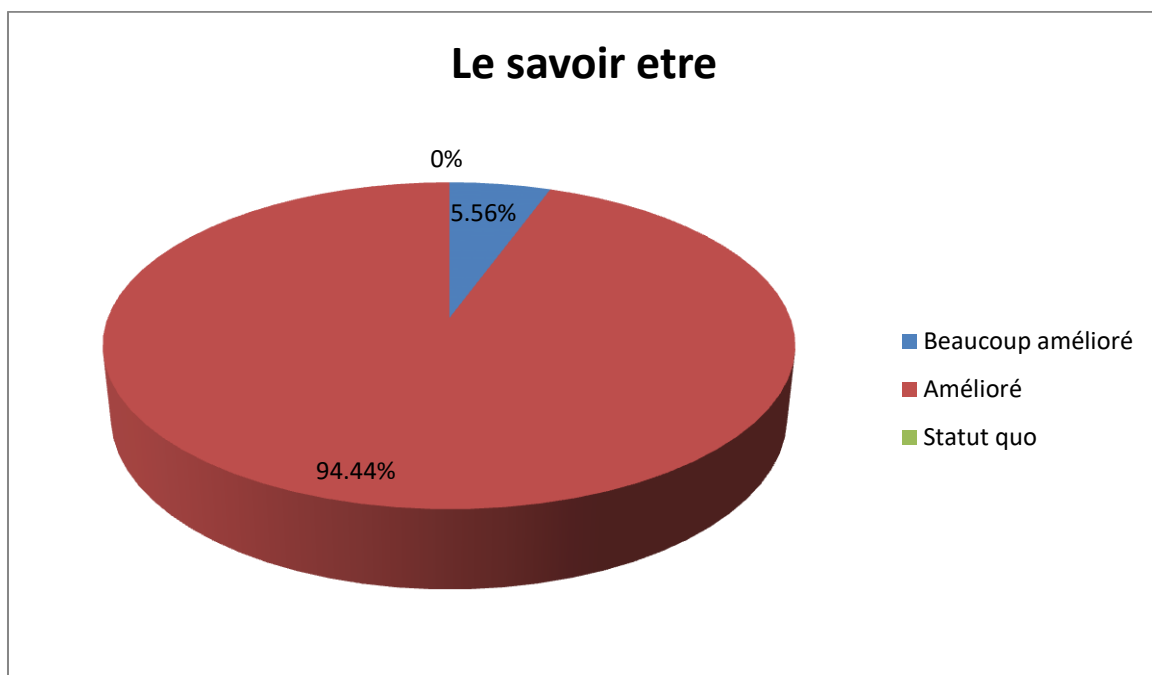
A travers la figure ci-dessus nous déduisons que tous les questionnés estiment que les formations reçues leur ont permis d'améliorer leur savoir-faire.

« **Votre comportement (savoir être)** » s'est :

				Nombre de	

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	réponses	%
Beaucoup amélioré	0	0	1	1	5.56%
Amélioré	7	6	4	17	94.44%
Statut quo	0	0	0	0	0%
Total	7	6	5	18	100%

Figure N°10 : Amélioration du savoir être.



Nous remarquons que la formation a permis à (94%) des personnes interrogées d'améliorer leur savoir-être .et à (6%) de l'améliorer beaucoup plus.

2.6. La démarche du la GPEC dans le cas du recrutement :

Le recrutement: est le processus d'embauche au sein de NAFTAL se fait selon les besoins budgétaires ou dans la mise en place d'un organigramme de remplacement numérique tel que le départ définitif, retraite, décès ou licenciement.

Avant d'embaucher des nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel à partir de l'analyse quantitative, de diagnostic des écarts, et méthode d'ajustement : dans ce cas, NAFTAL procède à l'analyse de mouvement des effectifs par activités.

Tableau N°10 : Représentation de mouvement des effectifs par activités (2015/2016).

Direction fonctionnelles	Réalisation 2015	Départ 2015	Recrutement 2015	Effectifs initial2016	Ecarts
Siege DISTRICTS	104	7	7	104	0
Centre lubrifiants pneumatique	72	7	1	66	-6
Agences	37	4	2	35	-2
Antennes	-	-	-	-	-
Réseau GD	348	15	5	308	-10
Centres distribution					
Total	612	43	15	584	-18

Source : élaboré par nous-mêmes.

