

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

*Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme
de Master en Sciences de Gestion*
Spécialité : Gestion des ressources humaines.

THEME :

**L'impact de la GPEC sur le développement des
compétences
Cas : Entreprise NAFTAL**

Présenté par :

IMAZATENE Malika
MADECHE Djedjiga

Dirigé par :

Mr. MALEK Nadir

Jury:

Président : Mr S.KEHRI.

Examineur : Mme BOUZIDA Zahia.

Promoteur : Mr N.MALEK.

Promotion : 2020/2021

Remerciement

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

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

Notre remerciement s'adresse aussi à Mr Rafik pour son aide pratique et son soutien moral et ses encouragements.

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

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

Sans oublier mes remerciements particuliers à vous Yasmina

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

Dédicace

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

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

A mes frères

Mon binôme djidji

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

Malika

Dédicace

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

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

A mes frères

Mon binôme meloucha

Et à mes sœurs âmes Sarah, Saida, Besma

Et mon ami proche Hamouda,

Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagnaient durant mon chemin d'études supérieures, mes aimables Amis,

Collègues d'étude, et frères de cœur.

djedjiga



Liste des abréviations

Liste des abréviations :

A.C.T. : Amélioration des Conditions de Travail

A.N.E.M. : Agence National d'Emplois

C.A.P. : Certificat d'Aptitude Professionnel.

C.D.I. : Contrat à Durée Indéterminé

C.D.A. : formation courte durée en Algérie

C.D.E. : formation courte durée à l'étranger

C.D.D. : Contrat à Durée Déterminer

C.E. : Comité d'Entreprise

C.N.A. : Caisse National des Assurances

C.N.R. : Caisse National des Retraites

C.N.A.S. : Caisse National des Assurance Sociale

C.O.M. : district commercialisation

D.D.T.E.F.P. : Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

D.R.T.E.F.P. : Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation **G.P.E.C.** : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

D.G.E.F.P. : Direction Générale à l'Emploi et la Formation Professionnelle

D.R.H. : Direction Des ressources Humaines

E.R.D.P/ S.O.N.A.T.R.A.C.H. : Etude réalisation diffusion et publicité / Société national de transport de raffinage d'acheminement de commercialisation des hydrocarbures

E.T. : Emplois Type

F.T. P. : Fille Transfert Protocol

G.D. : Gestion Directe

G.L. : Gestion Libre

G.P.L. : Gaz Pétrole Liquéfié

G.R.H. : Gestion des Ressources humaines

H.S.E.Q. : Qualité Hygiène et Sécurité de l'Environnement

I.R.P. : Instances Représentatives du Personnel

L.D.A. : formation longue durée en Algérie

L.D.E. : formation longue durée à l'étranger

Liste des abréviations :

N.A.F.T.A.L : Société nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers

O.M.C. : Ouverture du Marché à la Concurrence

P.D.G. : Président directeur générale

P.M.T. : Plan de formation Moyen Terme

P.R.P. : Préretraites Progressives

P.R.I : Prime de Rendement Individuel.

P.V.A. : Point de vente Agréent

P.V. : Procès Verbale

R.H.P. : Ressources Humaines
Professionnelle

R.H. : Ressources Humaines

R.O. : Réseau Ordinaire

S.P.E. : Stratégie Planification d'entreprise

S.T.P.E. : Société de Transport des Produits Energétiques

S.N.T.F. : Société Nationale de Transport Ferroviaire

S.P.A : Société Par Action

S.L.G. : Station Lavage Graissage

S.I. : Système d'Information

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : le développement des compétences.....	5
Introduction.....	5
Section 01 : les concepts théoriques sur le développement des compétences	5
Section02 : Le processus de développement des compétences.....	25
Section 03 : Les enjeux de la gestion des compétences.....	28
Conclusion	31
Chapitre 02 : la GPEC comme outil d'amélioration des compétences.....	32
Introduction.....	32
Section 1 : principes généraux de la GPEC	33
Section 02 : la démarche de la GPEC.....	44
Section 03 : la relation entre la GPEC et la compétence.....	55
Conclusion	66
Chapitre 03	67
Introduction.....	67
Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL	68
Section 2 : la mise en place de la GPEC au sein de NAFTAL	79
Section 03 : proposition de la mise en place d'une démarche de GPEC au sein de NAFTAL.....	103
Conclusion	110
Conclusion générale	111
Bibliographie.....	114
Liste des tableaux.....	117
Liste des figures.....	118
Liste des annexes.....	119
Table des matières	122



Introduction générale

Introduction générale :

La gestion des ressources humaines (GRH) est considérée aujourd'hui comme l'une des principales fonctions essentielles de l'entreprise. Elle conduit le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Aussi elle définit les stratégies et les moyens en ressources humaines. Les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre un objectif de l'entreprise.

En effet, au sein des organisations de l'économie, les individus sont les créateurs et les détenteurs des ressources stratégiques que constituent les savoirs. Le capital financier et le capital technique sont de moins en moins des actifs stratégiques sur lesquels se fondent l'avantage concurrentiel des organisations et la compétitivité des notions. Les ressources humaines sont au cœur de succès des entreprises.

L'innovation et la créativité, dont dépend le développement des organisations, sont l'œuvre de l'action humaine.

Ces dernières dépendent des compétences et de la motivation des individus qu'elles mobilisent. De ce fait, la gestion des ressources humaines est devenue un facteur de compétitivité de la firme.

D'où ce concept, qui est aujourd'hui remplacé par la notion de management qui est définie comme « l'Art de mobiliser les ressources pour atteindre des objectifs partagés »

Plusieurs auteurs ont défini la GPEC, nous retiendrons celle de François Karlan selon lui «la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences et ses ressources humaines à ses propres besoins et si possible aux attentes des salariés concrètement, clairement relier aux problématiques de formation et de rémunération des compétences, donne aussi la clé pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoirs faire chez les salariés, il les incite à développer leur employabilité à construire un projet professionnel.»¹

Et pour L.METHIS il a défini la GPEC comme «une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court, moyen et long terme, il vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues, les modifications de l'environnement, économique, social et juridique... »²

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à de multiples exigences que ce soit pour des questions stratégiques de développement de l'entreprise ou pour des questions scientifiques au domaine des ressources humaines comme l'évolution des métiers et le redéploiement des compétences au sein de l'entreprise.

¹ Françoise KERLAN : « guide de la GPEC », édition d'organisation, 2004,p 16

² L.MITHIS, « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » édition de l'Harmattan, avril 1990,p10

Introduction générale :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins et si possible aux attentes des salariés.

Clairement reliée aux problématiques de formation ou de rémunération des compétences, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences donne aussi des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés, et les incite à développer leur employabilité, à construire un projet professionnel.

Le directeur des Ressources Humaines (D.R.H), positionné au niveau stratégique, doit se préoccuper de la formation de ses managers. La formation tout au long de la vie d'entreprise peut aider les dirigeants et les managers concernés à investir et à s'investir dans ces nouvelles démarches.

La dimension prévisionnelle de la gestion des ressources humaines se manifeste par l'anticipation des besoins futurs sur le plan quantitatif et qualitatif des ressources humaines et leur confrontation avec les besoins réellement constaté, autrement dit, elle procède par anticipation les écarts entre besoins et ressources, les emplois et le personnel (effectifs et compétences) présents à moyen terme.

L'objectif est pour les responsables et directions des ressources humaines de prévenir autant que faire se peut les excédents (et les déficits) à venir de personnel et l'inadaptation des salariés à l'évolution de compétences requises, permettant ainsi d'entretenir et de développer l'employabilité durable des salariés.

Le développement des compétences constitue à nos jours une source de l'avantage compétitif et de création de valeur ajoutée pour l'entreprise et pour la nation. Comme on a vu auparavant, les changements qui affectent le dispositif organisationnel et qui émanent des différentes mutations de nature économiques, technologique et organisationnelle poussent les entreprises à développer le potentiel des compétences de ses employés en utilisant essentiellement l'outil le plus redoutable pour cette fin, la formation professionnelle.

Afin de permettre une vision socio-économique et une analyse opérationnelle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude, qui consistera de présenter notre thème de recherche qui est sous l'intitulé de « **l'impact de la gestion prévisionnelles des emplois et des compétences sur le développement des compétences** ».

L'objet de ce mémoire va être d'illustrer la GPEC : son impact sur le développement des compétences des ressources humaines, pour traiter ce thème nous avons essayé de répondre à la question centrale suivante : **dans quelles conditions la GPEC assure le développement des compétences ?**

A partir de cette question de départ découlent d'autres qui sont secondaire :

- Qu'est-ce que la GPEC ? et quels sont ses principaux objectifs ?
- Quels sont les étapes à suivre dans une méthodologie et une démarche GPEC ?

Introduction générale :

- Qu'est-ce que la compétence ? et qu'elles sont ses outils ?
- Quelle est la relation entre la GPEC et la compétence ?

Hypothèse :

- **Hypothèse 01** : la GPEC a un impact positif sur le développement des compétences
- **Hypothèse 02** : la mise en place d'une GPEC dans l'entreprise NAFTAL a permis l'amélioration de sa performance.

Les raisons de choix de thème :

Nous avons opté pour ce sujet suite aux points suivants :

- Identifier les compétences qu'il faut conserver, développer ou acquérir dans l'entreprise.
- Clarifier le concept de la compétence ;
- c'est un thème qui est lié à notre spécialité qui est la GPEC
- Le manque d'étude sur la gestion prévisionnelle dans les entreprises
- Offrir une richesse à notre bibliothèque dans le but d'élargir le domaine de la sociologie.

L'objectif de recherche :

- Situer l'importance stratégique de la GPEC dans une entreprise.
- La GPEC permettre de maîtriser les évolutions des compétences.

La méthodologie de recherche :

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

Notre travail est organisé en trois chapitres qui contiennent un ensemble des sections :

Le premier chapitre est consacré sur le développement des compétences, dans

lequel nous avons essayé d'aborder des généralités sur la notion de compétence dans la

première section avant de présenter le processus de développement des compétences et enfin

la troisième section sur les outils de développement des compétences.

Le deuxième chapitre est dédié à la GPEC en relation avec le développement des compétences, La

première section est l'occasion de développer des éléments de la GPEC, les types et les enjeux de cette

Introduction générale :

pratique, La deuxième section parle sur la démarche de la GPEC, et enfin, la troisième section sur le lien entre le développement des compétences et la GPEC.

Enfin, le troisième chapitre est la partie empirique de notre étude, qui est consacré sur : section une (01) sur la présentation de l'entreprise NAFTAL, section deux(02) parle sur la GPEC au sein de NAFTAL, section trois (03) sur proposition de la mise en place d'une démarche de GPEC au sein de NAFTAL.

A decorative graphic of a scroll with a light gray border and rounded corners. The scroll is partially unrolled at the top and bottom edges, with the unrolled parts shaded in a light gray color. The text is centered within the scroll.

Chapitre 01 :

**Le développement des
compétences**

Chapitre 01 : le développement des compétences

Introduction

Depuis de nombreuses années, la compétence professionnelle prend une place de premier plan dans les préoccupations des organisations (entreprise, association, organisme public ou privé,...) et des

Individus. Tous (organisations et individus) considèrent que la compétence peut être une ressource-clé

Dans l'obtention de la performance et constitue un avantage compétitif.

Le Développement des compétences permet de favoriser la prévision, l'anticipation des besoins en compétence, en qualification, avantage de l'acquisition qui permet de faciliter l'adaptation des salaires en fonction des objectifs de développement.

Le Développement des compétences constitue à nos jours une source de l'avantage compétitif et de création de valeur ajoutée pour l'entreprise .elle cherche une meilleure performance et une grande réactivité en investissant dans le domaine de la formation ce qui est de la nature à développer les compétences des individus et améliorer l'employabilité interne.

Ce chapitre est consacré au développement des compétences, on l'a répartie en trois section :la première qui porte sur les concepts théoriques de la compétence .Et par la suite on a la deuxième qui porte sur le processus de développement des compétences, et la troisième porte sur les enjeux de la gestion des compétences.

Section 01 : les concepts théoriques sur le développement des compétences :

1. Définition et Historique de la compétence

1.1. Définition du concept « compétence »

La notion compétence vis à reconnaître les qualités de l'individu, c'est une combinaison qui peut être envisage sous l'angle des savoir, savoir-faire, savoir être comportement professionnel qui permettre à ce dernier de réussir et métrisé un métier donné à partir du tallent et potentiel détenue. Cette dernier porte sur la façon de faire le travail pas le travail en lui-même. Cette dernier porte sur la façon de faire le travail pas le travail en lui-même¹.

On peut résumer les points de convergence entre les différents auteurs sur la notion compétences.

➤ Le concept de compétence est centrer et basé sur la personne elle-même

(L'individu) non le poste occupé donc parler de la compétence, c'est parler en premier lieux de l'homme Il a un rapport direct à l'action et sa mise en œuvre.

¹ S.Guerrerce, « les outils des RH », paris 3édition, 2014, p18

Chapitre 01 : le développement des compétences

- La compétence est toujours contextualisée ce dernier est un élément essentiel qui facilite à l'individu de s'exprimer sa compétence.
- La compétence est un combinant entre les trois voler les connaissances l'aptitude.
- La compétence permet l'activité mais elle n'est pas l'activité en elle-même².

Le concept de compétence a été développé par de nombreux auteurs s'accordant pour dire qu'il manque une définition forte de la notion de compétence, elle est utilisée dans une grande diversité d'acceptation, elle ne peut devenir un concept clair tant elle est polysémique. ainsi elle pourrait devenir un mot valise, vidé de tout sens. En effet nous trouvons plusieurs définitions de la notion de compétence, voici quelques-unes :

❖ PHILIPPE ZARIFIAN :

La compétence est « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ... La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances, la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité»³.

❖ ANNICK COHEN :

Voit que la compétence « peut être envisagée sous l'angle des savoirs tels que le savoir, savoir-être, savoir-faire et savoir devenir, du comportement professionnel, de l'expérience ou encore du processus de résolution de problème à mettre en œuvre au cours de l'action »

- ❖ ANDREE GUITTET : a définit la compétence « comme étant la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche. la compétence résulte d'une expérience, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelle »⁴

- ❖ SYLVIE GUERRERO : « la compétence est en général définit par la combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être. pour détenir une compétence, le collaborateur doit mettre en œuvre des connaissances, des attitudes (le savoir-être) est des aptitudes ou actions pratiques (le savoir-faire). en bref, la compétence porte sur la manière de faire son travail, et non sur le travail en lui-même »⁵

- ❖ CLAUDE LEVY-LEBOYER : dit que les compétences sont ancrées sur des comportements observables dans l'exercice d'un métier ou d'un emploi, et qu'elle se traduit par comportements qui contribuent au succès professionnel dans l'emploi occupé. Les compétences constituent un

² A.Cohen –Haegel, « Toute La Fonction RH », Paris 2^e édition, 2010, P150-151

³ Zarifian Philippe, Objectif Compétence, Pour Une Nouvelle Logique, paris Edition Liaison, 1999. P70

⁴ André Guittet. Développer Les Compétences, 2^eme Paris Editions, 1998, P13

⁵ Sylvie Guerrero, Les Outils Des Ressources Humaines "Les Savoirs Faire Essentiels En GRH, 3^eme Paris Edition, Dunod, 2014, P26

Chapitre 01 : le développement des compétences

lien entre, d'une part, les missions à accomplir et les comportements mis en jeu ce faire et d'autre part, les qualités individuelles nécessaires pour se comporter de manière satisfaisante⁶.

1.2. Historique de la compétence : dans les années 1970, la notion de compétence a commencé à surgir, au sein des débats entre les partenaires sociaux (demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances).

Cette montée en première ligne de la compétence s'est accentuée dans la décennie 1980, pour culminer en 1990⁷.

Au milieu des années 1990, le concept devient l'objet de tous les débats et conférences, répondant aux nouvelles exigences de la compétitivité, dans tel contexte la mise en œuvre de compétences individuelles devenait essentielle.

En France le concept a été importé par le biais des recherches en science de l'éducation et en ergonomie cognitive (psychologie industrielle).

Dans les pays en voie de développement, notamment en Algérie la notion prend ses racines en 1970, peu de temps après l'accès à l'indépendance, le gouvernement algérien a mis en place les institues de technologies ou des écoles d'ingénieurs dont les missions étaient de former dans un délai rapide des cadres moyens, des techniciens supérieures, des ingénieurs, pour répondre aux besoins du marché du travail à cette époque.

1.3. Les différentes approches de la compétence :

Nous allons présenter brièvement les cinq approches de la compétence à savoir :

L'approche par le savoir, l'approche par le savoir-faire, l'approche comportementale, l'approche mixte et l'approche par les compétences cognitives.⁸

1.3.1. L'approche par le savoir :

Cette approche consistant à lier les compétences à des savoirs et l'une des plus dominante et déterminante. En effet, l'action réussie de la compétence s'explique par le fait de posséder des savoirs, il ne s'agit pas de nier que la compétence puisse être autre chose que le savoir, mais plutôt de considérer le fait de posséder des savoirs. La compétence deviendra donc des savoirs mis en œuvre, sachant que le contrôle de leur mise en œuvre disparaît et laisse la place au contrôle de

⁶ Claude Lévy-leboyer, La gestion des compétences "une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises" 2^e édition, Paris Édition d'organisation, 2009 p 30

⁷ Le Boterf, G., op.cit P.15

⁸ Solveig Fernagu Oudet., "Organisation du travail et développement des compétences ; construire la professionnalisation", Paris Edition le Harmattan, 2006, p, 35-39.

Chapitre 01 : le développement des compétences

connaissances, le repérage des savoirs se fait par la distinction des niveaux de maîtrise : faible, fort, moyen.

Cette approche a certains avantages : elle peut être liée à des modes et méthodes d'apprentissages par les savoirs, à titre d'exemple : l'acquisition des savoirs par formation professionnelle, puis la mise en place opérationnelle de ces savoirs acquis engendra des compétences, elle est une approche idéologique, véhiculant l'idée que c'est le savoir qui est la source de réussite. En effet, plus nous savons, plus nous connaissons, plus nous sommes compétents.

1.3.2. L'approche par le savoir-faire :

Une action réussie est significative de compétence. Pour cela, les tenants de cette approche assimilent la compétence au savoir-faire.

Cette approche définit la compétence comme un savoir opérationnel et valide. Ce qui revient à dire que le savoir-faire doit être pratiqué, qu'il est lié à une action visible et vérifiable. L'idée que la compétence se mesure, se prouve et se vérifie se trouve introduite.

En effet, l'entreprise récompense et gère les actions utiles, réelles, palpables, celles qui se voient font avancer les choses.

1.3.3. L'approche par les comportements et le savoir être :

Parallèlement à l'approche par les savoir et savoir-faire, une approche basée sur les comportements et les savoirs être s'est développée. Ainsi le comportement est antagoniste aux savoirs et aux savoir-faire qui sont plus abstraits et ont pour ambition d'expliquer l'action. Or, le comportement est une action.

Cette approche permet de raisonner en termes de spécificités individuelles, des attitudes, ce qui permet de les distinguer des autres. Le comportement a une partie qui inclut des savoirs et des savoirs faire et une autre partie laissée à l'équation personnelle, l'actualisation de la première partie par la deuxième donne naissance aux compétences. Ceci dit, c'est le comportement qui explique pourquoi tel individu est plus compétent que l'autre. Tout comme les deux approches précédentes, cette dernière présente des imperfections.

Chapitre 01 : le développement des compétences

En effet, du point de vue psychologique, le comportement renvoie à des concepts souvent implicites, dont nous ne maîtrisons pas vraiment le sens : l'intuition, le bon sens, la capacité relationnelle, le sens stratégique, la responsabilité, la déontologie, l'éthique du travail, la prudence sont des termes difficilement manipulables, repérables et contrôlables.

1.3.4. L'approche mixte :

Jusqu'à présent, nous avons distingué trois approches permettant de mieux expliquer et d'appréhender la compétence à un savoir : l'approche par les savoirs, l'approche par les savoirs faire et l'approche par les comportements et le savoir être. L'approche mixte consiste à appréhender la compétence par la combinaison des trois approches précédentes. Ainsi la compétence d'un individu s'explique par ses savoirs, ses savoirs faire et ses savoirs être néanmoins.

