

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud MAMMERY Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de Gestion
Spécialité : Management des Ressources humaines

Thème

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Cas : Direction de la Distribution de la SONELGAZ

Réalisé par :

OULD SLIMANE Thinhinane
OUMERABET Kenza

Encadré par :

TESSADA YASMINA

Devant le jury composé de :

Président :	Mme CHEKAOUI Smina	M.A.A.	UMMTO
Examinatrice :	Mme HAMANI Malika	M.A.A.	UMMTO
Rapporteuse :	Mme TESSADA Yasmina	M.A.A.	UMMTO

Année universitaire : 2024 / 2025



Remerciements

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

Nous tenons à exprimer toute notre reconnaissance à Mme TESSADA Yasmina, notre encadrante, que nous remercions sincèrement pour son accompagnement, ses conseils éclairés, sa disponibilité et son soutien tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Nous adressons également nos vifs remerciements à M. AIT KACI Ibrahim, responsable à la Direction de la Distribution de SONELGAZ de Tizi-Ouzou, pour son accueil chaleureux et sa disponibilité.

Nos remerciements vont également à M. GUERMI Mohamed, responsable à la Société de Transport de l'électricité et Operateur Système (S-TOS) à Alger, pour sa précieuse collaboration et accompagnement durant la période de stage.

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

Nous exprimons aussi notre gratitude à nos amis et collègues pour leur soutien moral et intellectuel, ainsi qu'à tous les enseignants qui nous ont guidé tout au long de notre parcours universitaire.

Enfin, nous remercions toute personne ayant contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce modeste travail.

OULD SLIMANE Thinhinane & OUMERABET Kenza





Dédicaces

Je dédie ce travail :

A mes très chers parents, pour leur patience, leur sacrifice, leur amour inestimable et leur soutiens indéfectible. Que dieu les protège et comble de sa miséricorde. Je leur témoigne tout mon respect et une profonde reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour moi.

A ma chère sœur Thanina et cher frère Chabane, pour leur présence précieuse et leur soutien constant.

A mon oncle Mourad, pour sa présence, ses conseils et son soutien précieux tout au long de mon parcours.

A mes chères cousines Kahina et Ouerdia, pour leur encouragement et leur affection.

A mes chères amies Sophie, Lina et Tassadit, pour leur précieuse amitié et leur appui moral.

A ma personne préféré Mayes, pour sa place unique dans mon cœur, sa motivation et sa présence précieuse.

A ma chère binôme Kenza, avec qui j'ai partagé cette belle aventure de fin d'étude.

A tous mes proches,

A tous ceux qui me connaissent de près ou de loin,

A toutes les personnes que j'aime.

Thinhinane





Dédicaces

Je dédie ce travail :

A mes parents bien aimés, pour leur amour inestimable, leur soutien sans faille et leurs prières constantes qui m'ont guidée et encouragée tout au long de ce parcours. Que Dieu les protège et leur accorde une vie paisible et longue.

A ma chère tante Assia, pour sa tendresse, ses encouragements et sa présence précieuse dans ma vie.

A mon frère Nourdine, pour sa confiance, son soutien et ses mots qui m'ont donné la force d'avancer.

A ma chère grand-mère Ouiza, dont l'affection et les prières m'ont toujours portée avec douceur et amour.

A ma chère binôme Thinhinane, avec qui j'ai partagé cette aventure universitaire.

A mon cher ami Boualem, pour son soutien constant, sa gentillesse et sa présence sincère.

A tous ceux qui m'aiment, me soutiennent, et croient en moi.

Kenza



Liste des figures

Figure N°01 : Prévission des effectifs et gestion des départ.....	39
FigureN°02 : Schéma de la Direction de Distribution de SONELGAZ (Tizi-Ouzou)	78
Figure N°03 : Mission et rôle de S-TOS dans la gestion du système électrique Algérien.....	80
Figure N°04 : Schéma d'Organisation de S-TOS	81
Figure N°05 : Schéma de la Direction Ressources Humaines S-TOS	84
FigureN°06 : Existence de plan de succession.....	88
Figure N°07 : critères pour la sélection des successeurs.....	89
Figure N°08 : Besoins prioritaires exprimés	90
Figure N°09 : Identifications des successeurs potentiels	95
Figure N°10 : Actions de préparation à la relève	96
Figure N°11 : Efficacité perçue des actions (score moyen/5).....	97
Figure N°12 : Obstacles à la gestion de la relève.....	98

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Caractéristique de la GPEC	11
Tableau N°02 : Les objectifs stratégiques de la planification de la relève et leurs finalités	43
Tableau N°03 : Existence de plans de succession	88
Tableau N°04 : Critères privilégiés pour la sélection des successeurs	89
Tableau N°05 : Besoins prioritaires exprimés.....	90
Tableau N°06 : Identification des successeurs potentiels	94
Tableau N°07 : Action de préparation à la relève	95
Tableau N°08 : Efficacité perçue des actions (score moyen/5)	96
Tableau N°09 : Obstacles à la gestion de la relève	97

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Introduction à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	5
Section 1 : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences.....	6
Section 2 : Processus de mise en œuvre de la GPEC	16
Section 03 : Les enjeux stratégique de la GPEC	24
Chapitre II : De la gestion des compétences à la planification de la relève	33
Section 1 : la planification de la relève dans le cadre de la GPEC.....	34
Section 2 : processus et outils de la planification de la relève	47
Section 3 : Facteurs de succès de la mise en place de la planification de la relève	61
Chapitre III : Analyse de l’impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ	67
Section 1 : Présentation de la méthodologie adoptée et de l’entreprise	69
Section 02 : Analyse des résultats	85
Section 03 : Discussion des résultats.....	99
Conclusion générale	104
Bibliographie	104
Annexes	
Table des matières	



Introduction générale

Introduction générale

En tant que système vivant et complexe, l'entreprise se développe dans un environnement de plus en plus volatile, confronté à une multitude de changements économiques, sociaux et technologiques. Dans ce cadre, la gestion des ressources humaines ne se limite plus à être une fonction d'appui, elle devient un élément stratégique important pour la performance générale de l'entité. L'individu, désormais perçu comme un atout, représente le capital le plus précieux par toute entreprise visant à garantir sa durabilité.

Dans le cadre de cette progression, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétence (GPEC) se positionne comme un outil pilotage essentiel. Elle a pour objectifs de prévoir les besoins en personnel, d'ajuster les compétences existantes aux exigences des environnements internes et externes, et d'assurer la trajectoire professionnelle dans une perspective à long terme. La GPEC n'est plus un choix, mais une obligation pour les sociétés qui aspirent à conserver leur compétitivité, leur flexibilité et leur durabilité.

Parmi les axes stratégiques qui composent la GPEC, la planification de la relève se distingue comme un levier majeur d'anticipation et de continuité organisationnelle. Elle offre la possibilité de repérer, de former et d'engager les talents internes en vue d'assumer, à long terme, les positions d'importance associées aux départs imprévus, à conserver les aptitudes essentielles et à assurer l'harmonie des transitions dans les postes clés.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche, centré sur l'étude de la planification de la relève dans le cadre de la GPEC au sein de la Direction de Distribution de SONELGAZ à la wilaya de Tizi Ouzou et à la Société de Transport de l'électricité et Opérateur Système à Alger, lieu où nous avons mené notre enquête en liaison avec notre thème de recherche. Ce travail vise à analyser le rôle de cette démarche dans la gestion des compétences et son impact sur la performance globale de l'entreprise.

Choix de sujet

Pour notre travail de recherche, plusieurs raisons et facteurs ont motivé notre choix de thème « la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétence. Cas : Direction de la Distribution de la SONELGAZ » dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle de Master, parmi lesquels nous citons :

- Approfondir nos connaissances sur la gestion stratégique des ressources humaines ;

Introduction générale

- Comprendre comment se structure la planification de la relève dans un contexte public et industriel ;
- Mettre en lumière l'impact de cette démarche sur l'adaptation des compétences et la continuité organisationnelle.

Nous avons effectué notre stage à la Direction de la Distribution de SONELGAZ, tout en menant également une partie de notre enquête au sein de la Société de Transport de l'électricité et Opérateur Système comme lieu de stage car elle répond valablement à notre problématique de recherche.

Cette étude nous permet d'avoir un aperçu plus ou moins général sur cette entreprise notamment sur l'aspect de la planification de la relève.

Problématique

Notre recherche s'articule autour de la question suivante : « **Quel est le rôle de la planification de la relève des ressources humaines de SONELGAZ sur la GPEC ?** »

Dans cette interrogation centrale découlent plusieurs sous-questions :

- Quelles méthodes SONELGAZ utilise-t-elle pour identifier les compétences clés nécessaires à la GPEC ?
- Comment la planification de la relève est-elle intégrée dans le processus de développement des compétences chez SONELGAZ ?
- Quels sont les impacts de la planification de la relève sur la rétention des talents au sein de SONELGAZ ?
- Quelle est la contribution de la GPEC à l'évolution des carrières des employés chez SONELGAZ ?

Objectif de la recherche

Ce mémoire vise à analyser l'efficacité de la planification de la relève comme un outil de renforcement de la GPEC. Il a pour ambition de mettre en lumière les bonnes pratiques en matière d'anticipation des compétences et de contribuer à la réflexion sur la professionnalisation des ressources humaines dans le secteur public.

Introduction générale

Hypothèses

Afin de répondre à notre problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1 :** La gestion de la relève chez SONELGAZ contribue à l'anticipation des compétences nécessaires, favorisant ainsi une meilleure appréhension des exigences futures de l'entreprise.
- **Hypothèse 2 :** L'intégration de la planification de la relève au sein de la stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) de SONELGAZ valorise davantage les collaborateurs et renforce la synergie entre les différents départements.
- **Hypothèse 3 :** La mise en place d'une gestion de la relève efficace chez SONELGAZ optimise la performance de la GPEC en garantissant la continuité des compétences sur les postes stratégiques.

Méthodologie de la recherche

Nous avons adopté une approche méthodologique mixte, combinant :

- **Une étude documentaire :** consultation d'ouvrages académiques, articles scientifiques, rapports institutionnels et sources en lignes ;
- **Une enquête de terrain :** réaliser auprès de la Directions S-TOS de SONELGAZ à travers des questionnaires quantitatifs et entretiens qualitatifs afin de recueillir les perceptions et pratiques internes liées à la relève.

Structure du mémoire

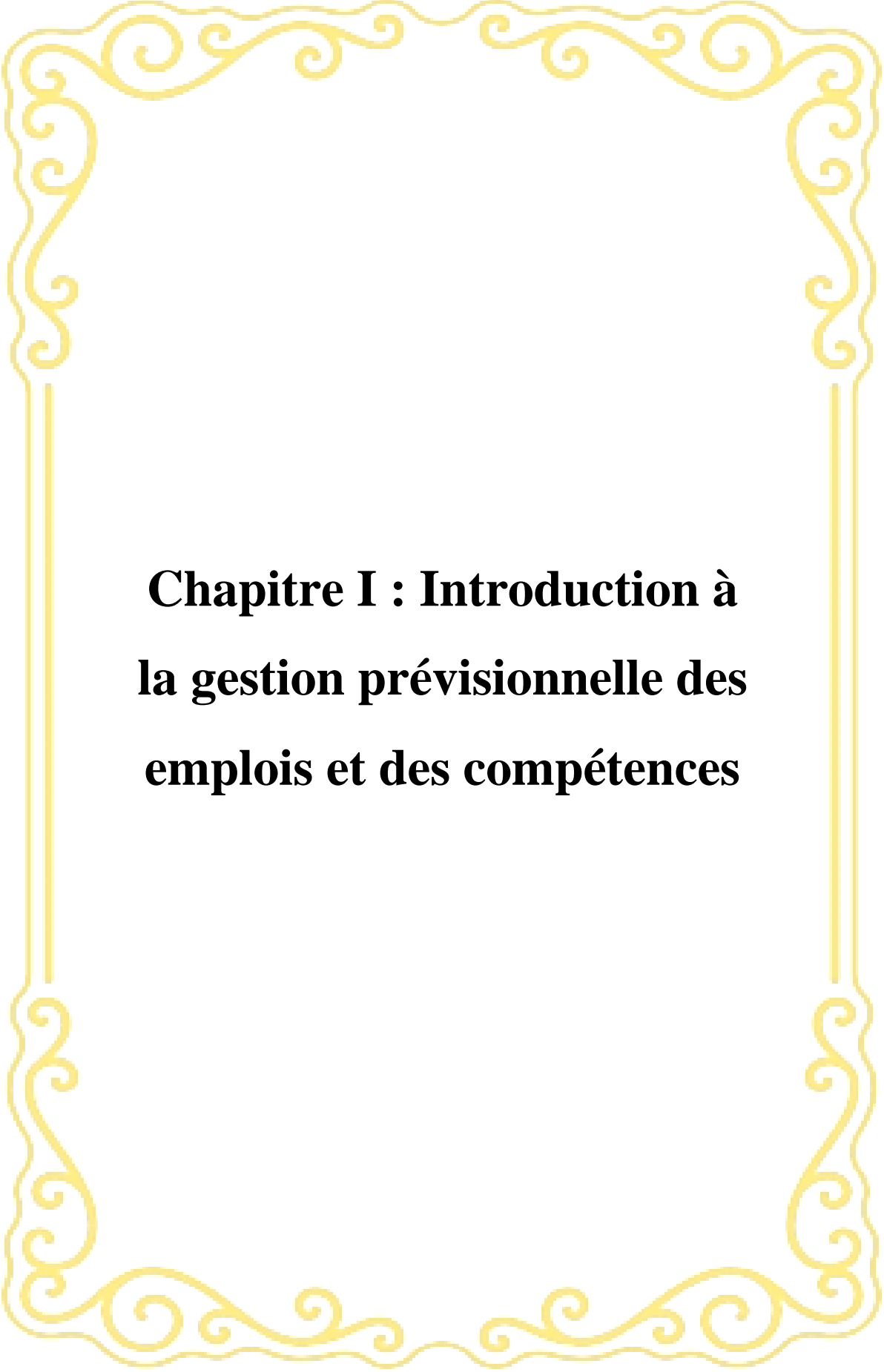
Dans le but de mener à bien notre recherche et en fonction des données disponibles, tout en tenant compte de notre problématique et des hypothèses de départ, nous avons structuré notre mémoire autour de trois chapitres complémentaires.

Dans les deux premiers chapitres, nous avons cherché à cadrer théoriquement notre sujet

- **Le premier chapitre**, intitulé « Introduction à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) », est structuré en trois sections. La première est consacrée à la définition, à l'historique et aux objectifs de la GPEC ; la deuxième détaille le processus de mise en œuvre de la GPEC ; enfin, la troisième explore ses enjeux stratégiques.

Introduction générale

- **Le deuxième chapitre**, intitulé « De la gestion des compétences à la planification de la relève », approfondit l'intégration de la planification de la relève dans le cadre plus large de la GPEC. Il examine successivement la définition, les outils, le processus, et les facteurs de succès de cette pratique, en lien avec les enjeux organisationnels.
- **Le troisième chapitre**, intitulé « Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de la SONELGAZ- Directions S-TOS », nous présentons d'abord la méthodologie de notre recherche, suivie d'une présentation de l'entreprise. Ensuite, nous analysons les résultats collectés à travers les questionnaires et entretiens, avant de conclure par une discussion des principaux enseignements tirés de l'étude.



**Chapitre I : Introduction à
la gestion prévisionnelle des
emplois et des compétences**

Introduction

Dans un contexte économique et social en constante évolution, marqué par une accélération des changements technologiques, une mondialisation croissante et une concurrence accrue, les entreprises doivent sans cesse s'adapter pour rester compétitive. L'une des clés pour faire face à ces défis réside dans une gestion proactive et stratégique des ressources humaines. C'est dans cette option que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) prend toute son importance.

Ce premier chapitre vise à établir le cadre théorique de la GPEC en offrant une vue d'ensemble sur ses principes, son fonctionnement et son rôle stratégique au sein des organisations. Nous y examinerons la définition de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, son importance dans la gestion des talents, ainsi que les processus clés permettant son efficacité.

En tant qu'outil de gestion anticipée, la GPEC permet aux entreprises de planifier et d'adapter leur gestion des compétences en fonction de leur besoins futurs. Elle vise à anticiper les évolutions des métiers et des compétences, à combler les écarts identifiés et à assurer la performance organisationnelle. A travers ce chapitre, nous montrerons que la GPEC n'est pas simplement un outil opérationnel, mais un levier stratégique pour répondre aux mutations constantes du marché du travail.

Section 1 : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences

Cette section sera consacrée en premier lieu à la présentation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ensuite à son historique et évolution pour finir avec son objectif.

1.1. Définition globale et concept clé de la GPEC

Nous allons à présent présenter la GPEC d'un point de vue global, en nous appuyant sur les définitions proposées par différents auteurs.

1.1.1. Définition de la GPEC

Afin de mieux cerner le concept de la GPEC, il est essentiel de s'intéresser aux différentes définitions qu'en donnent les auteurs.

- **Selon JEAN-MARIE PERETTI (2001)** ¹

La GPEC est un processus dynamique et stratégique permettant à une entreprise d'adapter ses compétences humaines aux besoins futurs, tout en anticipant les évolutions du marché et de la technologie. « La GPEC est un moyen de préparer l'entreprise aux mutations économiques et organisationnelles en assurant un alignement des compétences avec les objectifs stratégiques ».

- **Selon HENRI SAVALL (1970)**

Selon lui, la GPEC est un instrument pour gérer non seulement les compétences individuelles, mais aussi les compétences collectives, en intégrant un aspect collaboratif dans la structure organisationnelle.

« La GPEC ne se limite pas à la gestion des compétences des individus, elle cherche à harmoniser les talents et les compétences collectives pour répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise. »

¹ Peretti, J.-M., La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences, 2001.

- Selon DAVID ULRICH (1996) ²

DAVID ULRICH a mis l'accent sur la GPEC qui est un des vecteurs stratégiques de l'entreprise. Il explique que tous les talents doivent être en corrélation directe avec les ambitions stratégiques de l'entreprise.

« La GPEC doit être intégrée dans la stratégie de l'entreprise afin d'assurer l'adaptation continue des compétences aux enjeux futurs. »

La Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences est un processus par lequel une entreprise peut anticiper ses propres besoins en matière de compétences et d'emplois pour s'assurer que leurs ressources humaines répondent effectivement aux exigences de ses objectifs stratégiques.

En d'autre terme, elle a pour objectifs d'anticiper les évolutions possibles du marché, des technologies, des métiers, et de dispenser des actions pour développer, ajuster, et grailler les compétences des employés pour assurer une la compétitivité et la performance de l'organisation.

1.1.2. Concept clé de la GPEC ³

Le concept clés de la GPEC permettent de comprendre les différentes dimensions qui façonnent cette approche stratégique de gestion des ressources humaines. Ils abordent les aspects suivant :

1.1.2.1. L'intégration stratégique

La GPEC est voulue comme une composante de la stratégie et non comme sa résultante. Elle ne peut résulter de l'initiative isolée d'une direction des ressources humaines. Elle découle d'une volonté exprimée au niveau le plus élevé par la direction générale de l'entreprise.

² David Ulrich, Human Resource champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, 1996

³ Jean-Pierre Ledoux, La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 2016

La gestion prévisionnelle ne se limite pas aux décisions stratégiques ; elle doit également être intégrée aux autres niveaux de décision et assurer une cohérence entre ces niveaux.

1.1.2.2. L'anticipation

Un élément caractéristique de la démarche de la GPEC est l'effort constant pour démarquer cette démarche d'une vision statique de l'analyse prévisionnelle. Pensée comme une discipline nouvelle de la gestion, la GPEC est voulue comme un instrument d'aide à la décision.

1.1.2.3. L'emploi type

L'emploi type y désigne un ensemble de situation de travail dont les caractéristiques sont suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu.

1.1.2.4. L'orientation professionnelle continue

La GPEC, tout en anticipant les besoins de l'entreprise, doit s'efforcer d'y intégrer les attentes et les potentiels des personnes ayant élaboré un projet d'évaluation professionnelle. D'où l'intérêt des promoteurs de la GPEC pour l'orientation professionnelle continue s'inscrivant dans l'idée d'autogestion de sa propre évolution professionnelle.

1.1.2.5. La compétence

Dernier terme de l'expression « GPEC », la compétence constitue la clé de voute du modèle. Elle est ce que l'on cherche à gérer à travers la GPEC. Par ce concept les partisans de la GPEC entendent réaliser une double connexion. Placée entre besoins (les compétences requises) et ressources (les compétences acquises), c'est par elle que s'exprime l'adéquation dans ses aspects qualitatifs.

C'est aussi deuxième connexion, la compétence qui prolonge les analyses globales et permet de passer de la gestion collective à la gestion individuelle. La gestion des ressources humaines se décline alors dans le langage des compétences : de l'acquisition de compétence (recrutement) à leur cession (licenciement), en passant par leur développement (formation) ou par leur reconnaissance (classification et rémunération).

1.1.2.6. L'employabilité

Si l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi, du moins elle doit assurer l'employabilité à ses salariés, celle-ci se définit comme l'attractivité que présente un salarié sur le marché du travail (interne ou externe), c'est-à-dire comme la possibilité de trouver un emploi à des conditions acceptables par deux parties.

La responsabilité de l'employabilité est conjointe, incombant à la fois au salarié et à l'entreprise. Pour l'employé, cela repose non seulement sur les compétences qu'il a développées, mais également sur la présence d'un projet professionnel, sa capacité à se situer dans le marché du travail, à mettre en avant ses accomplissements et à cerner ses traits personnels. Plusieurs mécanismes au sein de l'entreprise encouragent le renforcement de l'employabilité, y compris la gestion des compétences, l'accès à des informations stratégiques, les programmes de mobilité, ainsi que la mise en place d'organisations de travail responsabilisantes et gratifiantes.

1.2. Historique et évolution la GPEC ⁴

L'histoire de la GPEC éclaire ses racines et défis initiaux qui ont contribué à sa définition, alors que son développement souligne l'ajustement graduel de cette approche aux changements économiques, sociaux et organisationnels.

1.2.1. Historique de la GPEC

L'histoire de la GPEC s'étend entre les années 1950 et environ 1960, même si le concept a été décrit sous cette forme première que pour les années 1980 et suivantes. Au début, la GPEC était une vision plus administrative qui, bien qu'elle concernait surtout les emplois existants, s'appuyait sur des ajustements ponctuels pour garder l'organisation en consistance évolution avec l'implication des environnements économiques et technologiques, la GPEC devient de plus en plus stratégique.

- **Année 1950-1970 : Gestion Administrative du personnel**

Au cours de cette époque, l'organisation du personnel a mis à l'accent sur l'allocation de tâches et l'amélioration du personnel. Les entreprises veillent à ce qu'ils aient suffisamment

⁴ Cécile Dejoux, Gestion des compétences et GPEC, (3^e édition, 2020) .

Chapitre I : Introduction à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

de travailleurs pour chaque emploi pour continuer à accomplir leurs tâches quotidiennes. Cette administration s'est avérée réactive, adaptant le personnel basé sur le changement du marché ou les exigences urgentes, au lieu d'infiltrer dans les capacités des employés individuels.

Le rôle des ressources humaines se limitait souvent à gérer les tâches administrative liés à l'embauche, à la gestion des contrats et des salaires, avec peu d'attention portée à la planification à long terme des besoins en compétences. Les entreprises étaient davantage préoccupées par l'équilibre entre l'offre et la demande de travail, que par l'adaptation des compétences aux évolutions futurs des métiers ou des marchés.

- **Année 1980-1990 : L'émergence d'une vision stratégique de la GPEC**

Avec l'arrivée de nouveaux appareils, l'intégration planétaire et les changements d'écarts dans les atmosphères budgétaires, les sociétés ont progressivement reconnus la nécessité de se conformer aux progrès imprévisibles.

Les année 1980 à 1990 représentaient une période importante dans le développement de la GPEC, comme cette ère a vu l'organisation des ressources humaines pour prédire les changements d'emplois et adapter les capacités pour les exigences émergentes de l'entreprise. Le concept émergent que la réaction instantanée était insuffisante a surgi, et les entreprises ont commencés à incorporer le développement de l'aptitude dans leur stratégie à long terme. La GPEC devient un outil pour mieux gérer l'adéquation entre les compétences disponibles et les compétences requises dans l'avenir.

Les premières démarches de la GPEC concernaient surtout des analyses quantitatives de la main d'œuvre, telles que l'évaluation des besoins en effectifs et en formation. Cependant, à partir de cette période, des outils de gestion prévisionnelle ont commencés à être mis en place pour mieux comprendre les écarts de compétences et les anticiper.

Les éléments marquants de ces périodes peuvent être résumés comme suit :

- **Période de 1950 à 1970**
 - Gestion des effectifs axé sur des postes permanent.
 - Gestion administrative (rémunération, contrats, horaire de travail).
 - Professions à parcours linéaires, mobilité interne limitée

Chapitre I : Introduction à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

- **Période de 1970 – 1980**

- Contexte de crise économique avec une augmentation du chômage.
- Anticipation des exigences en matière de personnel à long terme.
- Ajustement progressif aux changements économiques.
- Initiation à la gestion des compétences.

- **Période de 1990- 2000**

- Accélération des changements économiques et technologiques.
- Elaboration de la formation continue.
- Changements et reconversions professionnelle courants.
- La loi de 2005 en France impose aux grandes entreprises de mettre en place la GPEC

Tableau N°01 : Caractéristique de la GPEC

Période	Modèle de GPEC utilisé	Caractéristique	Concepts clés
Années 1950-1970	Modèle réactif et administratif	<ul style="list-style-type: none">- Gestion réactive des effectifs, sans anticipation des compétences.- Focus sur l'ajustement des effectifs aux besoins immédiats de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">- Gestion des effectifs, répartition des tâches, gestion administrative des salaires et contrats- Stabilité de l'emploi, ajustement des effectifs selon la demande immédiate
Années 1980-1990	Modèle anticipatif et structuré	<ul style="list-style-type: none">-Introduction de la gestion prévisionnelle des compétences avec une vision stratégique.	<ul style="list-style-type: none">-Anticipation des besoins en compétences, adaptation aux évolutions

		<ul style="list-style-type: none"> -La gestion prévisionnelle des compétences avec une vision stratégique. -Mise en place d'outils de gestion des compétences pour anticiper les évolutions futures. 	<ul style="list-style-type: none"> technologiques et de marché -GPEC comme outil de planification des compétences à long terme
Années 2000 à aujourd'hui	Modèle stratégique et numérique	<ul style="list-style-type: none"> -La GPEC devient un levier stratégique intégré dans les objectifs globaux des entreprises. -Adoption d'outils numériques et Big data pour anticiper les besoins en compétences et talents. 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestion des talents, intégration de la GPEC dans la stratégie RH, nouveaux outils numériques -Anticipation stratégique, gestion des talents, outils RH numériques, agilité dans les parcours professionnels

Source : « Cécile Dejoux, *la gestion des compétences et GPEC*, 2013, page 45 »

1.2.2. Evolution de la GPEC

L'évolution de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) illustre comment les entreprises s'adaptent aux changements économiques, technologiques et sociaux. Ce processus a subi une transformation significative, passant d'une gestion exclusivement réactive des effectifs à une approche proactive qui s'intègre à la stratégie globale des entreprises. Ce qui suit est une description détaillée des principales étapes de cette évolution.