Interprétation des résultats :

On voit que l'effectif de l'année 2015 a diminué en 2016, de même que l'on voit l'effectif de l'activité du siège District en 2015 est de 104. Il n'a pas changé en 2016, par rapport aux autres activités, le nombre d'effectifs de l'année 2015 a diminué en 2016.

La tendance d'effectif de l'activité siège district est égale à 0 (nul). Donc on peut dire que l'activité du siège DISTRICT, n'a pas de sureffectif ni de surcroît du travail. Le nombre d'effectif de l'année 2015 est suffisant pour l'année 2016. Les ressources disponibles sont égales aux besoins.

Par rapport aux autres activités, on constate une diminution de nombre d'effectifs, et cela peut être dû à un surcroît d'effectifs, ou d'un réajustement de l'organisme.

La diminution du nombre d'effectifs exprime le réajustement de l'organisme.

Tableau N°11 : Représentation du mouvement des effectifs par activités (2016/2017).

Activité	Situation initial en 2016	Depart2016	Recrutement 2016	Effectifs initial 2017	Ecart
S.D	104	6	5	103	-1
C. lubrifiant pneumatique	66	7	-	59	-7
Agence	35	2	2	35	0
Antennes	-	-	-	-	-
Réseau GD	38	13	3	28	-10
C. Distribution	71	10	-	61	-10
UNM centre	-	-	-	-	-
Total	584	38	10	556	-28

Interprétation des résultats :

On voit que le nombre des effectifs de l'activité de l'agences est le même en 2016 et au 2017. Et pour les autres activités, le nombre d'effectif a diminué de l'année 2016 à

2017. On notera aussi que le nombre d'effectifs 2016 a baissé durant l'année pour s'accroître jusqu'à 556 pour l'année 2017.

La stabilité du nombre d'effectifs de l'activité d'agence de l'année 2016 et 2017 revient à la satisfaction des besoins en effectifs de l'année 2016 pour l'année 2017. Donc on peut dire que dans cette activité, les ressources disponibles, de l'année 2016, sont satisfaisantes par rapport aux besoins de l'année 2017.

- Et la baisse du nombre d'effectif par rapport aux autres activités revient à des ajustements et de la réorganisation des dysfonctionnements de ces dernières. A cet effet, NAFTAL suit les phases de recrutement suivantes :

2.6.1. Exprimées un besoin : les études quantitative et qualitative permettent de se projeter dans le futur et évaluer les écarts qui peuvent exister entre exigences d'emplois et les caractéristiques des ressources à l'aide des outils de la GPEC, on fait l'analyse et le diagnostic de ressources humaines.

Parmi ces outils on peut citer :

- L'organigramme : Est un outil qui permet de désigner les postes vacants et le dysfonctionnement de l'organisation ;
- Pyramide des âges : la pyramide des âges est un outil de la GPEC dont le rôle est de définir et d'éclairer les salariés remis au départ à la retraite, ainsi, permet la prévision des recrutements.

Tableau N°12 : Répartition des effectifs selon la tranche d'âge

Tranche d'âge (année)	Total d'effectifs	%
Moins de 20	0	0
20-25	9	1,54
25-30	57	9,76
30-35	124	21,23
35-40	176	30,14
40-45	102	17,46
45-50	59	10,11
50-55	36	6,16

55-60	19	3,26
plus de 60	2	0,34
Total	584	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Interprétation des résultats :

On constate que la tranche la plus élevée dans l'entreprise NAFTAL est la tranche (35-40). Aussi nous constatons que trente huit 38 personnes sont concernées par un départ à la retraite pendant les 5ans à venir. (Pour les hommes L'âge du départ a la retraite est fixé à 60 ans pour, et 55 ans pour les femmes).Donc on a constaté que les femmes qui ont la tranche d'âge (50-55) est la tranche soumis à la retraite dans les 5ans.