1.3.5. L'approche cognitive :

Cette dernière approche présente la compétence comme étant la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné, cela veut dire que l'efficacité n'existe pas en soi, mais elle est liée au contexte.

Partant de là, la compétence finalement n'est pas ce que nous faisons, mais comment nous parvenons à la faire efficacement, cela veut dire que la compétence précède l'action, ce n'est pas l'action elle-même. Ceci nous amène aux stratégies de résolution de problème mise en œuvre pour agir.

En effet, ces stratégies sont au cœur de la compétence. La compétence caractérise dans cette approche comme suit :

- ✓ La compétence n'existe pas en soi, elle est toujours située par rapport à un problème dans un contexte donné ;
- ✓ La compétence n'est pas une succession ou accumulation de compétences particulières ;
- ✓ Elle est la combinaison originale de plusieurs aspects entre autre cognitifs dans un contexte donné.

Il existe une compétence particulière qui guide l'acteur par rapport aux autres : ce sont les démarches intellectuelles. La compétence cognitive forme les configurations originales et explicatives de la réussite dans l'action : le savoir-référence, la relation au temps espace, l'interaction relationnelle.

Chapitre 01 : le développement des compétences

- **Le savoir références** : correspondent aux connaissances déclaratives conservées en mémoire longue
- **La relation au temps et à l'espace** : permet d'analyser les formes, et complexité qui caractérise un emploi ;
- **La relation à l'espace** : fait référence à l'ensemble des éléments à prendre en considération lors de la résolution du problème ;
- **La relation au temps** : renvoi aux projections au moment où il faut agir ;
- **L'interaction relationnelle** : concerne les relations nécessaires permettant une meilleure résolution des problèmes.

Alors, cette démarche cognitive présente aussi ses limites : elle n'est facile à communiquer puisqu'elle décrit des automatismes inconscients, non perçus et spontanés d'un individu. Elle est plus qualitative, quand il s'agit d'évaluer les emplois, de les classer, elle est sans intérêt, elle est conflictuelle avec la formation professionnelle classique, puisque la compétence cognitive se construit dans l'action, sur le terrain face à une situation.

2. Les caractéristiques de la compétence :

Plusieurs traits caractérisent la compétence parmi lesquels nous citons⁹ :

- ✓ Le concept de compétence est centré sur l'individu et non sur des postes. parler de la compétence, c'est avant tout parler des hommes.
- ✓ Il a un rapport direct à l'action : parler de compétence, c'est parler de ce qui est mis en œuvre dans l'action.
- ✓ La compétence n'est pas la connaissance.
- ✓ La compétence est toujours conceptualisée et le contexte est déterminant pour que s'exprime une compétence particulière d'un individu
- ✓ La compétence n'est pas l'activité mais permet l'activité.
- ✓ La compétence est constituée d'une combinaison : les savoirs, les savoir-faire, et les savoir-être.
- ✓ La compétence est observable lors de mise en situation.
- ✓ **La compétence est finalisée** : la compétence réalise le lien entre les objectives

⁹ Annick Cohen, « toute la fonction Ressources humaines », Paris Dunod, 2006, p 132.

Chapitre 01 : le développement des compétences

organisationnelle et la performance individuel.¹⁰

- ✓ **La compétence est combinaison** : elle construire une pyramide entre trois levier savoir, savoir-faire, savoir être.
- ✓ **La compétence est un processus de construction permanente** : la compétence permettre à identifier les besoins en personne (toute au long de carrier de l'individu et puis l'attribué dans le bonne endroit (elle évolue dans le temps).
- ✓ **La compétence est de nature contingente** : la compétence est relié à une situation donnée elle permettre à s'adapter à un contexte plus large par apport à une situation de travail.
- ✓ **La compétence est apprise¹¹** : de façon générale, on n'est pas naturellement compétent pour une activité, on le devient, la compétence s'acquiert par un apprentissage guidé. IL peut également s'agir d'un apprentissage par l'action.
- ✓ **La compétence est une notion abstraite** : elle est par nature inobservable, ce que l'on peut observer ce sont ses manifestations qui permettent d'en saisir les caractéristiques
- ✓ **Elle s'articule de façon dynamique** : savoirs, savoir-faire, raisonnements, c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui la constituent, s'enchaînent en une boucle ininterrompue d'interactions.

3. Les composantes et les typologies de la compétence :

3.1. les composantes de la compétence :

Selon Elizabeth LECOEUR, les principales composantes de la compétence, sont :¹²

- Le savoir.
- L'aptitude ;
- la motivation ;
- Le contexte.

Le tableau suivant, explique les quatre composantes de la compétence :

¹⁰ L .Lethielleux, « l'essentiel de la gestion des RH »,5 édition, 2012, p44.

¹¹ Pascal saunier. La compétence, au cœur de la qualification et de l'emploi. Paris Édition Sorbonne, 1999, p7

¹² Lecoeur. E, « La gestion des compétences », Bruxelles Edition de Boeck, 2008, P.19.

Chapitre 01 : le développement des compétences

Tableau N°1 : Les composantes de la compétence :

Savoir	<p>« ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mental » (J-G millet, 2005).</p> <p>Exemple :</p> <p>S'assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation</p>
Aptitude	<p>ensemble de ressource intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus.</p> <p>Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu. Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient. Exemple :</p> <p>Résistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action de manière positive</p>
Motivation	<p>« Processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (P-Roussel, 2000)</p>
Contexte	<p>Environnement de travail du professionnel en action. L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, Les modes de relation...sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.</p>

Source : Lecoer.E, « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008, P.19.

3-2-les typologies de la compétence :

Chapitre 01 : le développement des compétences

Les compétences peuvent aussi être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante :

A- Les compétences transversales

C'est-à-dire celles qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emplois (exemple : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse) et qu'on va par conséquent, retrouver souvent dans les référentiels de compétences.

L'OFEM on peut classer les compétences transversales comme suite.

- Savoir être relevant de métier autonomie-conscience professionnel créativité.
- Savoir être de domaine relationnel : écoute, esprit d'équipe, diplômeex .
- Savoir-faire supporte : connaître les outils informatiques, la maîtrise et l'adaptation à la demande client.

Savoir-faire animation : communication savoir animer, aptitude à s'organisé¹³.

b- Les compétences professionnelles :

C'est-à-dire celles qui sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est, à priori, utile qu'aux métiers de formation).elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre

C- Les compétences spécifiques :

C'est-à-dire celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (exemple : connaître la procédure de gestion des incidents techniques propres à telle structure).elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine. L'utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou du recrutement .son intérêt est la distinction des emplois généralistes qui se caractérisent par le fait qu'il requièrent surtout des compétences générales ou transversales, par opposition aux emplois de spécialistes qui requièrent une majorité de compétences professionnelles¹⁴.

D- Les compétences collectives :

Les compétences collectives résultent d'un faisceau d'action concrète qui tient de l'organisation autant que du fonctionnement collectif : La stimulation, l'utilisation et l'ajustement constants des tous les dispositifs mise en œuvre dans l'administration. .

C.Fluck¹⁵, propose quelques voies pour la production des compétences collectives :

¹³ Anni.Cohen-Haegel, « tout la fonction ressource humaine », paris 2édition, 2010, p 151-152

¹⁴ Anick Cohen. op. cit.p151.

¹⁵ C.Fluck, « Développer les compétences et l'intelligence collectives. », France Edition Démos, 2001, p129

Chapitre 01 : le développement des compétences

- Focalisation des ressources sur un objectif.
- Utiliser les compétences, les faire vivre.
- Combiner et associer les ressources complémentaires et différentes pour donner des résultats supérieurs.

Récupérer, accumuler, conserver et mettre en débat.

Selon GUYLE BOSTERF¹⁶, la compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles.

D'après, lui le contenu de la compétence collective est :

- Un savoir élaborer des représentations partagées.
- Un savoir coopérer.
- Un savoir communiquer.
- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

E-Les compétences individuelles (professionnelle) :

C'est la combinaison de savoir et savoir –faire que les salariés développent dans l'exercice de leurs activités.¹⁷

Ou bien c'est un savoir –faire opérationnel d'une personne, validé dans son activité. Est la combinaison d'un ensemble de connaissance, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé

La plus part des auteurs qui définissent la compétence individuelle disent que elle n'est pas un concept abstrait, elle est identifiée par sa mise en œuvre dans des situations réelles de travail, ainsi pour Cécile Dejoux (2013) «la compétence individuelle est combinaison d'un ensemble de connaissance, de savoir-faire et d'aptitude, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé »¹⁸

De façon générale, nous disons que la compétence individuelle est spécifique à l'être humain. C'est un phénomène dynamique, nécessitant un apprentissage pour continuer à exister et à se développer. Elle nécessite une reconnaissance pour pouvoir être validé, et c'est la hiérarchie qui la juge .nous somme compétent par apport à un but, un résultat à atteindre. Elle EST transférable dans le cadre d'apprentissage.

4. les objectifs de la compétence :

¹⁶ Guy Le Bortef, « L'évaluation des compétences. », Paris Edition d'organisation, 2000, p280

¹⁷ www.chaire-compétences.uqam.ca/pages/document_pdf/foucherpattesonnaji020304.pdf

¹⁸ Idem, p10.

Chapitre 01 : le développement des compétences

La gestion des compétences c'est imposé dans les entreprises pour trois raison majeur :¹⁹

- **Inculquer une culture de résultat** : avec la mondialisation des marché et l'évolution technologiques les entreprises cherche à démontré qu'elle est créatrice de valeur ajoutée. La gestion des compétences introduit des objectifs de rendement et le contrôle (à partir de l'évaluation) donc au salarie de démontré sa performance dans son activité soit sur le plan individuel ou bien collectif (dans le groupe). Cette dernier est le symbole d'un nouveau au cœur de l'entreprise et le rend partenaire responsable de la performance globale là où le salarie devient acteur et responsable de sa propre évolution professionnel et en contrepartie les entreprises doit lui apporter les moyen nécessaires de cette dernier en participant à la construction de son employabilité.
- **Résoudre des problématiques** : la réussite de la gestion des compétences, permet à l'organisation de résoudre un large éventail des problèmes en tous ce qu'est relie soi sur le plan stratégique ou bien le plan des ressources humaine, on peut la considéré comme un moyen qui apporte des réponse et des résolutions à des problématiques dans des différents situation on site les trois suivant ;
 - 1) Situation lie au recrutement : l'accusions des nouvelles connaissances le renouvellement de pyramide d'âge.
 - 2) Situation lier à la formation : l'évaluation des compétences pour identifier les écarts entre les compétences acquise, individualisation des parcourt de formation.
 - 3) Situation lier à la mobilité : accompagné les salarie de développer leur carriers et d s'occupé des nouvelles poste et fonction.
- **Manager les équipes** : on peut pas concéderai que la gestion des compétences et spécifique fait pour les ressources humaine elle peut être aussi un outil et moyen de coordination entre les différents subordonner d'une organisation surtout les équipes dans un contexte de management de projet.

Le travail de groupes est indispensable et appréciés dans tous les organisations mais aussi en tant que mode de régulation du travail entre organisation EXEMPLE : quel que soient les équipes et quel que soit leur statut, leur performances repose sur l'optimisation des compétences collectifs associées au groupe donc à partir de là on peut résumer les objectifs comme suite :

- Favoriser la mobilité des collaborateurs et la flexibilité du travail.
- Introduire une culture du résultat en ressources humaine.

¹⁹ C.Dejoux, « gestion des compétences et GPEC », paris, 2 éditions, Dunod, 2013, p38-39

Chapitre 01 : le développement des compétences

- Mise en place d'une méthodologie de résolution de problèmes.
- Rassemblé et développé les équipes.

On générale la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands type d'objectifs

- la compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise.
- La compétence sert à conformer les comportements des salaires à de nouvelles normes d'action.
- Elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange.²⁰

5. les dimensions de la compétence :

Suite aux déférentes définitions précédentes de la compétence, il est difficile de trouver une définition claire et simple. De ce fait la définition la plus pertinente et la plus parlante chez les professionnels est celle du célèbre trip type. Solon M .AUTES (1999) « traditionnellement la compétence se décompose en trois niveau : le savoir relève de la maitrise d'un champ de connaissance et des techniques qui en découlent. Cette maitrise résulte d'apprentissage,

En Générale sanctionnés par des diplômes (...); **Le savoir-faire** est plus référé à la maitrise technique. Le mode d'acquisition relève ici davantage d'une pratique, d'une imitation acquise dans le cadre d'une relation maitrise-apprenti (...); **Le savoir-être** est dans le domaine

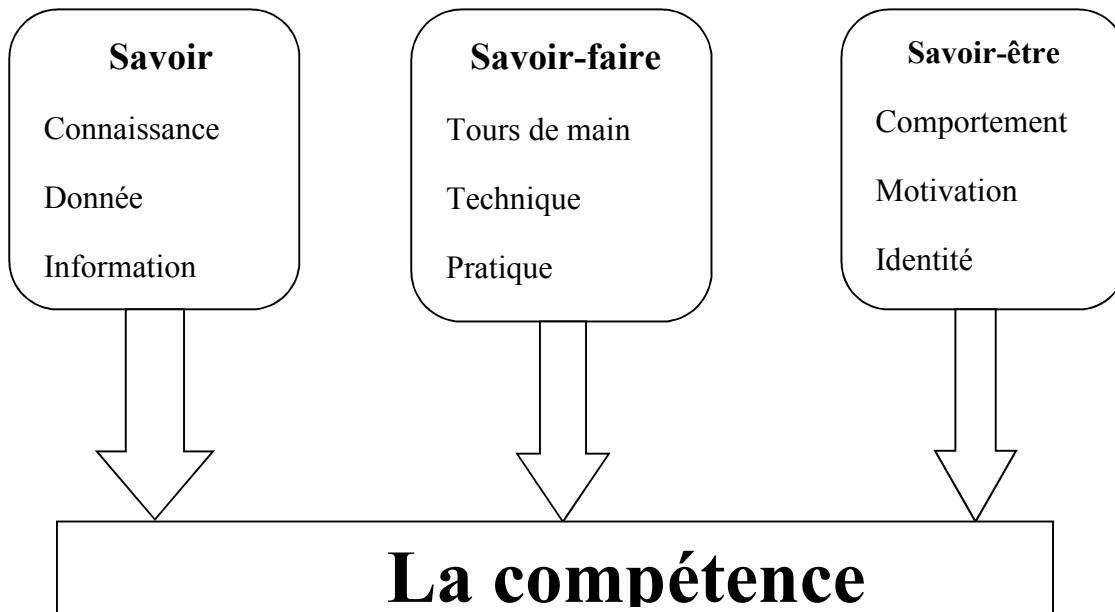
De la compétence relationnelle : aptitude à entrer en relation avec l'autre, à se situer dans un système de relation hiérarchique ou entre pairs, adaptabilité aux situations, capacité de hangement²¹.

Les trois dimensions de la compétence sont représenté dans le schéma suivant :

²⁰ Loic Cadin .Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE. Gestion des ressources humaines. Paris 3 e édition, 2007, p179

²¹ Michel, Autés, « les paradoxes du travail social », paris Dunod, 2013, p228

Figure N° 01 : les trois dimensions de la compétence :



Source : Thomas Durand, « SAVOIR, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ETRE, repenser les compétences de l'entreprise », école centrale paris, p 23

Pour bien comprendre la notion compétence il faut passer par la définition du trip type composant de cette dernière.

5.1. Le savoir :

Le savoir est les connaissances théoriques qui portent sur les concepts, les liaisons entre les concepts et l'explication des phénomènes. Tout être humain détient un savoir.

C'est-à-dire « l'ensembles des connaissances générales ou spécialisés à posséder, il peut s'agir de connaissance théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques et techniques »²². Et il possède surtout la précieuse qualité d'être utilisable et communicable. On peut dire que le savoir est une source de pouvoir et d'enrichissement pour son détenteur. La savoir ne prend sa pleine valeur que lorsqu'il conduit à une action.

5.2. Le savoir-faire :

Les savoir-faire naissent de la confrontation entre les connaissances théoriques et les situations réelles pratiques du travail. Le savoir-faire est défini comme «la maîtrise d'outils et de méthodes dans contextes bien spécifique, il importera de préciser dans quelle mesure ces savoir-faire sont transférables à des situations de travail diversifiées »²³. Cette combinaison de deux

²² Bernard, Mar tory, « tableau de bord sociaux », édition, liaisons, 2004 p118.

²³ Idem, p118.

Chapitre 01 : le développement des compétences

infinitifs, Savoir et Faire, allie la connaissance et l'action, et relève de l'expérience du terrain. Le savoir-faire constitue un véritable actif pour chaque entreprise et fait partie intégrante de son patrimoine, au même titre qu'un brevet ou une marque.

5.3. Le savoir-être :

Le savoir-être c'est l'ensemble d'habilités de différente nature permettant de résoudre avec efficacité des problèmes plus au moins complexes. Le savoir-faire se définit comme « être capable de » et se réfère toujours à une situation de travail, il s'acquiert par l'expérience²⁴.

Pour Botref (2008), c'est comme les comportements et qualités intrinsèques de la personne, qualités qui lui permettent d'améliorer l'impact des autres types de savoir et de les combiner pour atteindre le meilleur niveau de performance «Le savoir être induit un jugement sur la personnalité »²⁵.

En effet, le savoir-être s'adresse à la psychologie, il combine plusieurs concepts tel (ambition, intuition, prudence,...) celui-ci donne un caractère subjectif à la compétence c'est pour ça chaque individu à sa façon de se comporter.

6. référentielle des compétences et son bilan :

6.1. Référentielles compétences :

Le référentiel présente une série d'actes, de performance observables détaillant un ensemble de capacités (savoir, savoir-faire) dans le cas des référentiels de formation, de compétence.²⁶

Est selon Amina BARKATOOLAH se définit le référentiel de compétence comme : « c'est un outil méthodologique qui facilite l'analyse de l'activité, est aussi est un outil de dialogue et de communication entre l'organisation et ses salariés »²⁷

Ce dernier contribue à identifier les compétences attendues pour le bon exercice des fonctions et il se compose :

- Notion compétence (l'application des savoir théorique et pratique).
- La liste de savoir (théorique nécessaire : c'est savoir sont relié à la connaissance comme lire, écrire, passant au savoir technique.
- Liste des savoir pratique : qui se présente par le savoir-faire (réaliser des plans d'action suite à un plan de formation afin de donner un sens au savoir délivrés.

²⁴ Guide pratique, la gestion prévisionnelle des métiers et compétences, 2009, P9

²⁵ GUY le Betref, « repenser la compétence : Pour Dépasser les idées reçues : quinze propositions », Éditions d'Organisation, 2008, p18

²⁶ Amina Barkatoolah, « valider les acquis et les compétences en entreprise, paris édition insep consulting, p36

²⁷ Idem, p39

Chapitre 01 : le développement des compétences

- ✓ Savoir être : s'adapter le contenu de la formation selon les objectifs opérationnels.²⁸

Le référentielle de compétence servent à désigner les compétences requise pour chaque emploi, il se présente sous la forme de liste de compétence plus au moins détaillé. Ils sont devenu aujourd'hui les outils incontournables de tous les démarches de gestion des compétences, il est indispensable pour identifier et évaluer les compétences attendus pour chaque emplois.

L'usage de ce dernier d'épand des acteurs de leur position dans la structure et de leur objectif ils lui assignent au moins implicitement des objectifs différents. Exemples : les agents de maîtrise le considèrent comme un outil d'évaluation tandis la direction des ressource humaine en fait un outil de développement de compétence.²⁹

6.2. le Bilan de compétence :

Le bilan de compétences permet à un salarié et pour l'entreprise de faire le point sur les compétences, aptitudes et motivations et de définir un projet professionnel ou de formation. Réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise, selon des étapes bien précises, le bilan de compétences peut être décidé par l'employeur ou mis en œuvre à l'initiative du salarié, dans le cadre d'un congé spécifique.