1.2.2.1. De la gestion administrative à la gestion stratégique

Au départ, la GPEC était essentiellement un processus administrative focalisé sur la gestion des effectifs. Son principal objectif consistait à répondre aux besoins immédiats de l'organisation en matière de main-d'œuvre. Les entreprises, sans véritable vision à long terme

des compétences nécessaires pour s'ajuster aux évolutions du marché. Cette méthode réactive se limitait à gérer les fluctuations économiques et les demandes ponctuelles, en cherchant à maintenir un équilibre entre l'offre et la demande de travail.

Cependant, avec l'accroissement de la complexité des environnements économiques et la montée de la concurrence, les entreprises ont compris que la gestion des compétences ne pouvait plus se contenter d'un simple ajustement des effectifs. La GPEC s'est ainsi transformée en un instrument stratégique, permettant aux entreprises non seulement de gérer les ressources humaines en fonction des besoins actuels, mais également d'anticiper les exigences futures en matière de compétences. L'objectif a évolué pour inclure la prévision et la planification des compétences à long terme, alignant les ressources humaines avec les orientations stratégiques de l'entreprise.

1.2.2.2. Mise en valeur des compétences collectives

Dans la mesure où les environnements de travail deviennent de plus en plus complexe et intriqués, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a commencé à intégrer progressivement de l'imaginaire du collectif. De l'optimisation des compétences contextuelles et collectives au sens d'un développement de l'intelligence collective des organisations. La vision n'est plus simplement celle de la gestion des compétences de chaque salarié, mais d'une maximisation du capital humain à condition d'organiser plus de coopération et synergie entre les acteurs.

Ce mouvement s'inscrit dans une logique de développement d'organisation plus flexibles et plus polyvalentes capables de s'adapter et de réagir aux changements du marché, en s'appuyant sur de réelles compétences collectives génératrices d'une culture de l'apprentissage tout au long de la vie au travail. L'enjeu est aussi d'orienter ses salariés vers une culture de l'entraide et des parcours d'acquisition de compétences, tant pour le développement individuel que pour l'efficacité collective.

1.2.2.3. L'ère numérique et la personnalisation des parcours

L'émergence des nouvelles technologies numériques a significativement transformé l'exercice de la GPEC. L'intégration de nouveaux outils numériques tels que les plateformes de gestion de talents, les systèmes de gestion de la plateforme, ou encore les outils d'analytique prédictive, ont permis de faire évoluer la planification des ressources humaines dans les

organisations en leur offrant des capacités d'anticipation des besoins futurs en compétences plus efficaces. Par l'analyse prédictive de la performance, des données de marché et de l'évolution sectorielle, les entreprises peuvent mieux anticiper l'évolution de leurs besoins futurs en compétences.

L'un des grands apports du numérique réside dans la possibilité de personnaliser les parcours des salariés. Grâce aux nouvelles technologies les entreprises sont désormais capables de fournir des formations ou des parcours de développement de carrière adaptés à chaque salariés en tenant compte de ses aptitudes personnelles, de ses besoins spécifiques. Ce modèle personnalisé du parcours professionnel est donc de nature à favoriser l'engagement des employés qui peuvent développer leurs compétences en fonction de leurs aspirations professionnelles tout en répondant aux exigences stratégique de l'entreprise.

De plus, l'usage de l'intelligence artificielle et des big data permet aux entreprises de mieux anticiper les évolutions des métiers, et donc de mieux gérer le processus de formation en fonction des besoins anticipés du marché. Ce saut numérique permet en effet d'apporter une gestion des compétences plus précises, plus souple, plus agile, mieux adaptée à la réalité du marché et à son évolution.

1.3. Les objectifs de la GPEC ⁵

La GPEC est utilisé par les entreprises dans le cadre de différents buts. Ainsi, les finalités des entreprises déterminent les démarches d'entrée de la GPEC dans les entreprises.

D'une part, l'entreprises peut viser la réalisation de 5 finalités dans l'appel à la GPEC :

- Elle peut viser la détermination des politiques globales de l'emploi de ses choix ; pour cela, elle doit faire entrer en jeu une gestion prévisionnelle des flux de personnels dans l'entreprise (recrutement, départ, mobilité), rapportée à une structure d'emploi prévisionnelle et actuelles.
- Elle peut viser la détermination de la politique d'emploi décentralisée ou localisée ; l'entreprises fait alors entrer la GPEC par unit, c'est-à-dire mise ne jeu de la gestion prévisionnelle des flux de personnel de l'unité ou de l'établissement en lieu avec son

⁵ Philippe Bernier et Annabelle Grésillon, « Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (3^e édition, 2016).

contexte local. Moins générale que précédemment, cette entrée est spécifique à chaque unité de l'entreprise.

- Elle peut viser le développement de sa mobilité professionnelle ; elle fait alors intervenir une gestion transversale « inter structure et inter environnement » de grands corps de métiers en lien direct avec la gestion des emplois en fonction des proximités de compétence. Il y a donc constitution d'un répertoire de famille professionnelle et mesure des possibilités de flux d'une famille vers l'autre proximité de compétences. Ainsi, une entreprise peut aujourd'hui connaître des besoins croissants en technico commerciaux, mais un besoin de moins en moins pressant d'agent de production, dès lors qu'une telle mesure des mobilités professionnelles permettra d'éviter le licenciement.
- Elle peut vouloir adapter les compétences en fonction de ce qui est attendu par le contenu de l'activité. Dans ce cas, elle devra évaluer les compétences collectives et mettre en œuvre des actions d'adaptation sur les métiers prioritaires, c'est-à-dire ceux pour lesquels se posent des enjeux économiques et sociaux importants. Il s'agit de l'entrée par les métiers prioritaires.
- Elle peut aussi vouloir adapter les compétences et l'organisation en fonction de ce qui est projeté comme investissement. Elle s'attachera alors aux compétences des métiers très impactés par des évolutions organisationnelles jugées fortes. Il s'agit de l'entrée par l'investissement. L'entreprise va apprécier les effets sur l'emploi et les compétences du changement organisationnel pour adapter ces compétences à ces effets.

Ces différents objectifs et mode d'entrée partagent une part importante de méthodologie. C'est tout d'abord l'analyse des emplois et de compétences actuelles et de leurs évolutions.

Section 2 : Processus de mise en œuvre de la GPEC

Cette section sera consacrée à l'analyse détaillée du processus de mise en œuvre de la GPEC au sein des entreprises. Elle mettra en lumière les différentes étapes essentielles pour déployer efficacement une démarche de GPEC⁶.

2.1. L'évaluation des compétences

L'analyse des besoins en compétences constitue une étape essentielle dans la mise en œuvre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Elle offre un aperçu de la situation actuelle de l'entreprise en matière de compétences et permet d'anticiper celles à développer pour maintenir sa compétitivité face aux évolutions futures du marché et de son environnement.

2.1.1. Évaluation des compétences existantes

La première étape pour dresser un bilan complet de la situation actuelle est l'évaluation des compétences existantes. Cette phase consiste à examiner les compétences des collaborateurs au sein de l'organisation. Différents outils peuvent être employés à cet effet, parmi lesquels :

- **Les bilans de compétences**

Ils donnent à chaque salarié l'opportunité de faire le point sur ses qualifications, son parcours, ses savoir-faire et ses ambitions professionnelles.

- **Les entretiens annuels ou de performance**

Ils sont conçus pour évaluer les compétences des employés en fonction de leurs missions et des objectifs de l'entreprises.

- **Les évaluations de performance**

Elles permettent d'analyser l'efficacité des collaborateurs de leurs rôles, tout en identifiant les domaines nécessitant des améliorations.

⁶ -Philippe Bernier et Annabelle Grésillon, « Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », (2^e édition, 2016)

Cet audit de compétences a pour but de mettre en lumière les forces et les faiblesses du capital humain de l'entreprises. Il permet ainsi d'identifier les compétences disponibles et celles qui font défaut, afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

2.1.2. Identification des écarts de compétences

Après avoir dressé un état des lieux des compétences disponibles au sein de l'organisation, il est important de repérer les écarts entre ces compétences et celles requises pour faire face aux défis futurs. Cette identification peut être réalisée en confrontant plusieurs éléments :

- **Evaluation stratégiques de l'entreprise**

Cela inclut le développement de nouveaux produits, l'exploration de nouveaux marchés ou l'intégration de technologies récentes.

- **Tendances du marché**

Les changement économiques, réglementaires ou technologiques peuvent modifier les besoins en compétences. Par exemple, la montée en puissance de la digitalisation dans un secteur donné peut impliquer le besoin de compétences spécifiques en informatique et en gestion de données.

- **Attentes des parties prenantes**

Les clients, par exemple, réclament souvent des produits ou services de plus en plus personnalisés et innovants, ce qui nécessite une adaptation des compétences disponibles.

L'identification des écarts de compétences fournit à l'entreprise une vision claire des domaines nécessitant des actions, telles que le recrutement de nouveaux talents, la formation des employés actuels ou la réorganisation des équipes afin de mieux répondre aux exigences du marché.

2.1.3. Anticipation des besoins futurs

La phase suivante de l'entretien consiste à anticiper les besoins futurs en compétences. Pour ce faire, il s'agit d'anticiper le futur pour évaluer les compétences requises selon divers critères :

- **Evolution technologique**

L'apparition de l'intelligence artificielle, de l'automatisation ou de la block Chain fait émerger des professions nouvelles et requiert des compétences différentes selon les métiers.

- **Changement économique**

La variation des contextes économiques (mondialisation, crises) impacte les priorités des entreprises et influence la demande de certaines compétences.

- **Evolution sectorielle et réglementaire**

Les nouvelles obligations réglementaires ou des contraintes de la loi peuvent faire évoluer certaines compétences dans certains secteurs d'activité.

Ainsi, l'anticipation des besoins futurs renvoie à une démarche proactive de l'entreprise pour accompagner les évolutions de son environnement et préparer les équipes aux enjeux de demain. Elle s'appuie sur une veille stratégique et une vision prospective pour identifier les compétences clés nécessaires pour maintenir ou renforcer la compétitivité de l'entreprise.

2.2. La planification des ressources humaines

La planification des ressources humaines (PRH) constitue une étape importante dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Elle vise à transformer les besoins en compétences identifiés lors de l'analyse en actions concrètes, permettant ainsi d'assurer l'adéquation entre les compétences disponibles et celle requis par les objectifs de l'entreprise. Cette phase facilite une gestion proactive des talents, en anticipant les besoins futurs en matière de recrutement, de formation, de mobilité interne et de gestion des départs.

2.2.1. Elaboration d'une stratégie RH en harmonie avec la stratégie de l'entreprise

La planification des ressources humaines doit être étroitement alignée avec la stratégie globale de l'entreprise. Cela garantit que les ressources humaines sont prêtes à soutenir les objectifs stratégiques à long terme. Voici les éléments clés de cette étape :

- **Prévision des besoins en recrutement**

A partir de l'analyse des compétences requises, l'entreprise doit anticiper ses besoins en main-d'œuvre. Cela inclut la définition des profils recherchés, les compétences spécifiques à développer, ainsi que le nombre d'employés à embaucher. Une gestion proactive des recrutements contribue à prévenir les lacunes en compétences et à maintenir un avantage concurrentiel sur le long terme.

- **Amélioration des parcours de carrière interne**

La gestion des carrières au sein de l'entreprise est un aspect essentiel de la stratégie RH. L'objectif est de favoriser l'engagement des employés en leur offrant des opportunités de développement professionnel. Cela implique d'identifier les talents existants qui pourraient évoluer vers des postes à plus grande responsabilité ou explorer de nouveaux domaines fonctionnel. Les entreprises peuvent ainsi tirer parti de leur capital humain et construire des parcours professionnels adaptés aux compétences requises.

- **Identification des talents clés à fidéliser**

Garder les talents est primordial pour maintenir les compétences internes et assurer une pérennité de l'organisation. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place des politiques de fidélisation des talents sous forme d'un programme de carrière, d'avantage sociaux, de formation, d'un environnement de travail adéquat. L'objectif est de garder les collaborateurs les plus performants, ceux qui sont clés pour l'organisation.

2.2.2. Anticipation des départs et de la rotation des emplois

Une partie importante de la planification des ressources humaines consiste à anticiper les départs futurs et à mettre en place une gestion de la relève pour les postes clés de l'entreprises. Cette anticipation peut concerner :

- **Les départs à la retraite**

Dans de nombreuses entreprises, les départs à la retraite sont une réalité à moyen et long terme, surtout dans les secteurs où les salariés ont des carrières longues. La planification des ressources humaines permet de prévoir ces départs et de préparer des plans de succession pour

garantir la continuité des activités sans perte de compétences clés. Par exemple, l'identification de potentiels successeurs internes pour ces postes est essentielle.

- **La gestion de la rotation des emplois**

La rotation des emplois peut présenter des caractéristiques évolutives, notamment à travers le développement de nouvelles compétences souhaités ou la réduction du turn-over. Certaines entreprises en effet disposent d'un taux de rotation très sous-évalué dans les études statistiques sur le sujet, qui prennent en compte le turn-over interne. Mais la pratique est plus complexe que la nécessité d'un chiffre.

- **Préparation des plans de succession**

Cette planification des ressources humaines qui doit identifier les postes critiques pour l'entreprises, doit également permettre de préparer la relève en amont. La mise en place de plans de successions est un élément incontournable pour éviter les ruptures de gestion de l'entreprise lorsque des collaborateurs expérimentés sont amenés à partir.

2.3. La gestion de la mobilité interne

La gestion de la mobilité interne constitue un pilier incontournable de la préparation des ressources humaines, car elle optimise l'usage des talents déjà présents tout en répondant à des besoins ponctuels. Elle permet de donner des possibilités d'épanouissement aux employés.

- **Opportunités de progression**

La mobilité interne est un outil de mise à niveau des compétences et de développement des carrières. L'entreprise doit inciter ses personnels à changer de postes ou à se fournir en expériences dans d'autres services afin d'acquérir de nouvelles aptitudes. Cela va dans le sens de l'adhésion des employés en leur promettant des possibilités d'avancement en interne et permet à l'entreprise de mieux gérer son adaptation organisationnelle.

- **Satisfaire les besoins d'adaptation des compétences**

Par ailleurs, la mobilité interne peut aussi être une réponse aux besoins ponctuels de l'entreprise en compétences. Si un service demande des compétences avérées pour réaliser un projet important, l'entreprise peut faire appel, pour les satisfaire, à son capital humain

disponible à l'interne. Cela réduit les délais et les coûts liés au recrutement externe tout en intégrant davantage les compétences des salariés en place.

- **La flexibilité et l'agilité organisationnelle**

La gestion de la mobilité interne donne à l'entreprise la possibilité de se transformer rapidement pour s'adapter à l'évolution de son environnement et d'être rapidement réactive face à des changements économiques, technologiques ou réglementaires. La mobilité interne fournit aux ressources humaines la souplesse pour rechercher la meilleure réponse à des nécessités demandées à chaque instant d'un service à un autre, définie par la priorité stratégique de l'entreprise.

2.4. Suivi et évaluation de la GPEC

La phase de suivi et d'évaluation de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est déterminante pour que les actions engagées soient bien conformes aux objectifs de départ et puissent s'adapter efficacement aux besoins évolutifs de l'entreprise. Il s'agit de vérifier l'impact des stratégies mises en œuvre et de s'assurer que les compétences disponibles sont bien en adéquation avec les besoins de l'entreprise dans un environnement en constante évolution.

2.4.1. Suivi des indicateurs de performance

Pour accompagner le déploiement des actions GPEC, il sera indispensable de suivre des indicateurs de performance (KPI) pour apprécier leur efficacité. Ils ont pour but de suivre l'impact des actions engagées et de permettre de réorienter si besoin son action :

- **Taux de formation et développement des compétences**

En mesurant le nombre d'employés ayant bénéficié de formations ou de programmes de développement du capital humain, cet indicateur permet de faire constat de l'engagement de l'entreprise dans le développement des compétences des employés. Un taux élevé peut être un indicateur que l'entreprise investit dans la mise à niveau de ses ressources internes.

- **Taux de mobilité interne**

La mobilité interne des employés fait partie des objectifs de la GPEC ; sa mesure permet de s'assurer que l'entreprise offre des opportunités d'évolution interne à ses employés au sein de l'organisation, et de faire de cet indicateur un élément déterminant de fidélité et d'engagement des collaborateurs.

- **Evaluations et mesure de la satisfaction des employés**

La satisfaction des employés constitue également un facteur capital du succès de la GPEC. En y consacrant des dispositifs de suivi réguliers comme les enquêtes interne ou les passages d'entretien, il devient possible de quantifier l'adhésion des collaborateurs aux processus de gestion de leurs compétences.

- **Taux de rétention des talents**

Connaitre ce taux permet à l'entreprise d'apprécier sa capacité à conserver ses meilleurs talents. Un taux de rétention élevé est le signe d'une stratégie de GPEC adéquate, des projets de carrière bien menés et des démarches de fidélisation des talents efficaces.

2.4.2. Evaluation des résultats

Dans une logique d'amélioration continue, l'évaluation des résultats vise à vérifier que les actions mises en place dans le cadre de la GPEC ont bien atteint leurs objectifs et ont permis des améliorations concrètes. L'évaluation porte plus particulièrement sur :

- **Réduction des écarts de compétences :** L'objectif prioritaire de la GPEC est la réduction des écarts de compétences identifiés lors de l'analyse des besoins. Une évaluation régulière permet de vérifier les écarts résiduels et de s'assurer que les actions de formation, de recrutement ou de mobilité interne mises en œuvre ont réellement permis de les colmater. Elle permet à l'entreprise de vérifier à tout moment si elle dispose bien des compétences nécessaires pour relever ses défis futurs.
- **Amélioration de l'efficacité des salariés :** La GPEC vise aussi à améliorer la performance individuelle et collective. L'évaluation donne la mesure des progrès réalisés par les salariés dans leurs compétences et l'évolutions de leur contribution à la performance de l'entreprise. Les outils d'évaluation tels que les entretiens annuels, les

bilans de compétences et les évaluations à 360 ° dans le but d'évaluer l'impact de la GPEC sur le développement des compétences peuvent être mobilisés.

- **Alignement des compétences sur les besoins de l'entreprise :** Selon l'évolution des objectifs stratégiques de l'entreprise, il convient d'assurer que la gestion des compétences reste bien en phase avec les besoins de l'entreprise. L'évaluation permettra de vérifier si les compétences développées chez les salariés sont réellement celles que l'entreprise doit maîtriser pour tenir ses missions à long terme.

2.4.3. Réajustement de la stratégie

L'un des points majeurs du suivi et de l'évaluation est de faire évoluer la GPEC lorsqu'elle ne s'avère pas efficace. Souplesse et agilité s'imposent pour faire face à l'évolution rapide du marché, des technologies, ou des changements internes. Les modalités d'ajustement sont :

- **Changement des dispositifs de formation :** La formation peut être modifiée si certaines composantes de compétences font défaut, ou si les formations délivrées ne sont pas adaptées aux besoins. Réajuster la formation (présentielle, distancielle et hybride) en fonction des attentes légitimes des salariés.
- **Révision des recrutements :** Si l'entreprise doit recruter certains profils précis dans le futur, ou si la mobilité est forte, il convient de réajuster la GPEC pour attirer les talents. La révision accompagnée de recherche de candidats peut aussi passer par la diversification des sources de recrutement et le changement de critères de sélection.
- **Revoir la gestion de la mobilité interne :** Lorsque l'on identifie des obstacles à la mobilité interne (manque d'opportunités, manque de motivation des salariés, ...), la GPEC peut rendre plus attractive la mobilité à l'intérieur de l'entreprise. Les actions mises en place peuvent se traduire par un tutorat d'un salarié vers un autre, le développement de la mobilité interne et des programmes de réforme de la rémunération.
- **Revoir la gestion des talents :** En fonction des besoins émergents de l'entreprise, le management des talents peut être retravaillé pour mieux identifier et retenir les talents. L'adaptation concerne aussi bien les critères de sélection, ainsi que les processus de développement, que les motivations aux récompenses.

Section 03 : Les enjeux stratégique de la GPEC

Cette section sera consacrée à l'analyse des enjeux stratégiques de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Elle mettra en lumière les différents aspects dans lesquels la GPEC joue un rôle clé pour l'entreprise, en s'assurant que la gestion des compétences est alignée avec les objectifs globaux de l'entreprises⁷.

3.1. Alignement avec la stratégie de l'entreprise

L'alignement de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) avec la stratégie d'entreprise constitue un élément clé pour la cohérence du lien entre les objectifs de l'entreprise et les ressources humaines à sa disposition. Cela permet de s'assurer que l'entreprise possède bien les talents nécessaires pour atteindre ses objectifs et relever les défis internes et externe.

3.1.1. Planification stratégique des compétences

Un des rôles majeurs de la GPEC consiste à veiller à ce que la gestion des talents soit intégrée à la stratégie globale de l'entreprise et participe pleinement à la planification anticipée des compétences requises pour demain. L'entreprise doit anticiper les évolutions du marché, de la technologie et de la filière qui impactera la demande de compétences. La planification stratégique des compétences est composée de plusieurs étapes clés :

- **Identification des besoins en compétences**

Sur la base de la stratégie de l'entreprise, la GPEC permet de déterminer les compétences dont l'entreprise aura besoin pour atteindre ses objectifs à long terme. Ces besoins concernent non seulement des compétences techniques, mais aussi des compétences managériales ou comportementale.

- **Alignement avec les objectifs stratégiques**

Quand l'entreprise établit ses objectifs stratégiques. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences doit orienter ses initiatives pour rassembler les compétences

⁷ -Philippe Bernier et Annabelle Grésillon, « Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », (2^e édition, 2016)

indispensables à leur accomplissement, en veillant à recruter à former des profils correspondant aux futurs besoins.

- **Prédiction des compétences nécessaires**

Grâce aux éléments de données et de projection, la GPEC anticipe les compétences qui s'avéreront importantes au fur et à mesure que l'entreprise grandit. Cela permet de former des collaborateurs en interne ou de recruter des profils adaptés en fonction des besoins dégagés.

3.1.2. Soutien à l'innovation et à la croissance

Un autre aspect essentiel de la mise en cohérence de la GPEC avec la stratégie de l'entreprise est de soutenir l'innovation et la croissance de l'entreprise. Une GPEC bien réalisée permet à l'entreprise de répondre aux défis de l'innovation parce qu'elle garantit que les compétences nécessaires sont bien là pour conduire les projets de transformation.

- **Préparation à l'innovation**

L'innovation technologique ou organisationnelle, repose souvent sur la capacité de l'entreprise à intégrer et exploiter de nouvelles compétences. La GPEC permet d'identifier les compétences clés requises pour mener à bien les projets innovants : la gestion de projet agile, le développement de produit innovants, la gestion de la transformation numérique.

- **Adéquation avec les nouvelles tendances**

La GPEC permet de préparer les employés à l'adoption des nouvelles technologies, car elle anticipe les évolutions du secteur (impact de l'intelligence artificielle ou de la digitalisation notamment). Elle est un facteur de l'adaptabilité de l'entreprise aux mutations rapides du marché.

- **Soutenance à la croissance**

Un bon alignement de la GPEC avec la stratégie permet à l'entreprise de faire appel aux compétences nécessaires à ses projets de croissance. Que l'entreprise souhaite se développer géographiquement, lancer des produits ou services, diversifier son activité, la GPEC garantit que les talents nécessaires pour mener à bien ces projets sont disponibles.

3.2. Adaptabilité face aux évolutions du marché du travail

Nous vivons une période de changement continu sur le marché du travail, qu'il soit technologique, démographique ou économique. Il est donc indispensable que la GPEC soit adaptable, pour que l'entreprise demeure performante face aux nouveaux besoins de compétences engendrés par cette dynamique. Voici quelques points essentiels pour comprendre en quoi l'adaptabilité de la GPEC est indispensable :

3.2.1. Suivi des tendances du marché

Le suivi des évolutions des tendances du marché du travail est l'une des premières fonctions de la GPEC. Cela recouvre notamment les nouvelles compétences recherchées par les secteurs émergents, les métiers en transformation, les avancées technologiques impactant les profils demandés. Par exemple, au moment de la montée de la digitalisation et des technologies comme l'intelligence artificielle, les entreprises vont devoir être attentives à être en mesure de repérer ces évolutions afin d'identifier les nouvelles compétences nécessaires à acquérir. Intégrer ces évolutions dans la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines est donc un enjeu de la GPEC, lui permettant alors d'ajuster formation, recrutement et parcours de carrière aux nouveaux besoins du marché.

3.2.2. Réaction aux crises et bouleversements

Les crises économiques, sanitaires ou les transformations des normes réglementaires impactent très souvent le monde du travail. La crise du COVID-19 a ainsi montré l'importance de repenser les politiques de gestion des compétences qui doivent d'être réactives face à des changements soudains, comme l'essor du télétravail ou la limitation de certaines activités économiques. Grâce à cette prévision, la GPEC doit permettre d'anticiper les crises et d'assurer une réactivité en ajustant les stratégies RH. GPEC agile, l'entreprise doit alors agir sur la reconversion de la formation des salariés vers les nouveaux champs de compétences identifiés ou penser la mobilité interne en regard de nouveaux enjeux de l'entreprise.

3.2.3. Anticipation des nouvelles compétences

Dans un environnement en perpétuelle mutation, la souplesse de la GPEC permet aussi de prévoir l'apparition de nouvelles compétences et la disparition progressive de certaines compétences désuètes : l'automatisation, l'intelligence artificielle et la robotisation créant,

d'une part, de nouvelles opportunités, recentrent, d'autre part, certaines compétences comme autant d'outils obsolètes. La GPEC doit donc accompagner l'émergence de ces tendances afin d'anticiper les compétences pour garantir la compétitivité de l'entreprise.

3.2.4. Flexibilité dans la gestion des talents

Enfin, le dynamisme de la GPEC repose sur la capacité à ajuster en temps réel les stratégies de gestion des talents. La GPEC doit permettre de disposer de ressources humaines réactives en cas de besoin dans l'entreprise qui pourrait exiger une restructuration de l'outil de production, ce qui suppose l'éventuelle reconversion des employés ou le redéploiement des ressources. Une GPEC adaptée permet ainsi cette flexibilité tout en garantissant la continuité de l'activité et l'optimisation des ressources humaines dans un environnement en constante évolution.

3.3. Gestion des compétences stratégiques

La gestion des compétences stratégiques passe par plusieurs étapes :

3.3.1. Identification des compétences déterminantes

Ces compétences clés constituent un atout stratégique durable. Ces aptitudes peuvent être propres à un domaine particulier ou associées à des rôles de direction et d'organisation. L'identification de ces segments donne à la société l'opportunité de prévoir les changements du marché et de s'établir sur des niches concurrentielles.

3.3.2. Optimisation des talents

Un bon usage de la gestion des compétences clés permet à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle. Cela passe par l'amélioration permanente des talents porteurs des compétences déterminantes. Ceci suppose d'agir sur la formation continue, la promotion

Interne et la gestion des carrières, pour valoriser les talents existants et les mettre en position d'évoluer vers des postes déterminants. Une entreprise qui met un bon usage de ses talents et mieux en mesure d'innover, de répondre à des sollicitations du marché et de saisir de nouvelles opportunités

3.3.3. Développement des compétences à fort impact

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences facilite l'élaboration de plans de développement axés sur les compétences importantes pour la compétitivité de l'entreprise, en tenant compte des orientations stratégiques et des exigences particulières du secteur.