Par contre, les hommes qui ont la tranche d'âge (55-60) sont au nombre de 38 qui sont soumis à une plus profonde analyse (déterminer l'âge exacte de chaque personne, aussi déterminer les activités qu'il exerce....etc.). Cela dans le but de préparation à un remplacement qui se fait selon un apprentissage des nouvelles recrues (jeunes), pour bien maîtriser les postes de départs en retraite et la durée de cet apprentissage se fait selon les activités (il existe des activités qui nécessites moins de durée < 1 < et plus). Ce qui amène à déterminer que la pyramide des âges est l'outil qui aide à l'identification du besoin de recrutement.

On peut aussi analyser les activités par l'analyse de la chaine de valeur.

L'avantage concurrentiel est l'un des objectifs de la GPEC, et la chaine de valeur est un instrument fondamental pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel d'après M.C.PORTER.

De ce fait, on déduit que la chaîne de valeur permet de positionner l'ensemble des activités d'une entreprise.

- La chaîne de valeur est un outil des activités spécifique par lesquelles les sociétés peuvent crée de la valeur et de dégager un avantage concurrentiel.

Après avoir fait l'analyse diagnostic des écarts et évaluation des compétences on prépare des plans d'action afin de passer à la phase suivante qui est de la recherche de candidat.

2.6.2. Recherche de candidat (profit demandé) :

Enquête de candidats, NAFTAL procède trois manière :

- **Recrutement par voie de la mutation** : Concerne le recrutement a titre permanent (CDI) et il se fait comme suite :

- Par voie d'appel a candidature :

L'affichage des postes vacants demandés et les critères d'accès au poste se fait sur la base des tableaux prévus à cet effet, ce mode de recrutement concerne exclusivement les employés de NAFTAL dans toutes ses structures implantées sur le territoire national.

- Par formulation de la demande de l'intéressé : Lorsque il s'agit d'un poste vacant.

Exemple : un pompiste exercent à ORAN peut demander une mutation en vue d'un rapprochement familiale lorsque le poste est vacant au niveau de NAFTAL de TIZI OUZOU.

- **Recrutement externe par le recourt aux agences de l'emploi (ANEM)¹** :

Pour ce type de dotation en main d'œuvre, NAFTAL est tenue de rapprocher des services de l'ANEM ou à défaut des services sociaux implantés dans les assemblés populaires communales (APC), et ceux, quelle que soit la nature juridique de la relation de travail (CDD, CDI, Saisonnier, etc.).

- **Recrutement direct (voie de presse) (classique)** :

Dans le cas de non satisfaction par ces organisations (ANEM, APC) de la demande formulée par les structures de NAFTAL ces derniers sont autorisés au recrutement direct.

2.6.3. La sélection du candidat :

Pour les cadres supérieures : c'est la direction générale qui sélectionne les cadres par contre les maîtrises et les exécuteurs, c'est la commission locale qui procède à la sélection des candidats.

Cette phase passe par les étapes suivantes :

- Expression de besoin de recrutement auprès de service de 'ANEM ;
- Les services de l'ANEM orientent les candidats remplissant les conditions d'accès au poste, munis de leur CV et de bulletins de présentation, et ce pour un entretien psychotechnique.

¹ Agence National de l'Emploi.

- Ces candidats seront convoqués pour passés devant une commission d'évaluation et de sélection.
- Le candidat retenues sera informé et convoqué pour la constitution du dossier afin qu'il signe son contrat d'engagement (CDD, CDI) et pourras intégrés son poste.

Pour les candidats non retenus, ils seront informés par les services de l'ANEM (destinataire de la carte réponse).

2.6.4. L'intégration du candidat :

C'est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions pour l'employé à la cour de cette phase le candidat recruté sera soumis à une période de probation qui varie selon les catégories socioprofessionnelles :

- Personnel d'exécution2mois ;
- Personnel maîtrise.....4mois ;
- Personnel cadre.....6mois ;
- Cadre supérieur.....12mois.

Durant cette période, la nouvelle recrue sera appréciée à travers une fiche d'appréciation de la période d'essai.

A l'issue de cette période, si le rendement est jugé positif la nouvelle recrue est informée de son maintien au poste de travail par une décision verbale .Dans le cas de résultat négatif il lui sera notifié a la fin de la période d'essai.