La démarche de bilan de compétence comprendre trois phase qui sont :

- ✓ Une phase préliminaire.
- ✓ Une phase d'investigation.
- ✓ Une phase de conclusion.

a. Une phase préliminaire qui a pour objet de :

- ✓ confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche ;
- ✓ définir et analyser la nature de ses besoins ;
- ✓ l'informer des conditions de déroulement du bilan de compétences, ainsi que des méthodes et techniques mises en œuvre.

b. Une phase d'investigation permettant au bénéficiaire :

- ✓ d'analyser ses motivations et intérêts professionnels et personnels ;
- ✓ d'identifier ses compétences et aptitudes professionnelles et personnelles et le cas échéant, d'évaluer ses connaissances générales ;
- ✓ de déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle

²⁸ H.Bernier, Ann .Gresilton, « La GPEC », 3édition, 2016, p226.

²⁹ L.Cadin, F. Guerin, F. Pigeyre, J.Pralong, « pratique et élément de théorie GRH », paris ,4éditions, 2012, p173-174

Chapitre 01 : le développement des compétences

c. Une phase de conclusion qui permettent de :

- ✓ prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation ;
- ✓ recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel et le cas échéant, d'un projet de formation ;
- ✓ prévoir les principales étapes de la mise en œuvre de ce projet.³⁰

Et pour réussir cette démarche, la conjonction de plusieurs facteurs est exigée : Engagement de bénéficiaire, la qualité du processus et des outils, professionnalisme du consultant dans sa connaissance de l'entreprise et de marché, aussi dans sa connaissance et son expérience de L'être humaine.

Le bilan de compétence va permettre une meilleure adéquation entre projet de l'individu Professionnel et personnel et objectif de l'entreprise qu'il soit proposé par l'entreprise ou bien par l'axé bénéficiaire.

Le traitement, lui diffère selon l'origine de la demande ;

Si elle est individuelle, l'accent est mis sur plan d'action, sur la dynamique et sur l'autonomie
Si elle provient de l'entreprise, l'accent est mis sur l'adéquation aux postes possible et sur les Mesures d'accompagnement à la prise de poste.³¹

7. le développement des compétences et ses axes :

7.1. le développement des compétences :

- ✓ Selon CITEAU.J.PIERRE :

«Quel que soit leur niveau de départ, leur emploi actuel et leur qualification initiale, les Employés, les cadres comme les techniciens sont obligés d'apprendre constamment des Choses Nouvelles. Il peut s'agir par exemple d'une tâche à accomplir qui requiert la maîtrise De procédure originale ou d'un travail qui doit être 16 organisé différemment ou encore d'un Nouvel environnement culturel et professionnel qui oblige d'avoir des relations Interpersonnelles, le développement des compétences est une préoccupation majeure pour les Entreprises dans tous les secteurs économiques».³²

- ✓ DIMIRI LEWIS : A définit le développement des compétences comme « la volonté De chercher soi-même, apprécier ses possibilités de développement, même si ce doit se Faire en contact avec la gestion des RH. »³³

³⁰ André Guittet. Développer les compétences, paris ,2^{ème} édition Esf, 1998, p82.

³¹ V. Marbach, « évaluer et rémunérer les compétences », paris, édition d'organisation, 1999, p48

³² Citeau.J.Pierre, Gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratique, Armand Collin, Paris 4^{ème} édition, 2002,P64

³³ Dimitri Weiss, gestion des ressources humaines, paris édition d'organisation ; 2005, p435

Chapitre 01 : le développement des compétences

Dans ce stade l'entreprise propose un certain nombre d'outil pour accompagner le Collaborateur et l'encourager à développer son employabilité.

7.1.1. La Coresponsabilité employeur et salarié :

Il renvoie à une logique de développement des compétences .ce dernier nécessite une projection dans le temps. Cette approche s'intègre parfaitement dans la logique de gestion prévisionnel des emplois et compétence.

Cette projection des compétences sera dit (individuelle) lorsque l'entreprise sera concernée par les compétences recherché par le salarié. Elle sera dit (personnelle) lorsque les compétences requise le seront dans le cadre d'un projet n'ayant pas nécessairement de lien direct avec l'entreprise.

- **Développement des compétences individuelle** : le développement des compétences renvoi dans fait que le salarié s'engage de faire une formation dit le développement des compétences là où le salarié est employer sont on obligation dans ce cas le salarié s'engage de suivi cette dernier tout en bonne fois et mettre en œuvre tous les moyen qui peuvent l'aidé à réussir.
- **Développement des compétences personnels** : le développement des compétences (personnel) amène le salarié à solliciter et mettre en œuvre les actions de formation qui lui permettront à termes de faire émerger de nouvelle compétences sans lien nécessairement direct avec son emploi. ³⁴

7.1.2. Formation :

À ce titre la formation vise à déterminer une qualification permettant à répondre aux exigences de l'évolution technique et technologique.³⁵

Le plan formation est considéré comme un élément contribuant l'efficacité globale de l'organisation et au développement des compétences, elle accompagne les projets et programme de l'entreprise.³⁶

7.1.3. La mobilité :

Les entreprise favorisant la gestion par mobilité afin d'apporter une réponse aux nécessité d'adaptation de l'emploi aux évolutions des métiers.

Ont distingué entre trois formes de mobilité dans une organisation de travail :

³⁴ Ph.Bernier, Anna.Gresillon, op.cit, , p69

³⁵ 6 H.AIT Brahem, « la GRH, Algérie » 2012, p80.

³⁶ L.Cadin, F.Guerin, F.Pigeyre, J.Pralang,, op.cit. p559.

Chapitre 01 : le développement des compétences

- ✓ **La mobilité catégorielle ou mobilité verticale** : c'est une mobilité volontaire là où le salarié promu d'un poste supérieur impliquant de nouvelles tâches, elle est souvent accompagnée d'un changement d'unité de travail.
- ✓ **La mobilité professionnelle ou mobilité horizontale** : elle désigne la mobilité issue d'un changement d'emplois ou de métier, elle concerne un salarié qui change d'emploi au sein d'une unité de travail.
- ✓ **La mobilité géographique** : elle correspond à la (mutation) elle soit demandée ou bien subie. donc elle correspond à un changement d'environnement sans modification d'emploi.³⁷

7.1.4. L'expérience :

Elle consiste comme un ensemble de connaissances acquises par une longue pratique durant un parcours professionnel. Les entreprises prenant conscience de la véritable nature de l'apport du salarié expérimenté et donc du rôle de l'expérience dans le développement de certaines compétences notamment de compétence stratégique (celles qui sont directement liées au maintien et au développement de la valeur ajoutée de l'entreprise).

Selon l'AFNOR (association française de normalisation -2004) une des raisons d'être du développement des compétences serait la transformation des éléments entrants en leur apportant de la valeur ajoutée.³⁸

7.2. Les axes de développement des compétences :

La compétence d'un collaborateur doit être reliée aux trois axes suivants :

- 7.2.1. L'axe de l'activité** : c'est tout ce qu'on appelle la connaissance en action c'est réagir, réfléchir (la mise en action de la connaissance), cette axe constitue une dimension nécessaire mais non suffisante de la compétence il ne peut y avoir de compétence sans savoir-faire ou savoir agir.
- 7.2.2. L'axe des ressources disponibles** : (personnel et de réseau), ils représentent les ressources acquises personnellement (connaissance, savoir-faire, savoir). soit de réseaux de ressources auxquelles il faut faire appel, savoir-faire ou bien (banque de données, réseau documentaire).
- 7.2.3. L'axe de la distanciation** : il s'agit de retour réflexif, ce sujet de ressources et les stratégies d'action qu'il a mises en œuvre. Ce dernier développe sa capacité à conduire lui-même ses apprentissages.³⁹

³⁷ F.Charleux, P.Debieuvre, « bâtir une GPEC », 3^e édition, 2017, p114-118.

³⁸ R.Diez, « transférer les compétences », groupe Eyrolles, 2012, p38.

³⁹ C.Lebotier, « ingénierie et évaluation des compétences », Paris, 4^e édition, édition organisation, 2001-2002, p106

Chapitre 01 : le développement des compétences

8. les avantages et les limites de la gestion de la compétence :

8.1. Les avantages de la gestion des compétences :

La gestion des compétences permet de résoudre des problèmes tels que l'inadaptation des salariés à des changements technologiques, l'obsolescence relative des qualifications... et aussi :⁴⁰

- ✓ Elle favorise une redistribution des tâches et des responsabilités en cas de réduction d'effectifs,
- ✓ Elle permet d'adapter les comportements des salariés aux attentes des clients dans une logique de service et de qualité
- ✓ Elle facilite la réduction des coûts salariaux en redistribuant les tâches et les responsabilités,
- ✓ Elle accroît la mobilité professionnelle⁴¹ en développant la polyvalence et

L'enrichissement des tâches ainsi que l'identification des compétences transversales permettant le passage d'un emploi à un autre. Ce faisant, elle accroît les possibilités de reconversion des salariés et leur employabilité.

En effet, la gestion des compétences est un outil essentiel pour une entreprise devant faire preuve d'une grande compétitivité face à la concurrence, en cherchant l'excellence au niveau des RH. En effet, les RH sont d'une importance primordiale dans l'entreprise ; elles influencent la qualité et le rendement de cette dernière.

Une entreprise doit de gérer du mieux possible ses employés et les pousser à s'améliorer, de plus, cela est profitable à l'entreprise toute entière, à tous les niveaux hiérarchiques, comme nous l'avons vu ci-dessus. Comme énoncé, l'un des avantages de ce processus est l'amélioration des performances de l'entreprise. En effet, un personnel qualifié pourra produire des produits et services de meilleure qualité de manière plus aisée, ce qui permet, de plus, d'augmenter le rendement.

L'effet secondaire de ceci est une augmentation de la part de marché et l'amélioration de l'image de l'entreprise. Pour les salariés, une économie non négligeable sur les salaires peut être faite sur le personnel peu motivé au profit d'un investissement dans le personnel le plus efficace. Ainsi les personnes les moins performantes chercheront à s'améliorer pour retrouver un salaire plus confortable et seront motivés à s'améliorer et à se remettre en question.

⁴⁰ Cadin, Guerin, Pigeyre, Pralong, op.cit, P178.

⁴¹ Idem p 417

Chapitre 01 : le développement des compétences

8.2. Les limites de la gestion des compétences :

Malgré son important développement lié aux multiples avantages qu'elle apporte et que nous avons exposés, la gestion des compétences présente un certain nombre de risques, tant pour l'organisation que pour le salarié.⁴²

Du côté de l'organisation, on constate en effet une certaine tendance à sous-estimer l'importance des moyens nécessaires à sa mise en œuvre. Nombre d'entreprise restent au Premier niveau, c'est-à-dire celui de la rhétorique-discours visant à légitimer les changements de l'entreprise, et de l'instrumentation-élaboration d'outils et de méthodes engagées au niveau de la direction de l'entreprise⁴³ (Dejoux, Dietrich, 2005).

Mais Son succès dépend de son appropriation par l'ensemble des acteurs : les salariés auxquels Est destinée et les managers, qui y jouent un rôle essentiel pour concrétiser la démarche et Parce qu'ils sont les premiers évaluateurs des compétences de leurs collaborateurs.

Du côté de L'individu, le risque porte sur la notion de compétence elle-même, qui s'élargit à l'ensemble Des compétences personnel, qui ne sont pas forcément acquises ni développées en milieu Professionnel, en outre, la gestion des compétences engendre de nouvelles règles de concurrence entre les salariés.

L'ancienneté et le diplôme, malgré leurs limites, constituent Des repères intéressants parce qu'incontestables. La compétence introduit un nouveau critère De différenciation entre les uns et les autres, le jugement de compétence, qui la fait exister, Reste en effet toujours provisoire et donc potentiellement mis en doute.

Il existe également un Risque d'arbitraire susceptible de fragiliser certaines solidarités professionnelles et Comportement collectifs, par ailleurs indispensables au bon fonctionnement des Organisations.⁴⁴

⁴² Cadin, Guerin, Pigeyre, Pralong, op.cit, P18

⁴³ C. Dejoux C, A. Dietrich, op.cit, p38

⁴⁴ J. Reynaud, « le management par les compétences : un essai d'analyse », sociologie du travail, vol. n°1, janvier 2001, p7

Chapitre 01 : le développement des compétences

Section 02 : Le processus de développement des compétences

Aujourd'hui la question de développement de compétence est cruciale pour qu'une organisation maintienne son élan par rapport aux concurrents, aussi pour suivre la dynamique des changements qu'il soit en externe qu'en interne.

La gestion du développement des compétences se fait en plusieurs étapes et requiert des caractéristiques ou des compétences précises afin de pouvoir établir le plan de développement des compétences.

La procédure que nous allons présenter a été mise en place l'office des conseiller en ressources humaines agréés (CRH A) ⁴⁵

1. Identifier les besoins et priorités de développement des compétences :

Nous pouvons citer la procédure suivante :

- ✓ Procéder à un recensement des besoins.
- ✓ Préciser l'écart (les écarts) de performance entre la performance actuelle et la performance voulue.
- ✓ Valider si l'écart ou les écarts identifiés sont attribuables à une des lacunes de compétence.
- ✓ Faciliter l'établissement des priorités en considérant notamment les attentes, les objectifs et les enjeux organisationnels.

Donc, les principales compétences personnelles sollicitées :

- ✓ Démontrer un esprit d'analyse.
- ✓ Réfléchir en terme stratégique.
- ✓ Faire preuve de jugement.

2. Elaborer un plan de développement des compétences :

Cette étape consiste à :

- ✓ Formuler les objectifs de développement des compétences en fonction des priorités retenues.
- ✓ Identifier la (ou les) stratégies d'apprentissage en considérant notamment la nature du (ou des) besoins, le contexte organisationnel et les moyens disponibles.
- ✓ Recommander un plan de développement des compétences comprenant un budget, des indicateurs et un échéancier.
- ✓ Déterminer l'opportunité de développer ou d'acquérir les contenus et autres moyens requis.

Les compétences sollicitées :

- ✓ faire preuve de leadership,

⁴⁵ Guide des compétences des CRHA-CRIA, mars 2013

Chapitre 01 : le développement des compétences

- ✓ Réfléchir en termes stratégiques.
- ✓ démontrer un sens de la planification, de l'organisation et du control.

3. Concevoir une activité/un programme de développement des compétences :

- ✓ Déterminer des objectifs et la séquence d'apprentissage.
- ✓ Identifier des critères et concevoir les outils d'évaluation des apprentissages.
- ✓ Concevoir des stratégies et des activités d'apprentissage et le matériel didactique.
- ✓ Valider et expérimenter le programme.

Réviser ou mettre à jour le programme.

Principal compétences personnelles requises :

- ✓ démontrer un esprit de synthèse.
- ✓ Faire preuve de créativité.
- ✓ Rédiger d'une manière claire et concise

4. Sélectionner une activité/un programme de développement des compétences :

- ✓ Identifier des fournisseurs potentiels.
- ✓ Préparer un appel d'offre /un cahier des charges.
- ✓ Evaluer les offres de services de fonctions de critères établis.
- ✓ Négocier une entente /un contrat de services.

Les principales compétences sollicitées :

- ✓ Négocier.
- ✓ Faire preuve de jugement
- ✓ Prendre des décisions.

5. coordonner le déploiement des activités/des programmes de développement des compétences :

- ✓ Elaborer un calendrier des programmes et activités de développement des compétences.
- ✓ Etablir une stratégie de communication des programmes et activités de développement des compétences.
- ✓ Voir à l'organisation physique et matérielle des programmes et activités de développement des compétences.
- ✓ Gérer les inscriptions

Les compétences sollicitées :

Chapitre 01 : le développement des compétences

- ✓ Manifester de la rigueur et un souci du détail
- ✓ Démontrer un sens de l'organisation.
- ✓ Résoudre des problèmes.

6. Faciliter le transfert des connaissances dans le milieu de travail :

- ✓ Sensibiliser les gestionnaires à l'importance du transfert des apprentissages.
- ✓ Proposer et mettre en place des pratiques en vue de favoriser le transfert des apprentissages, et ce, avant pendant, et après l'activité.

Les principales compétences sollicitées :

- ✓ Persuader.
- ✓ Résoudre des problèmes.
- Faire preuve de créativité

7. Evaluer la gestion du développement des compétences :

S'appuyer sur les critères et les indicateurs établis, notamment :

- ❖ La satisfaction des participants
- ❖ Les apprentissages réalisés.
- ❖ Le transfert des apprentissages en milieu de travail.
- ❖ Les impacts organisationnels
- ❖ La conformité aux politiques et aux procédures en vigueur.
- ❖ L'efficacité des processus de développement des compétences.
- ✓ Analyser les pratiques.
- ✓ Dresser un bilan.
- ✓ Formuler les recommandations.

Les compétences sollicitées :

- ✓ Réfléchir en terme stratégiques.
- ✓ Démontrer un esprit de synthèse.
- ✓ Faire preuve de leadership

Chapitre 01 : le développement des compétences

Section 03 : Les enjeux de la gestion des compétences :

L'enjeu de la gestion des compétences est de retrouver l'adéquation entre compétences requises par l'entreprise et compétences disponible au sein de son capital humain, afin de connaître et d'exploiter le potentiel de ses équipes .autre atout majeur : l'adéquation des compétences avec les besoins de l'entreprise.

1-Définition de la gestion de la compétence :

La gestion de la compétence doit permettre à l'entreprise de disposer en permanence des compétences dont elle a besoin pour répondre aux attentes de ces clients et aux salariés de développer leur employabilité et piloter leur carrière. Les principaux domaines d'application ou la gestion de compétence se révèle particulièrement utile telle que la formation, la rémunération et l'organisation du travail.

Réussir la gestion des compétences de son entreprise c'est s'assurer qu'à tout moment l'entreprise disposera des savoirs nécessaires à l'atteinte de ses objectifs :

- Evaluer les besoins stratégique existants et futures en fonction des activités de votre entreprise ;
- Informez les salariés sur l'évolution des compétences et des métiers ;
- les fonctions RH mesurent la réussite par le nombre d'effectif recruté, la gestion de compétences mesure son succès par son effet global sur le rendement.

2. les enjeux de la gestion des compétences

On distingue trois types d'enjeux, qui sont :

2.1. Les enjeux économiques :

Les compétences acquise port un enjeu économique et devant les couts engagé pour les obtenir (la formation) les entreprises attend un retour sur investissement (dépense sur le développement des compétences pour avoir un bénéfice) un travailleur compétant donc valoriser les savoirs.

L'entreprise considère le travail comme facteur de production qui rend des bénéfices et une valeur ajouté à partir de la valorisation des capitaux humains

2.2. L'enjeu organisationnel :

La concurrence et l'exigence d'adaptabilité des ressource de l'entreprise prise à conduisant à chercher la flexibilité, cette dernier elle peut être soit quantitatif (le volume de la production) ou

Chapitre 01 : le développement des compétences

bien qualitatif (l'entreprise tente de renier les compétences dont elle a besoin pour sa production), l'importance prise par la notion compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences.

L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie.⁴⁶

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement des compétences. L'organisation devient un acteur d'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie.

On parlera dans ce cas d'organisation « qualifiante », elle sera dite « apprenante », lorsque l'intérêt portera sur les collectifs de création, de diffusion, d'assimilation de connaissance et de savoir-faire dans l'organisation.

2.3. L'enjeu sociétal :

Il revient à l'organisation de mettre en œuvre les moyens dont elle dispose pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leurs carrières. Ce souci de l'employabilité, très intimement lié à la notion de compétence, n'étant plus possible. Les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde du travail au moment où ils ont perdu l'emploi qu'ils occupaient auparavant.⁴⁷

Ya d'autres enjeux attachés à la compétence dans l'entreprise :

Dans l'entreprise, la notion de la compétence permet d'aborder de manière opérationnelle différents problèmes comme :

- Cibler les besoins en connaissances élémentaires personnel faiblement qualifié, et optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel.
- Actualiser les pratiques professionnelles des salariés dans un métier en mutation, le cas de l'incidence de la législation en matière d'hygiène et de sécurité du travail.
- Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices.
- Optimiser les savoir-faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise.
- Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données.