3.3.4. Réduction de l'écart de compétences à la concurrence

La GPEC permet également à l'entreprise d'anticiper en permanence l'évolution des compétences au sein de l'entreprise et dans la profession, afin d'éradiquer l'écart de compétences avec les entreprises concurrentes ne se creuse.

3.3.5. Valorisation des compétences clés

Pour assurer une compétitivité pérenne, l'entreprise doit, non seulement identifier et développer ses compétences, mais encore les valoriser. Celle-ci passe par des dispositifs de reconnaissance, des incitations à innover, la mise en lumière des talents de l'organisation. La valorisation des compétences est un moyen de fidéliser les (hommes clés) en leur offrant des opportunités de développement et de croissance au sein de l'entreprise.

3.4. Préparation à la gestion de la relève et de la succession

La relève et la succession est un enjeu important, en particulier pour les entreprises qui doivent anticiper les départs en retraite, les mobilités internes ou les promotions. La GPEC permet d'anticiper les mouvements des équipes et de garantir la continuité des différentes fonctions stratégiques.

- **Gestion de la mobilité et des carrières**

Une GPEC permet d'identifier, en interne, les salariés susceptibles d'accéder à des fonctions à responsabilités et de garantir ainsi une continuité dans la gestion des équipes.

- **Mettre en évidence les métiers clés**

Les entreprises doivent anticiper, dans les années à venir, les métiers dont la pérennité de l'entreprises dépend (ex : les compétences sur des métiers durs à recruter). Ainsi, elles vont

pouvoir assurer leur continuité et éviter de mettre en difficulté à moyen ou à long terme de l'entreprise.

3.5. Rétention des talents et fidélisation des collaborateurs

Dans un contexte de compétitivité accrue sur le marché de l'emploi, la conservation des talents représente un défi important pour les sociétés. Il est essentiel d'attirer des candidats compétents, mais il est tout aussi primordial de les maintenir motivés et impliqués sur la durée. La GPEC offre la possibilité d'anticiper les aspirations des employés et de modifier la stratégie RH en vue de renforcer leur fidélité.

- **Proposition de trajectoires professionnelles attrayantes**

L'un des principaux facteurs de fidélisation est l'opportunité d'avancement professionnel à l'intérieur de la société. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences offre la possibilité de :

- **Cartographier les compétences** et les aspirations des employés afin d'harmoniser leurs perspectives professionnelles avec les exigences de l'entreprise.
- **Proposer des mobilités interne**, latéraux ou en hauteurs, pour prévenir l'immobilisme et encourager la motivation.
- **Elaborer des plans de formation et d'accompagnement** pour aider les employés à développer de nouvelles aptitudes et à progresser au sein de l'entreprise.

Un employé qui perçoit un futur prometteur et engageant au sein de son organisation aura tendance à y persister, diminuant par conséquent le taux de rotation.

- **Amélioration de la qualité de vie au travail (QVT)**

Un milieu de travail agréable et attentionné est important pour la rétention des talents. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) offre la possibilité de repérer les aspirations des salariés et d'ajuster ainsi les conditions de travail. Cela peut inclure :

- **Une flexibilité accrue** (travail à distance, horaires adaptés) pour favoriser un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

- **Un management participatif et bienveillant**, qui encourage la reconnaissance et l'engagement des employés.
- **Des actions de bien-être au travail**, comme des programmes de santé préventifs, des zones de repos ou des démarches encourageant l'équilibre psychologique.
- **Un engagement renforcé pour une meilleure productivité**

En répondant aux attentes de ses employés et en leur proposant des opportunités d'évolutions, l'entreprise encourage un environnement basé sur la confiance et l'implication. Un employé qui est motivé et valorisé s'avère non seulement plus efficace, mais se transforme aussi en un porte-parole de l'entreprise, attirant ainsi de nouveaux talents.

3.6. Innovation et gestion des compétences futures

Dans un monde en pleine évolution, entre l'essor technologique et les mutations des métiers, la capacité à innover est un levier de compétitivité fondamental. La Gestion prévisionnelle des Emplois et des compétences (GPEC) est un dispositif important pour anticiper les évolutions du marché et accompagner les collaborateurs vers les métiers de demain.

- **Anticipation de nouvelles compétences**

Les progrès technologiques, notamment l'intelligence artificielle, la data science, la cyber sécurité ou la robotisation, bouleverse en profondeur les besoins en compétences. La GPEC permet aux entreprises de :

- **Identifier les tendances émergentes** et les métiers en mue pour les accompagner, mais pas seulement pour les subir.
- **Analyser l'impact des nouvelles technologies** sur les métiers existants et d'identifier les compétences qui deviendront primordiales.
- **Mettre en place des stratégies d'adaptation** pour assurer le développement progressif des compétences des collaborateurs. Par exemple, dans le secteur financier, la montée en puissance de la block Chain implique d'acquérir de nouvelles compétences sur la cryptographie, et la gestion des « smart contracts ». Dans le secteur industriel, la

robotisation, et l'automatisation des processus, nécessitent de mieux maîtriser les systèmes intelligents, ou l'analyse des données.

- **Développement des compétences de demain**

Après avoir identifié les nouvelles tendances, il est fondamental d'agir avant tout pour former et attirer des talents créatifs et innovants. Cela passe par :

- **L'investissement dans la formation continue**, via des parcours intégrés à la montée en compétences en interne, l'accès à des certifications externes, ou des partenariats avec des organismes spécialisés.
- **La promotion d'une culture de l'apprentissage** à travers une veille technologique, la participation à des hack thons, ou encore des projets collaboratifs propices à la créativité.
- **Le recrutement de profil innovant**, à même de s'adapter rapidement et de s'intéresser aux nouvelles technologies.

Certains vont jusqu'à créer des labos d'innovations ou des incubateurs internes pour permettre aux collaborateurs de les expérimenter avant de développer des solutions avant-gardistes.

- **Vers une gestion proactive des compétences**

Une société qui prédit les avancées technologiques et consacre des ressources à l'amélioration des compétences à venir se procure un atout compétitif significatif. En plaçant l'innovation au centre de sa Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, elle augmente son attractivité, sa capacité à résister aux défis et sa capacité à se distinguer sur le marché.

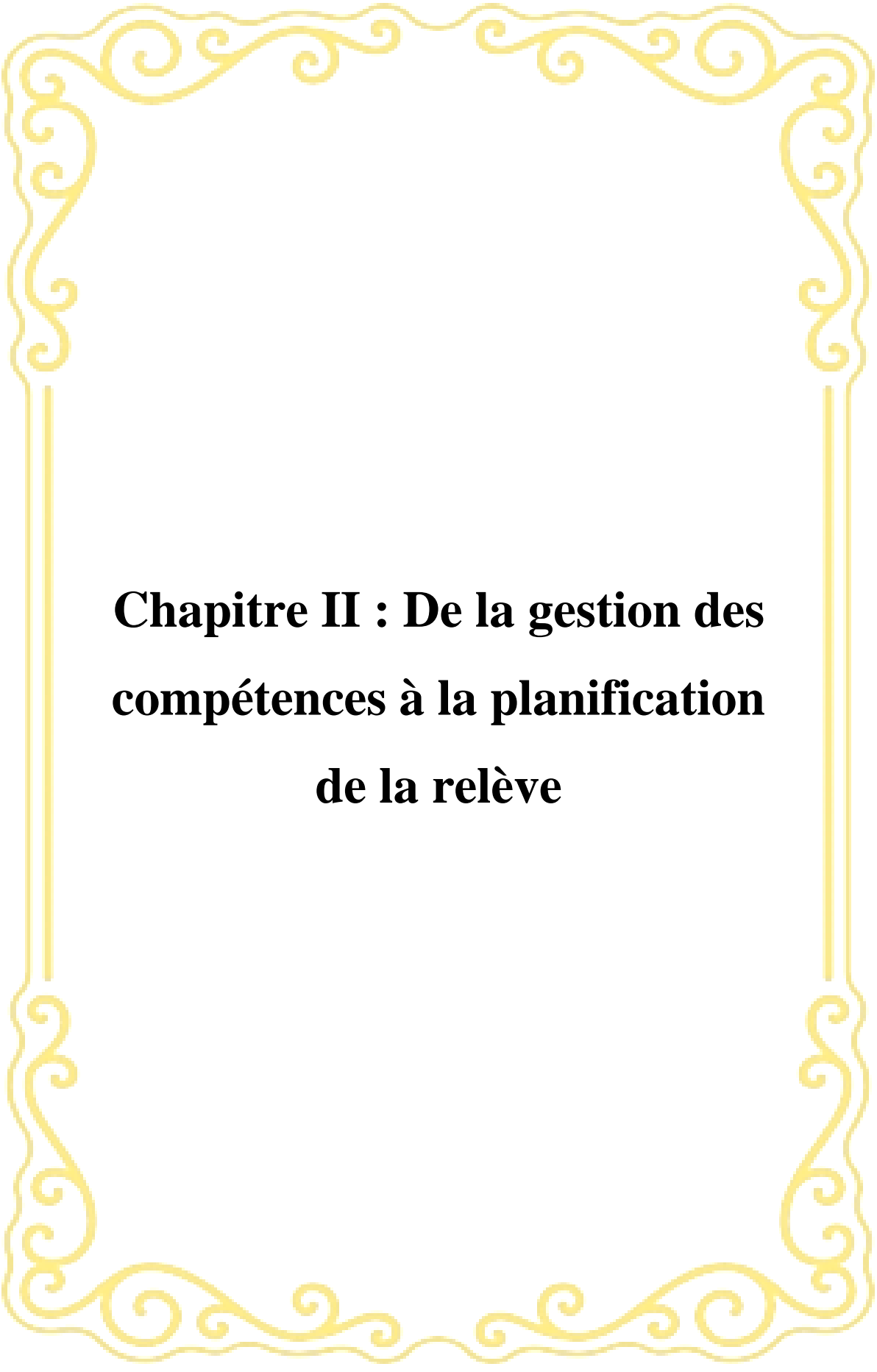
Par conséquent, la gestion des compétences ne doit pas se limiter à une simple adaptation aux exigences présentes, mais doit également constituer une démarche prospective qui modèlera le futur des professions et des talents.

Conclusion

Les entreprises qui souhaitent garantir leur durabilité et leur compétitivité considèrent la Gestion des Emplois et des Compétences comme un défi important. Confrontés à des transformations économiques, technologiques et organisationnelle, il est primordial d'adopter une stratégie proactive qui permet de prévoir les exigences en matière de compétences et d'améliorer la gestion des ressources humaines.

Dans ce contexte, il est indispensable d'adopter une approche structurée et progressive pour assurer un alignement entre les besoins du marché et les ressources internes. Cette méthode ne se contente pas de gérer les ressources humaines, elle est totalement imbriquée dans la stratégie d'ensemble des organisations, ce qui renforce leur agilité et leur capacité à résister aux changements en cours.

En mettant en œuvre des mesures appropriées et en impliquant tous les acteurs concernés, on peut accompagner efficacement les changements tout en stimulant l'engagement des collaborateurs. Donc, une Gestion Prévisionnelle bien gérée représente un outil essentiel pour améliorer la performance et favoriser l'innovation au sein de toute organisation préoccupée par son futur.



**Chapitre II : De la gestion des
compétences à la planification
de la relève**

Introduction

Dans un contexte économique en perpétuel changement, il est essentiel pour les structures organisationnelles de garantir une gestion optimale des compétences de leurs employés tout en planifiant la formation des prochaines générations de dirigeants et de talents. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une démarche stratégique qui aide les entreprises à faire face aux défis liés aux compétences à court terme. Toutefois, la planification de la relève est un élément encore plus important, puisqu'elle s'oriente vers une vision à long terme, destinée à garantir la continuité et la durabilité des opérations par le biais de l'élévation interne des compétences.

Ce chapitre examine le passage de la gestion des compétences à la planification de la relève. Dans une première partie, nous étudierons l'importance de la planification de la relève dans le contexte de la GPEC, ses buts stratégiques et son influence sur la gestion des aptitudes. Nous examinerons comment ses deux notions sont liées et de quelle manière la planification de la relève vient s'ajouter aux stratégies de gestion des talents en prévoyant les exigences futures de l'entité. Par la suite, nous examinerons les méthodes et les instruments particuliers qui soutiennent le processus de la planification de la succession, en privilégiant les technologies actuelles qui simplifient cette démarche.

Pour finir, nous analyserons les éléments déterminants pour réussir l'instauration d'une planification de succession efficace, en mettant en exergue le rôle important de l'engagement du management, de la culture d'entreprise et des approches de formation et d'évaluation continue

Section 1 : la planification de la relève dans le cadre de la GPEC

Cette section présente la planification de la relève dans le cadre de la GPEC. Elle en définit les fondements, en expose le rôle stratégique, puis en examine les liens avec les autres composantes de la GPEC. Enfin, elle met en lumière ses objectifs et son impact sur la gestion des compétences au sein des organisations.

1.1. Définition et importance de la planification de la relève

Avant d'aborder les aspects pratiques, il convient de comprendre ce que recouvre la planification de la relève ainsi que son rôle stratégique au sein des organisations.

1.1.1. Définition de la planification de la relève

La planification de la relève, aussi connue sous le nom de la planification de la succession, représente une démarche stratégique visant à repérer, former et soutenir des personnes prometteuses pour assumer à terme des rôles importants au sein de l'entité. Son objectif est de garantir la pérennité des opérations, de maintenir les compétences essentielles et d'appuyer la performance de l'organisation sur le long terme.

- **D'après Rothwell (2005) ⁸**

La planification de la relève consiste à « mener de manière délibérée et organisée des efforts pour assurer la pérennité du leadership en repérant et en formant des successeurs potentiels pour postes clés ». Cette méthode va au-delà de la simple nomination de remplaçant : elle s'appuie sur la prévision, l'amélioration des aptitudes et la gestion anticipée des talents.

- **Selon Charan, Drotter et Noel (2001) ⁹**

Ce modèle est un outils d'évolution du leadership à chaque échelon, facilitant la constitution d'un réservoir de compétences apte à appuyer les objectifs stratégiques de l'organisation.

⁸ Rothwell, W.J. (2005). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within (3rd ed.). New York: AMACOM.

⁹ Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). The Leadership Pipeline: How to build the Leadership Powered Company. San Francisco : Jossey-Bass

1.1.2. Importance de la planification de la relève

La planification de la succession est essentielle pour assurer la durabilité et l'efficacité stratégique des organisations. Elle transcende la simple gestion des départs pour se transformer en un véritable instrument de gestion des talents, de coordination des compétences et d'accompagnement dans le processus de changement organisationnel.

a) Garantir la pérennité des opérations

Un des objectifs importants de la planification de la succession est d'assurer une passation en douceur des postes stratégiques, particulièrement lors d'absences inattendues (démission, retraite, maladie, etc.).

D'après Rothwell (2010), « elle offre la possibilité de prévoir les remplacements pour les postes clés afin de préserver la stabilité des opérations et prévenir les interruptions dans les procédures décisionnelles ».

b) Prévoir les départs sur le moyen et long terme

La planification de la succession aide l'organisation à anticiper les départs attendus, en particulier ceux liés au vieillissement de la main-d'œuvre.

Selon Charan, Drotter et Noel (2001), l'évolution des futurs dirigeants requiert du temps, une éducation appropriée et des expériences diversifiées. Il est donc essentiel d'adopter une démarche proactive.

c) Repérer et faire évoluer les compétences interne

Un autre rôle clé consiste à identifier les employés à fort potentiel et à les soutenir dans leur progression de carrière. Cela inclut des programmes de développement personnel, du tutorat, de l'encadrement et des possibilités de mobilité professionnelle.

D'après Ulrich et Smallwood (2004), la planification de la succession constitue un instrument efficace pour développer les compétences organisationnelles, puisqu'elle permet d'assurer que les personnes appropriées occupent les postes adéquats, en accord avec la stratégie.

d) Accroître la motivation et la rétention

L'opportunité de progression vers un rôle à responsabilité peut accroître la motivation des employés et réduire les risques de départ vers des concurrents.

Selon Gouyet (2014), la mise en place d'une planification de succession renforce l'attrait de l'organisation en mettant en valeur les trajectoires internes.

e) Diminuer les frais d'embauche et les erreurs de sélection

Former des candidats interne pour assurer la continuité de l'effectif permet d'éviter les dépenses souvent élevées et prolongées liées aux recrutements externes.

En outre, les employés interne sont déjà familiers avec la culture et les procédures de l'entreprise, ce qui diminue les chances d'une intégration compliquée.

f) Assister dans les transformations et les modifications

Dans un environnement en constante mutation sur les plans des marchés et des technologies, la préparation de la succession assure l'existence de leaders flexibles et capables de relever les défis futurs.

Elle coordonne les ressources humaines en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation (Ulrich et Brockbank, 2005).

1.2. Lien avec les autres composantes de la GPEC¹⁰

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, est une approche intégrale qui cherche à prévoir les changements dans les professions, les compétences et le nombre d'employés, dans le but d'ajuster les ressources humaines aux buts stratégiques de l'entité.

La planification de la succession fait partie intégrante du système stratégique de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Elle utilise les outils, techniques et raisonnements de la GPEC, tout en ayant un impact sur d'autres aspects de la gestion des ressources humaines. Ainsi, leur rapport est à la fois circulaire et interactif.

¹⁰ Le Boterf, G. (2006). Construire les compétences individuelles et collectives. Paris: Eyrolles

1.2.1. L'élaboration de la cartographie des emplois et des compétences

Base technique pour une planification efficace de la relève. Avant de mettre en place un plan de succession, il est essentiel d'identifier les postes clés, les compétences indispensables et les zones à risque de rupture. L'établissement de la cartographie des emplois et compétences se fait ainsi :

- Une perspective globale sur les différentes fonctions de l'entreprise.
- Des référentiels de professions et de compétences.
- Des différences entre les compétences présentes et à venir.

Selon Boterf (2006), « L'identification des compétences n'a de sens que lorsqu'elle est liée à l'action », mettant ainsi en avant la nécessité d'une approche contextualisée. Ces cartographies sont donc utilisées par la relève pour identifier les faiblesses stratégiques.

1.2.2. La gestion de carrière : Harmoniser les projets personnels et les défis organisationnels

La gestion des carrières contribue à l'alignement des projets professionnels avec les attentes organisationnelles à travers :

- La planification de succession fait partie intégrante de la gestion des carrières.
- Elle offre aux employés (fréquemment considérés comme des talents prometteurs) des opportunités de développement professionnel.
- Elle met en place des trajectoires d'apprentissage et d'évolution.
- Elle favorise la mobilité interne, qui constitue un instrument de flexibilité RH.

Dany et Livian (2002) mettent l'accent sur la co-construction des trajectoires professionnelles, favorisant une dynamique gagnant-gagnant entre l'employeur et l'employé. Ces trajectoires prennent forme sous un cadre tangible grâce à la relève.

1.2.3. Le programme de formation : un outil d'assistance sur mesure

Après avoir identifié les potentiels successeurs, il reste à les former et à les préparer. C'est à ce stade que le plan de formation, élément essentiel de la GPEC, prend son importance :

- Il offre des modules techniques ou comportementaux (compétences douces).
- Cela favorise l'épanouissement du leadership et des compétences en gestion d'équipes.
- Il propose des expériences éducatives telles que les missions interfonctionnelles, le mentorat ou l'observation de travail.

Tremblay et Sire (2011) démontrent que la formation en GPEC a pour objectif d'impliquer les individus dans leur propre employabilité, ce qui s'inscrit parfaitement dans une perspective de relève.

1.2.4. La gestion des talents

On entend par la gestion des talents, ou Talent Management, l'ensemble des pratiques de ressources humaines qui permettent : Repérer les employés à fort potentiel et de les soutenir dans leur progression, et de les conserver malgré les menaces de défection vers la concurrence.

Selon Collings et Mellahi (2009), les organisations qui réussissent «se focalisent sur les postes clés et les personnes qui génèrent le plus de valeur ajoutée ».

La planification de succession est donc considérée comme un élément opérationnel clé du Talent Management, car elle assure une continuité stratégique.

1.2.5. Prévision des effectifs et gestion des départ

Adopter une approche proactive plutôt que réactive. La planification de la succession s'appuie sur une vision anticipative des ressources humaines :

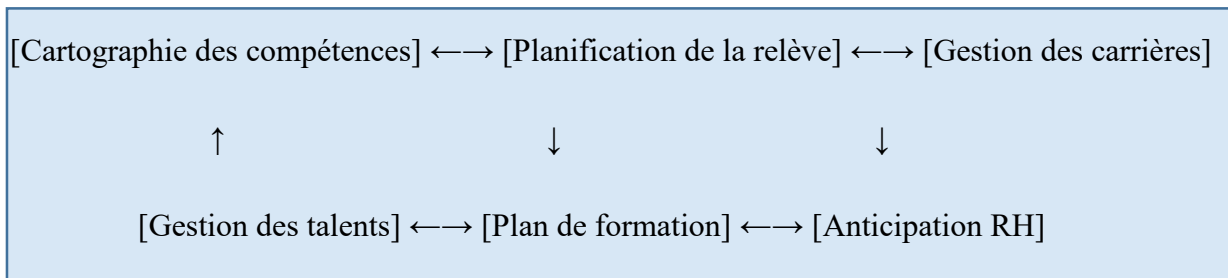
- Elle utilise des instruments de projection démographique (pyramide des âges, estimation de départ) comme base.
- Elle examine les dangers liés à la perte de compétences

Chapitre II : De la gestion des compétences à la planification de la relève

- Elle offre des stratégies de transition en douceur (transfert progressif, passation supervisée)

Selon Verdier (2008), il est indispensable « d'équiper l'organisation afin de s'adapter aux changements du travail et du marché de l'emploi ». La planification de la succession vise à garantir une continuité stratégique, contribuant ainsi à cet objectif.

Figure N°01 : Prévion des effectifs et gestion des départ



Source : Conception personnelle.

1.2.6. L'alignement stratégique

Pour finir, la planification de succession aide à harmoniser la politique des ressources humaines avec la stratégie générale :

- Adaptation aux progrès technologiques ou numériques.
- Réorganisation des diagrammes organisationnels.
- Fusion, acquisition, modification de modèle économique.

Selon Ulrich et Brockbank (2005), l'HR Business Partner est décrit comme « l'architecte de l'alignement organisationnel ». La succession constitue ici une réponse tangible à la mutation.

1.3. Objectifs stratégique de la planification de la relève ¹¹

La planification de la succession ne consiste pas uniquement à combler un poste vacant, elle fait partie intégrante d'une stratégie en matière de gestion des ressources humaines. Cette partie a pour but d'exposer les objectifs majeurs liés à cette approche, tout en soulignant son

¹¹ Rothwell, W.J. (2005). Effective Succession Planning AMACOM.

importance pour le maintien des activités, la protection des compétences essentielles et l'appui à la performance pérenne de l'entité.

1.3.1. Garantir la pérennité des opérateurs et des fonctions stratégiques

Un des buts essentiels de la planification successorale est d'assurer la pérennité des opérations organisationnelles, particulièrement dans les rôles stratégiques. Il est primordial de maintenir cette continuité afin d'éviter toute interruption de leadership ou des processus critiques au sein de l'entreprise, qui pourrait découler du départ imprévu ou prévu de membres clés.

Une planification anticipée de la succession garantit un transfert harmonieux des responsabilités. Elle permet de former des remplaçants aptes à assumer des rôles de direction, de gestion ou des postes spécialisés, contribuant ainsi au maintien de l'efficacité opérationnelle.

En l'absence d'un processus de succession bien établi, une entité risque de faire face à des postes vacants, générant une condition de fragilité, notamment durant des phases d'instabilité économique ou organisationnelle significative.

1.3.2. Prévoir les changements structurels et stratégiques de l'organisation ¹²

La planification de la succession permet à l'organisation de s'adapter aux changements stratégiques et structurels. Ces changements peuvent être externes, tels que des modifications dans le contexte économique, technologique ou réglementaire, ou internes, comme une réorganisation, une fusion ou une acquisition.

Dans cette perspective, la planification de la succession se transforme en un instrument d'harmonisation stratégique. Il faut la concevoir pour qu'elle puisse répondre aux exigences futures en matière de compétences, de leadership et d'adaptabilité.

Cela comprend la compétence à prévoir les futurs défis que l'organisation sera confrontée, et à former des évolutions. La planification de la succession contribue donc à constituer un réservoir de compétences capable de soutenir les orientations stratégiques à venir.

¹² UIRICH, D., & Dulebohn, J.H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management, 54(2), 135- 142.

1.3.3. Cultiver et retenir les compétences en interne

La gestion de la succession représente aussi une approche stratégique pour cultiver et retenir les compétences internes. La planification de la succession, qui consiste à repérer les employés prometteurs et à leur proposer des opportunités d'avancement au sein de l'entreprise, est essentielle pour une gestion efficace des talents.

Elle contribue à stimuler la motivation et l'implication des employés en leur proposant des perspectives de progression professionnelle et de carrière sur le long terme.

L'objectif stratégique principal est donc d'insérer la gestion de la succession dans une vision plus globale de valorisation des talents et d'amélioration des compétences internes.

La planification de succession permet non seulement d'optimiser l'utilisation des ressources humaines actuelles, mais également proposant un itinéraire professionnel clair et séduisant.

1.3.4. Transmettre et sauvegarder les connaissances essentielles

Un autre but stratégique de la planification de la succession est la sauvegarde du capital humain, en particulier en ce qui concerne les connaissances importantes et les compétences propres à des métiers ou postes stratégiques.

Il est impératif pour l'organisation de prévoir de la perte de savoir lors du départ des employés et de garantir une transmission efficace des compétences techniques, managériales ou stratégiques aux remplaçants.

La gestion des connaissances est primordiale pour assurer la continuité des opérations. L'élaborations d'un plan de succession assure une transmission graduelle des compétences et des connaissances, évitant ainsi l'érosion du savoir au sein de l'organisation.

Cela requiert l'instauration de processus de formation, d'accompagnement et de partage de compétences intergénérationnels, pour préserver l'intégrité des connaissances et renforcer la robustesse organisationnelle.

1.3.5. Diminuer les dépenses associées à l'embauche externe¹³

La planification de la succession offre aussi à l'entreprise l'opportunité de diminuer sa dépendance vis-à-vis du recrutement externe, qui est généralement onéreux, prolongé et incertain. En privilégiant la promotion interne et en formant des employés internes pour assumer des postes importants, l'entreprise maximise l'efficacité de ses ressources humaines tout en diminuant les dépenses liées au recrutement externe, y compris celles engendrées par les cabinets de recrutement, les évaluations de sélection, la phase d'intégration et les erreurs lors de l'embauche.

De plus, l'embauche de nouveaux employés peut occasionnellement entraîner des défis d'adaptation plus importants, étant donné que les nouvelles recrues sont souvent confrontées à une courbe d'apprentissage plus élevée en raison de leur méconnaissance de la culture d'entreprise et de ses procédures internes.

Par contre, les individus issus de la planification de succession possèdent déjà une connaissance détaillée de l'organisation, ce qui facilite leur adaptation à leurs nouvelles fonctions.

1.3.6. Appuyer la performance durable de l'entité

La planification de la succession favorise la performance à long terme de l'organisation en garantissant que les dirigeants et les talents futurs sont préparés pour répondre aux exigences stratégiques de l'entreprise.

Elle favorise l'établissement d'une culture organisationnelle vivante où les employés perçoivent clairement la possibilité de se développer et d'avancer au sein de l'entreprise. Cela renforce la concordance stratégique entre les ressources humaines et les buts globaux de l'entreprises. De plus, grâce à un processus bien organisé de gestion de la succession, l'organisation est davantage préparée à relever les futurs défis liés au leadership et à la gestion des talents. Elle encourage donc une adaptabilité constante dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel et imprévisible.