Pour l'intégration d'un nouvel employé dans son environnement de travail physique NAFTAL assure un programme d'accueil à deux niveaux :

- Accueil administratif : qui comporte les points suivants :
- Remise et signature des documents nécessaires ;
- Accueil par le responsable de secteur (supérieur immédiat) ;
- Mot de bienvenue (présentation générale de NAFTAL) ;

- Présentation des valeurs privilégiés et des attentes de l'organisation.

➤ Accueil professionnel :

Cet accueil est assuré sous forme de parrainage qui portera sur :

- Présentation de l'organisation et le fonctionnement de la structure ;

- Présentation de personnel et de l'équipe de travail ;

- Présentation des méthodes de travail.

L'importance de recrutement :

Le recrutement est une activité de la GPEC :

- La qualification des ressources humaines ;

- Réorganisation de dysfonctionnement organisationnel ;

- Régler le surcroît du travail ;

- Compléter les postes vacants.

Conclusion général

Conclusion général

Tout au long de notre travail, on a montré que la ressource humaine est la richesse et le capital le plus précieux et le plus important dans l'entreprise, et que la fonction ressource humaine est une fonction stratégique, dont les enjeux sont déterminants dans la conduite des changements en cours, pour adapter l'entreprise au nouveau contexte économique national et à l'environnement international, de plus en plus concurrentiel, où les évolutions se concrétisent et s'évaluent en termes de performance et de compétitivité, et doivent être organisées sur la base de savoirs et de compétences.

Dans un contexte de mondialisation et en forte mutation et à l'évolution technologique rapide, les entreprises doivent développer leurs ressources humaines pour faire face à la concurrence ; ce qui nécessite la mise en place de politiques de développement pour une gestion optimale des ressources humaines dans le but d'améliorer la compétitivité. Alors la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est devenue indispensable. Elles doivent disposer d'outils permettant d'établir des liens entre l'évolution des organisations et celles des ressources humaines, afin de maintenir un bon niveau d'adéquation poste emploi. Ces outils concernent, notamment, l'impact des changements sur les indicateurs d'activités, les profils des postes, les compétences requises, et les plans d'action permettant de réduire les écarts correspondants. On dit qu'une entreprise qui est capable de prévoir les besoins de personnels en termes de quantité et de qualité suffisante se positionne dans le stade de croissance dynamique et se dotera d'un personnel compétent et motivé pour atteindre ses objectifs.

La nécessité de mettre en œuvre la démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se ressent de plus en plus afin de répondre aux exigences des postes, quel que soit le dirigeant, il est de son devoir pour la vision stratégique de l'entreprise dans le court, moyen et long terme, de maîtriser la GPEC en entreprise.

L'analyse quantitative et qualitative des emplois et des compétences est une nécessité pour une préoccupation permanente d'une entreprise.

Notre étude nous a mené à constater que l'entreprise NAFTAL dispose des effectifs jeunes dont la totalité, compétents et qualifiés, caractérisés par une forte participation du salarié temporel, une chose qui reflète une instabilité des effectifs c'est-à-dire un taux élevé de turn-over, cet effectif est bien géré par la direction des ressources humaines de NAFTAL, qui

Conclusion général

consacre des efforts importants pour ces dernies, qu'elle considère comme un axe de préoccupation majeur et poursuit un processus continue de développement des compétences et performances de ses employés.

Sur la base de l'enquête qu'on a menée au niveau du district commercialisation de Tizi Ouzou on a concluons que dans l'entreprise NAFTAL, la formation au sein de cette dernière à un impact positif sur les compétences.

De l'étude de cas on a concluons que l'entreprise NAFTAL est apte a la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a condition de regarder les différent problèmes qui se pose au niveau de cette entreprise comme l'absence de système d'évaluation annuelle, manque de moyen en matière de formation(manque de centre de formation).la baisse de niveau de base de formation .