⁴⁶ L.Lethielleux, op.cit, 5^e édition, p46-47.

⁴⁷ Idem p 46-47

Chapitre 01 : le développement des compétences

- Gérer la surqualification du personnel en place, problème aujourd'hui d'actualité avec l'emploi de plus en plus fréquent de jeunes diplômés à des postes de niveau inférieur à leur potentialité.
- Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise.
- Mettre en valeur des savoir-faire et pratique professionnelles existantes par un système de gestion appropriés.
- Maintenir l'employabilité des salaires de l'entreprise.⁴⁸

⁴⁸ Philippe Les Eray. « Précis de développement des compétences ». paris, Edition Liaison 1999, p22

Chapitre 01 : le développement des compétences

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons abordé la gestion des compétences. Dans une première partie nous avons exposé la définition de la notion « compétence », il est important de débiter par la définition de compétence, ses objectifs, ainsi ses typologies.

Il est très important, pour les entreprises, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences quelle que soit individuelle, collective, spécifique, professionnelle et transversal qu'elles jugent nécessaire à leur développement et à leur adaptation.

Réussir la gestion des compétences, nécessite un ensemble des enjeux par exemples : l'enjeu économique, enjeu sociétal, enjeu organisationnelle.

A decorative graphic of a scroll with a light gray border and rounded corners. The scroll is partially unrolled at the top and bottom edges, with a small gray circular element at the top right corner. The text is centered within the scroll.

Chapitre 02 :

**la GPEC comme outil
d'amélioration des compétences**

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

Introduction :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est devenue une des préoccupations centrales de la gestion des ressources humaines. L'entreprise doit se concevoir, mettre en œuvre et suivre des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources internes, en fonctions de sa stratégie, ses valeurs, ses évolutions et de ses mutations technologiques.

La GPEC n'est pas une notion récente. Depuis plusieurs décennies, les entreprises cherchent à prévoir leurs besoins et leurs ressources à court, à moyen et à long terme. Quelles que soient les évolutions que la GPEC a connues, elle repose toujours sur le principe qui de mesurer, d'analyser et de chercher à réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui réalisé. Il s'agit de mettre en évidence les écarts constatés, entre l'évolution prévisible des ressources de l'entreprise, sur la période donnée et les besoins en personnel nécessaire à ce moment.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un outil de management utilisé dans le cadre des ressources humaines, afin d'évaluer des capacités actuelles et futures des employés en termes de volume, mais aussi, de compétences à acquérir.

La GPEC a donc une fonction préventive, puisqu'il s'agit de faire face aux changements internes et externes à une entreprise. Elle s'inscrit dans le cadre d'une stratégie globale dévolution d'une entreprise qui souhaite proposer des formations cohérentes à ses employés. Prévenir tout type de déséquilibres, améliorer la compétitivité, productivité et mobilité professionnelle.

Ce chapitre est consacré au la GPEC comme outil d'amélioration des compétences, on l'a répartie en trois sections :

La première qui porte sur les principes généraux de la GPEC. Et par la suite on a la deuxième qui porte sur la démarche de la GPEC, et la relation entre la GPEC et la compétence dans la troisième section.

Section 01 : principes généraux de la GPEC :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est issue d'une évolution de la fonction « ressources humaines ». Elle s'est progressivement substituée à la traditionnelle « gestion de personnel » aux finalités avant tout administrative et comptable. Marquée par un taylorisme rationalisant, la gestion du personnel visait la maîtrise des « frais de personnel ».

Au milieu des années 70, avec la loi sur la formation professionnelle continue, apparaît le concept de compétence, qui va modifier radicalement l'approche des problèmes en matière de gestion des ressources humaines. Depuis lors, l'enjeu prioritaire de la fonction réside dans l'adaptation des compétences des salariés aux exigences d'un environnement en continuelle évolution. Les entreprises sont engagées par la suite dans l'élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.¹

1. la définition et objectifs de la GPEC

1.1 Définition de la GPEC :

- Selon Weiss Dimitri :²

« La GPEC est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (effectif) que sur un plan qualitatif (compétences). Cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise ».

Autre définition selon Françoise Kearlan, pour bien comprendre ce concept :

La GPEC couvre :

- **La gestion prévisionnelle des effectifs** ³: correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés.
- **La gestion prévisionnelle des compétences** : correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs.

¹ Cécile Dejoux, op.cit, p 09

² Weiss Dimitri : « les ressources humaines », paris édition d'organisation, 1999, p 95

³ Idem, p 12

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

- **La gestion prévisionnelle des emplois :**

Correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.

- **La gestion prévisionnelle des carrières :**

Correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise. Elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines.⁴

La GPEC est une démarche RH qui « consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de manière anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (en termes d'effectifs) que qualitatif (en termes de compétence)

- Selon Thierry :⁵

« La prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politique et de plan d'action cohérente :

- Réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétence) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés).
- Impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »

Selon Anne Dietrich et Frédérique Pigeyses :⁶

« La GPEC est la démarche qui incarne l'effort d'anticipation des entreprises pour adapter les emplois et les hommes aux contraintes d'un contexte de crise, de mutation ou de concurrence internationale exacerbée »

La GPEC est un moyen qui permet à l'entreprise de s'interroger sur l'avenir (ses produits, ses métiers, ses marchés) et réunir les ressources (humaines, technologiques) nécessaires pour que l'entreprise être préparer.

C'est donc produire de la connaissance sur l'entreprise et son environnement, conséquence pour optimiser durablement ses ressources.

La GPEC comme instrumentation de gestion, emprunte deux conceptions de la (gestion prévisionnelle des ressources humaines) ;

⁴Cécile Dejoux, op.cit, p12

⁵Jean-Marc-Le Gall : la gestion des ressources humaines, 4eme édition, page 67

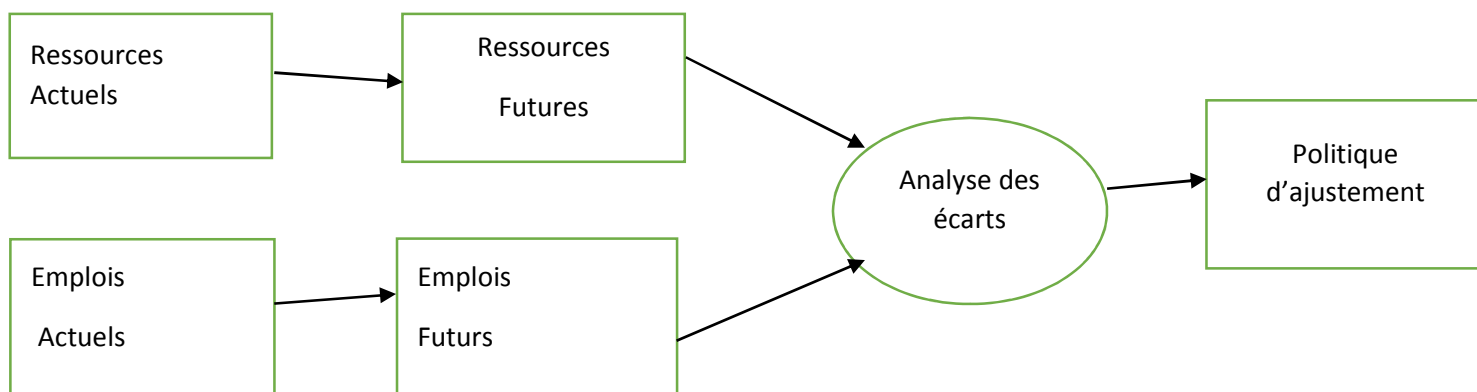
⁶Anne Dietrich, Frédérique Pigeyses, « la gestion des ressources humaines », La découverte, 2005, page 61.

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

1. La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi (sur le plan quantitatif)

Figure 02 : La Gestion Prévisionnelle des Compétences (sur le plan qualitatif)

Schéma : Schéma de base de la GPEC



Source : d'après Mallet L. gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines.

Le schéma de base favorise une analyse précise de l'existant, c'est-à-dire aussi bien des ressources humaines dont dispose l'entreprise que de ses besoins en emplois. Il autorise une utilisation stratégique des données par le directeur des RH, ce qui lui permet de discuter purement économique et financière et sociales en CE (comité d'entreprise).

Il favorise des dosages entre ajustements internes et externes et permet de mieux les articuler les uns aux autres, contribuant ainsi à une meilleure cohérence d'ensemble.

Permet aussi, une méthode intéressante de prévision des conséquences des départs à la retraite.⁷

1.2. Objectifs de la GPEC :

La gestion prévisionnelle s'inscrit dans une dimension stratégique. Elle suppose de se projeter sur l'évolution des emplois, de définir les besoins futurs de l'organisation en termes de compétence.

L'objectif principal de la GPEC est donc la réalisation de l'adéquation entre besoins futurs de l'entreprise en ressources humaines et les ressources disponibles à son niveau tant en qualité qu'en quantité et la réduction des écarts pouvant apparaître.

Mais la GPEC peut être utilisée par l'entreprise en réponse à d'autres objectifs dont on peut citer :

⁷ L. Mallet, « gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines » paris, édition Liaison, 1991.

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

- ✓ La réalisation permanente de l'adaptation entre les compétences exigées par la nature de l'emploi et les compétences des salariés détenteurs de cet emploi. Donc mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois dans un contexte de mobilité professionnelle.
- ✓ La mesure des écarts pouvant survenir entre les compétences recherchées afin de répondre à des besoins futurs de l'organisation et les compétences dont elle dispose actuellement.
- ✓ La détection des salariés possédant des potentialités afin d'en développer les compétences à travers des plans de formation et de favoriser la mobilité interne et la polyvalence du personnel.
- ✓ La corrélation compétitive avec le développement des compétences afin d'assurer la maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques.
- ✓ La maintenance de l'employabilité des salariés en anticipant et en maintenant une veille technologique et en leurs offrant des informations.
- ✓ La permission d'une meilleure gestion en développant les compétences et en repèrent les savoirs, les savoirs faire et les savoirs-être de chacun des salariés (mobilité intellectuelle).
- ✓ La réduction des couts et des risques liés à l'apparition d'un déséquilibre entre les ressources nécessaires et les ressources disponibles à travers la prévision et l'anticipation.
- ✓ L'acquisition d'un avantage compétitif pour faire face à la concurrence, il s'agit de gérer les compétences comme sources de création de valeur et non autant que simple ressource.

Les objectifs pour lesquels ont fait appel à la GPEC déterminent le mode d'entrée dans cette démarche prospective, une fois les objectifs fixés, l'entreprise doit procéder au choix de son mode d'entrée dans une GPEC. D'après Dominique Thierry,⁸ on peut recenser cinq (5) modes d'entrée dans une démarche GPEC qui peuvent être séparées ou associées lune à l'autre :

✓ L'entrée par le plan moyen terme : elle suppose des choix stratégiques précis et une connaissance des tendances du marché et la politique d'investissement. Elle désigne donc une adéquation ressources/emplois à moyen terme.

✓ L'entrée par l'unité : à la différence de première méthode, elle se situe au niveau de l'unité de fabrication. Elle résout ainsi les problèmes propres à l'unité.

✓ L'entrée par les familles professionnelle : elle consiste à identifier les emplois-types de l'entreprise. Il s'agit de constituer un répertoire des métiers et de mesurer les possibilités de flux d'une famille à l'autre par proximité des compétences.

⁸Dominique Thierry, « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », édition L'Harmattan, 1993. P14-36

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

✓ L'entrée par les investissements : il s'agit de mesurer l'impact des changements organisationnels sur les emplois, les effectifs, Autrement dit, il s'agit d'adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés.

✓ L'entrée par les emplois sensibles : il s'agit de faire évoluer les compétences collectives et adopter des actions d'adaptation des emplois sur lesquels il existe des enjeux importants et des contraintes majeures.

La GPEC consiste donc à rassembler les éléments d'appréciation concernant l'avenir pour prendre des décisions dans le présent, elle éclaire ainsi l'entreprise sur les conséquences des stratégies d'action envisageables afin de faire correspondre le futur à ses préférences.

2. Historique de la GPEC :

Les modèles de gestion prévisionnelle, au niveau social, sont apparus à la fin des années 1960, et ont fait l'objet depuis, de multiples essais pour anticiper et professionnaliser la gestion de l'emploi. Si le choc pétrolier, complètement inattendu, a mis un terme aux prévisions linéaires de croissances, la gestion prévisionnelle sociale s'est affinée au fur et à mesure des décennies, dans objectifs de devenir un réel élément de la stratégie de l'entreprise. A travers ces évolutions, c'est la GRH elle-même qui s'est significativement transformée. Née de pratique spontanée d'entreprise françaises dans les années 1980, la gestion des compétences a connu des différentes époques. Aujourd'hui sous le terme GPEC, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, est devenue incontournable.⁹

La GPEC fait l'objet d'un intense débat social car elle permet de répondre à des enjeux multiples, varies, voire contradictoires. Ceux-ci concernent aussi bien des questions stratégiques de développement d'entreprise, que des questions plus spécifiques au domaine des ressources humaines, telles que l'évolution vers de nouveaux métiers ou le redéploiement de populations spécifiques.

2.1. Chronologie de la GPEC :

2.1.1 La gestion prévisionnelle de l'Emploi (GPE)¹⁰ :

Les origines de la GPE s'inscrivent dans un environnement en évolution : « la GPEC n'est née par hasard, dans les entreprises, dans les années 1980. Les restructurations, les licenciements collectifs pour motifs économique, les difficultés de recrutement, les mutations de technologies, l'exigence de la qualité totale.... Ont conduit les entreprises à rechercher les moyens de

⁹Françoise Kerlan : « guide de la GPEC »paris, édition d'organisation, 2004, p16-17

¹⁰Cécile Dejoux, op.cit. p 58-59

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

l'ajustement de leurs besoins et de leurs ressources humaines. » Le développement du concept de GPE représente une tentative de modéliser les prévisions d'effectifs afin de les intégrer dans la planification stratégique. Cette approche est très orientée sur les catégories socioprofessionnelles et la prévision est surtout quantitative.

Au début des années 1980, la gestion prévisionnelle de l'emploi était un concept très en vogue, mais son application consistait en des processus lourds, administratifs et finalement peu opératoires.

La GPE s'assimilait alors davantage à une démarche de gestion que de prévision. Presque toujours portée par la DRH, mais rarement par les managers, la démarche GPE n'impliquait pas les salariés. Ainsi, l'approche des emplois par famille professionnelle a donné lieu à de belles représentations sous formes de planisphères ou de passerelles affichées dans le bureau des DRH.

L'approche effectifs, classification, poste de la GPE était trop quantitative pour être adaptée à des entreprises soumises à des évolutions, de plus en plus rapides.

Bien que porteuse d'espoir dans sa rationalisation de la GRH, la GPE n'a pas véritablement honoré ses promesses. A la fin des années 1980, la gestion prévisionnelle de l'emploi a été jugée insuffisante pour répondre aux problématiques RH de l'entreprise.

2.1.2. De la GPE à la GPEC :

La notion de compétence, introduite dans les années 1990, vient bouleverser le vocabulaire de la GRH, mais aussi de la GPE s'assouplit avec la logique de compétence et gagne surtout en approche plus qualitative. Nous observons la transition d'une logique de poste, de qualification et de classification à une logique de compétence et de contribution à la performance de l'entreprise (valeur ajoutée apportée par le salarié). En effet, l'approche par les compétences aide à mieux cerner les liens entre les problématiques de l'entreprise et ses ressources humaines (compétences, capacités d'adaptation, etc.) de nombreuses entreprises, aussi bien dans le secteur industriel que dans celui des services, engagent alors des négociations sur la GPEC ou introduisent une orientation qualitative dans les accords de GPE existants.

La gestion par les compétences s'inscrit au cœur de la GRH pour répondre aux différents besoins ; accompagner les changements d'organisation, d'identification, dévaluation et de développement des compétences, faciliter les évolutions de carrières, etc. Dans cette perspective, la GPEC doit contribuer à limiter les conséquences négatives des changements importants au sein de l'entreprise. Cependant, les certitudes qui ont fondé les politiques de l'emploi dans les années 1980 ont largement été remises en cause au début des années 1990.

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

De jeunes diplômés se sont retrouvés sans emploi dans un pays industrialisé, ce qui paraissait inimaginable quelques années auparavant. C'est ainsi que le contexte économique, plutôt sombre de la dernière décennie du XXe siècle va associer pour beaucoup le concept de GPEC à celui de plan social, et la gestion prévisionnelle devient celle des sureffectifs et des suppressions de postes. L'idée de recourir à la GPEC pour éviter les plans sociaux se révéla donc illusoire.¹¹

2.1.3. La GPEC de deuxième génération :

Depuis début 2005, la GPEC est revenue sur le devant de la scène en matière de GRH. En effet, il est imposé aux entreprises de plus de trois cents salariés une obligation triennale de négocier « un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ».

Il est vrai que le contexte actuel d'accélération des évolutions technologiques et de prise de conscience du vieillissement de la population active renforce la nécessité d'anticiper la gestion des emplois et des compétences, la volonté du législateur est aussi de faire de la GPEC un dispositif de gestion préventive de l'emploi et non plus uniquement un dispositif de gestion prévisionnelle des compétences.

Enfin, on pourra dire que, quelles que soient les évolutions que la GPEC a connues au fil du temps, elle repose sur le principe de mesure, d'analyser et de chercher à réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui est réalisé.

3. concepts de base liés à la gestion des emplois et des compétences :

L'évènement de la GPEC a induit le développement d'un certain nombre de concepts et a introduit une nouvelle vision dans la gestion des ressources humaines, nous citerons ; l'intégration de la compétence stratégique, l'anticipation, l'emploi type, l'orientation professionnelle continue, les compétences et l'employabilité, tels qu'ils sont exposés par DAVID WEISS :¹²

3.1. L'intégration stratégique de la compétence :

La GPEC est un composant de la stratégie, elle découle de la volonté de la direction générale de l'entreprise. Ceci étant dit, la GPEC n'est pas uniquement intégrée aux décisions stratégiques, mais elle est aussi requise aux autres niveaux de décisions et entre ces niveaux eux-mêmes.

¹¹Loïc Cadi, F. Guerin, F. Pigeyre, op. cit., p81

¹²Weis Dimitri, op.cit., p, 112

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

3.2. L'anticipation :

C'est un concept qui donne à la GPEC une vision statique à l'analyse prévisionnelle, c'est un élément qui a fait de la GPEC une discipline nouvelle de gestion et un instrument d'aide à la décision, mais l'anticipation ne s'arrête pas à la simple prévision. Elle suppose des décisions et une préparation de l'avenir, anticiper les futurs possibles permet de prendre de l'avance, d'agir suffisamment à temps pour entamer un processus d'évolution.¹³

3.3. L'emploi type (ET) :

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

3.4. L'orientation professionnelle continue :

L'orientation professionnelle continue nécessite un promoteur de la GPEC, en d'autres termes : des spécialités qui prendront les tâches liées à cette GPEC. En même temps, cette orientation nécessite la diffusion de l'idée de l'autogestion des propres évolutions professionnelles auprès des salariés.

3.5. La compétence :

Dernier terme de l'expression GPEC, qu'il s'agit des capacités d'une personne à mobiliser ses savoirs dans une situation spécifique.

Savoir= connaissances générales ou spécialisées

Savoir-faire= méthodes et techniques

Savoir-être= attitudes et comportements

La nature de ces savoirs et la manière dont ils sont acquis sont diverses : par l'apprentissage formel (formation) ou informel (transmission par des pairs) par l'expérience (avoir effectué des tâches semblables par le passé) ... La validation des acquis de l'expérience rend compte de réalité de l'acquisition des compétences de l'activité, attestée par un diplôme ou un certificat.¹⁴

3.6. L'employabilité :

La capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi. L'employabilité dépend des connaissances, des qualifications et des comportements qu'on a, de la façon dont on s'en sert et dont on les présente à l'employeur.