¹³ Collings, D. G., & Mellahi, K;(2009). Strategic Talent Management. Human Resource Management Review, 19(4), 304-313.

Tableau N°02 : Les objectifs stratégiques de la planification de la relève et leurs finalités

Objectif	Finalité
Assurer la continuité	Éviter les ruptures managériales et fonctionnelles
Anticiper le changement	S'adapter aux transformations organisationnelles
Fidéliser les talents	Engager les hauts potentiels dans l'avenir de l'entreprise
Préserver le savoir	Organiser la transmission des compétences clés
Réduire les coûts RH	Limiter les dépenses liées au recrutement externe
Améliorer la performance	Aligner les RH avec la stratégie et les enjeux de compétitivité

Source : Inspiré des travaux de Louart (2012), Ulrich & Brockbank (2005) et Le Boterf (2013), ce tableau synthétise les principaux objectifs stratégiques associés à la planification de la relève dans une logique de GPEC.

1.4. Impact sur la gestion des compétences¹⁴

La planification de la succession occupe une place importante dans l'administration des aptitudes au sein des structures organisationnelles. Elle ne se cantonne pas à repérer des remplaçants possibles pour des postes importants, mais sert d'outil stratégique pour gérer, ajuster et faire évoluer les compétences individuelles et collectives selon les exigences à venir de la société.

1.4.1. Transition d'une approche réactive vers une approche proactive

Traditionnellement, la gestion des compétences peut parfois être effectuée de manière réactive, c'est-à-dire pour résoudre des manques existants ou des besoins pressants. Grâce à l'incorporation de la planification de succession, cette gestion se transforme en une démarche proactive : elle offre la possibilité d'anticiper les exigences en compétences à venir, tout en considérant :

- Des départs pour la retraite
- Des avancées technologiques

¹⁴ Le Boterf, G. (2000). Construire les compétences individuelles et collectives. Editions d'Organisation.

- Des transformations organisationnelles
- Des objectifs stratégiques

Selon Le Boterf (2000), il est essentiel de développer des compétences « qui peuvent être mises en œuvre dans l'action et qui transférable dans le temps », ce qui requiert une conception stratégique des profils à orienter vers les fonctions importantes.

La planification de la succession encourage donc une mise à jour de la gestion des compétences vers une perspective dynamique et adaptable, qui intègre les enjeux à long terme dans les procédures des ressources Humaines.

1.4.2. Amélioration de la gestion stratégique des compétences

La planification de la succession nécessite que les entreprises repèrent les rôles essentiels et les aptitudes stratégiques associées. Cela encourage à :

- Elaborer une cartographie des compétences disponibles (à l'aide de référentiels)
- Repérer celles qui sont peu nombreuses ou menacées d'extinction.
- Favoriser les investissements dans la formation, le coaching et le développement

Barabel et Meier (2014) soulignent le besoin important de focaliser les efforts des ressources humaines sur les « compétences clés » qui favorisent l'avantage compétitif. La planification de la succession se transforme donc en un instrument de sélection et de décision stratégique dans la gestion des compétences.

1.4.3. Mise en place de trajectoires d'évolution professionnelle

L'instauration d'une planification formelle de succession incite l'entreprise à considérer les compétences comme des parcours évolutifs, plutôt que comme des états immuables. Ceci autorise :

- De concevoir des itinéraires personnalisés en rapport avec les compétences à maîtriser
- D'organiser des phases d'évolution (mobilité interne, missions interservices)
- D'incorporer des systèmes de tutorat et d'assistance

Chapitre II : De la gestion des compétences à la planification de la relève

D'après Zarifian (1999), la compétence ne se limite pas à une expertise technique, elle implique également la capacité à rassembler des ressources dans un environnement changeant. Par conséquent, le travail de succession organise un écosystème d'apprentissage à l'intérieur de l'entreprise.

1.4.4. Instrument de gestion et d'évaluation des aptitudes organisationnelles

La planification successorale requiert des entreprises l'établissement d'indicateurs de suivi et d'instrument d'évaluation :

- Evaluations de compétences
- Matrices d'évaluation des potentiels
- Matrices de substituabilité
- Tableaux de bord des compétences essentielles

Ceci permet de rendre la gestion des talents plus objective et d'établir une culture de pilotage des ressources humaines basée sur les données.

Ulrich et Dulebohn (2015) soutiennent cette approche des « HR analytics », où la planification de la relève est essentielle pour adapter les plans de développement en fonction des différences identifiées entre les compétences présentes et celle visées.

1.4.5. Conservation et diffusion des connaissances essentielles

L'un des effets majeurs de la planification de la relève sur la gestion des compétences est l'établissement de processus pour la transmission des connaissances, en particulier celles tacites ou basées sur l'expérience, qui sont difficilement à transmettre uniquement par le biais de la formation.

Elle encourage l'institutionnalisation de démarches telles que :

- L'accompagnement
- Les communautés de pratique
- Les duos senior/junior

Tanguy (2005) souligne que la compétence est aussi une réalité sociale, nécessitant une culture de partage et de coopération. La relève structure cette culture et l'intègre dans les pratiques.

1.4.6. Amélioration de la gestion différenciée des talents

La planification de la succession nécessite de comprendre que chaque collaborateur progresse à une vitesse différente et avec des ambitions variées. Elle encourage donc l'élaboration d'une gestion différenciée, selon :

- Du potentiel (potentiel en leadership, expertise, transformation)
- De la qualité de performance
- Des ambitions individuelles

Ceci conduit à une gestion des compétences plus précise personnalisée et davantage en phase avec les défis de la rétention, de l'implication de la performance.

Selon Collings et Mellahi (2009), cette méthode est désignée comme une forme de « Gestion Stratégique des Talents », où les compétences sont administrées en relation directe avec les exigences de l'organisation et les profils à fort potentiel.

1.4.7. Liaison étroite entre la GPEC, la formation et la mobilité

La planification de la succession joue un rôle central comme point de jonction entre :

- La gestion anticipée des emplois et des compétences (GPEC)
- La formation continue
- Le mouvement interne

Elle facilite l'harmonisation de ces stratégies en soulignant les différences à rectifier, les domaines à améliorer, et les moyens à déployer pour garantir la disponibilité des compétences stratégiques à moyen terme

Section 2 : processus et outils de la planification de la relève

L'objectif de la planification de succession est de prévoir les départs et de former des remplaçants pour les positions essentielles. Cette partie décrit les étapes principales du processus, les instruments et technologies employés, ainsi que l'importance de la direction dans son application.

2.1. Le processus de la planification de la relève ¹⁵

La planification de la succession est une démarche permanente qui permet aux entreprises de repérer, de former et de conserver les compétences internes aptes à occuper les postes stratégiques sur le moyen et long terme. Ce processus est essentiel pour assurer la durabilité de l'organisation et son aptitude à gérer des transformations stratégiques ou inattendues, tels que les départs à la retraite ou des promotions internes.

2.1.1. Identification des postes critiques

Est l'étape initiale essentielle du processus. Cela ne se limite pas à identifier les postes de haute responsabilité, mais inclut aussi tous ceux dont l'absence soudaine pourrait provoquer un dysfonctionnement, un manque d'expertise stratégique ou une désorganisation des opérations. D'après L'ANDRH (ASSOCIATION NATIONALE DES DRH), plusieurs critères peuvent être utilisés pour définir un poste critique :

- **Impact stratégique** : le poste influence directement la stratégie ou la compétitivité de l'entreprise.
- **Compétence rares** : les aptitudes sont particulières rarement répandues et difficiles à transmettre rapidement
- **Responsabilités transversales** : les rôles impactent plusieurs départements ou services
- **Durée prolongée** : due à la complexité ou à la spécialisation du poste

¹⁵ Rothwell, W. J. (2010). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within (4th ed.). AMACOM.

- **Méthodes et outils d'identification :** comporte l'étude des diagrammes organisationnels ; les séances de comité des ressources humaines et discussion avec les responsables et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

2.1.2. Evaluation des talents actuels

Après avoir identifié les postes clés, il est important d'examiner les compétences actuelles pour déterminer qui pourrait assurer la continuité. Cette évaluation s'appuie sur deux piliers principaux :

- **Performance actuelle :** on évalue la performance des employés dans leur poste actuel grâce à des bilans de performance réguliers, souvent en recourant aux évolutions 360°, aux jugements de collègues et aux rétroactions des gestionnaires.
- **Potentiel futur :** l'appréciation du potentiel à venir se repose sur des critères comme l'aptitude à la flexibilité, les qualités de dirigeant et la capacité d'évolution dans de nouvelles fonctions. L'évaluation du potentiel permet de repérer les talents qui bien qu'ayant une performance moyenne à court terme, possèdent le potentiel de se développer rapidement et d'assumer des responsabilités plus importantes.
- **Facteurs d'identification des hauts potentiels :**
 - Performance passée et présente
 - Aptitude à l'apprentissage
 - Aspiration pour l'avancement
 - Conformité à la culture organisationnelle

2.1.3. Analyse des écarts de compétences

Il est important d'effectuer une analyse des lacunes en compétences pour établir des mesures de formation et de développement. Cette phase implique d'évaluer les compétences des talents par rapport à celles requises pour les postes clés. Il faut identifier les secteurs où les employés doivent améliorer leurs compétences :

- **Compétence technique** : la maîtrise d'instruments spécialisés, de procédés ou de technologie avancées.
- **Compétence comportementales** : l'aptitude à diriger une équipe, à élaborer des décisions stratégiques, à s'adapter à des situations compliquées.

La matrice des compétences, souvent utilisée dans cette analyse, sert d'outil principal pour visualiser les différences entre les compétences actuelles et celles nécessaires.

2.1.4. Mise en place de plans de développement

Après avoir repéré les lacunes en compétences, des plans de développement individualisés sont conçus pour les talents à haut potentiel. Ces plans englobent des formations techniques, des ateliers de leadership, ainsi que des projets interfonctionnels. Les plans de développement professionnels peuvent comprendre :

- Formation spécifique : en fonction des écarts identifiés des formations technique ou comportementales pourraient être suggérées.
- Mentorat et coaching : ces techniques favorisent l'acquisition de compétences pratiques et comportementales comme le leadership ou la gestion du changement.
- Taches transversales ou de direction : en offrant des missions complexes ou des responsabilités d'améliorer leurs aptitudes en gestion et en innovation.
- Mobilité interne : transition vers un autre poste ou mission au sein d'une autre unité ou département.
- **Condition de succès** :
 - Plans précis et quantifiable aligné avec la stratégie de développement des ressources humaines.
 - Engagement du collaborateur et son superviseur.
 - Suivi régulier comportant des jalons d'amélioration.

2.1.5. Suivi et ajustement régulier

La planification de la succession n'est pas un processus figé. Il est important de revoir périodiquement les plans de succession afin de garantir leur cohérence avec la stratégie d'entreprise et leur prise en compte des évolutions internes (modification stratégique, nouveaux projets). Cela comprend :

- Examen annuel des plans de succession en collaboration avec la direction.
- Surveillance de l'évolution des employés dans leurs programmes de développement.
- Adaptation des parcours de carrière selon les changements de priorités et les opportunités.
- **Élément de suivi**
 - Entretien réguliers d'évolution avec l'employé et le responsable.
 - Indicateur de suivi : évolution des compétences, réussite de la mobilité interne, taux d'occupation des postes clés.
 - Plans régulièrement actualisé en fonction des modifications internes (départs, fusions, réorganisations) ou externes (l'évolution des marchés et l'émergence de nouvelles technologie).
- **Implication des acteurs**
 - Les gestionnaires doivent s'impliquer activement dans le coaching et la rétroaction.
 - Les ressources humaines dirigent, garantissent la coordination et font l'évaluation globale.
 - Les employés participent activement à leur propre développement.

2.2. Outils utilisés dans la planification de la relève

L'élaboration d'un plan de succession est un défi stratégique essentiel pour les organisations, puisqu'elle garantit la pérennité des opérations, réduit les dangers associés à l'absence de talents et prépare l'émergence des générations à venir de dirigeant. Pour accomplir

cette mission, il est primordial d'utiliser des instruments ressources humaines efficaces qui offrent un aperçu précis des compétences existantes en interne, des postes stratégiques à occuper et du potentiel de chaque collaborateur. Ces dispositifs favorisent l'élaboration de décisions stratégiques et garantissent un suivi continu de l'évolution des compétences au sein de l'organisations. Les outils que l'on utilise le plus souvent dans ce processus :

2.2.1. La cartographie des talents (Talent Mapping)

La cartographie des compétences est un instrument stratégique visuel qui offre aux gestionnaires ressources humaines et aux dirigeants la possibilité de situer les employés en fonction de deux axes principaux :

- Leur rendement actuel et leur potentiel d'évolution futur.

Cette méthode, couramment illustrée sous forme de grille (la matrice 9-box grid¹⁶), est une stratégie efficace pour représenter et répartir les employés en diverses catégories :

- Collaborateur à haut rendement et fort potentiel : ces employés sont des talents avérés qui excellent déjà très bien et possèdent un grand potentiel pour gravir rapidement les échelons vers des postes de plus grande responsabilité.
- Collaborateur à développer pour une meilleure performance : ces employés sont performants et efficaces dans leurs fonctions actuelles, mais leur progression pourrait être entravée sans une intervention ciblée pour améliorer certaines aptitudes.
- Potentiels à développer : ce groupe des employés dont le potentiel est manifeste, mais qui requièrent une formation et un développement plus poussé avant de pouvoir occuper des postes stratégiques.
- Collaborateurs en situation de sous-performance ou sous-utilisés : ces collaborateurs affichent des performances au-dessous de la moyenne, ou bien leurs talents ne sont pas exploités dans les meilleures conditions.

¹⁶ McKinsey & Company. (1997). The War for Talent. Rapport classique sur la gestion des talents.

- **Utilité dans la planification de la relève**

La cartographie des talents permet d'obtenir une perspective globale pour :

- Repérer les collaborateurs aptes à occuper rapidement des postes clés ou des rôles de leadership.
- Mettre l'accent sur le développement des collaborateurs prometteurs qui ont besoin de soutien, que soit en termes de compétences techniques ou de soft skills.
- Faire des choix avisés en ce qui concerne les promotions, les mouvements internes et les parcours de développement personnel.

2.2.2. Tableau de succession (succession planning chart) ¹⁷

Est un outil de gestion connu sous le nom de tableau de succession répertorie les postes essentiels ou importants au sein de l'organisation. Ces positions sont habituellement caractérisées par leur importance stratégique ou la rareté des compétences requises, et leur substitution s'avère donc vitale pour maintenir la continuité opérationnelle. Le tableau indique aussi les éventuels remplaçants pour chaque fonction, en soulignant le degré de préparation de chaque successeur désigné, qui peut être :

- Formation immédiate : le remplaçant est déjà préparé et a développé les aptitudes requises pour occuper le poste à court terme.
- Prêt à court terme : le successeur détient la majorité des compétences nécessaires, mais demande encore un perfectionnement dans certaines zones.
- Formation sur le long terme : le potentiel successeur est toujours en train d'apprendre et nécessitera un soutien prolongé pour être efficace dans cette fonction.

- **Utilité dans la planification de la relève**

Le tableau de succession permet de :

¹⁷ Rothwell, W. J. (2015). Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity. HRD Press.

- Fournir un aperçu de la répartition des postes clés au sein de l'entreprise.
- En représentant les zones vulnérables (positions sans relève clairement identifiée). Cela donne la possibilité aux responsables ressources humaines de hiérarchiser les mesures à instaurer pour améliorer cette couverture.
- Surveiller l'évolution des plans de développement pour successeur, en modifiant les actions de formation ou de mobilité interne selon les exigences.
- Faciliter la coordination entre les responsables ressources humaines et les gestionnaires pour assurer que les compétences requises pour le remplacement des postes.

2.2.3. Les bilans de compétences et les entretiens professionnels ¹⁸

Les bilans de compétences et les entrevues professionnelles sont des instruments importants pour mesurer les aptitudes, les ambitions et la possibilité d'évolution des employés. Ces instruments facilitent une analyse détaillée de chaque individu, en considérant aussi bien les aptitudes techniques et comportementales que les buts professionnels individuels.

- **Bilan de compétences**

C'est une approche organisée d'examen des aptitudes professionnelles et personnelles, des aspirations et des plans de carrière. L'évaluation peut être effectuée en interne par les responsables des ressources humaines, ou de manière externe par des fournisseurs spécialisés. Cet outil permet de repérer les atouts du collaborateur, ainsi que les domaines nécessitant une amélioration, et de concevoir des trajectoires de développement sur mesure.

- **Evaluation professionnelle**

L'évaluation professionnelle est un dialogue structuré entre l'employé et son superviseur, généralement effectué tous les deux ans, mais également mis en pratique dans divers autres territoires. Cet entretien permet d'aborder les opportunités de développement, les désirs de mobilité au sein de l'entreprise, les exigences en matière de formation, et de garantir

¹⁸ Ministère du Travail (France). (2021). Le guide de l'entretien professionnel. Disponible sur : travail-emploi.gouv.fr

que les aspirations du collaborateur sont en harmonie avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

- **Utilité pour la planification de succession**

Ces deux instruments facilitent l'identification des points forts et des axes d'amélioration des collaborateurs, en considérant à la fois leurs compétences présentes et leur potentiel de développement.

- Identifier les ambitions professionnelles des employés et les harmoniser avec les exigences à venir de l'entreprise, surtout concernant la planification de la succession pour des rôles importants.
- Elaborer des trajectoires personnalisées d'acquisition de compétences, en établissant des formations spécifiques pour chaque employé.
- Examiner la disposition des employés à progresser vers des positions de leadership ou des postes stratégiques, pour assurer que les talents éventuels resteront aussi engagés et motivés.

2.2.4. Référentiel de compétences ¹⁹

Le référentiel de compétences est un document structurant qui précise, pour chaque fonction ou catégorie professionnelle, toutes les aptitudes requises pour l'accomplissement du rôle. Ce cadre comprend des compétences techniques (hard skills) propres à chaque rôle, en plus des aptitudes comportementales (soft skills) comme le leadership, la communication ou encore la gestion du stress. Chaque compétence est associée à des niveaux de compétences, allant de novice à expert.

- **Utilité dans la planification de la relève**

Le modèle de compétences est essentiel pour la planification de succession car il permet de :

- Evaluer de manière objective le profil d'un collaborateur par rapport aux exigences du poste visé, en repérant les aptitudes absentes ou à améliorer.

¹⁹ Tardif, J. (2006). L'évaluation des compétences : Documenter le parcours de développement. Chenelière Éducation

- Effectuer une étude des différences (gap analysis) qui contribue à déterminer les besoins en formation ou en développement personnel pour chaque employé aspirant à un rôle stratégique.
- Concevoir des programmes d'apprentissage sur mesure, selon les aptitudes à développer ou à améliorer.
- Mettre en place des programmes de mobilité interne, de mentorat ou de coaching pour aider les employés à gravir les échelons vers des postes à plus haute responsabilités.

2.3. Technologies et logiciels de gestion des talents ²⁰

L'incorporation de la technologie dans la gestion des ressources humaines a entraîné une refonte profonde des méthodes classiques, notamment en ce qui concerne la gestion anticipative des postes et des compétences (GPEC) ainsi que l'organisations de la succession. Les technologies modernes proposent désormais des solutions efficaces pour regrouper les informations ressources humaines, automatiser les procédures de développement des compétences et fournir aux dirigeants des indicateurs précis et à jour. Les logiciels de gestion des talents et les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) garantissent une continuité efficace en management tout en prévoyant de manière proactive les futurs besoins en compétences.

2.3.1. Logiciels spécialisés de gestion des talents

De nombreux développeurs de logiciels ont conçu des solutions spécifiquement axées sur la gestion des talents, incluant des modules pour la planification de la succession. Ces instruments facilitent la gestion intégrale du cycle de vie des ressources humaines, depuis l'embauche jusqu'à la mobilité interne et au plan de succession.

- **SAP Success Factors** ²¹: c'est une suite de gestion des ressources humaines exhaustive qui comporte un module dédié spécifiquement à la planification de la succession. Ce logiciel offre la possibilité de repérer les postes clés, d'apprécier les candidats potentiels

²⁰ Strohmeier, S. (2020). Digital Human Resource management: A conceptual clarification. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 2745–2772.

²¹ SAP. (2024). Success Factors Succession & Development Overview. SAP Official Documentation. <https://www.sap.com/products/hcm/succession-planning.html>

pour la succession, d'élaborer des plans de développement sur mesure et illustrer les remplacements à l'aide de matrices dynamiques.

- **Workday**²² : ce logiciel basé sur le cloud offre une gestion intégrée des talents, qui englobe la gestion des compétences, l'évaluation du rendement et la planification de la succession. Son interface conviviale facilite l'analyse en direct des talents existants et des exigences à venir.
- **Talentsoft**²³ : cette solution européenne, spécifiquement conçue pour les grandes entreprises, permet un suivi précis des compétences et carrières. Elle propose aussi un module « Talent Review » pour observer la progression des collaborateurs à potentiel élevé.
- **Cornerstone On Demand**²⁴ : ce programme se concentre sur la formations et l'évolution des compétences. Ce dispositif permet de combiner des informations provenant de la formation, de la performance et du potentiel pour nourrir des plans de succession flexibles et personnalisés.

2.3.2. Analyse prédictive et intelligence artificielle ²⁵

Les technologies d'intelligence artificielle (IA) et d'analyse prédictive constituent une progression significative dans le secteur de la gestion des talents. Ces dernières offrent non seulement une meilleure compréhension des dynamiques internes de l'entreprise, mais également la capacité d'anticiper les développements futurs et les risques organisationnels

- **Prévision des départs** : l'intelligence artificielle a la capacité de détecter les indices subtils pouvant signaler un potentiel départ volontaire (mécontentement, faible implication, stagnation dans le poste). Cela donne aux ressources humaines la possibilité d'implémenter des mesures préventives ou de planifier des substitutions à l'avance.

²² Workday. (2023). Talent Management with workday. <https://www.workday.com>

²³ Cegid Talentsoft. (2024). Solutions RH pour la gestion des talents. <https://www.cegid.com/fr/solutions/cegid-talentsoft/>

²⁴ Cornerstone. (2023). Succession Planning Software. <https://www.cornerstoneondemand.com/>

²⁵ Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R., Winsborough, D., & Sherman, R. A. (2017). *The future of recruitment: Using data science to identify talent*. *People and Strategy*, 40(3), 28–35.

- Correspondance compétences/postes : les algorithmes sont capables de confronter les profils internes aux besoins des postes clés pour suggérer automatiquement les candidats appropriés pour la succession. Cette procédure diminue les préjugés humains et accentue l'impraticabilité des décisions.
- Plans de développement personnalisés : En s'appuyant sur l'évaluation des trajectoires de carrière, des résultats et des formations effectuées, l'IA est capable de suggérer des plans d'évolutions professionnels adaptés aux exigences de successions.
- Tableaux de bord intelligents : les applications intègrent des instruments d'intelligence d'affaires qui permettent d'afficher en temps réel l'état d'avancement des candidats, le niveau de remplissage des postes clés, ou encore les lacunes en compétences par département ou par zone géographique.

2.3.3. Intégration avec les outils de GPEC

La planification de la relève est efficace lorsqu'elle s'intègre dans une perspective plus large de GPEC. Par conséquent, les outils de gestion des talents sont souvent intégrés avec d'autres instruments ressources humaines utilisés pour la cartographie des postes, la gestion des compétences et la planification stratégique.

- Cartographie des emplois et des compétences : les systèmes intégrés offrent la possibilité de lier chaque poste à un ensemble important de compétences et d'identifier les compétences existantes ou absentes au sein de l'organisation. Il est important d'établir cette cartographie pour déterminer l'ordre de priorité des postes à pourvoir dans le processus de succession.
- Suivi des parcours professionnels et des carrières : l'incorporation des instruments de GPEC et gestion des talents simplifier le suivi des trajectoires de carrière et offre la possibilité d'identifier les parcours types vers les postes stratégiques. Cela rend possible l'objectivation des décisions de progression interne.
- Alignements stratégiques : en intégrant les données stratégiques (objectifs d'expansion, transition numérique, développement à l'international). La planification de succession en temps réel, en réponse aux changements organisationnels ou aux départs inattendus.

2.4. L'implication de la direction dans le processus ²⁶

La planification de la succession est un outil stratégique important pour assurer la pérennité des opérations, la constance des équipes et la prévision des exigences futures en matière de compétences. Cependant son application réussie dépend essentiellement d'un engagement proactif, transparent et continu de la part de la direction générale. Il ne faut pas considérer cette implication comme secondaire ou facultative, mais plutôt comme une condition indispensable à la réussite. L'implication de la direction se reflète à divers niveaux importants :

2.4.1. Etablissement des axes stratégiques

La direction générale est l'unique entité ayant une vue globale de l'organisation, de ses défis à venir, de ses plans de transformations, et de ses aspirations sur le moyen et long terme. Elle est donc chargée d'établir les grandes orientations qui orienteront la planification de la succession, en accord avec la stratégie de l'entreprise.

Cela comprend :

- La détection des postes clés : ceux dont le départ ou l'absence pourrait causer un déséquilibre dans les opérations, une perte de compétence ou un obstacle à l'innovation. Ces postes peuvent englober des rôles techniques, des positions de gestion, des profils spécialisés ou encore des métiers en demande.
- L'anticipation des transformations structurelles : en prenant en compte les estimations de départs à la retraite, les mouvements internes, les opérations de fusion ou d'acquisition, ainsi que les évolutions réglementaires ou technologiques susceptibles d'influencer les exigences en matière de ressources humaines.
- Le passage de la stratégie à l'identification des compétences nécessaires : la direction a pour tâche de convertir les objectifs stratégiques en exigences précises concernant les types de profils, les connaissances, les comportements souhaités et les compétences essentielles pour le futur.

²⁶ Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). Developing your leadership pipeline. Harvard Business Review, 81(12), 76-84.

2.4.2. Soutien aux initiatives RH

Le soutien de la direction aux initiatives menées par le département des ressources humaines est indispensable pour donner du poids aux démarches liées à la gestion des talents. Il ne suffit pas simplement d'approuver les projets, il faut aussi représenter, les consolider et établir un environnement propice à leur mise en œuvre.

Cette assistance peut se manifester de différentes manières :

- L'établissement officiel des stratégies de succession : en établissant un cadre structuré, en formulant des directives claires, et en incluant la succession dans les grandes orientations ressources humaines.
- L'implication dans les mécanismes : en particulier via les évaluations de talents, les comités de carrière, les diagnostics de potentiel et les entretiens stratégiques de développement. L'assistance de la direction lors de ces occasions renforce leur légitimité.
- L'engagement des gestionnaires : la direction assume un rôle de leadership, en encourageant les supérieurs hiérarchiques à repérer les talents, à soutenir leur progression et à se présenter comme participants actifs dans le développement des compétences.

2.4.3. Distribution des ressources

L'engagement de la direction doit se traduire par l'allocation de ressources adéquates pour exécuter les mesures planifiées dans le contexte de la planification de la succession. Ce n'est pas uniquement une question de budget, cette affectation implique aussi les ressources humaines, techniques et temporelles indispensables pour assurer l'efficacité du processus.

- Financement spécifique : destinés à des programmes de formation, d'accompagnement, de mobilité préparatoire, d'évaluation ou de certification. Il est essentiel que l'élaboration du plan de succession ne soit pas entravée par un déficit de ressources financières.