A la lumière des résultats de l'étude que nos avons rédigé, les suggestions ci après formulées, pourraient éventuellement faire l'objet d'étude et d'enrichissement par d'autres travaux, sont :

- **la pérennité du système** : l'étude et la mise en place d'une GPEC dans une entreprise demandent du temps et des moyens, c'est pourquoi il est primordial que cette étude continue à vivre à travers le temps, cet complété au fil de temps, par exemple il pourra être mis à jour lors des entretiens annuels d'évaluation et complété par les formations que l'individu a suivies.
- **La mise en place d'un système d'évaluation** : pour mieux connaître les compétences des agents, la connaissance précise des compétences des agents constitue l'un des facteurs clés de réussite de la GPEC dans la mesure où elle permet de définir les parcours professionnel et de mieux cibler les actions de formation. Les compétences individuelles des agents doivent être mises en relation avec les répertoires métiers et les référentiels de compétence du service.
- **L'exigence de niveau académique (formation de base) adapté au poste** : il faut exiger un niveau de base cohérent au poste propose avant le recrutement.
- **Réduire la forte participation des salaires temporel afin d'éviter l'instabilité des effectifs** : stabiliser les salaires par la pérmanisation.

Ouvrage :

- Claude Fluck : Gestion et management des compétences. France. Aval.
- Dietrich Anne.Pigey Frederick, « La gestion des ressources humaines ».
- Dimitri La fonction ressource humain. Paris édition d'organisation.
- Dumais (Jean-François), Turcotte, Renaul, Daigneault.Marie «guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétences, Québec, 2003.
- Extrait d'un entretien avec un responsable du personnel chargé de piloter les démarches GPEC, enquête française qui à porter sur six entreprises.
- Jean-Pierre Cîteaux, gestion des ressources humaines, principes généreux et pratique, édition ARMAND Colin, Paris, 1997.
- Jean-René Loubat, management des compétences, le déficit de la décennie, formateurs, formateurs conseil « instaurer la relation de service », Dunod 2002.
- Kerlan Françoise « guide de la gestion des emplois et des compétences » 2ème édition, édition d'organisation 2006.
- Laetitia Lethielleux. L'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition 3 , mars2009.
- Management par les compétences, plébiscite pour un nouveau opérationnel de la GPEC, septembre 2002.
- Martory. B, Crozet. D « gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance », Duodi, 2001.
- Extrait de cours du professeur Mayo. Elton, (1880-1995), psychologue et sociologue Américain.
- Millet : gestion prévisionnelle de l'emploi des ressources humaines, édition liaison, 1981.
- Patrick Gibert, la gestion prévisionnelle des ressources humaines, édition la découverte, Paris2006.
- Sauret C. Thierry. D « La gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences », Paris, l'harmattan, 1993.
- Thiery Dominique « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », édition l'harmattan, avril1990.
- Yvan Presqueux « La gestion des ressources humaines », édition ECONOMICA, 2003.

WEBOGRAPHIES :

- Site internet : WWW.abdias.conseil.com, (la GPEC, une gestion des savoirs ou une gestion de l'action)
- Site internet : WWW. DFC.CCIP.FR (La GPEC).
- Site internet : WWW. Fiche pratique GPEC.FR.
- Site internet : WWW.RH-Organisation.FR.
- Site internet : Sylviane, fichier PDF.

Documents universitaire :

ANNEXE N° 5 : Historique de NAFTAL

- **En 1983 :**

Le projet GPL/Carburant fut transféré de SONATRACH à NAFTAL.

- **En 1984 :**

48 unités de NAFTAL de la distribution de multi produits sont créés ; un regroupement et une organisation des activités de transit en quatre unités portuaires (UNP), à savoir : Alger, Oran, Annaba et Skikda.

- **En 1987 :**

Séparation des deux activités principales de SONATRACH, à savoir le raffinage et la distribution des produits pétroliers (NAFTEC, NAFTAL) :

- **NAFTAL** : Chargée de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers.
- **NAFTEC** : Chargée du raffinage du pétrole.

- En 1989 :

Décentralisation des œuvres sociales et culturelles de l'entreprise.

- **En 1990 :**

Décentralisation et informatisation de l'activité : « stocks /ventes /clients »

- **En 1992 :**

Les unités NAFTAL furent consolidées suivant les études des flux produits ; 9 unités rattachées ; 19 unités NAFTAL de distribution.

- **En 1996 :**

La direction du commerce extérieur fut dissoute.