¹³Patrique Gilbert, la gestion prévisionnelle des ressources humaines », paris, édition la découverte, 2006, p69

¹⁴Cécile Dejoux, op.cit., p10

4. les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :¹⁵

Afin de réussir une démarche de la GPEC, l'organisation dispose d'un certains nombres d'outils d'actions, permettent de mettre la lumière sur les ressources existantes inexploités et les compétences et aptitudes dont elle peut-on avoir besoins, auxquelles elle recourir afin de précéder a des ajustements ces constatations d'un déséquilibre suite à l'analyse des écarts.

Parmi ces outils, on cite :

4.1. La définition de la fonction :

L'ensemble des fonctions et des postes de l'entreprise sont répertoriés. Chaque poste fait l'objet d'un descriptif on terme de tâche a accompli, sans que les compétences nécessaires pour sa réalisation soit pour autant déterminée.

4.2. L'appréciation du potentielle :

Le potentielle du cadre est évaluer, généralement, à partir d'une grille on fonction de sa formation initiale et de sa capacité à effectuer les tâches qui incombent à sa fonction.

L'évaluation de sa carrière et de sa m'enter dans l'organigramme hiérarchique dépendant de sans potentielle.

4.3. L'organigramme de remplacement :

Chaque fonction est placée sur l'organigramme hiérarchique de l'entreprise. Le principe qui le sous-tend est de savoir qui occupe la fonction a un instant(T) de déterminer en fonction des potentielle de chaque un des acteurs concernés, la situation sur l'organigramme a une période(T+1) ainsi les progressions de chaque un.

4.4. Le référentiel métier :

C'est le même principe que celui de la définition de fonction a la seule différence prête, qu'il ne s'agit plus de remplacer le métier dans quelle conque organigramme hiérarchique mais, au contraire, de le situer par rapport aux autres métiers et en fonctions des compétences nécessaires pour exercer cette emploie.

4.5. La référentielle compétence :

Permet à l'organisation d'identifier les compétences nécessaires pour l'exercice d'un m étier. Chaque métier doit être à une liste déterminante les compétences niveau de maitrise exigé.il permet au salarié de se situer par rapport aux exigences actuelles et future de sans métier dans le cadre de sans parcours professionnelle. Comme il permet à l'entreprise de porter une

¹⁵Patrick Gilbert, op.cit. P127

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

appréciation objective du professionnalisme de ces salariés et de voir dispose suffisamment de compétences en volume ainsi qu'en maîtrise.

4.6. Le dispositif de métier :

Permettre aux jeunes cadres d'acquérir, en (03) trois a (05) cinq ans, toutes les compétences nécessaires pour évoluer dans l'entreprise. Ils permettent aux salariés de choisir les promotions leur permettant de développer les compétences jugées indispensables l'or de leur évaluations et l'atteinte de leurs objectifs.

4.7. Le bilan social :

Il permet à l'entreprise de négocier et d'établir des priorités d'actions en retraçant les principaux indicateurs sociaux : l'emploi, les rémunérations, hygiène et la santé, les conditions de travail et de vie dans l'entreprise.

4.8. La pyramide des âges :

C'est une représentation graphique qui représente la répartition, a un instant donné, du personnel de l'entreprise par tranche d'âge. Elle permet d'éviter le départ massif des compétences des personnes âgées et d'assurer la relève par un effectif jeune c.-à-d. d'anticiper les évolutions à prévoir au niveau du recrutement, formation, réduction des effectifs.

5. Le rôle des différents acteurs dans le cadre d'une GPEC :¹⁶

La réussite d'un projet de GPEC est conditionnée par la mobilisation des acteurs, tout projet débute officiellement par l'information et la consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisible sur l'emploi, c'est l'élément essentiel d'un accord GPEC, puis l'implication de chacun condition la réussite du projet :

- **La direction générale** : au cœur de stratégie de l'entreprise, la direction doit non seulement statuer sur les orientations stratégiques des trois prochaines années, mais également impulser les négociations avec les partenaires sociaux, elle clarifie les enjeux et les communique dans l'entreprise, elle fournit les informations et prend les décisions.
- **La DRH** : elle pilote le projet de mise en œuvre de la GPEC, accompagne les salariés dans cette démarche en coopérations avec les directions d'activité du personnel, elle alerte aussi la direction en cas d'incompatibilité entre la stratégie et les compétences des salariés.

La DRH met en place les moyens d'analyse et de simulations des décisions politiques et sélectionné les métiers prioritaires.

¹⁶Cécile Dejoux, op.cit., p10

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

- **Les managers** : ils vont être sollicités par la DRH lors de la description des métiers et des compétences associées. Il est primordial, afin que le projet soit bien accepté par l'ensemble des salariés que les managers y adhèrent.
- **Les salariés** : le rôle du salarié vu comme étant un acteur essentiel de la démarche GPEC, se situe d'une part, sur la motivation, d'une part, sur la professionnalisation.
- **Le comité de suivi GPEC** : afin d'associer les représentants du personnel aux réflexions relatives à l'ensemble de la démarche GPEC, la création d'un comité de suivi GPEC peut être envisagée. Ce type de comité est généralement composé de représentant du personnel désigné par les organisations syndicales et de membre désignés par la direction.
- **Les instances représentatives du personnel (IRP)¹⁷** : échanger et informer toute information et consultation de la GPEC dans l'intérêt des salariés et vau regard de l'entreprise.

6. Les enjeux de la GPEC :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences représente donc un enjeu stratégique très important. En effet, elle permettra d'accompagner l'évolution des métiers, d'anticiper les restructurations, et enfin d'aider les salariés à évoluer et à développer leur employabilité. Elle répond à la fois aux problématiques de l'employeur et de l'employé

A. Pour l'employeur : -Avoir des salariés toujours plus compétents

Garder ses salariés motivés

- ✓ Anticiper les effets du vieillissement de la population
- ✓ arantir la transmission des savoirs
- ✓ Permettre une veille technologique
- ✓ Maintenir l'emploi et favoriser le dialogue social
- ✓ Améliorer la compétitivité

B. Pour l'employeur : -Epanouissement professionnel.

- Sécurisation de l'emploi.
- Amélioration de l'employabilité.
- Reconnaissance.
- Possibilité d'utiliser les dispositifs.

¹⁷L. MITHIS, « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » édition de le Harmattan, avril 1990, p56

Section 02 : la démarche de la GPEC¹⁸

Les entreprises quand elles mènent une démarche GPEC visent à mesurer, à analyser et cherchent à réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui est réalisé. Il s'agit de mettre en évidence les écarts constatés, entre l'évolution prévisible des ressources de l'entreprise sur la période donnée et les besoins en personnel nécessaires à ce moment.

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

1. les étapes de la démarche GPEC¹⁹:

La mise en œuvre de la démarche GPEC dans une entreprise, s'effectue en suivant des étapes qui sont pratiquement déclinées sur les axes suivants :

- définition de projet de développement de l'entreprise ;
- Analyse des besoins en ressources humaines
- Mise en œuvre des plans d'action.

La réussite globale passe par la maîtrise de chaque étape.

Les lignes ci-dessous visent à mettre en évidence les principaux points qui semblent être très importants dans la GPEC

Etape 1 : définition de projet de développement de l'entreprise

L'analyse environnementale est l'une des principales étapes de la mise en œuvre d'une démarche GPEC. Il s'agit d'avoir une surveillance de l'environnement technologique, économique et social, qui a des impacts divers sur la qualité des produits et les coûts de production, et des répercussions multiples sur les gestions quantitative et qualitative des emplois.

L'examen des grandes tendances de l'environnement externe définit le champ du souhaitable (voulu), et l'analyse des données endogènes définit celui du possible (prévu).²⁰

L'étude de l'environnement interne permet d'identifier les atouts, et les handicaps de l'organisation et ainsi d'évaluer la faisabilité et le réalisme des espérances stratégiques

¹⁸ F. Kerlan, « Guide Pour La GPEC », Eyrolles Paris 2007 P : 101

¹⁹ Idem p, 102

²⁰ L. Mithis, op.cit., p 98

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

Etape 2 : Analyse des besoins en ressources humaines

L'analyse des besoins en ressources humaines au sein de l'entreprise se fait à travers deux volets :

Analyse des besoins en emplois et analyse des besoins en compétences.

1.1. Analyse des besoins en emplois ²¹:

a. Analyse quantitative des ressources humaines :

Il s'agit de produire une base de données faisant apparaître les principales caractéristiques de la structure démographique des différentes populations de salariés de l'entreprise :

- L'âge moyen de l'effectif
- Le nombre des effectifs
- Etude de la pyramide des âges
- La répartition par tranche d'âges
- Evaluer le nombre de démission, de licenciement et de départs en retraite.
- Connaître la politique de promotion et son application pour prévoir et évaluer les glissements

b. Analyse qualitative des ressources disponibles :

Cette étape sera effectuée par le chef de service, c'est une technique de l'entretien qui est utilisée pour apprécier la capacité d'une personne en termes d'efficacité, qualification et potentiel de mobilité, puis hiérarchiser ces critères et définir le niveau de maîtrise.

✓ **La qualification :**

Le niveau de qualification est déterminé selon une échelle de cinq niveaux :

- Qualification non adaptée par rapport au poste
- Qualification incomplète par rapport aux exigences du poste
- Qualification satisfaisant les exigences du poste
- Qualification qui dépasse les exigences actuelles du poste
- Trop de qualification par rapport aux exigences du poste.

✓ **L'efficacité :** Le niveau de l'efficacité est déterminé selon une échelle de cinq niveaux :

- Inefficace dans son poste
- manque d'efficacité dans son poste
- Efficace dans son poste

²¹ F. Kerlan, op.cit., p104-105

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

-Très efficace dans son poste

-Très efficace au-delà de son poste

✓ **Le potentiel :**

Le potentiel est déterminé selon une échelle de trois niveaux avec deux possibilités pour le troisième :

- Potentiel faible

- Potentiel moyen

- Potentiel fort

- Fort potentiel pour évoluer vers des postes de responsabilité

- Fort potentiel pour se reconvertir vers d'autres postes ou emplois.

c. Identification des métiers et leurs évolutions :

Dans cette étape, il s'agit de poser les questions suivantes :

Quelle structure pour demain ?

Quelles compétences et quels métiers pour demain ?

d. Diagnostic des écarts : permettent de se projeter dans le futur et d'évaluer les écarts qui peuvent exister entre les exigences des emplois et les caractéristiques des ressources.

1.1.1. Différents déséquilibres peuvent apparaître :

Peut s'agir de déséquilibre à court terme, par exemple se trouver en sous effectifs en raison d'un surcroît de travail. Dans ce cas-là, la régulation peut se faire à l'aide de modulation au niveau des heures, des contrats de travail, par l'utilisation de l'intérim, de sous-traitants

Il peut s'agir de déséquilibre à moyen et/ou long terme, c'est le cas par exemple de départs en retraite, de licenciements, de mutations. Dans ces cas-là, il convient d'identifier précisément « qui fait quoi et comment ? ». D'où l'utilité de disposer dans l'entreprise de référentiel métier/compétences. Il s'agit d'identifier, dans chaque secteur d'activité, un ensemble de compétences repérables par des savoirs, des savoir-être et savoir-faire liés à un profit et à une fonction. Cela permet d'établir une cartographie et des écarts constatés, on pourra concevoir et proposer des formations qui permettront d'acquérir un niveau de compétence adapté aux évolutions et aux besoins futurs.

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

1.1.2. Analyse des besoins en compétences :

La compétence est un processus qui permet à un agent, en situation professionnelle, de mobiliser dans l'action un certain nombre de ressources (connaissances, savoir-faire techniques, savoir-faire relationnels, aptitudes) combinées de façon spécifique afin de produire une performance prédéfinie. La compétence ne repose pas essentiellement sur un individu. Elle ne prend sa véritable dimension que si l'environnement facilite la mise en œuvre des potentialités de l'agent. Il existe, dans ce domaine, une coresponsabilité entre l'agent et la structure.

Cette analyse de besoins en compétences comprend les phases suivantes :

Identification des familles d'emplois ²²:

Il s'agit de faire une description des postes, afin de dégager ce qu'on appelle « des familles professionnelles » et des métiers qui leur sont rattachées à partir de leurs finalités respectives. Cette tâche est la mission d'un groupe d'expert pour chaque domaine, qui consiste à dégager des regroupements des postes

Quinze familles sont identifiées généralement :

- ✓ Gestion des situations clients ;
- ✓ Optimisation des processus ;
- ✓ Contrôle et maîtrise des risques externes ;
- ✓ Analyse des conseils juridiques ;
- ✓ Information et communication ;
- ✓ Gestion comptable et financière ;
- ✓ Promotion de l'offre de services
- ✓ Gestion des moyens matériels
- ✓ Intervention et développement social
- ✓ Assistance et logistique
- ✓ Management et pilotage
- ✓ Gestion et développement des ressources humaines
- ✓ Observation socio-économique
- ✓ Gestion des systèmes d'information.

Détermination des niveaux de compétences requis pour chaque poste :

²² Lethielleux Laetitia. « L'essentiel de la GRH », paris, 5eme édition, Ed l'extenso, 2012, p 72

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

Le niveau de la compétence est déterminé selon une échelle de sept niveaux :

Compétence non nécessaire pour occuper le poste

- ✓ Niveau de connaissance
- ✓ Niveau de compréhension
- ✓ Niveau de maîtrise
- ✓ Niveau d'analyse
- ✓ Niveau de synthèse
- ✓ Niveau d'expertise.

Identification des écarts en compétences²³ :

Il s'agit d'une évaluation des niveaux de compétences des salariés, afin de déterminer les écarts entre les compétences requises en fonction des exigences des postes, et les compétences acquises par les titulaires des postes.

Dans le cadre de la GPEC, les compétences seront traitées à deux niveaux :

Au plan collectif :

Par une hiérarchisation des compétences de l'ensemble de personnels.

Au plan individuel : par une auto-évaluation ou évaluation par comité

Création d'un marché interne d'emploi :

Après une opération de sensibilisation menée par hiérarchie, des annonces sont lancées au sein de la direction concernée, sur les postes à promouvoir, la priorité est accordée aux titulaires de ces postes

Le marché interne d'emploi est nécessaire pour une gestion efficace des flux.

Etape 3 : Mise en œuvre des plans d'action²⁴

Les plans d'action reposent sur plusieurs scénarios d'évolution de l'entreprise, ils sont conclus par un ensemble cohérent, de préconisations répondant aux quatre caractéristiques suivantes :

Ils s'inscrivent toujours dans le projet de développement de l'entreprise ;

Ils ont pour objet d'agir, dans la durée, sur l'organisation du travail, l'amélioration des conditions de travail, l'évolution qualitative et quantitative des emplois, la gestion des âges,

²³ Lethielleux Laetitia, op.cit., p 74

²⁴ F. Kerlan, op.cit., p-p 108-109

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

l'adaptation et l'évolution des compétences des salariés, et les méthodes de gestion des ressources humaines.

Ils sont opérationnels, les conditions de leur mise en œuvre devront être définies en termes d'objectifs, de nature d'actions, de moyens à mobiliser, de procédure à mettre en place, d'élément de calendrier et d'indicateur de résultat ;

Ils sont de nature à consolider les emplois existants, à améliorer la qualité d'emploi et à renforcer l'attractivité, dans un climat de dialogue social.

Une fois les écarts et besoins futurs identifiés, l'entreprise doit procéder à la Construction et la mise en place d'un plan d'actions.

a-Plan de mobilité²⁵ :

Si les écarts constatés se portent sur des écarts quantitatifs (le métier se développe ou au contraire se restreint), l'entreprise doit mettre en place une politique de mobilité.

Le terme de mobilité est un terme ambigu et comportant plusieurs sens. Il est un terme assez péjoratif pour les collaborateurs, car évoquant souvent pour eux le licenciement ou la précarité.

Les formes de mobilité les plus fréquemment envisagées sont :

- **La mobilité professionnelle ou horizontale :**

Elle correspond à un changement de métier ce changement demande à l'agent de faire appel à des compétences qu'il n'exerçait pas auparavant ou du moins pas de la même manière

- **La mobilité d'environnement ou géographique :**

Elle correspond à ce qui est le plus couramment appelé mutation ; le même type d'activité, dans la même qualification, avec le même grade hiérarchique, est exercé dans un autre lieu de travail, dans une autre équipe, avec un autre responsable.

- **La mobilité catégorielle ou verticale :**

Il s'agit de la promotion. C'est une mobilité qui conduit un agent à quitter un emploi pour un autre, impliquant un accroissement de responsabilités ; elle est le plus souvent sanctionnée par un changement de même catégorie, de grade, de classification, mais aussi par une augmentation de la rémunération au-delà de ses différentes formes, la mobilité vise en fait quatre objectifs²⁶ :

²⁵ F. Kerlan, op.cit., p 111-112

²⁶ Loïc Cadi, F. Guerin, F.Pigeyre, op.cit., p, 166

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

- Répondre à des souhaits ou impératifs personnels (la mobilité volontaire)
- Répondre à des objectifs de développement individuel et collectif, ce qui correspond à la gestion de carrière ;
- Améliorer le système de communication et la cohésion interne de l'entreprise
- Permettre un redéploiement des ressources, bien sûr, le plus vite possible, en fonction de l'analyse des besoins ; ce 4eme objectif rejoint les problématiques de la gestion de l'emploi

B- Plan de formation :

Une fois les effectifs correspondant aux besoins, des écarts existent encore entre compétences acquises et compétences nécessaires ;

Les compétences ainsi Indispensables doivent être dispensées lors de formations.

De même, un métier qui évolue sans voir ses effectifs varier nécessite la mise en place d'un plan de formation.

Enfin, les collaborateurs reclassés auront aussi besoin d'une formation à leur nouveau métier

C-Recrutement :

Si les nouvelles compétences requises ne sont pas présentes ou transférables aux collaborateurs actuels de l'entreprise, l'entreprise doit procéder à un recrutement externe.

S'il s'agit d'une création de poste, l'entreprise doit procéder à une définition du poste, voir à une nouvelle fiche métier si le poste ne correspond à aucun métier présent

D- Restructuration :

Si les effectifs d'un métier sont amenés à être réduits et qu'il n'y a pas de Possibilité de reclassement au sein de l'entreprise, l'entreprise doit prévoir un plan de restructuration.

E- Entretiens annuels d'évaluation :

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

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

F- Entretiens d'orientation, bilans de compétence :

Ici, c'est le collaborateur qui fait le bilan des compétences qu'il possède ou peut développer. Il construit alors un projet professionnel en vue d'une évolution de sa place dans l'entreprise. Il pourra alors volontairement postuler à des recrutements internes de l'entreprise.

La démarche GPEC s'appuie donc sur une méthodologie coûteuse, tant en temps qu'en argent. Il s'agit d'une démarche fastidieuse qui peut cependant rapporter à l'entreprise sur le long terme, tant en adaptation qu'au niveau concurrentiel.

En général, la démarche du GPEC s'organise selon les phases suivantes ²⁷:

- Prise en compte de la stratégie d'entreprise et analyse de sa problématique (conséquence d'un nouvel investissement industriel, d'un changement technologique, ou difficultés d'embauche des salariés, ou déséquilibre de la pyramide des âges, ou situation de sureffectif...);
- Diagnostic des besoins ainsi induits, prenant en compte les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés, et mise en relation avec les ressources et les compétences dont dispose l'entreprise ;
- Conception des réponses et formalisation de préconisations (réorganisation du travail, plan d'amélioration des conditions de travail, cartographie des métiers, plan de formation, individualisation de la gestion des carrières et des mobilités et la reconnaissance des acquis et de l'expérience...).

2. l'intérêt d'engager une GPEC :

La GPEC désigne un outil RH permettant de maîtriser les évolutions de l'emploi, notamment afin de détecter les métiers stratégiques et d'anticiper les besoins en compétences d'une entreprise. Elle peut aussi être définie comme étant un processus grâce auquel est élaborée la spécification des compétences requises à la réalisation d'une tâche, d'une mission, ou d'un projet précis au sein de l'entreprise. En utilisant la GPEC, l'entreprise peut donc viser plusieurs objectifs ²⁸.