- Ressources humaines expertes : à l'instar de l'établissement d'un rôle de « Gestionnaire de Talent » ou la formation d'une équipe consacrée à la GPEC et à la gestion des talents prometteurs, aptes à diriger et surveiller les programmes de succession.
- Instruments technologique : pour numériser les informations des ressources humaines, simplifier la cartographie des compétences et garantir une plus grande transparence sur les profils existants ou en danger.
- Disponibilité temporelle : principalement pour donner la possibilité aux responsables de s'impliquer directement dans les évaluations, l'assistance des employés ou les programmes de mentorat.

2.4.4. Établissement d'une culture de développement

Enfin l'un des rôles les plus importants pour la direction est de promouvoir une culture managériale axée sur l'apprentissage continu, le partage des connaissances et la valorisation du potentiel humain. Il s'agit de bâtir un environnement favorable à la relève où les talents peuvent se développer envisager leur avenir et s'investir.

Pour ce faire, la direction doit :

- Encourager la mobilité interne : en mettant en valeur les parcours de carrière variés, en soulignant les succès internes et en facilitant les changements entre différents services ou professions.
- Promouvoir le mentorat et le tutorat : afin de stimuler la diffusion des connaissances intergénérationnelles, d'optimiser les expériences importantes, et d'encourager une culture de partage plutôt que de conservation des compétences.
- Favoriser l'éducation et le développement personnel : en offrant une gamme diversifiée de formation, en incitant les employés à prendre part activement à leur progression professionnelle, et en valorisant l'expérimentation et la créativité.
- Etablir des trajectoires d'évolution claires : en établissant des parcours professionnels réalistes, visibles et stimulants, qui permettent à chacun de se projeter dans le futur de l'organisation.

Section 3 : Facteurs de succès de la mise en place de la planification de la relève

Le processus stratégique de planification de la succession est important pour assurer la pérennité et l'équilibre d'une organisation face aux transformations et modifications inéluctables du personnel.

Cela implique de reconnaître et de former les talents internes pour occuper des positions importantes, notamment lors de départs ou d'avancement. Pour mener à bien cette démarche, il faut considérer plusieurs éléments.

Pour instaurer un processus efficace et durable de planification de la succession, des facteurs essentiels incluent l'engagement de la direction, une culture organisationnelle appropriés, une formation continue, une évaluation fréquente et une gestion anticipative des risques.

3.1. L'engagement des dirigeants et des gestionnaires ²⁷

Le succès de la planification de la relève dépend fortement d'un engagement visible et solide de la direction. Il est impératif que les leaders affichent clairement leur appui à cette démarche stratégique et qu'ils adoptent une attitude proactive en participant directement à l'identification des talents et à la stimulation de la mobilité interne.

Ils s'engagent à fournir des ressources appropriées (temps, budget, outils) et à créer un environnement favorable à la gestion des talents.

3.1.1. Présence manifeste

Les leaders doivent être les premiers à comprendre l'importance de la planification successorale et à inciter les gestionnaires à repérer les potentiels leaders. Leurs participations renforcent la crédibilité du projet.

²⁷ Groves, K. S. (2007). Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260.

3.1.2. Harmonisation stratégique

Les plans de succession doivent être en concordance avec les buts à long terme de l'entité. Cela exige une planification stratégique de la direction pour déterminer les compétences importantes et les profils indispensables dans le futur.

3.1.3. Collaboration avec les gestionnaires

Les superviseurs directs des talents identifiés ont un rôle important dans le suivi de l'évolution des employés. Ils doivent être formés pour superviser et juger les compétences, tout en étant attentifs à accompagner leur évolution professionnelle.

3.2. La communication et la culture au sein de l'organisation ²⁸

La culture organisationnelle est un élément essentiel pour le succès de la planification de la succession. Une culture qui privilégie l'évolution personnelle, la transparence et la mobilité interne contribue à la détection et à la conservation des talents.

Par ailleurs, il est nécessaire que la communication au sein de l'entreprise soit claire et transparente afin que tous les niveaux hiérarchiques saisissent et adhèrent aux objectifs de la planification de succession.

3.2.1. Une culture de perfectionnement constant

Il est important de favoriser une culture qui appuie le développement et l'évolution des employés. L'entreprise doit favoriser un cadre où les employés se sentent soutenus dans leurs développements et l'attribution de responsabilités plus importantes.

3.2.2. Clarté et équité

Les informations concernant les perspectives de carrière doivent être compréhensibles et ouvertes à chacun. Il est important que les employés soient informés de l'opportunité d'avancement au sein de l'entreprise, nécessitant une clarté sur les critères de sélection et d'évolution professionnelle.

²⁸ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

3.2.3. Retours fréquents

La culture d'entreprise doit promouvoir un retour constructif, aidant les talents à identifier leurs atouts et leurs domaines de progression. Il faut considérer le feedback comme un instrument d'amélioration plutôt que comme une évaluation punitive.

3.3. Le développement et la formation des compétences²⁹

La planification de la succession consiste à établir des processus de formation et développement des talents pour leur permettre d'acquérir les aptitudes requises pour occuper des postes de directions dans le futur.

Ceci englobe des formations spécifiques, des apprentissages sur le tas et des expériences pratiques pour préparer les talents à assumer de nouvelles fonctions.

3.3.1. Formation techniques et transversales

Il est nécessaire que les talents bénéficient de formations spécifiques à leur secteur d'activité, ainsi que de modules en management, en leadership et en processus décisionnels. Ce qui favorise la formation d'une relève compétente à tous les échelons.

3.3.2. Programme de mentorat

Le mentorat est essentiel pour le développement des compétences. Il facilite la transmission de savoir-faire pratiques et de compétences interpersonnelles, tout en fournissant un appui émotionnel et en incarnant un exemple de leadership.

3.3.3. Mobilité interne

Proposer des possibilités pour que les talents puissent œuvrer dans divers départements ou zones géographiques de l'organisation contribué non seulement à diversifier leurs qualifications, mais également à développer leur réseau et leur vision d'ensemble de l'entreprise.

²⁹ Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Review Press.

3.4. L'évaluation constante et l'ajustement des stratégies³⁰

Le processus de planification de la succession est dynamique et requiert une réévaluation constante des compétences ainsi que des modifications périodiques des schémas de succession.

Il est essentiel d'évaluer régulièrement les performances des talents et leurs aptitudes, ainsi que leur potentiel, pour garantir qu'ils sont aptes à occuper des positions de leadership.

3.4.1. Evaluations de performance

Il est essentiel d'évaluer fréquemment les talents non seulement sur leurs performances actuelles, mais également sur leur potentiel à venir. Cela peut englober des évaluations à 360°, des entretiens de progression et des instruments d'évaluation psychométrique.

3.4.2. Suivi des progrès

L'établissement de points de contrôle réguliers permet de s'assurer que les talents avancent comme prévu et que leurs aptitudes correspondent aux exigences des postes à responsabilité à venir.

3.4.3. Adaptation des plans

Selon les fluctuations du marché, les départs inattendus ou les modifications dans les orientations stratégiques de l'entité, il est nécessaire d'ajuster les plans de successions. Cette capacité d'adaptations est essentielle pour répondre aux nouvelles exigences de l'entreprise.

3.5. La gestion des risques et la prévention des interruptions ³¹

L'un des buts essentiels de la planification de succession est la réduction des risques associés à l'absence imprévue de leaders ou d'employés indispensables.

³⁰ McCall, M. W., & Hollenbeck, G. P. (2002). *Developing Global Executives: The Lessons of International Experience*. Harvard Business Press.

³¹ Harrison, J., & Van der Linde, J. (2007). *Strategic Risk Management and the Role of Succession Planning*. *International Journal of Business and Management*, 2(5), 116-125.

Ceci exige une gestion des risques proactive, notamment en repérant de potentiels successeurs pour les postes clés et en établissant des plans pour prévenir des interruptions soudaines.

3.5.1. Repérage des postes stratégiques

La première démarche consiste à repérer les postes qui influent stratégiquement sur l'entreprise. IL faut donner la priorité à ces postes lors de l'élaboration du plan de succession.

3.5.2. Plan de succession d'urgence

Il est nécessaire d'établir des plans de successions d'urgence pour chaque poste important. Cela assure que l'organisation peut répondre sans délai en cas de départ inattendu d'un salarié essentiel.

3.5.3. Prévention des départs inopinés

Il est nécessaire de prendre des mesures pour réduire les risques de départs imprévus, comme l'augmentation de l'implication des talents essentiels à travers des programmes de fidélisation, des parcours professionnels personnalisés et un suivi constant des éléments favorisant la satisfaction au travail.

Conclusion

L'élaboration d'un plan de succession est essentielle pour assurer une croissance durable et la robustesse des entreprises. Elle dépasse largement la simple administration des compétences à court terme pour se positionner dans une perspective d'avenir de l'organisation.

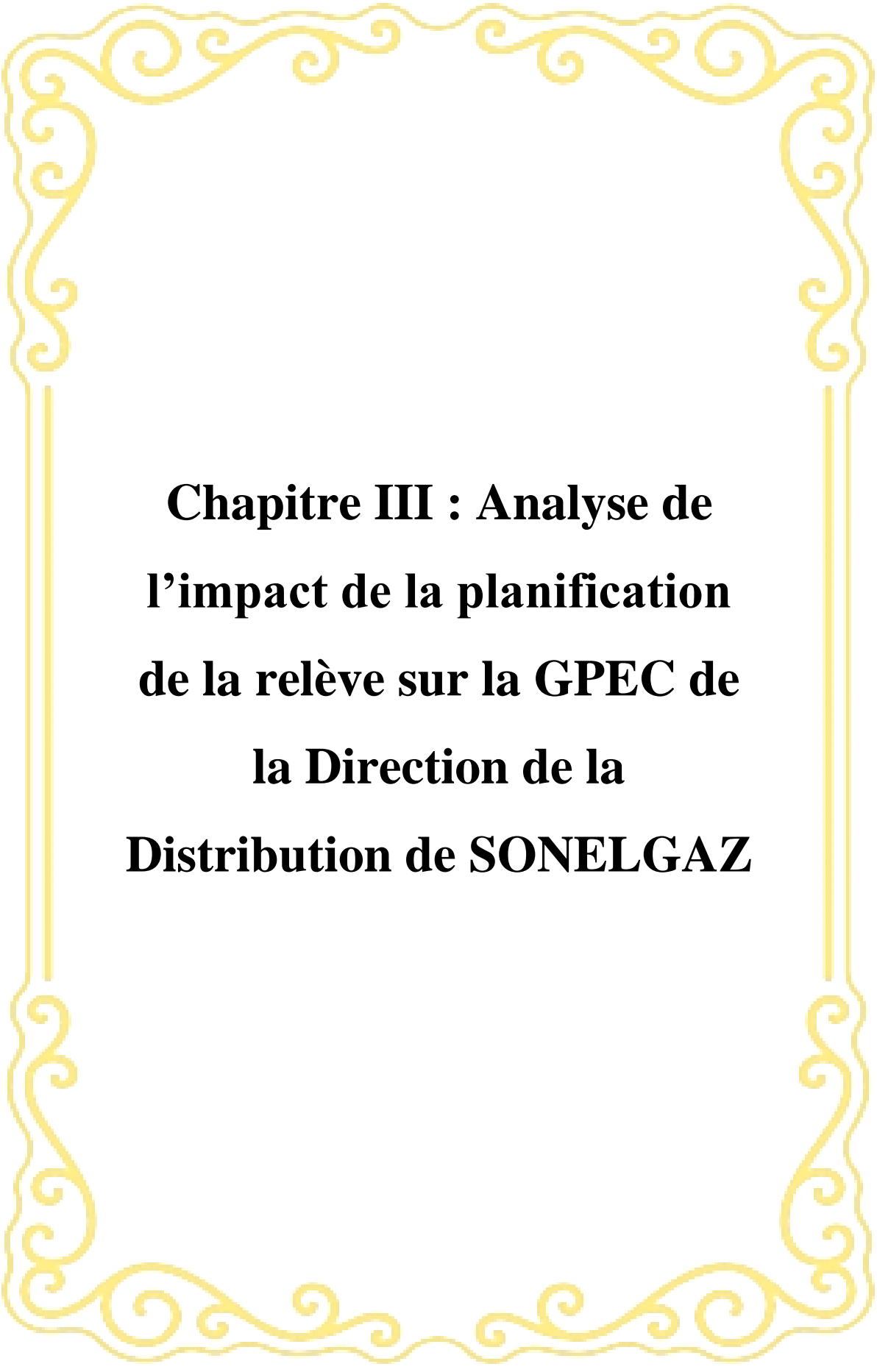
L'interaction entre la gestion des compétences et la planification de la succession offre la possibilité de former les talents existants pour assumer des rôles de leadership à l'avenir, tout en prévoyant les enjeux futurs que l'organisation devra affronter.

Au fil des diverses parties de ce chapitre, il est évident que la planification successorale, incorporées dans une approche de GPEC, offre à l'organisation la possibilité de se munir de leaders qualifiés, aptes à satisfaire les exigences stratégiques sur le long terme.

Les instruments et procédures qui appuient cette approche, ainsi que les éléments clés pour sa réussite comme l'engagement de la direction et la gestion anticipative des risques, sont indispensables pour assurer son succès.

En incorporant ces aspects dans leur stratégie de gestion des talents, les entreprises peuvent non seulement minimiser les risques associés aux départs inattendus, mais aussi encourager l'implication et la rétention de leurs employés.

En définitive, lorsque réalisée de manière adéquate, la planification de succession se transforme en un outil efficace pour le développement stratégique des compétences et garantit la durabilité ainsi que la compétitivité de l'entreprise devant les enjeux futurs.



**Chapitre III : Analyse de
l'impact de la planification
de la relève sur la GPEC de
la Direction de la
Distribution de SONEGAS**

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

Introduction

Dans ce chapitre finale de notre étude, nous nous concentrons sur le cas pratiques de la direction STOS (Système de Transport de l'Electricité-Opérateur du Système), qui est une branche essentielle du groupe SONELGAZ. Cette recherche a pour but d'analyser l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la SONELGAZ.

La sélection de cette société se base sur sa position importante dans l'industrie énergétique algérienne et sur la coopération instaurée avec sa direction, qui a facilité un accès direct à des informations internes et à divers dirigeants. Cette exposition directe au milieu organisationnel de STOS a facilité un examen détaillé de ses méthodes de GRH dans un cadre opérationnel authentique.

Afin d'y parvenir, nous avons opté pour une étude de cas en adoptant une démarche méthodologie mixte, combinant les approches qualitative, quantitative et l'observation en entreprise.

- Démarche qualitative : des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des responsables de la direction des ressources humaines et des cadres de niveau intermédiaire, dans le but de recueillir des données riches et contextuelles sur les pratiques de GPEC et de la planification de la relève.
- Démarche quantitative : de même, un questionnaire structuré a été administré à un échantillon de managers afin de mesurer, de manière plus large, la perception des outils, processus et enjeux liés à la GPEC et à la relève au sein de la structure.
- Observation directe : nous avons également eu recours à l'observation en entreprise, ce qui nous a permis d'enrichir notre analyse en saisissant les dynamiques réelles du terrain.

Cette démarche conjointe a pour but de confirmer la perspective stratégique promue par la haute direction avec les ressentis concrets des responsables intermédiaires, offrant ainsi une évaluation à la fois analytique et critique de la politique de gestion des carrières et de succession en vigueur.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

Trois sections principales structurent ce chapitre :

- La première partie se focalise sur l'option méthodologique et la présentation de la société STOS.
- La seconde partie concerne l'analyse et la présentation des résultats issus de l'étude de terrain.
- Finalement, la troisième partie présente une discussion des résultats, en analysant les données empiriques recueillis, tout en y intégrant notre propre interprétation et évaluation critique.

Ce chapitre a pour but d'analyser comment la planification de la relève des salariés contribue à renforcer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein de la direction STOS, filiale du groupe SONELGAZ.

Section 1 : Présentation de la méthodologie adoptée et de l'entreprise

L'objectif de cette section est d'exposer en détail les phases clés de notre processus d'étude, mettant en évidence les méthodes sélectionnées et les instruments utilisés pour rassembler les données indispensables à l'analyse.

1.1. Approche méthodologique

Pour répondre de façon méthodique à notre questionnement, nous avons opté pour une démarche mixte qui conjugue des instruments quantitatifs et qualitatifs. Cela nous permet de confronter les points de vue des cadres de la direction STOS aux études internes de l'entreprise.

- **Approche qualitative :**

D'après Claude Deumere,³² « toute recherche visant à décortiquer et tenter de saisir les motivations et agissements des individus est qualifiée de qualitative. »

Elle repose sur des techniques dérivées de la psychologie appliquée (analyse d'entretiens individuels ou collectifs, méthodes projectives...).

- **Approche quantitative :**

« Les recherches quantitatives sont celles qui s'effectuent par le biais de sondages ou de panels, grâce à un questionnaire, auprès d'un segment spécifique de la population, dans le but d'examiner leurs points de vue et leurs actions ».

La recherche quantitative se base sur des informations quantifiables et organisée, obtenues d'un échantillon déterminé, pour répondre à des interrogations telles que : combien, qui, comment, et ainsi de suite.

1.1.1. Etude de cas : la direction STOS du groupe SONELGAZ

Dans le contexte de notre étude, nous avons choisi d'effectuer une analyse de cas focalisée sur la direction STOS, qui est une filiale du groupe SONELGAZ responsable du transport de l'électricité et de gestion du système électrique. Cette décision est fondée sur

³² Demeure, C. (2011). *Marketing – 6^e édition*. Dunod. Chapitre 3 : L'étude qualitative

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

l'importance primordiale de cette entité dans le cadre du système énergétique national, et sur la possibilité d'obtenir des informations internes par la coopération instaurée avec ses dirigeants.

Cette méthode nous a donné l'occasion d'analyser de manière pratique les processus de gestion des compétences et de succession en relation avec la GPEC.

1.1.2. Collecte de données

La phase de terrain s'est étendue sur plusieurs semaines, et a mobilisé trois méthodes principales :

1.1.2.1. Questionnaire quantitatif auprès des managers

- Elaboration d'un questionnaire structuré concernant les pratiques en ressources humaines, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ainsi que la planification de la succession.
- But : examiner le point de vue des gestionnaires concernant les systèmes de succession et la prévision des compétences.
- Le groupe d'étude comprend 15 gestionnaires de divers départements de la direction STOS.

1.1.2.2. Analyse documentaire

- Accès à des documents internes en rapport avec la gestion du personnel, la planification des équipes et les descriptions de postes.
- But : recueillir des données essentielles pour mesurer le degré d'institutionnalisation des procédés de planification de la relève.

1.1.2.3. Entretien semi-directifs

- Conduite d'entrevues des responsables des ressources humaines, des chefs de service et des spécialistes techniques.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

- Un guide d'entretien a été élaboré afin d'examiner les stratégies de gestion des compétences et les méthodes de transmission des connaissances.

1.1.3. Objectifs de l'enquête

Dans le but de répondre à notre problématique de recherche sur le rôle de la planification de la relève dans la GPEC de SONELGAZ, nous avons défini trois objectifs spécifiques :

- Repérer les méthodes actuelles de GPEC au niveau de la direction STOS.
- Etudier l'application de la planification de la succession et son incorporation dans les instruments RH.
- Comprendre comment les gestionnaires perçoivent les défis de la succession, le développement des compétences et la pérennité des connaissances techniques.

1.2. Présentation de la SONELGAZ

Pour appréhender efficacement les méthodes de gestion des ressources humaines, en particulier concernant la GPEC et le plan de succession, il est essentiel d'introduire le contexte organisationnel au préalable. Cette partie offre un aperçu de SONELGAZ, en présentant sa définition, son histoire, ses objectifs et ses activités majeurs. Elle porte aussi un intérêt particulier à l'un de ses segments spécifiques, SONELGAZ Transport d'Electricité et Opérateur du Système (STOS), en soulignant sa mission, son organisation interne et son importance stratégique au sein du groupe. Cette présentation conjointe facilitera la compréhension des défis RH spécifiques à cette entité essentielle du domaine énergétique algérien.

1.2.1. Définition de la SONELGAZ

La SONELGAZ est une EPIC (Etablissement public à caractère industriel et commercial) régie au même titre qu'une entreprise publique économique (EPE), car elle applique la comptabilité commerciale.

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies et électrique et gazière en Algérie. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

Ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant un intérêt pour l'entreprise et notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger.

Depuis la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, SONELGAZ s'est restructurée pour s'adapter au nouveau contexte. Elle est, aujourd'hui, érigée en groupe industriel composé de 40 sociétés dont 6 en participation. Elle emploie plus de 60000 travailleurs.

L'ambition de SONELGAZ est de devenir plus compétitive pour pouvoir faire face à la concurrence qui se profile et compter, à terme, parmi les meilleurs opérateurs du secteur dans le bassin méditerranéen.

1.2.2. Historique de la SONELGAZ ³³

- **1969** : dissolution d'EGA et création de SONELGAZ. La dissolution d'EGA et sa substitution par la création de SONELGAZ (Société Nationale de l'Electricité et du Gaz), par ordonnance N° 69-59 du 28 juillet 1969. Entreprise s'est vue confier le monopole de la production, le Transport la Distribution, l'importation et l'exportation de l'électricité, ainsi que celui de la distribution et de la vente de gaz naturel dans le pays.
- **1977** : plan national d'électrification. La répartition des structures a eu lieu entre le ministère de l'Energie et des industries pétrochimiques, le Ministère de l'industrie Lourde et le Ministère des industries légères.
- **1983** : les unités de SONELGAZ ont été transformées en entreprises publiques autonomes. Une opération qui a donné naissance à six entreprises, à savoir :
 - KAHRIF : Entreprise de travaux d'électrification.
 - KAHRAKIB : Entreprise de Montage des infrastructures et installations électriques.

³³ Document de l'entreprise 2025

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

- KANAGAZ : Entreprise de réalisation des canalisations de transport et de distribution.
- ETTERKIB : Entreprise de Montage industriel.
- AMC : Entreprise de Fabrication des compteurs et des appareils de mesure et de contrôle.
- **1991** : SONELGAZ devient Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC)
- **1995** : le décret présidentiel n°95-450 du 31.12.1995, portant nomination des membres du gouvernement a donné lieu à la création d'un Ministère de la Restructuration Industrielle et de la Participation et d'un Ministère de l'Energie et des Mines dont l'organisation a été fixée par décret exécutif n°96-215 du 15.06.1996.
- **Juin 2002** : l'électricité et la distribution du gaz par canalisation, a attribué à SONELGAZ un nouveau statut de société par actions sous forme de groupe industrie commercial constitué de plusieurs entreprises spécialisées.
- **2004** : SONELGAZ devient une holding de société. Une partie de ses entités en charge de ses métiers de base sont érigées en filiale assurant ces activités.
- **2006** : Cinq autres société sont créées :
 - Opérateurs du Système Electrique (OS)
 - Société algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger (SDA).
 - Société algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre (SDC).
 - Société algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est (SDE).
 - Société algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest (SDO).
- **2007-2009** : La nomination des membres du gouvernement a donné lieu à la création du Ministère de l'Energie et des Mines dont l'organisation a été fixée par décret exécutif

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

n°07-267 du 09.09.2007 modifié et complété par le décret exécutif n° 10-238 du 10.10.2010.

- **2011** : En 2011, les statuts de SONELGAZ ont été révisés et approuvés par le conseil des Ministres, conformément à la loi n°02-01 de 2002 sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisation. Cette révision a transformé SONELGAZ. SPA en une « société holding » sans création d'une nouvelle entité juridique, et elle a été renommée SONELGAZ. La société holding SONELGAZ et ses filiales forment désormais le « Groupe SONELGAZ ». Malgré ces changements, SONELGAZ continue de détenir les actions de ses filiales, et les conseils d'administration de ces filiales jouent un rôle essentiel en tant que relais pour la gestion et l'orientation de ces dernières.
- **2012** : Au cours des deux dernières décennies, l'Algérie a connu un développement significatif des énergies renouvelables, en particulier de l'énergie solaire photovoltaïque, grâce à l'initiative pionnière de SONELGAZ. Entre 1998 et 2001, SONELGAZ a électrifié 18 villages reculés du Grand Sud en mettant en place des solutions solaires. Dans un souci de réduire les émissions de gaz à effet de serre de ses centrales à combustibles fossiles, SONELGAZ a également mis en œuvre un programme de développement des énergies renouvelables.
- **2014-2015** : nomination des membres du gouvernement a donné lieu à la création du Ministère de l'Energie dont l'organisation a été fixée par décret n°15-303 du 02.12.2015, modifié et complété, par le décret exécutif n° 18-67 du 13.02.2018 portant organisation de l'administration centrale du Ministère de l'Energie.
- **2017** : En 2017, une nouvelle organisation a été mise en place pour renforcer l'efficacité des sociétés au sein du Groupe, en mutualisant leurs expériences et en harmonisant leurs compétences. Cette réorganisation a regroupé toutes les activités de distribution sous une seule entité appelée la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz (SDC)

La SDC est née de la fusion-absorption des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA, visant ainsi à améliorer leur efficacité globale.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

- **2020-2021** : Le plan stratégique SONELGAZ 2035 présente des ambitions importantes pour le Groupe. Il réoriente les objectifs de SONELGAZ en mettant l'accent sur son rôle en tant qu'entreprise énergétique dont la principale mission est de garantir la fourniture d'une énergie fiable et responsable, de maintenir un service public de haute qualité, et de contribuer au bien-être de ces clients ainsi qu'au développement durable.

1.2.3. Missions de la SONELGAZ

Conformément aux statuts de SONELGAZ son objet social est :

- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger.
- Le transport du gaz pour les besoins du marché national.
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisations, tant en Algérie qu'à l'étranger.
- Le développement et la fourniture de toutes prestations matière de services énergétique.
- L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie.
- Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazière et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour « SONELGAZ.Spa » et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social, notamment la recherche, l'exploration, la production et la distribution d'hydrocarbures, le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères.
- La création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie et à l'étranger.
- « SONELGAZ.Spa » assure une mission de service public conformément à la législation et la réglementation en vigueur.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

1.2.4. Activités de la SONELGAZ

SONELGAZ est composée des trois branches d'activités suivantes :

1.2.4.1. Activité production

La nature non stockable de l'électricité, impose à l'entreprise une intégration complète de toutes les phases de son activité, depuis la production jusqu'à sa mise à disposition au consommateur final.

1.2.4.2. Activité transport

Qui se compose :

- **Transport Electricité**

Le transport est réalisé à partir des lignes haute tension (60 KV) et permet de se rapprocher des consommateurs finaux (gros clients industriels et postes de distribution).

- **Transport Gaz**

Le transport du gaz naturel se fait en haute pression par canalisation aux fins de mise à disposition des abonnés industriels et domestiques.

Pour desservir le marché, SONELGAZ prélève des gazoducs de SONATRACH les quantités de gaz nécessaires.

SONELGAZ a réalisé en moins de six années, d'importants travaux sur les réseaux, les installations internes et les appareils.

La fin 2005, SONELGAZ totalise plus de 35 000 Kms de canalisations entre le réseau de distribution et de transport gaz.

1.2.4.3. Activité distribution

Les activités de distribution de la SONELGAZ peuvent être présentées de la manière suivante :

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

- **Distribution Electricité**

La distribution se fait par lignes et câbles de moyenne et basse tensions. Elle consiste à alimenter l'ensemble des petits clients industriels et les abonnés domestiques.