- **En 1997 :**

La direction protection du patrimoine fut créée ainsi que la structure de sûreté interne, et ce au niveau des unités ; face à cela, dissolution des unités portuaires.

- **En 1998 :**

En vue des impératifs liés à la sécurité, une cellule « sécurité industrielle » fut créée, ainsi qu'une direction «audit et système» pour l'indépendance de l'entreprise et une unité imprimerie.

Les directions CLPB, GPL et AVM furent dissoutes pour renaître sous la forme de divisions.

- **En 1999 :**

Des archives centrales au niveau de NAFTAL Chéraga furent créées et organisées de telle sorte que les documents de NAFTAL, ESSO, SHELL et autres soient répertoriés et classés.

Ajouté à cela, 03 directions régionales audit relevant de la direction audit système ; le projet unité NAFTAL GPL/Alger fut dissout.

- **En 2000 :**

Création du centre de traitement informatique (CTI) qui répond à des exigences de mise à jour des informations de NAFTAL, ainsi qu'à des obligations de compétitivité en prévision de la concurrence potentielle.

Mise en place du schéma d'organisation générale de la division GPL et CLP/AVM, ainsi que la création de la division Bitumes.

- **En 2001 :**

Réorganisation et organisation par produits et ceci pour la division CLP/GPL; organisation détaillée de la division Bitumes ainsi que la création d'une antenne commerciale ; la direction formation et la réorganisation du centre de formation ouest.

- **En 2002 :**

Une réorganisation de la direction administrative et financière/division GPL ainsi qu'une organisation des activités fiscalité au niveau de toutes les directions et toutes les divisions.

- La mise en place d'un nouveau PDG.

Augmentation du capital en deux phases :

Septembre : 12650 x 10 DA

Décembre : 15650 x 10 DA

- **En 2003 :**

- Signature de 03 contrats d'achats de matériel roulant avec la SNVI.

- Mise en place d'un système de management de qualité, en vue de la certification des activités AVM.
- La reconnaissance de M.REMINI AKLI, le PDG de NAFTAL, comme étant le manager de l'année 2003.
- La création du comité marketing et le développement de sa force de vente.
- Relance de la revue NAFTAL News.
- La création d'un logiciel de comptabilité analytique permettant une meilleure gestion des flux monétaire et une connaissance plus précise du coût effectif des produits de l'Input à l'Output.
- Nouveau schéma d'organisation de la macrostructure, à savoir, cinq branches : commerciale, carburants, GPL, activité internationales et LPB.