- Adopter une gestion prévisionnelle des flux de personnels de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité) par rapport à une structure d'emplois actuelle et prévisionnel.
- Développer la mobilité professionnelle de l'entreprise, adopter une gestion transversale et orienter les emplois selon la proximité de compétence.

²⁷ F. Kerlan, op.cit., p 111

²⁸ Colardyn Danielle, « Gestion des compétences et mobilité professionnelle », p 15

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

- Evaluer les compétences collectives et adopter des actions d'adaptation pour les métiers prioritaires, c'est -à dire les emplois sur lesquels il existe des enjeux économiques et sociaux importants.
- Adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés.
- Anticiper les évolutions majeures de l'entreprise et son impact sur les emplois.
- Analyser les emplois et les compétences actuelles et de leurs évolutions futures.

3. les domaines dans lesquels la GPEC peut intervenir :

En misant sur une démarche GPEC efficace, l'entreprise peut ainsi réduire toute difficulté liée au recrutement, notamment, pour résoudre facilement toute situation de sous-effectif ou de sureffectif. La GPEC permet aussi avant tout de qualifier les salariés, de valoriser leurs compétences, et surtout de leur donner la possibilité d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution (gestion de la carrière) grâce à l'optimisation des dispositifs de formation²⁹

La GPEC permet aussi de maîtriser la pyramide des âges afin de comprendre, puis de résoudre les problèmes qu'elle soulève. Elle est également utilisée pour résorber les difficultés de dialogue social au sein de l'entreprise, piloter une opération de changement (Organisationnelle, technologique ou économique), ou encore pour améliorer tout simplement les conditions de travail.

4. les conditions de la réussite de la GPEC :³⁰

La politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un processus complexe qu'il convient d'aborder avec soin, étape par étape

✓ Impliquer tous les acteurs : la réussite d'un projet de GPEC nécessite la mobilisation de la direction générale des comités d'entreprise et de la commission de suivre GPEC.

✓ Définir clairement la stratégie de l'entreprise : la GPEC est la déclinaison RH de cette stratégie. Il convient de définir les axes de développement prioritaires

✓ Faire un état de lieux des ressources : avant de mettre en place sa politique RH, l'entreprise doit connaître précisément ses profils et les compétences de tous ses collaborateurs.

✓ Identifier les besoins : grâce à la définition de la stratégie, l'entreprise doit comprendre ce qui lui manque pour réussir à atteindre ses objectifs, elle doit envisager les scénarios possibles d'évolution des compétences pour cette étape, il peut être pertinent de recourir à des consultants externes qui feront preuve de neutralité et de recul

✓ Définir un plan d'action : cette tâche revient au DRH qui doit définir les différentes étapes

³⁰ F. Kerlan, Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, p 55.

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

et les priorités en réalisant un plan d'action par service et par métier, il dispose d'une série d'outils pour évaluer les compétences des salariés

✓ Assurer la pérennité de la démarche GPEC : une fois le plan d'action réalisé, le principal défi est de pas perdre de vue la finalité de la démarche, le succès passe principalement par une anticipation constante des besoins du marché et une évaluation régulière des salariés

5. Les avantages et les limites de la GPEC

5.1. Les avantages de la GPEC pour l'entreprise :³¹

L'entreprise est certes d'abord un système économique organisé en vue de la création, la réalisation et la distribution des produits des services correspondant aux besoins des marchés solvables, son rôle n'est pas à priori de créer ou de maintenir des emplois mais des richesses. Pour atteindre ces résultats, elle est supposée faire des analyses entre le souhaitable et le résultat concret ou approché et ensuite simuler des ajustements internes ou externes.

L'importance de cet écart dépend de la qualité du mécanisme de la prévision, de ce fait on peut conclure que la faiblesse de la GPEC dans une entreprise s'explique par une anticipation insuffisante à tous les niveaux de sa stratégie et une organisation peu flexible, et de ce fait peu propice à l'innovation et à la prospective sociale.

L'apport de la GPEC pour l'entreprise est crucial du fait que la faculté d'anticiper est nécessaire à tous les niveaux de l'entreprise afin d'anticiper, cela suppose une progression dans la collecte et l'analyse des informations et de mieux faire travailler ses différentes fonctions marketing, financière, informatique.

Certaines entreprises ont été amenées à se tourner vers l'idée de prévention :

Plutôt que de bâtir des décisions sur des prévisions de moins en moins faibles, ou à l'inverse de renoncer à toute maîtrise de la situation, la prévention peut constituer une voie intermédiaire dans laquelle l'entreprise se met en situation de réagir à l'imprévu, signifie en effet « **agir avant** » et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste pour l'entreprise à se préparer en permanence à intégrer des réalités nouvelles largement imprévus et imprévisibles.

➤ il s'agit de mettre les compétences au cœur des démarches visant à préparer et assurer l'avenir de l'entreprise.

La GPEC est donc un moyen d'aide à la direction pour articuler au mieux les moyens d'adaptations dont l'entreprise dispose : la formation, la mobilité, le recrutement, la réduction d'effectifs.

³¹ Peretti Jean-Marie, Ressources Humaines, paris, 8ème Edition, 2003-2004, p. 105

5.2. Les avantages de la GPEC pour les salariés : ³²

La GPEC est présentée comme une démarche globale dont le salarié occupe la place d'acteur central :

« La salarié peut devenir un acteur de a gestion de son projet professionnel à la fois sur le contenu actuel et futur des métiers, par l'identification de ses motivations personnelles et par l'analyse de ses propre compétences » il s'agit donc que « les salariés se positionnent dans les processus d'adaptation permanente et cela en lui proposant des représentations et des méthodes qui sont : la formation, la promotion, les primes....

5.3. Limites :

- ✓ Difficulté d'évaluer le personnel car le fait d'intervenir dans l'évaluation des compétences conduit souvent l'entreprise à des changements organisationnels.
- ✓ Il est également difficile de supprimer des postes et d'en proposer d'autres.
- ✓ Manque de managers formés spécialement dans le domaine de la GPEC.
- ✓ Manque de travail d'équipe.
- ✓ L'avenir est incertain, il sera donc difficile pour l'entreprise de déterminer des pratiques qui vont toujours correspondre aux enjeux affichés.
- ✓ Couteuse, notamment en disponibilité des acteurs.
- ✓ Ses outils ne sont pas toujours opérationnels.
- ✓ Cette démarche prévisionnelle est lourde et nécessite beaucoup de temps et d'argent. Il faut savoir diffuser et manier ses outils. Ces derniers nécessitent également un fort investissement.³³

³² Peretti Jean-Marie, op.cit, p. 181

³³ Soutenain J.F, Farcet. « Organisation et gestion de l'entreprise », paris, Edition Foucher, p.277

Section 03 : la relation entre la GPEC et la compétence

La GPEC ou Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences est une méthode conçue pour mettre en adéquation les effectifs, les emplois et les compétences avec les objectifs stratégiques et l'environnement externe (marché, concurrence, évolutions technologiques

1. Effets de la gestion prévisionnelle sur les emplois :³⁴

La présente enquête a été réalisée à la demande de la Direction Générale à l'Emploi et la Formation Professionnelle (D.G.E.F.P) qui souhaitait "mettre en lumière les conditions de développement d'une préretraite progressive dans les entreprises ainsi qu'éventuellement les freins au développement" de la mesure. L'étude s'est organisée autour de deux axes. Le premier vise à comprendre le comportement des entreprises et des salariés vis-à-vis des Préretraites Progressives (PRP), le rôle qu'elle occupe dans la gestion de l'emploi et des compétences, les obstacles éventuels (économiques, organisationnels, sociaux...) à son développement. Le second a une dimension plus institutionnelle et concerne l'économie générale du dispositif : sachant que la PRP se situe à l'articulation de deux enjeux majeurs, l'emploi et le taux d'activité des salariés âgés, quelles sont les voies possibles permettant de réactiver le dispositif ?

L'enquête a consisté en analyse documentaire et entretiens auprès de responsables, salariés et, lorsque cela a été possible, de représentants du personnel, dans un échantillon de plusieurs entreprises présentant des caractéristiques différenciées en fonction de la taille, du secteur d'activité, de l'utilisation régulière ou non de la PRP. Elles s'appuient sur trois constats principaux issus de l'enquête de terrain :

- la PRP est une mesure appréciée par les salariés mais sans enjeux majeurs pour les dirigeants d'entreprises et les services déconcentrés du Ministère.
- les contreparties prévues par les conventions (contribution financière, embauche de publics prioritaires) sont parfois considérées comme pénalisantes par les employeurs, qui, pourtant envisagent rarement d'abandonner le dispositif.
- les modes de gestion de la PRP par les entreprises semblent désormais influencés plus par la situation des ayants-droits que par les besoins d'ajustements quantitatifs et qualitatifs des effectifs.

1.1. La préretraite progressive, une mesure a priori équilibrée par les salaires

Parmi les possibilités de départ anticipé des salariés de plus de 55 ans, la PRP est sans doute le dispositif le plus équilibré du point de vue des différents acteurs concernés. Elle est moins

³⁴ <https://www.memoireonline.com/dogecoin.pr,octobre,2021>

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

coûteuse pour la collectivité que les conventions. Elle permet un maintien des salariés dans l'emploi jusqu'à la retraite, ces derniers continuant ainsi à cotiser au moins partiellement aux caisses de retraite, et leur ménage une transition en douceur vers la retraite. Elle prémunit l'entreprise contre une perte brutale de savoirs et de savoir-faire tout en favorisant le renouvellement du personnel et le rééquilibrage de la pyramide des âges. Enfin, elle aide à l'insertion des personnes les plus en difficulté sur le marché du travail.

Du coup, pour les salariés concernés, elle constitue plus souvent un choix délibéré et apparaît moins comme une solution par défaut. Même si beaucoup d'ayants-droits auraient, s'ils en avaient eu le choix, opté pour une cessation définitive d'activité (surtout dans les entreprises qui ont utilisé ces dispositifs), le passage à mi-temps répond à plusieurs types de préoccupations individuelles :

- ✓ l'attention portée à sa santé. C'est une raison invoquée par les personnes ayant connu un incident de santé dans les années ou les mois précédant la proposition d'adhésion.

- ✓ la fatigue. Elle est très fortement liée à la pénibilité des conditions de travail et à l'ancienneté au travail dans ces conditions, certains salariés déclarant supporter de moins en moins bien les contraintes de postures ou de temps, ou encore les changements dans le travail.

- ✓ la volonté de rapprocher sa durée de temps libre de celle du conjoint, notamment lorsque celui-ci est en situation de retraité ou de préretraité.

- ✓ la volonté de consacrer plus de temps soit à un parent très âgé soit à un enfant handicapé.

- ✓ le fait d'avoir avant 60 ans la durée de cotisations requise pour une retraite à taux plein. La PRP apparaît alors comme un substitut à une retraite à la carte, sans abattement.

- ✓ le souci de préparer la transition vers la retraite, en se désengageant de l'activité.

Toutes les personnes passées en PRP considèrent que leur qualité de vie s'est améliorée : moins de fatigue, moins de stress, plus de possibilités d'activités hors travail, plus de temps passé avec le conjoint. Pour autant, certains aspects négatifs sont soulignés, concernant essentiellement le contenu du travail ou l'organisation des horaires. La perte de rémunération est jugée acceptable compte tenu du gain en temps libre et surtout de l'économie sur les coûts de transport. Cela implique en contrepartie une demande précise quant aux nouveaux horaires de travail. En particulier une mi-temps sur une journée est inacceptable pour la quasi-totalité des salariés. Quant à ceux qui ont refusé d'adhérer, certains auraient souhaité le faire compte tenu de la pénibilité de leur travail et regrettent d'être contraints à cette décision, motivée par la perte de rémunération et la nécessité de continuer à cotiser pour leur retraite. Il n'y a donc pas de relation stricte entre pénibilité du travail et adhésion à la préretraite préventive.

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

Comme cela avait été noté dans les évaluations qualitatives précédentes, les préoccupations "emploi" et "partage du travail" n'apparaissent pas dans l'argumentaire des salariés. L'adhésion à la préretraite préventive est une décision individuelle, mais qui peut faire l'objet d'attentes exprimées collectivement, en particulier dans les entreprises où la main d'œuvre âgée est nombreuse et où la récurrence des conventions de la préretraite préventive finit par créer une véritable aspiration au passage à temps partiel. Mais la dimension "emploi" n'est pas non plus relayée fortement par les entreprises de l'échantillon. Pour la majorité d'entre elles, les mouvements de personnel sont suffisants pour atteindre leurs objectifs en matière de gestion de l'emploi et des compétences sans avoir recours aux dispositifs publics. En réalité, la préoccupation "emploi" est portée par les Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) ou de la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP), à travers la contrepartie d'embauches dans la catégorie des publics prioritaires.

Cela dit, la PRP n'est pas perçue au sein des directions départementales interrogées comme un dispositif central des politiques publiques de l'emploi : c'est un élément intéressant de la "boîte à outils" ministérielle, un levier pour l'insertion de catégories de personnes éloignées de l'emploi.

1.2.les modes de gestion de la préretraite préventive³⁵

En réalité, les observations de terrain montrent qu'il peut exister une manière d'envisager la préretraite préventive autre que le choix entre un mode de gestion offensif ou défensif. L'attrait des employeurs pour la préretraite préventive s'est effrité avec l'amélioration de la conjoncture, mais la demande sociale, elle, a perduré au-delà des périodes de difficulté. Il existe bien une "troisième voie" de gestion de la mesure, dédramatisée, en partie dépouillée de ses enjeux a priori en termes de rééquilibrage des effectifs et des compétences. Le dispositif est alors relativement neutre sur l'organisation et les performances. A la limite, la préretraite préventive peut se réduire pour l'entreprise à la gestion administrative d'un passage à temps partiel "choisi". Du coup, la contrepartie productive exigée du salarié en préretraite préventive n'est plus seulement symbolique, comme on avait pu le constater antérieurement, dans les préretraites préventives défensives, notamment. Les employeurs ont en effet le souci d'éviter une démotivation assez fréquente dans les rythmes de mi-temps longs, et privilégient une alternance plus rapide entre temps travaillée et non travaillée, sauf cas particuliers.

³⁵ http://www.memoireonline.com/be_the_one_xhe_finds_the_gold.jpg, octobre,2021

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

L'enquête a permis d'identifier trois modes principaux de gestion de la préretraite préventive, auxquels on peut ajouter un quatrième, plus hypothétique, mais dont l'existence est suggérée par le comportement de certains responsables :

La préretraite préventive, levier des politiques d'emploi.

La motivation des dirigeants est un ensemble d'objectifs précis relatifs au rééquilibrage de la pyramide des âges, aux ajustements quantitatifs d'effectifs, à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. L'adhésion des salariés est un enjeu important et des incitations visant à encourager les salariés à basculer dans le dispositif ne sont pas exclues. Que l'optique soit défensive (préretraite préventive alternative aux licenciements) ou offensive (rééquilibrage des qualifications), la convergence des intérêts entre les différents acteurs concernés (salariés, direction, services publics) donne un réel relief à la mesure.

La préretraite préventive réponse raisonnée à une attente sociale d'Amélioration des Conditions de Travail (ACT)

La principale raison invoquée par les dirigeants est de satisfaire une demande exprimée par les salariés et parfois relayée par leurs représentants. La préretraite préventive correspond à une forme limitée d'amélioration des conditions de travail et à un allègement de la pénibilité pour les salariés âgés. Le taux d'adhésion n'est alors pas un objectif important pour la direction et le volontariat n'est pas spécialement encouragé par les responsables qui cherchent avant tout à se prémunir contre l'incertitude (on ne fait une convention que pour un nombre suffisant d'ayants-droits volontaires, on fixe des échéances pour se déclarer volontaire ou non...). Le rééquilibrage de la pyramide des âges, les ajustements qualitatifs de l'emploi sont des effets induits positifs mais non nécessairement recherchés comme tels a priori, et souvent mis en balance avec les perturbations organisationnelles générées par les passages à mi-temps.

La préretraite préventive, élément de la régulation sociale des petites entreprises.

Comme dans le modèle précédent, la motivation principale du dirigeant, et même la seule au moins dans un premier temps, est de répondre à une demande sociale, mais il s'agit ici d'une demande individuelle. Du reste, l'absence d'autres objectifs associés a priori à la préretraite préventive s'explique par la méconnaissance du dispositif. La motivation du dirigeant ne fait que relayer la motivation du salarié, qui est dans tous les cas à l'origine de la convention, et qui recueille lui-même l'information nécessaire.

La préretraite préventive dans les petites entreprises étudiées ne concerne jamais plus d'un salarié :

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

De ce fait, la contrainte organisationnelle et l'obligation de public prioritaire sont surdimensionnées par rapport aux entreprises de taille plus grande. Dans des flux d'embauche par définition restreints, le risque d'erreur sur le recrutement et les contraintes extérieures en la matière sont encore plus fortement perçus. Parallèlement, il est quasiment impossible de refuser la préretraite préventive à un salarié qui le demande, en raison des relations sociales spécifiques aux petites entreprises (proximité avec le dirigeant plus forte, dimension fondamentalement interindividuelle des rapports sociaux). Refuser la préretraite préventive lorsqu'il n'y a pas de motif tangible de refus serait assimilé à une sanction, voire un désaveu pour le salarié.

La préretraite préventive, élément de gestion des fins de carrière ?

Ce quatrième mode de gestion relève pour l'instant plus d'une analyse des problèmes auxquels sont confrontés les directions d'entreprise et les salariés que d'une réalité. Il correspondrait à une volonté de l'entreprise, plus ou moins fortement contrainte, de conserver ses salariés jusqu'à l'âge de la retraite, après des années de pratique des cessations anticipées d'activité. La préretraite préventive sert alors de dispositif transitoire pour les générations de salariés qui ont connu les préretraites totales et approchent de l'âge auquel ils auraient pu en bénéficier. Les enjeux associés ne sont pas seulement sociétaux. Le souci d'étaler le renouvellement de la pyramide des âges par exemple peut rendre attractif le temps partiel en fin de carrière. Cependant cette transition doit s'accompagner d'une redéfinition des fins de carrière, destinée à proposer des évolutions dans l'emploi et non plus une alternative emploi/inactivité. Dans la plupart des entreprises, en particulier dans les plus petites, la préretraite préventive s'interprète aussi en creux comme une réponse à l'absence d'emplois alternatifs, moins pénibles par exemple. Dans cette perspective, la préretraite préventive ne devrait être utilisée que temporairement par l'entreprise, mais risque de se heurter à une pression en faveur de sa pérennisation.

2. Effets de la gestion prévisionnelle sur les compétences³⁶

L'expression "gestion des compétences" ne semble pas suffire à dire son objet et sa spécificité. En effet, les expressions qui gravitent autour de cette expression : "gestion prévisionnelle des emplois et des compétences", "management ou gestion des compétences, ou par les compétences", "modèle de la compétence", "logique compétence". Au-delà de leurs différences, tous ces modèles partagent deux objectifs :

- ✓ Impliquer les salariés dans la poursuite des objectifs de l'entreprise ;
- ✓ S'appuyer sur des pratiques d'évaluation des compétences individuelles acquises ;

³⁶ http://www.memoireonline.com/logo_200px, novembre, 2021

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

2.1.démarche compétence

Dans l'éventail de formules, privilégie l'expression "démarche compétence". Parler de "démarche compétence", c'est mettre l'accent sur le caractère construit de ce type de dispositif, et sur le processus collectif qui favorise son élaboration. C'est aussi affirmer que la qualité du dispositif dépend de la dynamique que les acteurs créent par leurs interactions, dans sa conception et dans sa mise en œuvre durable.

Cette démarche s'inscrit dans une recherche d'efficacité productive : miser sur la responsabilisation et sur les compétences de tous les salariés pour permettre à l'entreprise de faire face à ses défis.