Dans le sud, les réseaux autonomes hétérogènes sont alimentés par des centrales implantées localement le plus souvent ce sont les turbines diesel, fonctionnant au gasoil, ce qui explique que leurs charges d'exploitation soient importantes.

La distribution assure la satisfaction en énergie électrique des trois grandes catégories de clients :

- Les clients industriels (alimentés par les réseaux hauts tensions).
- Les clients industriels de moyenne importance (alimentés par les réseaux moyenne tension).
- Les ménages et artisans (alimentés par les réseaux basse tension).

- **Distribution Gaz**

La distribution du Gaz assure la satisfaction des trois grandes catégories de clients :

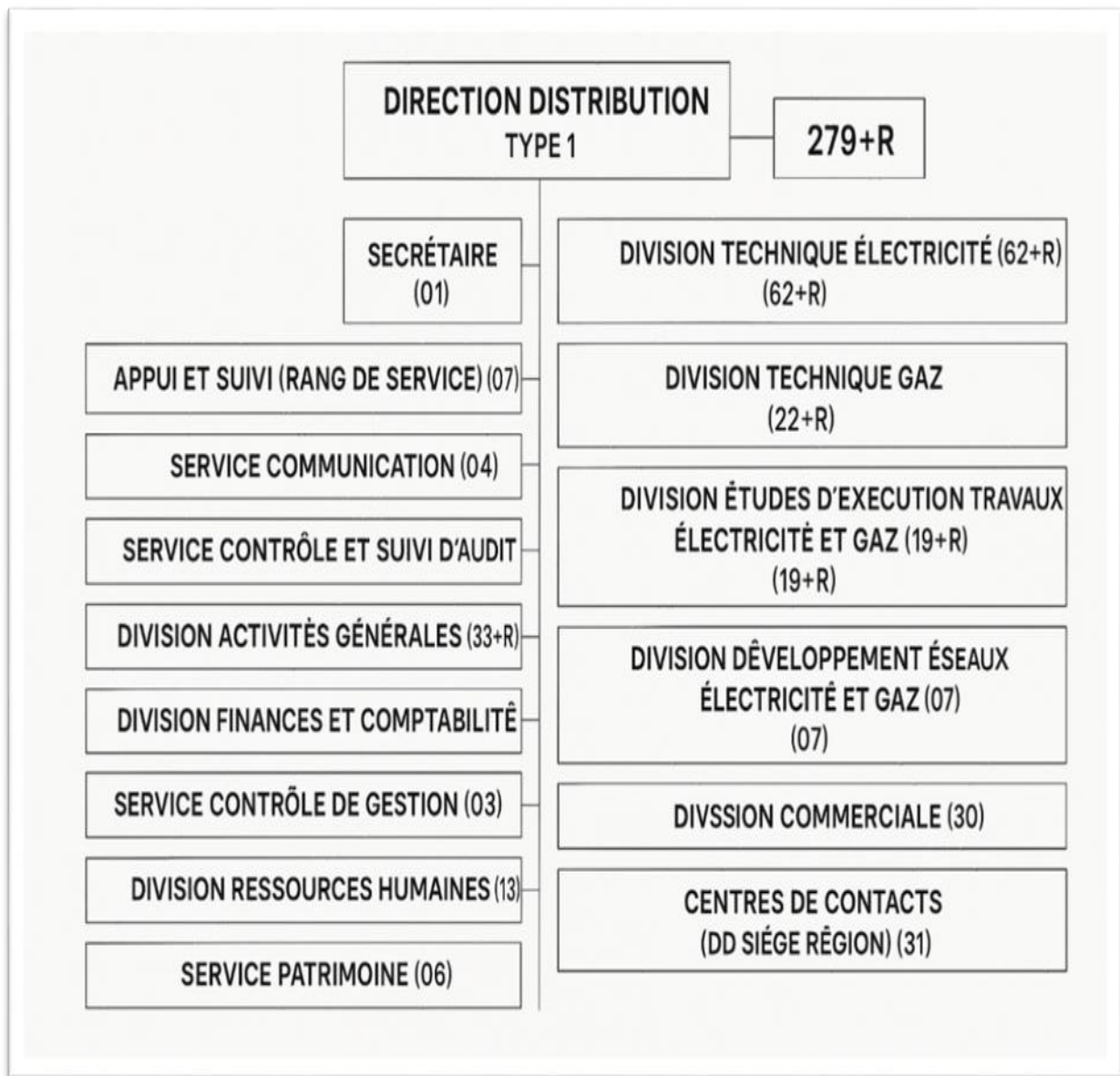
- Les clients industriels sont alimentés par les réseaux hauts pression.
- Les clients industriels de moyenne importance sont alimentés par les réseaux moyens pression.
- Les ménages et artisans sont alimentés par les réseaux basse pression.

1.2.5. Organigramme de La Direction de Distribution SONELGAZ

La figure suivante représente l'organigramme de La Direction de Distribution SONELGAZ

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

FigureN°02 : Schéma de la Direction de Distribution de SONELGAZ (Tizi-Ouzou)



Source : Document de l'entreprise 2025

1.3. Définition de la Société SONELGAZ Transport D'Electricité et Opérateur du Système

Le Transport de l'électricité et la conduite du Système Electrique figure parmi les métiers de base du Groupe SONALGAZ.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

La société SONELGAZ Transport d'Electricité et Opérateur du Système (STOS) a été créé suite à la fusion absorption de la société Operateur Système (OS) par la société SONELGAZ transport d'Electricité (S-TE) en 2023, qui s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle vision organisationnelle du groupe SONELGAZ qui vise à l'amélioration de l'efficacité et la réactivité dans la prise en charge des travaux confiés aux différentes structures de la société.

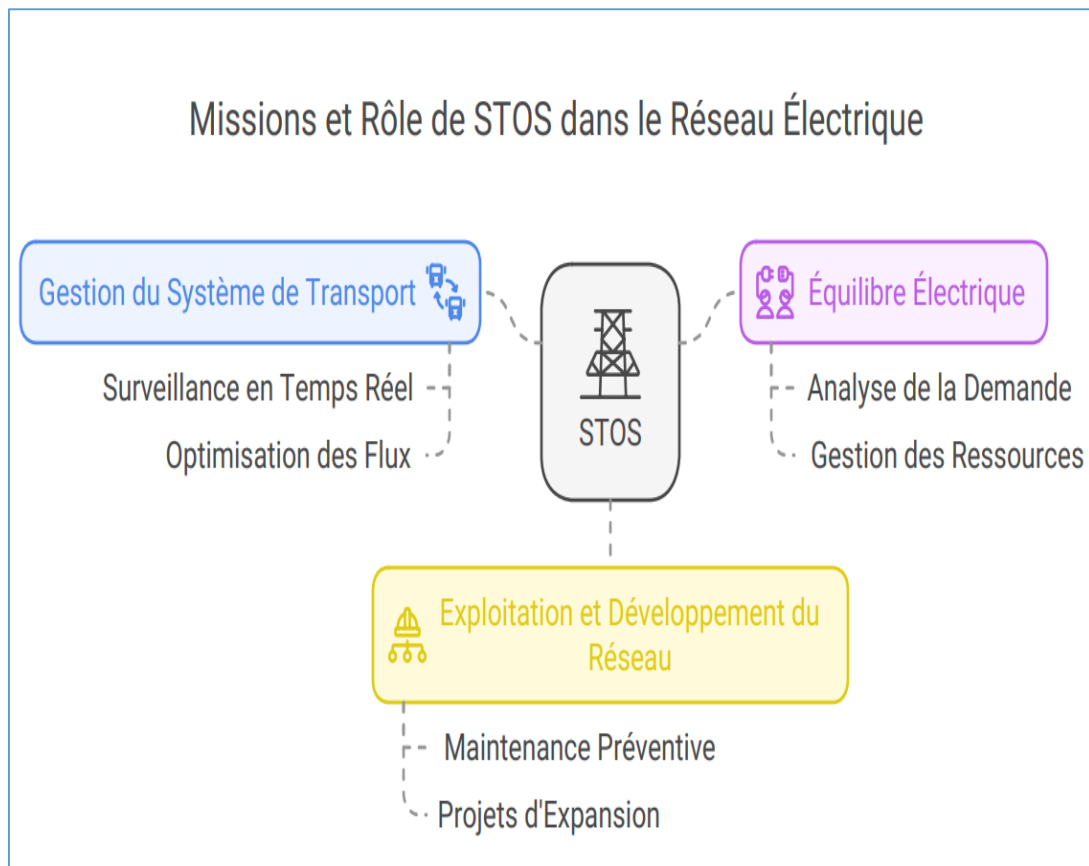
1.3.1. Missions dévolues de STOS par les textes officiels

La société SONELGAZ Transport d'Electricité et Opérateur du Système (STOS), est chargée de :

- La gestion du système de production et de transport de l'électricité en temps réel (dispatching), en particulier la coordination du système de production et de transport de l'électricité.
- Exploiter de maintenir et de développer le réseau de transport de l'électricité en vue de garantir une capacité adéquate par rapport aux besoins de transit et de réserve.
- Gérer le système de production et de transport de l'électricité en temps réel (Dispatching).
- Coordonner le système de production et de transport de l'électricité afin d'assurer l'équilibre permanent entre la production et la consommation de l'électricité.
- Veiller à la sécurité du réseau, la fiabilité et l'efficacité de l'alimentation électrique, conformément aux dispositions de la loi n°02-01 du 05-02-2022 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisation notamment les article 35 et 36.
- Réussir la transaction énergétique en accueillant les énergies renouvelables et optimiser leur contribution, tout en conformant aux orientations des pouvoirs publics.
- Assurer la sécurité du réseau de transport et enfin la fiabilité et l'efficacité de l'alimentation électrique, conformément aux dispositions de la loi n° 02-01 du 05.02.2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation notamment les articles n° 35 et 36.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

Figure N°03 : Mission et rôle de S-TOS dans la gestion du système électrique Algérien



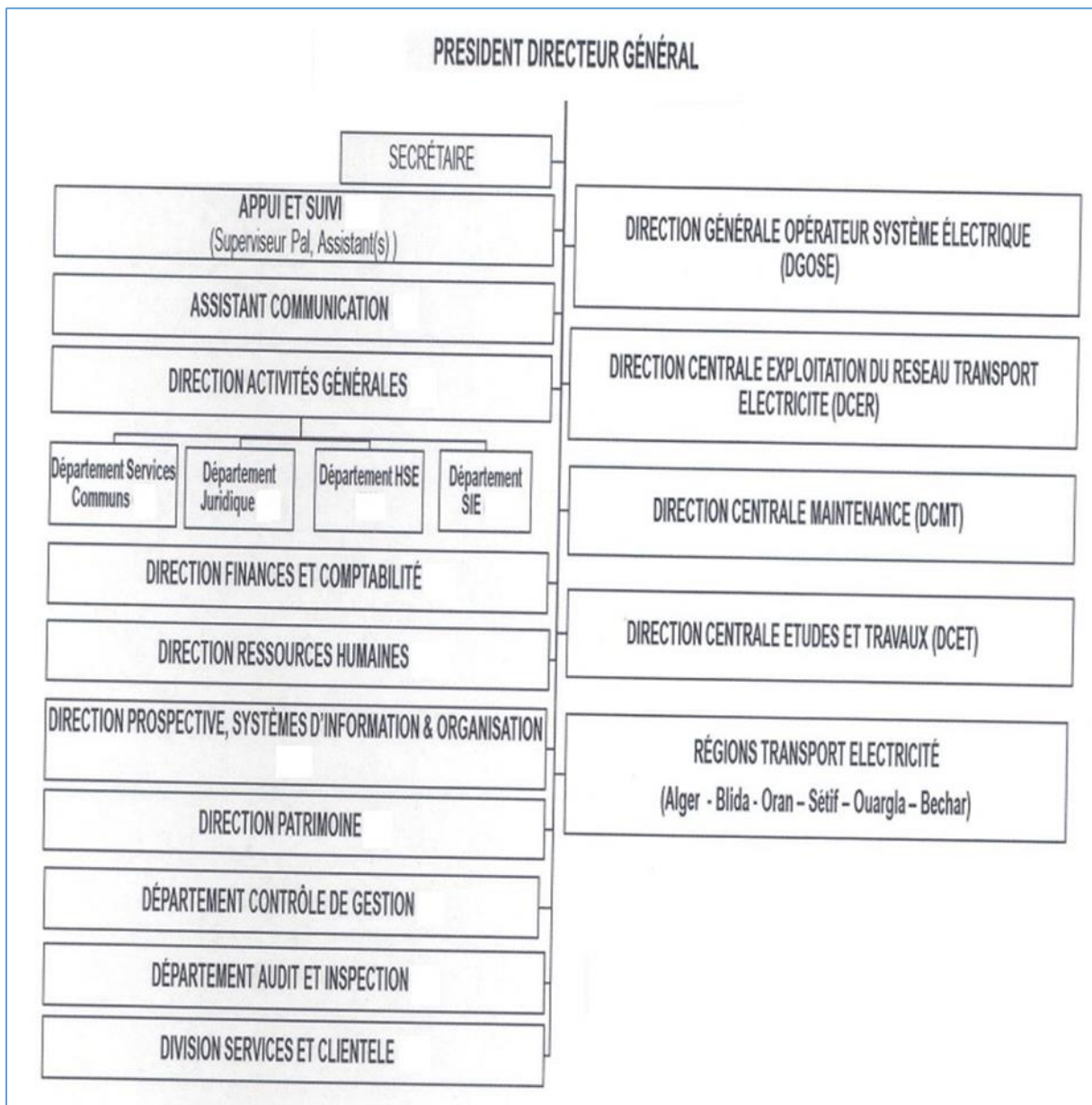
Source : Document de l'entreprise S-TOS

1.3.2. Organisation de STOS

Pour assurer l'ensemble de ses activités et missions, le schéma organisationnel (voir Figure1) de la société SONELGAZ Transport d'Electricité et Opérateur du Système (STOS) est constitué des structures suivantes :

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

Figure N°04 : Schéma d'Organisation de S-TOS



Source : Document d'organisation n°08-2023.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

1.3.3. Direction ressources humaines

- **Missions :**

- Contribuer à l'élaboration des politiques ressources humaines dans le respect de la stratégie adoptée par le Groupe SONELGAZ
- Piloter les projets RH dans le cadre de la stratégie définie par le Groupe SONELGAZ (mise en place du SIRH, aménagement du temps de travail) et assurer la mise en œuvre.
- Anticiper et proposer à la hiérarchie les actions devant contribuer à la maîtrise des processus utilisés dans le cadre des activités et leur amélioration.

- **Division Développement RH :**

- Contribuer à l'élaboration des politiques ressources humaine en terme de développement des ressources humaines et des compétences.
- Elaborer et veiller à la mise en œuvre des différents plans (recrutement et développement RH) dans le cadre du processus budgétaire.
- Mettre en place les mécanismes de détection et de préparation de la relève
- Assurer le conseil et l'assistance du collectif et des structures de la société en matière de développement RH
- Prise en charge du processus (interne/externe) de la publication des appels à candidature et des bulletins des postes vacants.

- **Division Formation :**

- Contribuer à l'élaboration des politiques ressources humaine en terme de formation
- Identifier, analyser et consolider les besoins en formation du personnel des structures et régions, en cohérence avec la politique de la société et de son évolution techniques et technologiques

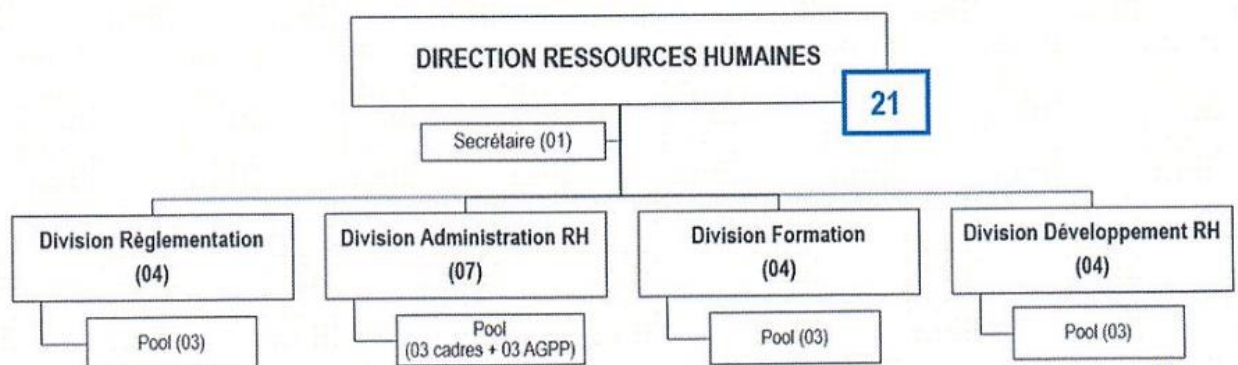
Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

- Elaborer et veiller à la mise en œuvre du plan de formation dans le cadre du processus budgétaire
- Elaborer et mettre en place les conventions de formation avec les organismes de formation en tenant compte des aspects humains, financiers, juridiques, organisationnels et pédagogiques
- **Division Administration Ressources Humaines :**
 - Assurer la gestion administrative du personnel de la société et veiller à l'établissement de la paie
 - Veiller à l'établissement des documents réglementaires liés à la gestion du personnel (cotisations sociales, rédaction des contrats de travail)
 - Assurer les relations avec les organismes internes, partenaire social et les organismes externes
 - Veiller à la préparation des éléments relatifs aux actes de carrière en conformité avec la réglementation
 - Assurer la gestion des dotations vestimentaires en collaboration avec les structures concernées
 - Elaborer les rapports d'activités et tout document de reporting
 - Veiller à l'application du règlement intérieur de la société et garantir le respect de son application.
- **Division Réglementation :**
 - Assurer la mise en œuvre des règles et des procédures réglementaires de gestion des ressources humaines
 - Mettre en place le dispositif réglementaire de la société et veiller à son application
 - Veiller à la régularité des actes de gestion par rapport à la réglementation

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

- Mettre en place la convention collective et garantir son évolution
 - Mettre en place le règlement intérieur de la société et garantir son application
 - Traiter les conflits individuels et collectifs en collaboration avec les partenaires sociaux et les institutions externes (inspection du travail et tribunal administratif).
 - Assurer la négociation collective et le dialogue social avec les partenaires sociaux
 - Veiller à la mise en œuvre des accords conclus avec les partenaires sociaux et assurer la communication interne liée à ces accords.
- **Microstructure :**

Figure N°05 : Schéma de la Direction Ressources Humaines S-TOS



Source : Document d'organisation n° 14-2024 portant organisation de la société S-TOS

Section 02 : Analyse des résultats

Pour traiter le sujet de cette étude, cette partie propose une évaluation des données recueillies sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) au sein de l'entreprise S-TOS. L'étude se concentre sur deux volets majeurs : les méthodes de GPEC, qui illustrent la mise en pratique de cette gestion à travers les résultats du guide et du questionnaire, et le plan de succession, qui scrute les approches mises en place pour assurer la pérennité des compétences au sein de l'entité.

Cette partie concerne les conclusions tirées du questionnaire conçu pour les Managers ainsi que du guide d'entretien, pour chaque but établi pour notre étude :

2.1. Les pratiques de GPEC adoptées au sein de S-TOS

Cette section a pour objectif d'examiner les méthodes de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au sein de S-TOS. Elle se penche sur l'intégration de la GPEC dans les processus de gestion des ressources humaines, ainsi que sur les instruments et techniques employés pour estimer et prévoir les exigences en matière de compétences. L'intention est d'approfondir la compréhension de l'efficacité des méthodes de GPEC en mettant en parallèle les résultats du questionnaire et ceux recueillis lors des discussions avec les dirigeants de l'entreprise.

2.1.1. Résultats du guide d'entretien

Les principaux résultats de l'étude qualitative sont présentés comme suit :

2.1.1.1. Manque d'une approche structurée de la GPEC

Les témoignages des gestionnaires consultés indiquent sans exception que la GPEC, en tant que processus formalisé, ne se retrouve pas au sein de la direction STOS de SONELGAZ. Le responsable du développement de la division le confirme :

« Il n'existe pas de procédure formelle ou systématisée permettant d'assurer la relève ou la continuité des compétences. »

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

Cette observation souligne le manque d'un cadre précis pour prévoir les changements organisationnels et les exigences futures en matière de ressources humaines. Les départs à la retraite ou les promotions sont souvent gérés de manière précipitée, sans préparation en amont, ce qui engendre des lacunes dans la transmission des connaissances.

2.1.1.2. Une formation qui n'est pas intégrée dans un parcours d'évolution

En ce qui concerne la formation, les témoignages recueillis mettent en évidence un manque de coordination entre les initiatives d'amélioration des compétences et les trajectoires professionnelles. Le responsable de la division Formation déclare : « *Ces actions ne s'inscrivent pas dans un parcours structuré. Cela reste à l'initiative individuelle.* »

Cela indique que les formations proposées, bien qu'elles puissent être d'actualité, ne sont ni organisées, ni associées à des buts stratégiques en matière de ressources humaines. Il n'y a pas de processus de suivi ou d'évaluation de l'impact en place, ce qui réduit leur efficacité dans la gestion des talents.

2.1.1.3. Utilisation insuffisante du référentiel de compétences

Les entretiens révèlent aussi que le cadre de fonctions et de compétences, bien qu'existant dans le SIRH, n'est pas mis à jour ni utilisé de façon opérationnelle. Le responsable de la division Formation indique : « *Le référentiel de fonctions est obsolète, et son utilisation quasiment inexistante dans la gestion des parcours.* »

Le manque d'un instrument de confiance entrave toute perception précise des compétences existantes et des lacunes à combler. Ceci représente un obstacle significatif à l'implémentation d'une GPEC proactive et efficace.

2.1.1.4. Une gestion des remplacements axée sur l'urgence

La gestion des mouvements de personnel est généralement effectuée en réponse aux départs. Il n'y a pas de processus pour identifier les remplaçants potentiels à l'avance. Le responsable de la division Administration critique cette approche réactive : « *Les validations prennent du temps. On attend souvent le départ effectif pour commencer à chercher un remplaçant.* »

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

Cette approche engendre de l'instabilité et compromet la continuité des opérations.

2.1.1.5. Des obstacles administratifs et une culture peu anticipative

Les procédures longues et strictes, ainsi que les critères de recrutement axés sur l'ancienneté ou les qualifications, entravent l'efficacité des ressources humaines. Il arrive que ces postes soient tenus temporairement pendant plusieurs mois, sans aucune perspective de titularisation. Le responsable de la division Formation ajoute : « *Il y a vrai blocage au niveau de l'intérim. Il peut durer plus d'un an sans évolution. Cela démotive et crée de l'instabilité.* »

De plus, le responsable du département développement précise : « *Le remplacement dépend souvent de la volonté des responsables. Il n'y a pas de processus clair.* »

L'organisation est toujours dominée par une gestion réactive, au lieu d'une stratégie proactive basée sur l'anticipation et la planification.

2.1.1.6. Lacune réglementaire concernant la GPEC et la succession

Le responsable de la division réglementation met en évidence une lacune significative : « *Il n'y a aucune disposition spécifique sur la gestion de la relève.* »

L'absence de cadre juridique interne entraîne des pratiques hétérogènes entre les différentes divisions et un manque de gestion centralisée des compétences.

2.1.1.7. Désir d'évolution manifesté par les dirigeants

En dépit de ces observations critiques, les responsables de division font preuve d'une sensibilité aigüe aux enjeux et avancent des suggestions tangibles. Le responsable de la formation de division suggère notamment : « *Il faut structurer un plan de carrière et créer un vivier de compétence.* »

Quant au chef de division développement, il propose : « *Une instruction claire, applicable à toutes les divisions, permettrait d'harmoniser les pratiques et de garantir l'équité.* »

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

Pour conclure, le responsable de la division réglementation souligne l'importance d'un cadre formel : « Une circulaire interne est indispensable pour réguler les nominations et organiser la relève. »

Ces récits témoignent d'une véritable aspiration à une GPEC plus organisée, dirigée et prévoyante, sous réserve que la direction générale en fasse un axe stratégique de premier plan.

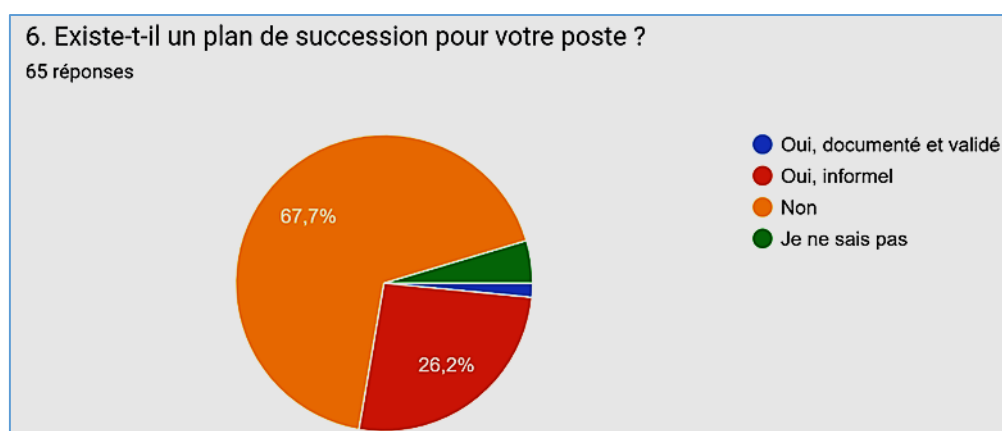
2.1.2. Résultats du questionnaire

Tableau N°03 : Existence de plans de succession

Plan de succession	Nombre de répondants	Pourcentage
Non	44	67,7 %
Oui, informel	17	26,2 %
Je ne sais pas	3	4,6 %
Oui, documenté et validé	1	1,5 %
Total	65	100 %

Source : réalisé par nous-même

FigureN°06 : Existence de plan de succession



Source : réalisée par nous-même

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

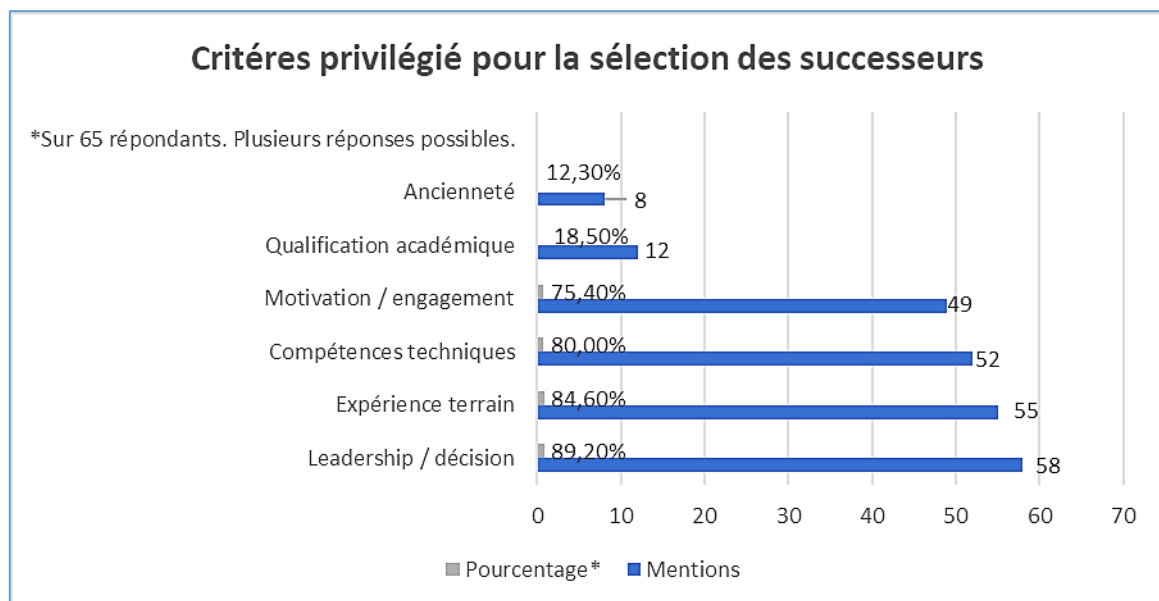
Une majorité considérable des managers (67,7%) affirme n'avoir aucun plan de succession, tandis que seulement 1,5% évoquent un plan formel approuvé. L'absence de planification régulière révèle un manque d'anticipation stratégique, même si la plupart des postes occupés sont considérés comme critiques. Cela souligne le manque de stratégie RH organisée concernant les questions de succession.