- **En 2004 :**

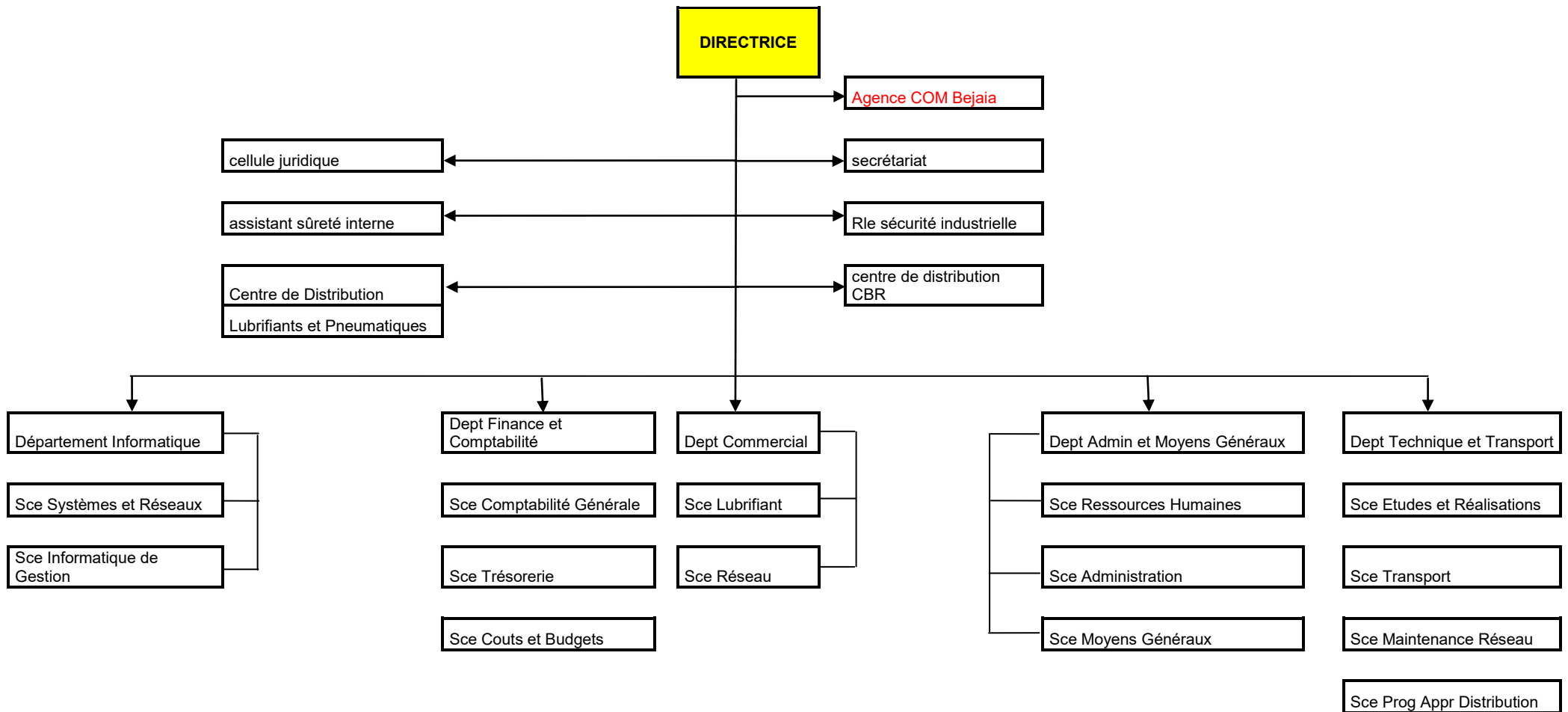
- Création de la division réseau ;
- Création de branches lubrifiantes et pneumatiques ;
- Création de la direction marketing ;
- Création de la branche commercialisation.

- **En 2005 :**

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

- **En 2006 :**

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



L'intéressé : « Veuillez cocher la case correspondante » :

1. Êtes vous évalué périodiquement pendant le travail ?

-oui

-non

2. Pensez vous que la formation est bénéfique ?

-oui

-non

3. Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

-la possibilité d'exercer un autre métier.

-une meilleure adaptation au poste.

-un enrichissement de votre culture personnelle.

-la possibilité d'être promu.

-une meilleure participation a la vie de l'entreprise.

4. Selon vous les objectifs de votre formation ont-ils été atteints ?

-largement

-moyennement

-un peu

-pas du tout

5. Après avoir reçu une formation, considérez vous que :

▪ Votre niveau de connaissance (savoir) s'est :

-Beaucoup amélioré

-amélioré

-statut quo

▪ Votre habileté (savoir-faire) :

-beaucoup amélioré

-amélioré

-statut quo

▪ Votre comportement (savoir-être) :

-beaucoup améliore

-améliore

-statut quo

TABLES DES MATIERES

Introduction générale

CHAPITRE I :

Section 01: Définitions, historique, évolution, missions et objectifs de la GRH

1.1. définition de la gestion des ressources humaines

1.2. Historique de la gestion des ressources humaines

1.2.1. Emergence de la gestion des ressources humaines

1.2.2. La découverte du facteur humain et la naissance de l'école des relations humaines

1.2.3. Professionnalisation de la fonction ressources humaines

1.3. Les théories modernes de la gestion des ressources humaines

1.3.1. La théorie des ressources humaines

1.3.2. La théorie du capital humain

1.4. L'évolution de gestion des ressources humaines

1.5. Les missions de la gestion des ressources humaines

1.5.1. La gestion administrative

1.5.2. Les conditions de vie et de travail

1.5.3. Le deuxième volet concerne la gestion des ressources humaines dans les aspects suivants

1.6. Les objectifs de la gestion des ressources humaines

Section 2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la gestion des ressources humaines