Il s'agit de concilier enjeux économiques et sociaux, en s'appuyant sur des intérêts communs aux différents acteurs, mais aussi en répondant à ceux propres à l'un ou l'autre. La démarche doit être mutuellement profitable : la responsabilisation des salariés favorise la performance qui, à son tour, favorise la reconnaissance des compétences. C'est un mode de management qui repose sur la conviction que seul le travail compétent permet de satisfaire les attentes diversifiées des clients. Le travail y prend une place centrale et s'articule avec la stratégie : c'est là que se joue la réussite du projet

2.2.la mise en œuvre d'une démarche compétence

Mettre en œuvre une démarche compétence demande de travailler simultanément sur deux types de questions :

- ✓ Comment mobiliser les compétences et réussir l'engagement effectif des compétences dans les activités de travail (en agissant essentiellement sur l'organisation du travail et de management) ;
- ✓ Quelle instrumentation de gestion créer ? En formalisant les règles et les outils permettant la mobilisation des compétences, notamment par le développement et la reconnaissance des compétences

2.3.la professionnalisation (apprentissage et formation) :

Au regard des évolutions législatives et réglementaires, et face à un environnement du travail en évolution constante, les entreprises repensent l'apprentissage et la formation professionnelle. Mesurant bien les limites de certaines démarches traditionnelles de formation, elles recherchent les conditions les plus favorables à l'acquisition et à la transmission des compétences,

Le travail engagé au sein du réseau Agence National d'Amélioration des Conditions Travail (A.N.A.C.T), avec des partenaires externes, confirme cette nécessité de former autrement, notamment grâce à des apprentissages directement en lien avec l'organisation ou avec le travail.

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

Plusieurs entreprises mènent déjà des expériences innovantes. Elles conçoivent et mettent en œuvre des dispositifs de formation intégrés au travail, s'appuient sur des démarches de validation des acquis, ou bien encore de formations ouvertes et à distances.

Au-delà, la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle doit conduire à l'ouverture d'espace de négociation pour articuler les enjeux individuels et les enjeux de l'entreprise, elle doit contribuer à rapprocher le travail et la formation.

La capacité d'une organisation à développer, maintenir et transmettre ses compétences est un facteur de performance et un avantage concurrentiel déterminant.

3. L'incidence de compétence³⁷

La performance des organisations dépend largement de leurs employés et des compétences qu'ils possèdent. Les défis qui se renouvellent dans les organisations incitent ces dernières à développer de nouvelles capacités chez leurs cadres supérieurs. C'est dans cette optique qu'une équipe de chercheurs a identifié une série des compétences utiles aux gestionnaires publics au cours des prochaines années.

3.1.les compétences et leur prévalence

Cet article veut vérifier trois hypothèses générales afin de mieux utiliser les compétences dans la pratique de la gestion des personnels d'encadrement :

- les cadres jugent pertinentes les compétences identifiées de manière inductive dans des études faites au niveau du personnel de l'entreprise.
- les compétences ne sont pas toutes aussi importantes à développer chez un le personnel de l'entreprise en question.
- certaines variables ou situations affectent la prévalence des compétences.

Pour explorer cette dernière hypothèse, les auteurs ont choisi de prendre en considération trois variables organisationnelles, caractéristiques des structures des bureaucraties. Ces variables structurelles sont le niveau hiérarchique, la localisation géographique du poste ainsi que la nature des activités de l'unité administrative dont le cadre a la responsabilité. Les auteurs ont délibérément ignoré d'autres variables dont ils reconnaissent néanmoins l'importance et qui affectent la désirabilité de certaines compétences. De plus, la conjugaison de variables structurelles et conjoncturelles peut conférer plus d'importance à certaines compétences : Cette étude se limite donc à identifier les compétences qui conviennent à un cadre selon le niveau hiérarchique du poste qu'il occupe, sa localisation géographique et la vocation de l'unité administrative dirigée. La

³⁷ Mémoire online « ressources humaines » La Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et des Compétences en Entreprise

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

littérature sur le sujet étant muette, l'étude constitue une première étape vers le développement d'un dosage adéquat des compétences qui tienne compte des variables considérées.

Les variables « conjoncturelles » réfèrent aux circonstances affectant temporairement l'action et interpellant les cadres dans la manière de réaliser leur travail ; les variables « culturelles » (caractéristiques propres à une organisation : sa mission, son histoire, etc.) qui vraisemblablement affectent la conception des politiques et la réalisation des opérations : on ne travaille peut-être pas tout à fait de la même manière que d'autres personnes dans une entreprise.

3.2. le niveau hiérarchique

Typiquement, les entreprises en générales comptent plusieurs sortes de niveaux selon leur taille ou objectifs, mais nous allons parler des cinq niveaux hiérarchique selon **Mintzberg** :

Le sommet stratégique qui a pour rôle de gérer, fixer les objectifs et planifier le travail ; la ligne hiérarchique qui supervise l'encadrement du personnel ; la fonction super logistique qui occupe la restauration et les courriers ; la technostructure qui est parmi les facteurs très important de l'entreprise s'occupe de la recherche et du développement de cette dernière et enfin le centre opérationnel (exécutants).

La structure organisationnelle **Mintzberg** est un modèle explicatif de l'organisation hiérarchique de l'entreprise dans la recherche de leurs principes efficacité et efficience fonctionnel.

3.3. description détaillée des compétences

Cette section présente la description des compétences soumise aux cadres qui ont participé à l'étude. Elle fait aussi état, pour chaque compétence, des arguments soumis par les cadres en appui aux scores qu'ils ont attribués aux compétences.

Des encadrés soumettent par ordre de gradation, les regroupements de ces arguments qui appuient la pertinence de presque chacune des positions des variables à l'égard des compétences. Cette démarche suscite une réserve à cause du caractère nécessairement subjectif de l'opération :

Les gestionnaires consultés ont répondu sur la base de leurs expériences au sein des organisations mais aussi de leurs interprétations, pas toujours uniformes, des énoncés de compétences qui leur ont été soumis. Les scores exprimés par chacun (ex. « assez ») peuvent, comme dans toutes les enquêtes, revêtir un sens différent d'un répondant à l'autre. Une autre réserve a trait à l'analyse des informations recueillies : même si ces informations (commentaires et scores) ont été recueillies avec la plus haute minutie et discutées longuement par les auteurs et deux assistants de recherche, nous convenons de la possibilité que certains points de vue émis par les gestionnaires consultés aient pu ne pas être interprétés « correctement ».

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

Les auteurs n'ont pas voulu quantifier ces positions, ayant plutôt recherché la diversité des justifications. Ils n'endossent pas toutes ces affirmations.

3.4.gestion de la complexité, adaptabilité et apprentissage continue

Le gestionnaire supérieur sait lire les contextes changeants et adapter la gestion aux demandes de la société qui évolue. Il est en mesure de donner un sens aux nombreux changements souvent complexes et aux nouvelles exigences souvent conflictuelles de la société. Il est à l'aise avec la complexité des problématiques nouvelles de la gestion publique. Cette adaptation de sa gestion fait partie d'un apprentissage continu pour lui-même, ses subordonnés et son organisation et cherche à assurer un véritable soutien à la gouvernance démocratique. Il recherche et multiplie les nouvelles occasions d'apprentissage et de développement, non seulement à travers les occasions formelles (séminaires, cours et colloques), mais aussi à travers les événements quotidiens de la gestion.

Sommaire des opinions des cadres :

✓ le niveau hiérarchique. « Cette compétence demeure critique à tous les niveaux, car il s'agit avant tout d'une compétence de vie qui déborde du simple domaine de la gestion. En tout temps ou en toute situation, nous sommes appelés à nous adapter, à apprendre. Elle fait avant tout appel à une notion de jugement que tout cadre se doit de détenir. » « Cette compétence est sollicitée de façon croissante du niveau inférieur au niveau supérieur, car la complexité se fait elle-même plus forte à mesure que l'on gravit les échelons de la hiérarchie. » « Cette compétence reste plus importante aux niveaux moyen ou premier, car ce sont eux qui gèrent la plus large zone de complexité, en ce sens qu'ils ont pour tâche d'opérer les grands virages de l'organisation et des ministères, qui sont simplement décidés au niveau supérieur. »

✓ la localisation du poste : « Peu importe la localisation, cette compétence importe. » « Cette compétence reste particulièrement essentielle au siège social, car gérer toutes les régions se révèle bien plus compliqué que de gérer une seule région. En région, le degré de complexité est plus élevé qu'au siège social. » « Cette compétence est davantage sollicitée pour gérer de plus grosses équipes, comme par exemple dans la région de Montréal où la complexité y est supérieure. »

✓ le type de service : « Peu importent le service et les responsabilités, il s'agit d'une compétence de base qu'il est essentiel de posséder dans un monde où le changement est synonyme de règle. » « Cette compétence reste d'importance moindre dans les services auxiliaires, puisqu'ils font davantage office de support. En revanche, elle est importante aux niveaux fonctionnel et opérationnel qui ont pour fonction de faire progresser le ministère et d'apporter les changements.

»

3.5. la gestion du savoir

Le développement des connaissances au sein des organisations publiques est d'une importance critique dans l'élaboration des politiques et des programmes publics. Le gestionnaire supérieur doit comprendre la rapidité de l'évolution des connaissances et suivre celle-ci. Il sait trier l'information pour intégrer les savoirs au sein de l'organisation. Il doit encourager l'ouverture aux nouveaux courants de pensée et aux développements dans les champs de connaissances en lien avec les domaines d'intervention de l'organisation de même que demeurer à l'affût des développements technologiques découlant de l'évolution des connaissances, dont pourrait profiter l'organisation dans la poursuite de sa mission. Il est préoccupé par la gestion et l'intégration des connaissances et en particulier celle des « employés du savoir », par qui passent l'acquisition, la mise à jour, le développement et l'application des divers types de savoirs au profit de la poursuite des objectifs de l'organisation

3.6. le paradigme de l'incertitude

Alors que l'approche par les connaissances reposait sur la « certitude » des programmes scolaires officiels (la certitude des résultats à atteindre et des connaissances à acquérir), l'approche par les compétences place l'incertitude au cœur de la formation au cours de laquelle « l'enseignant est invité à faire acquérir aux élèves des démarches intellectuelles très complexes (exemple : la prise de notes) dont il ne maîtrise pas tous les aspects. Les critères d'évaluation sont donc plus complexes également, pouvant ainsi augmenter la part d'arbitraire.

Les changements impliqués par les approches par les compétences à tous les niveaux et dans des types d'enseignement différents soulèvent des questions portant sur le degré d'exigence intellectuelle. Certains craignent la baisse de niveau, qui serait provoquée par la dilution des connaissances dans les programmes axés sur les compétences. D'autres redoutent au contraire la hausse des exigences intellectuelles, les approches par les compétences supposant maîtriser un ensemble de connaissances de base. Cette deuxième voie reviendrait à distancer davantage les élèves les plus faibles de ceux qui réussissent. Nous nous contenterons ici de signaler que des instituteurs craignent le relèvement des exigences intellectuelles en fin de chaque cycle de l'enseignement fondamental simultanément à la diminution du temps de présence de l'enseignant en class. Selon Beaudrenghien, la transcription en compétences des programmes de l'enseignement fondamental aurait également pour conséquence de faire l'impasse sur le temps scolaire nécessaire à l'acquisition de techniques de base (en lecture notamment). Beaudrenghien rappelle que la réalité sociale comporte encore une autre tension enchevêtrée dans celles mentionnées dans cet article.

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

Cette tension oppose, d'une part, l'ambition pédagogique des approches par les compétences, et d'autre part, les moyens alloués à l'enseignement et les conditions de travail des enseignants.

3.7.gestion de performance, du risque et de l'entrepreneur hip

Le gestionnaire est en mesure de répondre de la performance de son unité. Ceci implique que, soucieux de produire des résultats dans le respect des lois, règlements et attentes des citoyens, il précise le sens du concept de performance par des critères et des indicateurs il clarifie les rôles et responsabilités quant à l'atteinte des résultats convenus et assure un suivi de gestion constant mettant de corriger l'action. Il met en place les systèmes permettant de répondre des résultats produits.

Dans un contexte de croissance des demandes de la société et d'une baisse relative des ressources disponibles, le gestionnaire encourage l'entrepreneur hip et l'initiative chez ses employés. Il est en mesure d'identifier et d'estimer la probabilité et l'importance des risques associés à des décisions à prendre ou à des projets à initier. Sa gestion du risque implique qu'il s'assure que soient prises des mesures susceptibles de prévenir ces risques et d'en diminuer les effets non souhaités, advenant que ces risques deviennent réalité.³⁸

Sommaire des opinions du sommet hiérarchique :

✓ le niveau hiérarchique. « Faisant partie des fonctions de tout cadre, cette compétence se retrouve à tous les niveaux. » « Parce qu'en première ligne on doit documenter les transactions et respecter les procédures, on y retrouve plus de rigidité dans les tâches, donc moins de marge pour le risque et l'entrepreneurs hip. » « Importante à tous les niveaux, cette compétence le devient tout particulièrement au premier niveau, car le quotidien y est axé sur les résultats. Ces résultats sont d'ailleurs en rapport direct avec le service au client. »

✓ la localisation du poste. « Cette compétence est critique, peu importe la localisation, même si, au centre, on cherche davantage à se protéger plutôt que de prendre des risques. » « Cette compétence s'exerce davantage au siège social où il vaut mieux apprendre à contrôler les risques. » « Cette compétence est accentuée en région, où l'organisation est davantage visible dans ses performances et où l'entrepreneurs hip devient parfois un véritable tour de force, difficile, mais essentiel. »

✓ le type de service. « Ce sont les services opérationnels qui doivent les premiers gérer le risque. Cette compétence est donc particulièrement importante pour eux, davantage que chez les auxiliaires et encore plus que chez les Services fonctionnels.

³⁸ Télécharger le fichier original par Moindjié HASSANI Ecole Internationale des Affaires- Maitrise 2008

Chapitre 02 : La GPEC comme outil d'amélioration des compétences

Conclusion :

La GPEC est une notion encore nouvelle pour les entreprises, bien que sa conception c'est développé depuis les années 60, elle est encore assez peu appliquée et encore moins connue du grand public.

La GPEC se relève donc une vision globale et prospective des RH. Elle est un accompagnement aux changements à venir, ainsi qu'une stratégie d'adaptation de l'entreprise à son environnement et à la concurrence.

Cependant la GPEC peut apporter des avantages majeurs à l'entreprise comme aux salariées.

Elle permet de passer d'une vision a cours terme à celle à moyen au long terme, afin d'éviter des surprise par des évènements pouvant avoir une incidence sur la GRH (Retraite, décès, Licenciement), et la productivité et la pérennisation de l'entreprise.

Sa réussite dépend des manières d'entrer (l'entrée par les métiers prioritaires, l'entrée par les familles professionnelles, l'entrée par les unités et l'entrée par le plan moyen terme).

La GPEC est, enfin un mode d'action intégré à la stratégie d'ensemble de l'entreprise, la réussite de la démarche repose sur :

- ✓ Un engagement précis et une idée clairement affichée de la direction de l'entreprise concernant la variable emploi
- ✓ Ressources humaines
- ✓ L'implication des responsables opérationnels qui n'ont pas nécessairement au départ une vision claire de l'apport de la GPEC

La GPEC continue donc un champ spécifique de la gestion socio-économique d'une entreprise.



Chapitre 03 :

**Etude pratique de la GPEC
appliqué à NAFTAL**

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

Introduction :

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

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

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

Le présent chapitre sera consacré à l'étude pratique de la GPEC appliquée à NAFTAL, dans la première section a présenté l'entreprise, et dans la deuxième section nous essaierons de présenter la mise en œuvre de la GPEC au sein de NAFTAL et se termine par la proposition de mettre en place une démarche GPEC au sein de NAFTAL

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL.

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

1. Historique du NAFTAL.

1.1. Historique du groupe SONATRACH :

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

1.2 Création de l'entreprise NAFTAL :

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

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

1.3. Objet social :

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

1.4. Organisation de l'entreprise :

Il faut rappeler que la mission de NAFTAL consiste à acheminer son offre Composée de produits et services diversifiées telle que définie ci-dessus, des lieux de raffinage (Arzew, Skikda.) ou des ports pour certains produits en provenance de raffineries algériennes en utilisant le

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

cabotage ou encore d'installations de raffinage et de manufactures (pneumatiques) étrangères aux nombreux utilisateurs éparpillés à travers le territoire national (voir paragraphe précédent). Pour accomplir ses activités, NAFTAL dispose, comme tout distributeur d'un réseau de distribution assez dense, organisé de manière à satisfaire toutes les exigences de la clientèle et géré par une Direction Générale implantée à Alger et d'Unités administratives décentralisées appelées Districts intervenant chacune dans deux à trois Wilayas de façon à couvrir l'ensemble du territoire national.

Le réseau de distribution est composé d'infrastructures et de Centres de stockage et de distribution de lubrifiants, de bitumes, de produits marines (pour les Districts situés dans les zones côtières), de produits aviation (pour chaque Aéroport civil implanté au niveau du territoire national), d'entrepôts et dépôts pour le stockage des carburants, de stations-service et points de vente (magasins).

L'entreprise est structurée en plusieurs niveaux :

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

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

- ❖ Niveau central : Directions d'activités et de Produits, Départements et services.
- ❖ Niveau décentralisé : Districts (Unités administratives), Centres et Antennes administratives au niveau de chaque Wilaya.

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

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

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

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

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

NAFTAL est dotée pour cela de moyens considérables :

➤ Un effectif de plus de 29900 personnes dont 3000 environ (au niveau local) exercent à titre de temporaires. A signaler que presque 8% de l'effectif est de niveau cadre. Le taux des cadres supérieurs par rapport à l'effectif total est actuellement de 1,03%;

➤ Une flotte importante composée de plus de 3500 camions. Le transport des produits pétroliers est l'une des tâches essentielles de NAFTAL. Il exige souvent un certain savoir-faire pour se réaliser de manière efficace. A souligner que NAFTAL a commercialisé en 2004, 10 million de tonnes de carburants et elle en a transporté 24 million de tonnes. Cela montre clairement que la fonction logistique est essentielle dans les activités de l'entreprise. L'approvisionnement en carburant s'effectue en partie par voie ferroviaire. Il existe une entreprise mixte de transport de produits pétroliers ;

➤ Société de Transport des Produits Energétiques (STPE) - dont le capital appartient pour 50% à NAFTAL et pour 50% à SNTF (Société Nationale de Transport Ferroviaire) ;

- Des hangars de stockage des lubrifiants et produits spéciaux ;
- Des bacs de stockage des bitumes ;
- Des entrepôts et dépôts de stockage des carburants.

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

1.5. Evolution structurelle et organisationnelle :

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

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

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

2. Objectif et Mission du NAFTAL :

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

2.1. Missions du NAFTAL :

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

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

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

2.2. Objectifs de la stratégie de NAFTAL :

En vue de faire face à la concurrence, l'actualisation de l'activité de NAFTAL ainsi que la mise à jour de tous ses systèmes de gestion, doit être réalisée le plus vite possible ;

Car l'ouverture du marché à la concurrence et la perspective de l'adhésion de l'Algérie à

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

l'OMC constitue la porte d'entrée d'une concurrence qui bousculera sûrement la situation actuelle du marché où NAFTAL détient une position quasiment monopolistique ; ce qui met NAFTAL dans l'obligation de se mettre à jour et mettre en place une stratégie offensive lui permettant d'être compétitive vis-à-vis de la concurrence potentielle.