Tableau N°04 : Critères privilégiés pour la sélection des successeurs

Critère	Mentions	Pourcentage
Leadership / décision	58	89,2 %
Expérience terrain	55	84,6 %
Compétences techniques	52	80,0 %
Motivation / engagement	49	75,4 %
Qualification académique	12	18,5 %
Ancienneté	8	12,3 %
Sur 65 répondants. Plusieurs réponses possibles.		

Source : réalisé par nous-même

Figure N°07 : critères pour la sélection des successeurs



Source : réalisée par nous-même

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

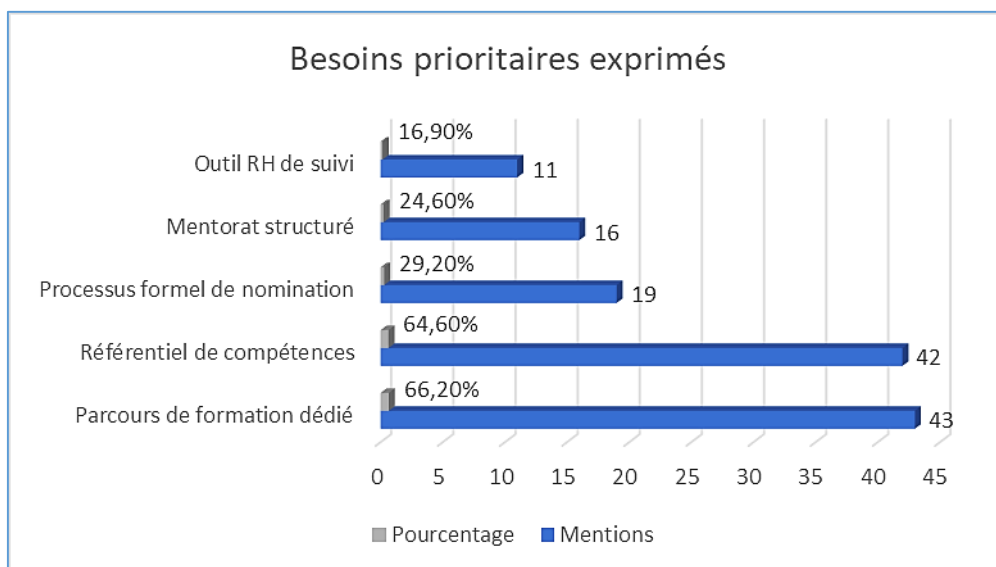
Avant tout, les managers privilégient les aptitude comportementales et opérationnelles (leadership, expérience pratique). En revanche, des critères traditionnels tels que les diplômes et l'expérience professionnelle sont rarement mentionnés. Cela indique un glissement vers une stratégie pragmatique, axée sur l'efficacité réelle plutôt que sur le parcours académique.

Tableau N°05 : Besoins prioritaires exprimés

Besoin prioritaire	Mentions	Pourcentage
Parcours de formation dédié	43	66,2 %
Référentiel de compétences	42	64,6 %
Processus formel de nomination	19	29,2 %
Mentorat structuré	16	24,6 %
Outil RH de suivi	11	16,9 %

Source : réalisé par nous-même

Figure N°08 : Besoins prioritaires exprimés



Source : réalisée par nous-même

Les exigences signalées par les managers sont similaires : établir des trajectoires organisées, actualiser les référentiels et formaliser les procédures.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

Cela illustre la nécessité d'organiser la démarche GPEC afin de convertir les initiatives locales en une politiques RH unifiée.

2.2. La planification de la relève

La planification de succession est un élément stratégique important pour garantir la pérennité des opérations, en particulier sur les postes clés. Les conclusions du sondage mené auprès de 65 managers de S-TOS montrent un tableau mitigé : sensibilisation aux défis, mais manque d'organisation, absence de stratégies formalisées et insuffisances des mécanismes de soutien.

2.2.1. Résultat du guide d'entretien

L'analyse du guide d'entretien réalisé avec les dirigeant de la division développement met en évidence plusieurs aspects significatifs relatifs à la gestion de la succession au sein de l'entité.

2.2.1.1. Une absence de dispositif formel de planification

D'après le chef de division développement, il n'y a pas de processus formel ou organisé pour déterminer ou nommer d'éventuels successeurs. Les nominations s'effectuent en fonction de l'ancienneté ou de recommandations non officielles, sans critères communs ni recueil de ressources humaines.

« Ce mode de gestion rend le processus subjectif et peu équitable. [...] Il est difficile de garantir la continuité opérationnelle. »

La gestion de la succession se concentre donc uniquement sur une réaction sporadique et réactive aux nécessités immédiates, sans planification à moyen ou long terme. Ceci freine toute stratégies de développement progressif des compétences et de sécurisation des postes importants.

2.2.1.2. Une vision partielle et réactive des départs à venir

Même si S-TOS possède des indicateurs tels que l'âge, l'ancienneté et le statut administratif, ceux-ci ne sont pas exploités pour la planification :

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

« Nous ne les croisons pas avec les besoins organisationnels pour faire de la prévision. Nous réagissons souvent trop tard, lorsqu'au départ est déjà programmé. »

Ce défaut de prévoyance entraîne une gestion en situation d'urgence, dépourvue de préparation ou de transmissions de connaissances. Le risque est particulièrement fort pour les postes de responsabilités, dont presque la moitié sont vacants ou remplis par des intérimaires de longue durée, parfois depuis plus d'un an.

2.2.1.3. L'intérim comme solution par défaut

Le chef de division administration indique que, dans plusieurs situations, les postes intérimaires se transforment en positions permanentes faute de nomination définitive. Ce mode d'opération conduit à une instabilité dans la gestion et à une diminution de l'autorité sur les équipes.

« Les postes sont confiés à titre intérimaire, renouvelés chaque mois, sans perspective claire de nomination. »

Plusieurs éléments expliquent ce phénomène :

- Critères de sélection stricts (diplômes, expérience)
- Insuffisance de main-d'œuvre qualifiée
- Attractivité limitée des postes à responsabilité (avantages modestes, surcharge perçue)
- Fardeau du processus administratif (approbation lente)

2.2.1.4. Absence de vivier et d'outils de détection des potentiels

La division administration confirme qu'il n'y a pas de base de données actualisée relative aux agents à potentiel. Les nominations sont effectuées individuelles, sans procédure de repérage organisée ni schéma des aptitudes essentielles.

« Il n'y a pas de liste ou de cartographie des agents mobilisables rapidement. »

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

Cette lacune rend la gestion de la succession vulnérable, aléatoires et fortement dépendantes de la mémoire institutionnelle, ce qui pose problème dans un contexte de grande mobilité.

2.2.1.5. Une formation déconnectée de la relève

Selon la division formation, même si des modules de leadership ont été suggérés, ils sont sporadiques et ne font pas parties d'un programme de succession. En outre, la détermination des compétences à approfondir se base exclusivement sur les requêtes des supérieurs hiérarchiques, et non sur une évaluation stratégique des postes.

« Ces formations ne s'inscrivent pas dans un parcours structuré. [...] Il nous manque une méthode pour anticiper les besoins futurs. »

Après la formation, aucune évaluation à froid n'est réalisée, ce qui rend impossible d'évaluer les impacts sur l'amélioration des compétences et les réelles affectations de postes.

2.2.1.6. Absence de mentorat formalisé

Le mentorat ou tutorat, essentiel pour préparer la relève, n'existent pas en tant que système RH organisé. S'il y en a un, il dépend de l'initiative personnelle de certains managers, sans directives, buts ou évaluation formelle.

« Cela dépend du manager. Il n'y a ni cadre ni méthodologie. »

Cela entrave l'efficacité du partage de connaissances et prive l'organisation d'un outil de développement sur mesure pour les agents à potentiel.

2.2.1.7. Un encadrement réglementaire inexistant

D'après le Responsable de la division réglementation, les directives internes ne prévoient pas de dispositions spécifiques pour la succession : elles ne régulent que la nomination temporaire, sans tenir compte de l'importance du poste.

« Il n'y a aucune disposition spécifique sur la gestion de la relève. »

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

Cette lacune légale peut conduire à des litiges en raison d'un manque de transparence ou d'équité dans les désignations. Cette lacune a déjà été identifiée lors d'un audit interne, mais aucune action tangible n'a été entreprise en raison d'un manque de direction stratégique.

En résumé, les entretiens montrent que la planification de la succession chez S-TOS est pratiquement absente au niveau structurel, malgré des initiatives individuelles et une prise de conscience collective des enjeux. La société a des ressources humaines, cependant elle ne dispose pas d'un système pour les identifier, les former et les utiliser en temps voulu.

La situation présente s'appuie sur le travail informel, l'intérim et la réactivité, ce qui compromet la continuité du management. Pour sa progression, S-TOS doit adopter une approche stratégique, anticipative et règlementée, appuyée par une réelle réforme des ressources humaines et des instruments appropriés.

2.2.2. Résultat du questionnaire

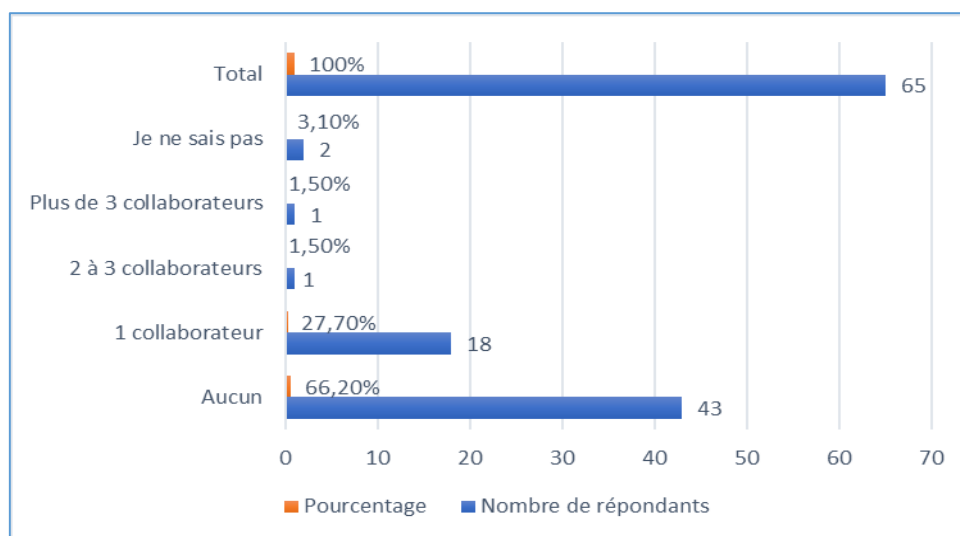
Tableau N°06 : Identification des successeurs potentiels

Nombre de successeurs identifiés	Nombre de répondants	Pourcentage
Aucun	43	66,2 %
1 collaborateur	18	27,7 %
2 à 3 collaborateurs	1	1,5 %
Plus de 3 collaborateurs	1	1,5 %
Je ne sais pas	2	3,1 %
Total	65	100 %

Source : réaliser par nous-même

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

Figure N°09 : Identifications des successeurs potentiels



Source : Réaliser par nous-même

Il est évident qu'il y a un manque de remarquable de planification pour la relève. Effectivement, 66,2% des personnes interrogées n'ont pas repéré de remplaçant potentiel, et tout juste 1,5% disposent de plus de deux collaborateurs en vue. Cela dénote une approche de remplacement réactive, qui s'appuie sur l'improvisation plutôt que sur une stratégie planifiée et organisée.

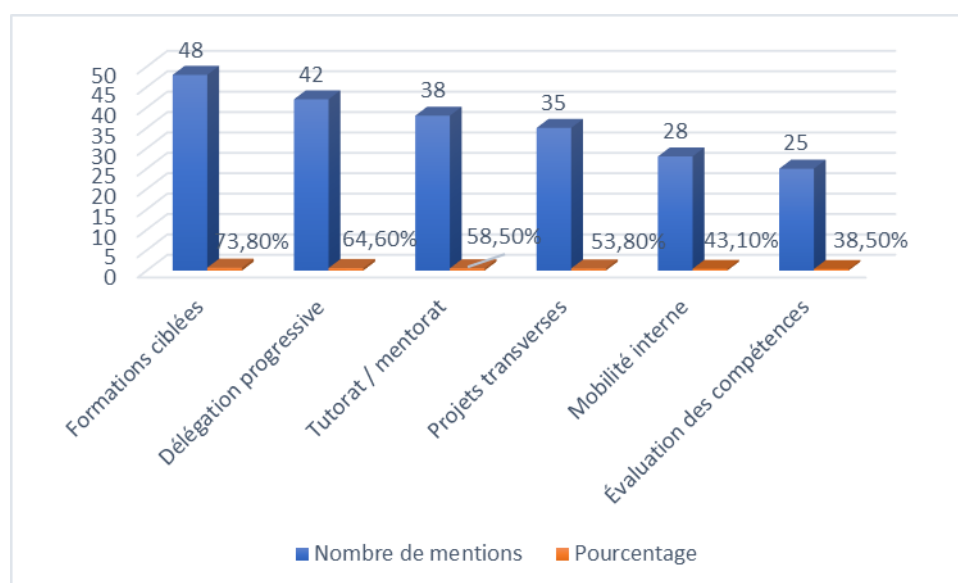
Tableau N°07 : Action de préparation à la relève

Action privilégiée	Nombre de mentions	Pourcentage
Formations ciblées	48	73,8 %
Délégation progressive	42	64,6 %
Tutorat / mentorat	38	58,5 %
Projets transverses	35	53,8 %
Mobilité interne	28	43,1 %
Évaluation des compétences	25	38,5 %

Source : réaliser par nous-même

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

Figure N°10 : Actions de préparation à la relève



Source : réaliser par nous-même

La plupart des mesures mentionnées sont pragmatiques, fonctionnelles et économiques, reflétant un désir d'améliorer les compétences à travers la pratique. Toutefois, leur application reste formelle et aucune démarche organisée n'est liée à ces activités.

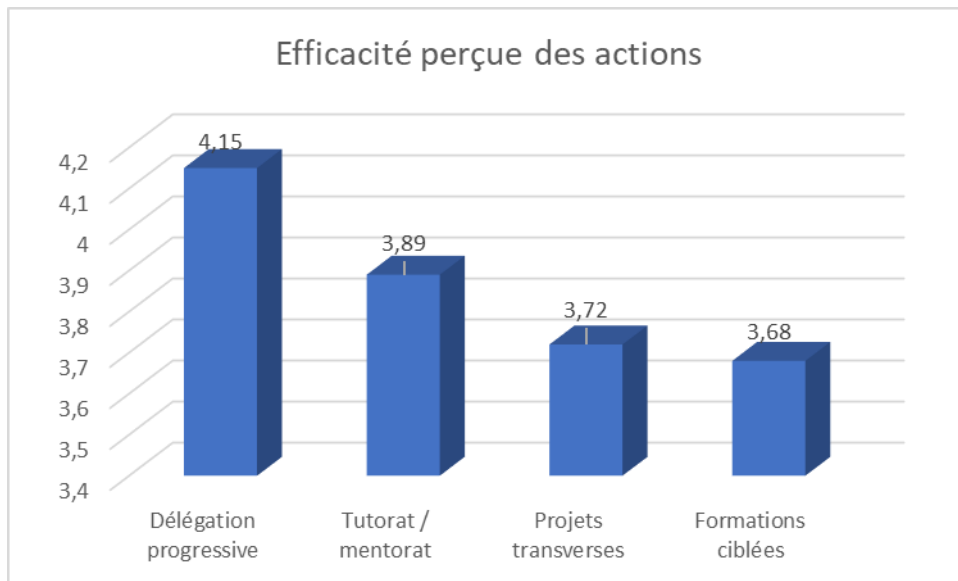
Tableau N°08 : Efficacité perçue des actions (score moyen/5)

Action	Score moyen
Délégation progressive	4,15
Tutorat / mentorat	3,89
Projets transverses	3,72
Formations ciblées	3,68

Source : réaliser par nous-même

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

Figure N°11 : Efficacité perçue des actions (score moyen/5)



Source : réaliser par nous-même

Les actions les plus valorisées sont celle qui encouragent l'amélioration des compétences par l'expérience pratique. On considère la délégation et le mentorat comme étant particulièrement efficace. Cela démontre qu'il y a un ensemble d'outils pertinents, cependant sous-utilisés en raison d'un manque de structuration et de suivi.

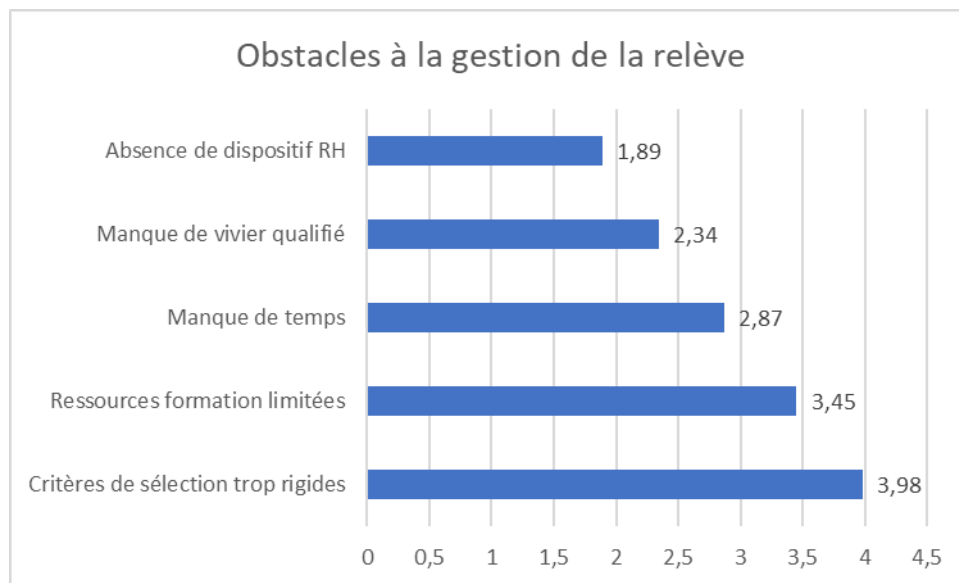
Tableau N°09 : Obstacles à la gestion de la relève

Obstacle identifié	Score moyen (priorité)
Critères de sélection trop rigides	3,98
Ressources formation limitées	3,45
Manque de temps	2,87
Manque de vivier qualifié	2,34
Absence de dispositif RH	1,89

Source : réaliser par nous-même

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

Figure N°12 : Obstacles à la gestion de la relève



Source : réaliser par nous-même

L'obstacle majeur réside dans les critères de recrutement inappropriés (excessivement axés sur les diplômes). Les managers indiquent aussi qu'ils manquent de ressources pour la formation de leurs équipes. Toutefois, le manque de structure RH n'est que rarement mentionné, ce qui indique que le souci réside davantage dans la gestion des outils que dans leur présence.

En somme, la planification de la succession chez S-TOS reste majoritairement non structurée, inégale et manquant d'anticipation. Même si les dirigeants démontrent une compréhension précise des compétences essentielles, l'absence de plans bien définis et de candidats identifiés pour la succession représente un défaut organisationnel majeur, en particulier pour les postes stratégiques.

Les axes d'amélioration sont clairement définis : assouplir les critères de sélection, organiser les trajectoires de développement et officialiser les pratiques en place. Une mise en œuvre rigoureuse et appuyée par la direction pourrait convertir cette sensibilisation en un mécanisme de relève efficace et pérenne.

Section 03 : Discussion des résultats

Dans cette partie, nous examinons et contextualisons les conclusions tirées des questionnaires et des entretiens, en comparant aux concepts de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et à la planification successorale. Cette double évaluation offre la possibilité de juger le niveau de maturité du système RH de S-TOS et d'identifier les avenues pour renforcer l'organisation.

3.1. Analyse des pratiques de GPEC au sein de S-TOS

L'analyse des pratiques de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) dans l'entreprise S-TOS met en évidence diverses contraintes structurelles et organisationnelles. Les observations collectées soulignent un déficit de formalisation et de cohérence dans les initiatives entreprises.

3.1.1. Une gestion encore réactive et fragmentée

Les résultats du sondage indiquent que 67,7% des dirigeants ne disposent pas de plan de succession, tandis que 66,2% n'ont désigné aucun éventuel remplaçant. Ces statistiques reflètent une approche principalement réactive, sans prévision des exigences en matière de compétences. Même si des informations de ressources humaines (telles que le statut, l'ancienneté et l'âge) sont à disposition, elles ne servent pas à nourrir une planification stratégique.

3.1.2. Manque d'utilisation des outils RH existants

Les entretiens confirment cette observation :

« *Nous réagissons souvent trop tard, lorsqu'un départ est déjà programmé.* » (Chef de division développement)

Le référentiel de compétences, qui est pourtant accessible par le biais du SIRH, n'est pas utilisé à sa pleine capacité. L'absence d'une méthode de mise à jour et de prévision rend impossible la détection des compétences importantes à moyen terme.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

3.1.3. Des actions isolées de développement des compétences

Les dirigeants déclarent employer des méthodes pratiques comme :

- Des formations spécifiques (73,8%)
- La délégation graduelle (64,6%)
- Le mentorat informel (58,5%)

Cependant, ces actions sont entreprises individuellement et ne font pas partie d'un processus coordonné, ce qui restreint leur portée au sein de l'organisation.

« Cela reste à l'initiative individuelle. » (Chef de division Formation)

3.1.4. Obstacles à la mise en place d'une GPEC structurée

Les principaux défis sont :

- La sévérité des critères de sélection
- L'insuffisance en termes de formation
- Une culture des ressources humaines peu prévisionnelle
- Des procédures administratives pesantes

« On attend le départ effectif pour commencer à chercher un remplaçant. » (Chef de division Administration)

3.1.5. Des leviers identifiés par les managers

Les besoins exprimés par les managers montrent une volonté d'évolution :

- 66,2% demandent un parcours de formation dédié
- 64,6% un référentiel de compétences actualisé
- 29,2% un processus formel de nomination

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

« *Il faut relancer le référentiel, concevoir des parcours, développer la culture du tutorat.* » (Chef de division Formation)

3.2. Analyse de la planification de la relève

L'analyse de la planification de la succession offre un aperçu de la manière dont l'organisation prévoit et assure le maintien des compétences essentielles en interne lors des départs au sein de ses équipes.

3.2.1. Un dispositif quasi-inexistant

Les résultats montrent une carence importante en termes de plans formels de succession :

- 67,7% n'ont pas de plan de succession
- 66,2% n'ont pas de successeur désigné

Cela engendre un danger de discontinuité dans les postes essentiels. Malgré l'accent mis sur le leadership, l'expérience pratique et la motivation, il n'existe aucune base de données RH pour suivre les profils prometteurs.

3.2.2. Des nominations informelles et des pratiques déconnectées

Les entretiens révèlent une procédure de nomination fondée sur des recommandations informelles : « *Il n'y pas de liste ni de cartographie des agents mobilisables.* » (Chef de division Administration)

« *Le tutorat n'est pas structuré, cela repose sur les pratiques de chacun.* » (Chef de division de Formation)

3.2.3. Une formation peu liée à la succession

Des modules de leadership sont disponible, mais ils ne font partie d'aucun programme de succession. Il n'y pas de suivi après la formation, ce qui rend difficile d'évaluer leur influence sur l'occupation du poste.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

3.2.4. Failles réglementaires

L'absence d'un cadre juridique interne sur la gestion de la relève fragilise la transparence et l'équité :

« *Il n'y a aucune disposition spécifique sur la gestion de la relève.* » (Chef de division réglementation)

3.2.5. Des recommandations convergentes

En dépit de cette situation, les dirigeants suggèrent :

- Identifier les postes clés
- Constituer un réservoir de talents
- Structurer le mentorat
- Encadrer la transition successorale sur le plan juridique

« *Une instruction pourrait être rédigée après une étude de terrain solide.* »

Les résultats indiquent une prise de conscience des défis RH dans l'organisation, mais une difficulté à transformer cette prise de conscience en mesures opérationnelles.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que la planification de la succession restent non structurées et reposent sur les initiatives personnelles.

Il est essentiel de modifier stratégiquement, avec l'appui d'un cadre réglementaire et d'instruments communs, pour garantir la durabilité des compétences essentielles et améliorer la performance de l'organisation.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ

Conclusion

L'analyse réalisée dans ce chapitre a conduit à l'établissement d'un panorama précis des méthodes de gestion des ressources humaines au sein de S-TOS, notamment en se concentrant sur les volets de la GPEC et de la planification successorale. Les données, provenant aussi bien d'entretiens qualitatifs que de réponses quantitatives au questionnaire, mettent en évidence une série de vulnérabilités systématique qui freinent l'application d'une gestion stratégique et proactive des compétences.

On note que la GPEC est encore en cours de développement et s'appuie sur des initiatives individuelles, sans stratégie globale ni perspective à long terme. L'utilisation des outils de gestion des compétences est rare, et les procédures d'évaluation ou d'anticipation des besoins futurs sont souvent inexistantes ou extrêmement basique. Cette méthode décentralisée complique la réaction de l'entreprise face aux changements de son environnement, et restreint sa faculté à exploiter et à valoriser au maximum ses ressources humaines.

En ce qui concerne la planification de la succession, les résultats suscitent également des inquiétudes. Le manque de procédures établies pour repérer et former les remplaçants représente un danger concret pour la pérennité des opérations, surtout dans une situation marquée par des départs à la retraite ou des mouvements internes. L'utilisation des méthodes non officielles ou des critères subjectifs révèle une gestion non structurée, qui met en péril la durabilité des compétences essentielles.

En résumé, ce chapitre souligne qu'il s'agit d'une organisation qui opère essentiellement de manière réactive, avec des méthodes de gestion des ressources humaines qui ont du mal à adopter une approche proactive et anticipative. Ces observations soulignent entièrement le besoin urgent d'une refonte complète des pratiques RH, en introduisant une approche globale de GPEC et un cadre organisé pour la planification de la succession. C'est avec cette vision que le prochain volet sera élaboré, dédié aux axes d'amélioration et aux conseils pratiques.



Conclusion générale

Conclusion générale

Les mutations constantes et les transformations organisationnelles imposent aux entreprises, en particulier aux grandes structures publiques comme SONELGAZ, de repenser leur stratégie de gestion des ressources humaines. C'est dans cette dynamique que s'inscrit la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), outil stratégique visant à anticiper les besoins en compétences, à accompagner les évolutions et à sécuriser les parcours professionnels.