2.1. La qualification des services RH pour mener les projets GPEC

2.2. L'approche de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences

2.3 De la naissance de la fonction personnelle à la renaissance de la fonction RH

2.3.1. De la gestion de personnel à la gestion des ressources humaines

2.3.2. Gestion prévisionnelle du personnel GPP

2.3.3. La gestion des compétences

2.4. Le passage de la fonction ressource humaine a la GPEC.

2.4.1. De la gestion prévisionnelle du personnel à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences

2.4.2. De la gestion prévisionnelle des emplois(GPE) à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

2.4.3. De la gestion des compétences a la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

CHAPITRE II : Approche théorique de la GPEC

Section 01: Principes généraux de la GPEC

1- Présentation du concept

1-1- Définition de la GPEC

1-2 Trois termes structurent la réflexion prospective

1-2-1 La gestion prévisionnelle ou prospective

1-2-2 Les emplois

1-2-3 Les compétences

1-3-les outils et les acteurs de la GPEC :

1-3-1-Les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

1-3-2 Les acteurs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

2- Les finalités, les avantages, et les limites de la GPEC

2- 1-Finalités de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

2-2- Les Avantages de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

2-3- Les limites de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Section 02 : Méthodologie de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

1. Préambule de la démarche GPEC

1-1 Conditions de mise en œuvre de la GPEC

1-1-1 Identification précise des ou du problème à résoudre

1-1-2 Définition des projets clairs

1-1-3 Acceptation de la démarche par les salariés de l'entreprise

1-1-4 Le suivi et évaluation

1-2 Les différentes manières d'entrer dans une GPEC

1-2-1 L'entrée par le plan moyen terme

1-2-2 L'entrée par les unités

1-2-3 L'entrée par les familles professionnelles

1-2-4 L'entrée par les investissements

1-2-5 L'entrée par les emplois sensibles

1-3 Les étapes préalables à la mise en place d'une GPEC

2- Mise en œuvre d'une démarche GPEC

2-1 Prévisions des besoins en ressources humaines

2-2 Analyses quantitatives et qualitatives des ressources de l'entreprise

2-3 Diagnostic des écarts et méthodes d'ajustement

3- Les raisons de ne pas signer la GPEC

CHAPITRE III : Etude pratique de la GPEC appliquée à NAFTAL

Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL

1.1. Historique de NAFTAL

1.1.1. Historique du groupe SONATRACH

1.1.2. Création de l'entreprise NAFTAL

1.1.3. Objet social

1.1.4. Organisation de l'entreprise

1.1.5. Evolution structurelle et organisationnelle

1.2. Objectifs et Missions de NAFTAL

1.2.1. Missions de NAFTAL

1.2.2. Objectifs de la stratégie de NAFTAL

1.3. Organigramme de NAFTAL

1.4. Aperçu général sur le District Commercialisation de Tizi Ouzou

1.4.1. La présentation de district commercialisation de TIZI-OUZOU

1.4.2. Les missions du district COM / T-O

1.4.3. L'organisation du district COM / T-O

1.5. La division des ressources humaines⁹

1.5.1. Les missions du département « ADM&MGX »

1.5.2. L'organisation du département « ADM&MGX »

Section 2 : La GPEC au sein de NAFTAL

2.1. La démarche de la prévision au sein de NAFTAL

2.1.1. L'analyse de l'ETAT des ressources humaines au sein de NAFTAL

2.2. La procédure de gestion de la formation au sein de NAFTAL

2.2.1. Le plan de formation au sein de NAFTAL

2.2.2. Les étapes du processus de la formation au sein de NAFTAL

2.3. Les enjeux de la formation au sein de NAFTAL

2.4. Les limites de la formation au sein de NAFTAL

2.5. Présentation de l'enquête

2.5.1. L'objectif de l'enquête

2.5.2. L'hypothèse de l'enquête

2.5.3. La population de l'enquête

2.5.4. Interprétation des résultats du questionnaire

2.6. La démarche de la GPEC dans le cadre du recrutement

2.6.1. Exprimées un besoin

2.6.2. Recherche de candidat

2.6.3. La sélection du candidat

2.6.4. L'intégration de candidat

Conclusion

Bibliographie

Annexes

Table des matières