Dans ce cadre, la planification de la relève apparaît comme un levier essentiel, notamment face aux départs massifs à la retraite, aux risques de perte de savoir—faire ou encore à la nécessité de maintenir la continuité opérationnelle. Ce mémoire s'est fixé comme objectif principal d'analyser l'impact de cette planification sur la GPEC au sein de SONELGAZ, plus précisément dans sa filiale S-TOS.

A travers une démarche méthodologique mixte combinant entretiens, questionnaires et observation sur le terrain, nous avons pu identifier les pratiques réelles en matière de gestion prévisionnelle et de succession, ainsi que les enjeux qui y sont liés. Les résultats de l'étude ont révélé que la planification de la relève ne constitue pas seulement un processus isolé de remplacement, mais s'intègre pleinement dans une démarche globale de développement des compétences.

D'une part, la mise en place d'un plan de relève permet d'identifier et de préparer les futurs cadres et responsables, réduisant ainsi les risques de rupture managériale. D'autre part, ce dispositif renforce la logique d'anticipation propres à la GPEC, en facilitant l'adaptations des ressources humaines aux besoins futurs.

Les données recueillies ont permis de confirmer nos trois hypothèses. La première, selon laquelle la planification de la relève contribue au maintien de la performance organisationnelle, s'est révélée vérifiée au vu de l'impact positif sur la stabilité des équipes. La deuxième hypothèse, portant sur l'intégration de la relève comme outil de sécurisation des compétences critiques, a également été validée à travers les retours des entretiens menés. Enfin, notre troisième hypothèse affirmant que la planification de la relève permet une meilleure cohérence entre GPEC et politique RH, a été confirmée par les pratiques observées chez S-TOS.

Ainsi, cette recherche nous a permis de comprendre que la réussite d'une stratégie GPEC passe nécessairement par une démarche proactive en matière de succession. Elle implique

Conclusion générale

l'implication des managers, la formalisation des processus, ainsi qu'un suivi rigoureux et transparent. Elle constitue aussi un facteur de motivation et de reconnaissance pour les collaborateurs identifiés comme à potentiel.

En conclusion, nous espérons que ce travail contribuera à enrichir la réflexion sur les enjeux de la relève dans les entreprises publiques, et plus largement, sur la manière dont la GPEC peut devenir un véritable outil de pilotage des transformations organisationnelles. Il pourrait également ouvrir la voie à d'autres travaux portant sur l'impact de la digitalisation ou de culture d'entreprises sur l'efficacité des démarches de planification RH.



Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- Bernier, Philippe et Annabelle Grésillon, « Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », (2^e édition, 2016)
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline: How to build the Leadership Powered Company*. San Francisco : Jossey-Bass
- Collings, D. G., & Mellahi, K.;(2009). *Strategic Talent Management*. *Humain Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). *Developing your leadership pipeline*. *Harvard Business Review*, 81(12), 76–84.
- Dejoux, Cécile, *Gestion des compétences et GPEC*, (3^e édition, 2020)
- Demeure, C. (2011). *Marketing – 6^e édition*. Dunod. Chapitre 3 : L'étude qualitative.
- Groves, K. S. (2007). *Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices*. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260
- Harrison, J., & Van der Linde, J. (2007). *Strategic Risk Management and the Role of Succession Planning*. *International Journal of Business and Management*, 2(5), 116-125
- Le Boterf, G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Editions D'Organisation.
- Le Boterf, G. (2006). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Eyrolles
- McCall, M. W., & Hollenbeck, G. P. (2002). *Developing Global Executives: The Lessons of International Experience*. Harvard Business Press.
- McKinsey & Company. (1997). *The War for Talent*. Rapport classique sur la gestion des talents.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Review Press.

Bibliographie

- Peretti, J.-M, La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences, 2001
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (4th ed.). AMACOM.
- Rothwell, W. J. (2015). *Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity*. HRD Press
- Rothwell, W.J. (2005). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (3rd ed.). New York: AMACOM.
- Rothwell, W.J. (2005). *Effective Succession Planning* AMACOM.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Strohmeier, S. (2020). Digital Human Resource management: A conceptual clarification. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 2745–2772.
- Tardif, J. (2006). *L'évaluation des compétences : Documenter le parcours de développement*. Chenelière Éducation
- UIRICH, D., & Dulebohn, J.H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management*, 54(2), 135- 142.
- Ulrich, David, *Human Resource champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, 1996

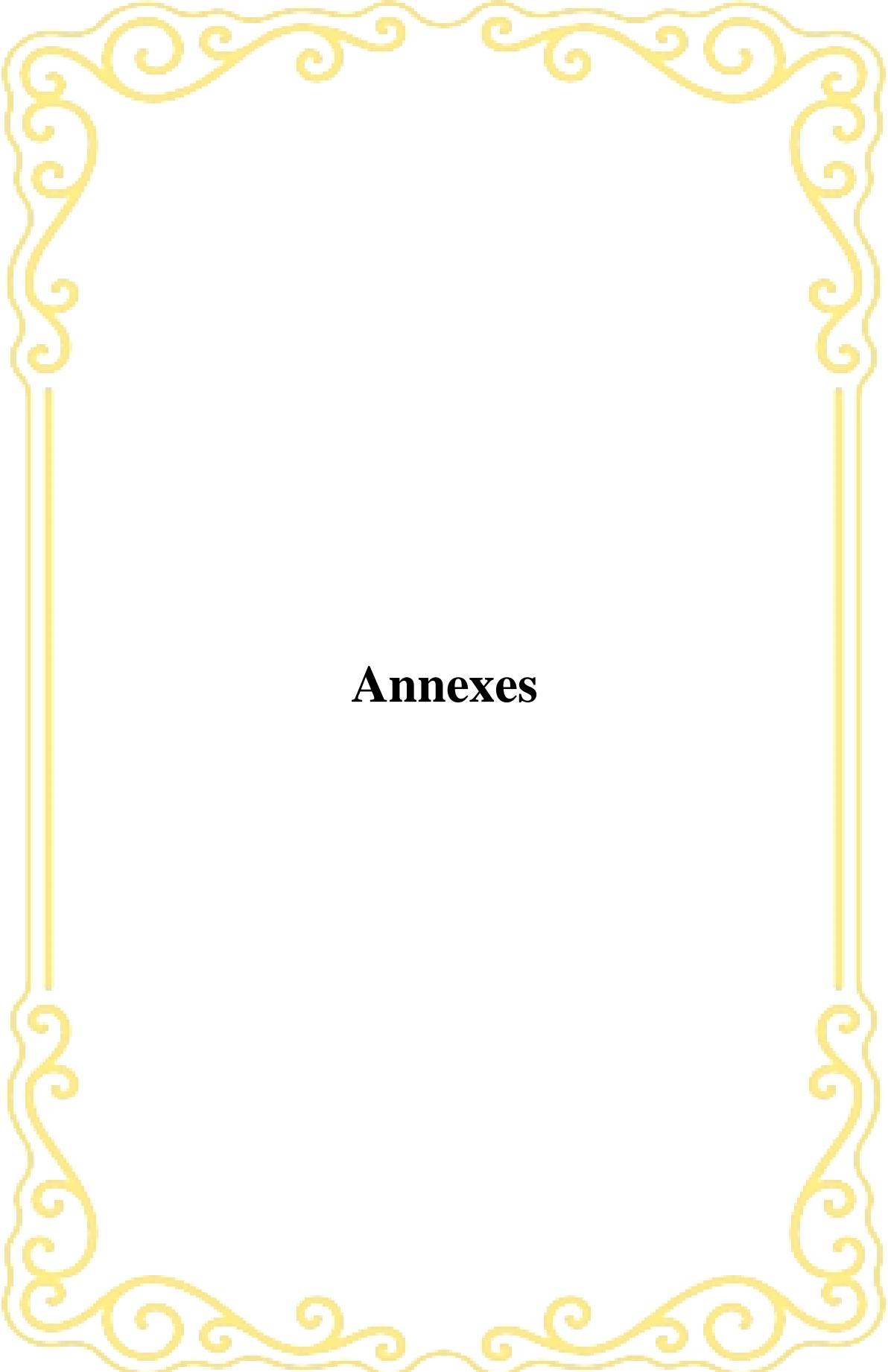
Thèses et Mémoire

- Ait Ali, N. (2021). : *L'impact de la formation sur la GPEC dans les entreprises algériennes*. Mémoire de master, Université de Constantine.
- Algériennes. Mémoire de master, Université de Blida.
- Bouras, F. (2022). : *Analyse de la gestion prévisionnelle des compétences dans le Secteur privé en Algérie*. Thèse de doctorat, Université d'Alger.
- Zerrouki, S. (2020). : *La mise en œuvre de la GPEC dans les entreprises publiques*

Bibliographie

Sites web

- Cegid Talentsoft. (2024). Solutions RH pour la gestion des talents. <https://www.cegid.com/fr/solutions/cegid-talentsoft/>
- Cornerstone. (2023). Succession Planning Software. <https://www.cornerstoneondemand.com/>
- Ministère du Travail (France). (2021). Le guide de l'entretien professionnel. Disponible sur : travail-emploi.gouv.fr
- Prévisionnelle des emplois en Algérie. Disponible sur [site du ministère] (<http://www.mess.gov.dz>).
- SAP. (2024). Success Factors Succession & Development Overview. SAP Official Documentation. <https://www.sap.com/products/hcm/succession-planning.html>
- Workday. (2023). Talent Management with workday. <https://www.workday.com>



Annexes

Annexe N°01 : Questionnaire

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études portant sur le thème de la « Mise en place d'un dispositif de gestion de la relève-cas de S-TOS », nous réalisons un diagnostic au sein de la société S-TOS à travers ce questionnaire.

Nous vous serions reconnaissantes de bien vouloir consacrer 10 minutes de votre temps pour y répondre. Vos réponses seront traitées de manière confidentielle et utilisées uniquement à des fins d'analyse académique et professionnelle. Elles nous permettront de mieux comprendre les pratiques actuelles en matière d'identification et de préparation des successeurs aux postes clés.

Nous vous remercions sincèrement pour votre participation et votre participation et votre collaboration précieuse.

1. Informations contextuelles

1. GSP d'appartenance (Groupe socio-professionnel) :

- Cadre Dirigeant
- Cadre Supérieur Senior
- Cadre Supérieur
- Autre (préciser) :

2. Type de poste :

- Soutien (fonctions support telles que RH, finance, juridique, etc.)
- Opérationnel (liée à l'exploitation, production, maintenance, etc.)

3. Direction d'appartenance :

- Direction Générale S-TOS
- Direction Opérateur Système
- Direction Régionale Alger
- Direction Régionale Blida
- Direction Régionale Sétif
- Direction Régionale Oran
- Direction Régionale Béchar
- Direction Régionale Ouargla

4. Ancienneté dans le poste :

- < 2 ans
- 2-5 ans
- 5-10 ans
- > 10

5. (Criticité de votre poste (1= faible, 5= très critique) :

1 2 3 4 5

2. Votre plan de succession

6. Existe-t-il un plan de succession pour votre poste ?

- Oui, documenté et validé
- Oui, informel
- Non
- Je ne sais pas

7. Combien de collaborateurs sont désignés potentiellement comme successeurs ?

- Aucun
- 1 collaborateurs
- Plus de 3 collaborateurs
- Je ne sais pas

3. Critères de repérage des successeurs

8. Cochez les critères utilisés pour sélectionner un successeurs (plusieurs réponses possibles) :

- Compétences technique spécifique
- Expérience terrain
- Leadership/ Capacité de décision
- Motivation et engagement
- Résultat antérieurs
- Ancienneté

- Autre précise

9. Classez ces six critères selon leur importance (1= plus important, 6= moins important) :

- ___ Compétences techniques spécifique
- ___ Expérience terrain

- Leadership/ Capacité de décision
- Motivation et engagement
- Résultat antérieurs
- Ancienneté

4. Actions de préparation :

10. Quelle actions menez-vous pour préparer la relève ? (Plusieurs réponses possibles) :

- Délégation progressive
- Tutorat/ Mentorat
- Formation ciblés
- Projet transverses
- Aucune
 - Autre (préciser)

11. Evaluez l'efficacité de ces actions (1= faible, 5= élevée) :

Action	1	2	3	4	5
Délégation progressive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tutorat/Mentorat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formation ciblées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projets transverses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Freins et besoins :

12. Classez ces obstacles par ordre de priorité (1= principale, 3=moins important) :

- Manque de candidats qualifiés
- Critères de sélection trop rigides
- Ressources formation limitées
- Manque de temps
- Absence de dispositif RH

13. Quels sont vos deux besoins prioritaires pour améliorer la relève ?

- Mise à jour du référentiel de compétences
- Processus formel de nomination
- Parcours de formation dédié
- Outils de suivi RH
- Mentorat structuré
 - Autre(préciser)

14. Quelles sont vos recommandations pour réussir la mise en place d'un dispositif de gestion de la relève ?

Nous vous remercions vivement pour le temps consacré à ce questionnaire.

Annexe N°02 : Entretiens semi-directifs avec les Responsables RH

1. Chef de Division Développement

Objectif : Evaluer l'état des lieux des affectations, la planification des besoins futurs et la gestion anticipée des postes à responsabilité.

- 1. Disposez-vous d'une procédure pour identifier ou désigner les successeurs potentiels ?**
- 2. Existe-t-il un référentiel des postes critiques ou de compétences clés ?**
- 3. Avez-vous une vision des départs prévisionnels (retraite, mutation, promotion) à horizon 3-5 ans ?**
- 4. Tous les postes à responsabilité sont-ils actuellement pourvus dans les structures de S-TOS ?**
- 5. Quels sont les freins à une gestion plus proactive de la relève selon vous ?**

2. Chef de Division Formation

Objectif : Examiner l'offre de formation et son lien avec le développement des compétences de futurs cadres.

- 1. Des programmes de formation ciblent-ils spécifiquement la préparation à des postes de responsabilité ?**
- 2. Comment identifiez-vous les compétences à développer pour les postes à haute responsabilité ?**
- 3. Existe-t-il un accompagnement de type tutorat ou mentorat pour les agents à potentiel ?**
- 4. Évaluez-vous l'impact réel des formations sur la prise de poste ou la montée en compétences ?**
- 5. Quels leviers seraient nécessaires pour renforcer la formation préparatoire à la relève ?**

3. Chef de Division Administrative

Objectif : Comprendre les pratiques de nomination, d'intérim, et les aspects administratifs des transitions de postes.

1. **Quelles règles administratives s'appliquent pour les nominations aux postes à responsabilité ?**
2. **Comment gérés les intérim prolongés ?**
3. **Disposez-vous d'une base de données sur les profils disponibles pour prendre un poste vacant rapidement ?**
4. **Quel est le délai moyen pour pourvoir un poste à responsabilité ?**
5. **Quels blocages rencontrez-vous dans la gestion administrative des remplacements ?**

4. Chef de division Réglementation

Objectif : vérifier l'existence ou l'absence de textes internes encadrant la relève ou les nominations.

1. **Existe-t-il une réglementation interne sur la relève ou les nominations aux postes critiques ?**
2. **Avez-vous déjà reçu des alertes sur la nécessité d'un tel encadrement ?**
3. **Quels sont les risques juridiques d'un dispositif informel ?**
4. **Quelles sont vos recommandations pour encadrer la relève dans les textes ?**
5. **Un projet de circulaire ou d'instruction est-il envisageable à court terme ?**



Table des matières

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Introduction à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	5
Introduction	5
Section 1 : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences.....	6
1.1. Définition globale et concept clé de la GPEC.....	6
1.1.1. Définition de la GPEC.....	6
1.1.2. Concept clé de la GPEC	7
1.1.2.1. L'intégration stratégique	7
1.1.2.2. L'anticipation	8
1.1.2.3. L'emploi type	8
1.1.2.4. L'orientation professionnelle continue.....	8
1.1.2.5. La compétence.....	8
1.1.2.6. L'employabilité	9
1.2. Historique et évolution la GPEC	9
1.2.1. Historique de la GPEC	9
1.2.2. Evolution de la GPEC	12
1.2.2.1. De la gestion administrative à la gestion stratégique	12
1.2.2.2. Mise en valeur des compétences collectives	13
1.2.2.3. L'ère numérique et la personnalisation des parcours	13
1.3. Les objectifs de la GPEC	14
Section 2 : Processus de mise en œuvre de la GPEC	16

Table des matières

2.1. L'évaluation des besoins en compétences.....	16
2.1.1. Evolution des compétences existantes	16
2.1.2. Identification des écarts de compétences	17
2.1.3. Anticipation des besoins futurs	17
2.2. La planification des ressources humaines	18
2.2.1. Elaboration d'une stratégie RH en harmonie avec la stratégie de l'entreprise ..	18
2.2.2. Anticipation des départs et de la rotation des emplois	19
2.3. La gestion de la mobilité interne	20
2.4. Suivi et évaluation de la GPEC	21
2.4.1. Suivi des indicateurs de performance.....	21
2.4.2. Evaluation des résultats	22
2.4.3. Réajustement de la stratégie	23
Section 03 : Les enjeux stratégique de la GPEC	24
3.1. Alignement avec la stratégie de l'entreprise	24
3.1.1. Planification stratégique des compétences	24
3.1.2. Soutien à l'innovation et à la croissance	25
3.2. Adaptabilité face aux évolution du marché du travail.....	26
3.2.1. Suivi des tendances du marché.....	26
3.2.2. Réaction aux crises et bouleversements	26
3.2.3. Anticipation des nouvelles compétences.....	26
3.2.4. Flexibilité dans la gestion des talents	27

Table des matières

3.3. Gestion des compétences stratégiques	27
3.3.1. Identification des compétences déterminantes	27
3.3.2. Optimisation des talents	27
3.3.3. Développement des compétences à fort impact	28
3.3.4. Réduction de l'écart de compétences à la concurrence	28
3.3.5. Valorisation des compétences clés	28
3.4. Préparation à la gestion de la relève et de la succession	28
3.5. Rétention des talents et fidélisation des collaborateurs	29
3.6. Innovation et gestion des compétences futures	30
Conclusion.....	32
Chapitre II : De la gestion des compétences à la planification de la relève	33
Introduction	33
Section 1 : la planification de la relève dans le cadre de la GPEC.....	34
1.1. Définition et importance de la planification de la relève	34
1.1.1. Définition de la planification de la relève	34
1.1.2. Importance de la planification de la relève	35
1.2. Lien avec les autres composantes de la GPEC	36
1.2.1. L'élaboration de la cartographie des emplois et des compétences.....	37
1.2.2. La gestion de carrière : Harmoniser les projets personnels et les défis organisationnels.....	37
1.2.3. Le programme de formation : un outil d'assistance sur mesure	38
1.2.4. La gestion des talents	38

Table des matières

1.2.5. Prévision des effectifs et gestion des départ.....	38
1.2.6. L’alignement stratégique.....	39
1.3. Objectifs stratégique de la planification de la relève	39
1.3.1. Garantir la pérennité des opérateurs et des fonctions stratégiques.....	40
1.3.2. Prévoir les changement structurels et stratégiques de l’organisation	40
1.3.3. Cultiver et retenir les compétences en interne.....	41
1.3.4. Transmettre et sauvegarder les connaissances essentielles	41
1.3.5. Diminuer les dépenses associées à l’embauche externe.....	42
1.3.6. Appuyer la performance durable de l’entité.....	42
1.4. Impact sur la gestion des compétences	43
1.4.1. Transition d’une approche réactive vers une approche proactive	43
1.4.2. Amélioration de la gestion stratégique des compétences.....	44
1.4.3. Mise en place de trajectoires d’évolution professionnelle	44
1.4.4. Instrument de gestion et d’évaluation des aptitudes organisationnelles	45
1.4.5. Conservation et diffusion des connaissances essentielles	45
1.4.6. Amélioration de la gestion différenciée des talents	46
1.4.7. Liaison étroite entre la GPEC, la formation et la mobilité.....	46
Section 2 : processus et outils de la planification de la relève	47
2.1. Le processus de la planification de la relève	47
2.1.1. Identification des postes critiques	47
2.1.2. Evaluation des talents actuels.....	48

Table des matières

2.1.3. Analyse des écarts de compétences.....	48
2.1.4. Mise en place de plans de développement	49
2.1.5. Suivi et ajustement régulier.....	50
2.2. Outils utilisés dans la planification de la relève	50
2.2.1. La cartographie des talents (Talent Mapping).....	51
2.2.2. Tableau de succession (succession planning chart)	52
2.2.3. Les bilans de compétences et les entretiens professionnels	53
2.2.4. Référentiel de compétences	54
2.3. Technologies et logiciels de gestion des talents	55
2.3.1. Logiciels spécialisés de gestion des talents.....	55
2.3.2. Analyse prédictive et intelligence artificielle	56
2.3.3. Intégration avec les outils de GPEC.....	57
2.4. L'implication de la direction dans le processus	58
2.4.1. Etablissement des axes stratégiques.....	58
2.4.2. Soutien aux initiatives RH.....	59
2.4.3. Distribution des ressources.....	59
2.4.4. Établissement d'une culture de développement.....	60
Section 3 : Facteurs de succès de la mise en place de la planification de la relève	61
3.1. L'engagement des dirigeants et des gestionnaires	61
3.1.1. Présence manifeste	61
3.1.2. Harmonisation stratégique.....	62

Table des matières

3.1.3. Collaboration avec les gestionnaires	62
3.2. La communication et la culture au sein de l'organisation	62
3.2.1. Une culture de perfectionnement constant	62
3.2.2. Clarté et équité	62
3.2.3. Retours fréquents.....	63
3.3. Le développement et la formation des compétences.....	63
3.3.1. Formation techniques et transversales.....	63
3.3.2. Programme de mentorat	63
3.3.3. Mobilité interne	63
3.4. L'évaluation constante et l'ajustement des stratégies	64
3.4.1. Evaluations de performance	64
3.4.2. Suivi des progrès	64
3.4.3. Adaptation des plans	64
3.5. La gestion des risques et la prévention des interruptions	64
3.5.1. Repérage des postes stratégiques	65
3.5.2. Plan de succession d'urgence	65
3.5.3. Prévention des départs inopinés	65
Conclusion.....	66
Chapitre III : Analyse de l'impact de la planification de la relève sur la GPEC de la Direction de la Distribution de SONELGAZ	67
Introduction	67
Section 1 : Présentation de la méthodologie adoptée et de l'entreprise	69

Table des matières

1.1. Approche méthodologique	69
1.1.1. Etude de cas : la direction STOS du groupe SONELGAZ	69
1.1.2. Collecte de données.....	70
1.1.2.1. Questionnaire quantitatif auprès des managers.....	70
1.1.2.2. Analyse documentaire	70
1.1.2.3. Entretien semi-directifs	70
1.1.3. Objectifs de l'enquête.....	71
1.2. Présentation de l'entreprise SONELGAZ	71
1.2.1. Définition de l'entreprise SONELGAZ	71
1.2.2. Historique de l'entreprise SONELGAZ	72
1.2.3. Missions de SONELGAZ.....	75
1.2.4. Activités de SONELGAZ.....	76
1.2.4.1. Activité production.....	76
1.2.4.2. Activité transport.....	76
1.2.4.3. Activité distribution.....	76
1.2.5. Organigramme de La Direction de Distribution SONELGAZ	77
1.3. Définition de la Société SONELGAZ Transport D'Electricité et Opérateur du Système	78
1.3.1. Missions dévolues de STOS par les textes officiels.....	79
1.3.2. Organisation de STOS.....	80
1.3.3. Direction ressources humaines	82
Section 02 : Analyse des résultats	85

Table des matières

2.1. Les pratiques de GPEC adoptées au sein de S-TOS	85
2.1.1. Résultats du guide d'entretien	85
2.1.1.1. Manque d'une approche structurée de la GPEC	85
2.1.1.2. Une formation qui n'est pas intégrée dans un parcours d'évolution.....	86
2.1.1.3. Utilisation insuffisante du référentiel de compétences	86
2.1.1.4. Une gestion des remplacements axée sur l'urgence	86
2.1.1.5. Des obstacles administratifs et une culture peu anticipative.....	87
2.1.1.6. Lacune réglementaire concernant la GPEC et la succession.....	87
2.1.1.7. Désir d'évolution manifesté par les dirigeants	87
2.1.2. Résultats du questionnaire.....	88
2.2. La planification de la relève	91
2.2.1. Résultat du guide d'entretien.....	91
2.2.1.1. Une absence de dispositif formel de planification	91
2.2.1.2. Une vision partielle et réactive des départs à venir	91
2.2.1.3. L'intérim comme solution par défaut	92
2.2.1.4. Absence de vivier et d'outils de détection des potentiels.....	92
2.2.1.5. Une formation déconnectée de la relève	93
2.2.1.6. Absence de mentorat formalisé	93
2.2.1.7. Un encadrement réglementaire inexistant	93
2.2.2. Résultat du questionnaire	94
Section 03 : Discussion des résultats.....	99

Table des matières

3.1. Analyse des pratiques de GPEC au sein de S-TOS.....	99
3.1.1. Une gestion encore réactive et fragmentée.....	99
3.1.2. Manque d'utilisation des outils RH existants.....	99
3.1.3. Des actions isolées de développement des compétences	100
3.1.4. Obstacles à la mise en place d'une GPEC structuré.....	100
3.1.5. Des leviers identifiés par les managers	100
3.2. Analyse de la planification de la relève.....	101
3.2.1. Un dispositif quasi-inexistant.....	101
3.2.2. Des nominations informelles et des pratiques déconnectées.....	101
3.2.3. Une formation peu liée à la succession	101
3.2.4. Failles réglementaires.....	102
3.2.5. Des recommandations convergentes	102
Conclusion.....	103
Conclusion générale	104
Bibliographie.....	104
Annexes	
Table des matières	

Résumé

La planification de la relève constitue aujourd'hui un enjeu stratégique au sein des grandes entreprises, notamment dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Celle-ci vise à anticiper les besoins futurs en compétences et à accompagner les évolutions organisationnelles. Dans un contexte de départs massifs à la retraite et de transformation des métiers, la relève permet de sécuriser les savoir-faire critiques et d'assurer la continuité des activités.

A travers notre étude menée au sein de SONELGAZ et plus particulièrement dans sa filiale S-TOS, nous avons cherché à analyser en quoi la planification de la relève peut renforcer la mise en œuvre d'une GPEC efficace. En nous appuyant sur une approche méthodologique mixte (entretiens, questionnaire et observation), nous avons mis en lumière les pratiques internes, les enjeux liés à l'identification des postes clés à la préparation des remplaçants potentiels, ainsi que les effets sur la performance et l'engagement des salariés.

Mots clés : planification de la relève, GPEC, compétences, SONELGAZ, S-TOS, Ressources humaines.

Summary

Succession planning has become a strategic priority for large organizations, especially in the context of workforce planning (GPEC-Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences). GPEC aims to anticipate future skill needs and support organizational transformation. In a context marked by mass retirements and evolving job roles, succession planning ensures the transfer of critical knowledge and the continuity of operations.

Through our research conducted within SONELGAZ and specifically in its subsidiary S-TOS, we aimed to analyze how succession planning can enhance the effectiveness of workforce planning. By adopting a mixed-methods approach (interviews, questionnaires, and workplace observation), we identified internal practices, the challenges of pinpointing key positions, preparing potential successors, and the positive effects on employee performance and engagement.

Keywords: successions planning, workforce planning, GPEC, Human Resources, Competencies, SONELGAZ, S-TOS.