NAFTAL vise généralement un double objectif :

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

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

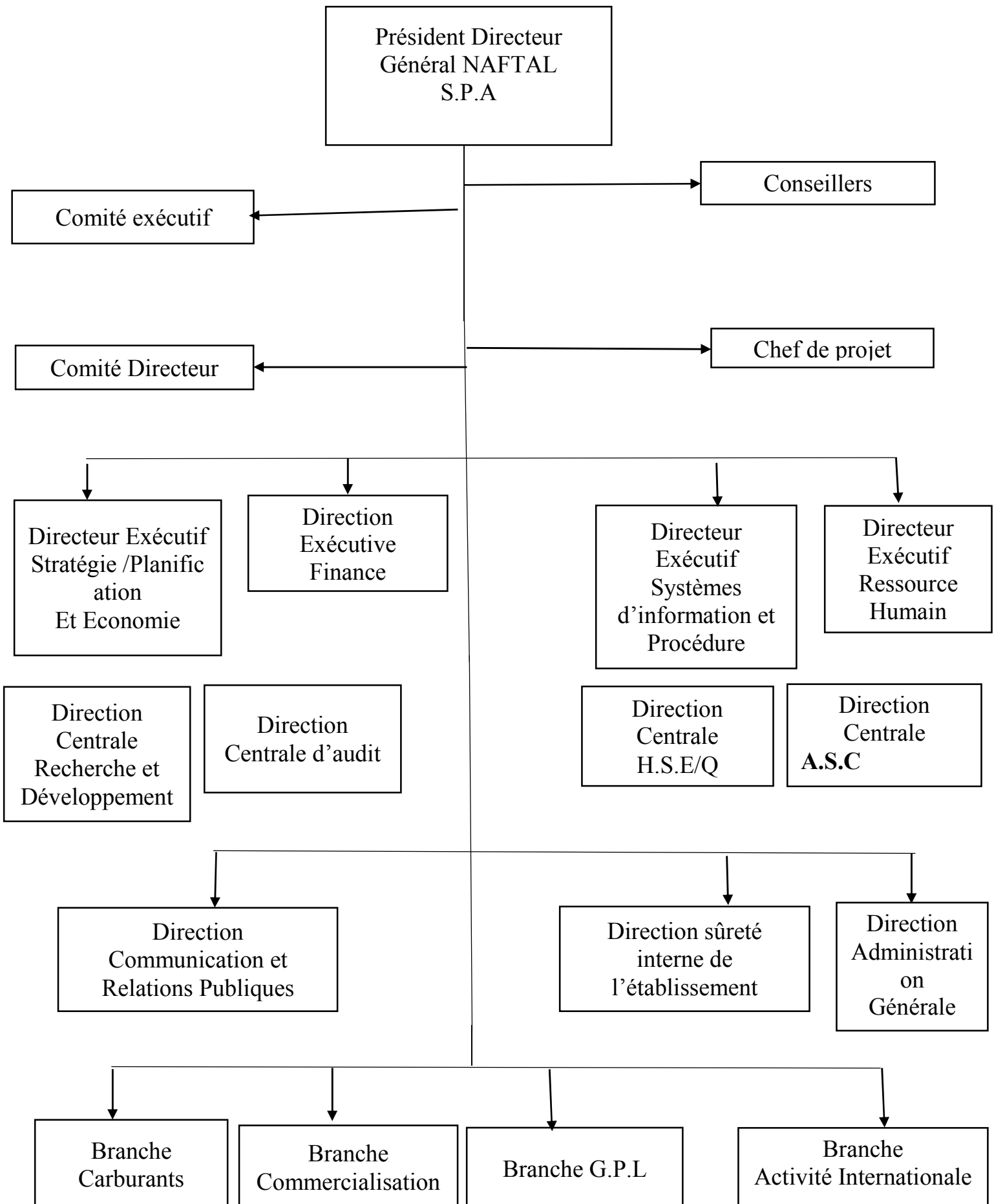
- La modernisation et la réhabilitation des infrastructures de stockage ;
- La mise en conformité de ces installations avec les normes de protection et de sécurité

Industrielle ;

- La modernisation et l'extension de son réseau de station- services ;
- Le renouvellement de ses moyens de transport par route et son matériel de manutention ;
- L'augmentation de ses capacités de transport par piste ;
- La promotion des produits propres : GPL et essence, Sans plomb.

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

2.3 Organigramme générale de NAFTAL :



Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

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

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

2.4.1. Présentation de district commercialisation de Tizi-Ouzou :

Le district commercialisation consiste à gérer un centre de distribution OUED- AISSI, un centre LUB/PNM TIZI-OUZOU et un réseau de dix-sept (17) stations en gestion directe (GD). Le district COM T-O se charge aussi du contrôle de six (06) stations de gestion libres (GL), dix (10) réseaux ordinaires (RO), quarante-deux (42) points de vente agréés (PVA), cent cinq (105) stations lavages graissages (SLG), quarante-six (46) revendeurs pneumatiques et quatre (04) revendeurs pièces de rechanges (1) .

2.4.2. Les mission du district COM de T-O :

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

Ses principales missions sont :

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

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

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

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

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

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

Les carburants, lubrifiants, pneumatiques sont des produits stratégiques et leurs commercialisations engendrent une lourde responsabilité. Afin de faire face à la demande existante sur le marché et de préserver l'image de marque de la société ;

Le district COM/T-O a mis à sa disposition les moyens humains, financiers et matériels.

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

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

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

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

2.4.3.1. Département commercial :

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

- Service réseau ;
- Lubrifiant ;
- Service pneumatique.

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

2.4.3.2. Département transport et technique :

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

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

2.4.3.3. Département finance et comptabilité :

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

Le département transport et comptabilité comprend :

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

2.4.3.4. Département administration et moyens généraux :

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

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

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

Ce département étant notre champ d'étude

2.4.3.5. Agence commerciale de BEJAIA :

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

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

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

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

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

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

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

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

- Coordonner et contrôler toutes les actions de recrutement, de formation et de paie ;
- Veiller à la stricte application de la réglementation interne et externe ;
- Elaborer et analyser les plans et budget des effectifs et dégager les ratios

D'appréciation ;

- Procéder et étudier les dossiers de commissions de personnel et de discipline ;
- Assurer les prestations de service en matière de transport, télécommunication et autre

Moyens ;

- Elaborer les plans d'approvisionnement des travaux.

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

Les tâches et les missions de département«ADM&MGX»s o n t réparties en services comme suit :

2.5.2.1. Service moyens généraux :

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

Ces tâches sont réparties en sections comme suit :

- **Section télécom et BOG :**

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

- **Section Entretien Bâtiment :**

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

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

- **Section Economat :**

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

2.5.2.2. Service administration :

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

- **Section du personnel :**

Elle assure la gestion administrative du personnel ;

- **Section paie :**

C'est une section qui collecte et contrôle tous les éléments afférents au calcul de la paie.

Elle établit aussi les déclarations relatives aux différentes caisses (CNAS, IMPOTS)

- **Section prestation sociale :**

Elle assure et contrôle les remboursements et les prestations sociales.

2.5.2.3. Service ressource humaine :

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

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

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

Section 02 : la mise en place de la GPEC au sein de NAFTAL

Dans un environnement mouvant, l'évolution des entreprises Est rapide. Pour faire face et adapter ses ressources humaines dans cette dynamique, la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est nécessaire.

Voici les clés pour réussir cette démarche.

La mise en place d'une GPEC nécessite un ensemble d'outils à l'entreprise de collecter les informations qualitative et quantitative qui rendent possible une réflexion stratégiques et prévisionnelle.

1. recrutement

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

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

1.1. Préalables du recrutement:

1.1.1 La stratégie du recrutement

✓ Définition de la stratégie du recrutement :

L'entreprise, dans le contexte démographique actuel, doit remettre à plat ses politiques et ses pratiques de recrutement et adopter les meilleurs pratiques.

L'alignement stratégique du recrutement est essentiel pour la compétitivité de l'entreprise.

Une « charte du recrutement » regroupe l'ensemble des orientations et des principes que l'entreprise a choisi de mettre en œuvre.

L'une des orientations fréquentes est « devenir un employeur de référence » pour attirer les talents.

✓ Le rôle de la stratégie du recrutement :

Les jeunes et les talents de tout âge ont et auront de plus en plus de choix. Attirer des candidats très sollicités, les séduire, les convaincre de choisir leur entreprise, de s'y intégrer et d'y être fidèle devient essentiel. Les concepts d'employeur de choix, employeur de référence, employeur attractif se sont imposés, d'abord dans les secteurs confrontés à des difficultés endémiques de recrutement et plus largement aujourd'hui du fait du contexte démographique européen.

Une bonne image externe et interne est nécessaire pour attirer, intégrer et conserver les compétences recherchées, la cohérence entre image interne et externe est indispensable. Elle repose

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

sur un discours externe conforme aux pratiques vécues en interne. Chaque salarié est un ambassadeur. Il contribue à la :

- Construction d'une image plus au moins attractive. **Cinq (05)** règles permettent de devenir un employeur attractif.
- Connaître les attentes des futurs collaborateurs dans leur diversité : les jeunes non qualifiés et les jeunes diplômés, les techniciens ont des aspirations diverses qu'il faut identifier et analyser afin de définir les politiques et pratiques pertinentes.
- Développer des pratiques **GRH** adaptées aux attentes de ses cibles de recrutement et alignes sur la stratégie de l'entreprise.
- Communiquer aux futurs collaborateurs les points forts, les atouts RH l'entreprise à travers une communication de recrutement adaptée : créer les messages...
- Définir et animer une relation amont (campus managers) : définir ses cibles (écoles, lycées, centres de formation, université et grandes écoles), imaginer les meilleurs moyens de contact, pérenniser la relation, créer les événements, mobiliser ses jeunes recrues, innover.
- Construire une image d'employeur de référence, de choix implique des pratiques et politiques **RH** stables et cohérentes.

Lorsque l'entreprise doit procéder à des recrutements significatifs, il peut être utile de réaliser un audit d'image et l'employeur.

❖ L'expression de la demande :

La demande de recrutement émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné.

L'origine de la demande peut être un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire.

La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. L'échelon ayant le pouvoir de recruter la transmet au service des ressources humaines.

Le pouvoir de recruter peut-être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou un poste supplémentaire, un contrat à durée déterminée ou un contrat à durée indéterminée, un temps plein ou un temps partiel.

❖ L'analyse de la demande :

Avant que les opérations de recrutement soient lancées, l'opportunité de la demande est vérifiée.

Le diagnostic d'opportunité est réalisé par le service des ressources humaines. A travers une grille de questions, il vérifie que toutes les solutions de réorganisation de service et d'amélioration de

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

la productivité ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

Les solutions alternatives (travail temporaire, contrats à durée déterminée, stagiaire, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitante...) sont également envisagées. Toutes les possibilités de modification de l'organisation de travail et la répartition des tâches sont étudiées avant de déterminer l'emploi pour lequel recruter. Les possibilités d'externalisation sont examinées.

La recherche de solutions les moins onéreuses permettant de bénéficier d'aide à l'emploi est également envisagée :

- Recruter un jeune peu qualifié ;
- Recruter un chômeur qualifié expérimenté ;
- Recruter des salariés peu qualifiés
- Recruter à temps partiel ;
- Recruter un apprenti.

Il faut noter que « l'effet d'aubaine » ainsi recherche peut avoir des effets pervers.

L'analyse de la demande de recrutement s'achève par la décision, négative ou positive, de pouvoir le poste. Si le recrutement est décidé, il faut alors disposer d'une définition de fonction et déterminer la nature du contrat (**CDI**) et la durée du travail (temps plein ou non).

❖ Définition de la fiche du poste et de profil du candidat :

La réussite du recrutement repose sur l'existence d'une définition de fonction précisée, actuelle et proche de la réalité, sous forme d'un référentiel de compétences.

➤ Définition de la fiche du poste :

Est un outil de communication décrivant les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle en tenant compte de l'environnement de travail et les missions confiées aux salariés, le poste tel qu'il est tenu par ce dernier est écrit dans la fiche de poste.

En règle générale, la définition de poste se concentre sur trois axes principaux :

- **La mission du poste** : la définition de la finalité du poste ne doit pas être confondue avec la description des tâches à opérer. Il s'agit ici de situer le poste dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Exemple : pour un poste de chef de département informatique : développer, mettre en place et coordonner, dans les cadres des études qui lui sont confiées les actions destinées à maintenir et améliorer l'efficacité du service informatique et sa rentabilité.

➤ Les principales responsabilités :

Cette section décrit en détail ce que le titulaire aura à réaliser et la façon de le réaliser. C'est la

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

parie la plus délicate d'une définition de fonction.

Généralement, les principales activités sont définies dans un ordre chronologique et traitées sous trois aspects : Quoi ? Quand ? Comment L'estimation du temps passé globalement aux différentes activités peut se révéler intéressante.

➤ **Le positionnement dans la structure :**

Cette section permet de repérer le poste grâce à l'organigramme (général ou du service intéressé) et par la description du contrôle exercé par le titulaire du poste sur ses subordonnés, de ses marges de manœuvre et du niveau de ses responsabilités.

Cette section donne quelques éléments d'appréciation quantitative :

- Nombre de subordonnés.
- Niveau du budget géré.
- Volume des ventes, de la production contrôlée, indicateur de performance...

La définition du poste est officialisée par un document homogène qui permet :

- Un langage commun de la part des différents interlocuteurs que rencontrera le postulant.
- Une bonne information des candidats.
- Un établissement aisé du profil du candidat recherché.

➤ **Définition du profil du candidat**

La définition du profil est opérée aussi bien pour un poste multiple. En effet, même s'il n'a pas été nécessaire d'établir une définition de poste, il est toujours utile de réfléchir sur le profil du candidat recherché : c'est, par exemple, à ce moment que peut être modifié l'équilibre d'une équipe.

La définition de profil peut être considérée comme la première étape de la gestion de carrière d'un salarié. Cet exercice conduit à décrire le candidat « **idéal** » ; celui-ci bien sûr, n'existe pas dans la réalité, c'est pourquoi il est essentiel de classer chaque élément du profil dans l'une des trois catégories suivantes :

➤ **Indispensable :**

Un candidat qui ne présenterait pas cette caractéristique ne peut accéder au poste ;

➤ **Essentielle :**

Caractéristique que doit posséder un candidat pour assurer correctement la fonction ;

➤ **Souhaitée :**

Caractéristique désirée mais non nécessaire pour remplir correctement la fonction.

Le classement des caractéristiques dans ces trois catégories doit être aussi objectif que possible ; on se définira d'une tendance fréquemment observée parmi les supérieurs hiérarchiques, qui consiste à surévaluer les caractéristiques nécessaires et essentielles.

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

Les éléments examinés sont, en général, les suivants :

- A- Caractéristiques physiques** : santé, présentation, âge...
- B- Expérience** : les années, dans le même poste,
- C- Compétences spécifique** : connaissances techniques, niveau de savoir...
- D- Motivation** : en termes de désir d'évolution, de sécurité, de revenus, de pouvoir, de perfectionnement,
- E- Traits de caractères** : impact sur les autres, adaptation aux différents niveaux, stabilité, aptitude au travail de groupe...

La définition du profil exige une rédaction aussi détaillée et précise que possible : aussi les termes bonne présentation, capacités au-dessus de la moyenne sont à proscrire car ils autorisent trop d'interprétations subjectives.

1.2. Les modes de recrutement :

1.2.1. Etude de cas de recrutement externe d'un agent installateur (G.P.L.C)

✓ Identification du besoin :

Après étude de poste vacant d'un agent installateur **G.P.L/C**, le chef d'agence **C.O.M** de Bejaia a exprimé le besoin d'un agent **G.P.L/C** par une lettre intérieure qui a été adressée à Mme la directrice du district **C.O.M** Bejaia. La directrice instruit le département personnel pour introduire une dérogation auprès de la **D.R.H** pour un éventuel accord de recrutement d'un agent **G.P.L/C** au niveau de cette unité.

Le service **R.H** instruit par le chef de département personnel introduit cette dérogation à (**D.R.H**) **B/C.O.M** le 02/02/2016 Cette dernière a notifié l'accord de dérogation de recrutement d'un contrat de travail à durée indéterminé (**CDI**) d'un agent **G.P.L/C** au niveau de l'unité de Bejaia.

✓ Les exigences du poste

Une fois la dérogation notifiée au district, le siège ressources humaines établit une offre d'emploi auprès de l'**ANEM El Kseur** le 07/02/2016, avec le profil suivant :

- **C.A.P** en mécanique.
- Expérience souhaitée professionnelle **02 ans** et plus.
- Résider proche de centre conversion **G.P.L.C**.
- Age maximum 35 ans.
- Situation service national justifié.
- Disponibilité (apte à travailler pendant la nuit et les jours fériés).

En réponse à l'offre d'emploi, le directeur de l'**ANEM** de Bejaia transmet les dossiers des candidatures pour le poste d'un agent **G.P.L/C**.

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

✓ La sélection des candidats :

L'ANEM Bejaia a orienté **05** candidatures remplissant les conditions arrêtées dans l'offre d'emploi, le service ressources humaines réceptionne les candidatures, muni de bulletin de présentation le 15/02/2016 et les références demandées dans l'offre d'emploi. (Voir annexe 03)

Le candidat retenu après la sélection à travers d'une commission de recrutement le 28/03/2016 sera convoqué pour constitution de dossier avec les pièces jointes administrative à fournir.

Une fiche de renseignement destinée au candidat sélection afin de la remplir

Avec un **P.V** du 04/04/2016 qui sera dressé pour désignation de candidat retenu.

Après constitution du dossier administratif, le candidat concerné sera orienté pour une visite médicale d'embauche auprès du médecin NAFTAL ci-joint modèle de visite et le médecin de travail confirme l'aptitude ou l'inaptitude au travail par résultat écrits ci-joint modèle.

✓ L'installation :

Le chef de l'agence **C.O.M** de Bejaia à travers son chef d'atelier de conversion **G.P.L/C** Bejaia veille à son installation en lui présentant le personnel du centre, ainsi toutes les tâches liées à sa fonction.

Etablissement d'un contrat de travail, le travailleur est appelé pour signer sur contrat liant à l'employeur par un contrat à durée indéterminé avec obligation de la mention le 17/04/2016 « Lu et approuvé ».

Il l'observe pendant la durée de la période d'essai de **(02 mois)** vu son statut (exécution socioprofessionnelle).

✓ Confirmation :

Après confirmation de la période d'essai au poste de travail pour une décision réglementaire de l'intéresser **M^r (X)** agent installateur **G.P.L/C** une copie de la décision sera remise

Une lettre intérieure d'installation le 17/04/2017 du candidat agent installateur est adressée du service ressources humaines à chef de centre conversion **G.P.L/C** Bejaia dans laquelle est noté :

Date de recrutement.

- Fonction (poste de travail).
- Nature de contrat **C.D.I.**

Le service ressources humaines saisit la section paie de **M^r ou M^{elle} (X)** et ce par une note de mise en paie avec une copie de son **C.D.I** pour paiement prochain mois model.

1.2.2. Etude de cas le recrutement interne d'un caissier principal

✓ Identification d'un besoin

Suite à la mutation de **Mr (X)** caissier au niveau du centre de distribution de **Tizi-Ouzou** dans

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

le besoin de combler un poste déficit.

Le service ressources humaines font prospections internes ou des notes internes diffusées dans toutes les unités et structures de l'entreprise le 26/01/2016 en vue de recueillir des candidatures remplissant les critères d'accès déjà arrêtés dans ces notes selon les conditions suivantes :

- Niveau d'étude secondaire.
- Titulaire d'un diplôme **CAP** en comptabilité.
- ✓ **Déroutement de la prospection interne :**

Des agents qui sont intéressés pour cet appel déposant leur demande auprès de leur responsable hiérarchique qui transmette à son tour au niveau de service **R.H.**

La commission du personnel le 24/02/2016 du district après réception des **(03)** candidatures le tranchera sur la candidature en tenant compte des profils des candidats.

✓ **Décision finale :**

Suite au **P.V** de la commission du personnel le N° **12/16** du 24/02/2016 déclare l'infructuosité. Chaque proposition émise par un agent concerné par la promotion est motivée par :

- La vacance du poste.
- Le niveau académique.
- L'ancienneté dans le poste.
- L'avis favorable de sa hiérarchie.
- L'avis de la commission du personnel.

Le service ressource humaine joint à cette lettre une copie de la fiche de synthèse de l'agent proposé à l'appel à candidature :

- Copie du **P.V** de commission du personnel district.
- Registre de personnel actualisé.
- Etat nominatif du personnel concerné avec commentaire.

Ce courrier sera adressé à **D.R.H** avec accusé de réception pour notification et information.

Après examen et étude minutieuse du service de **D.R.H** notamment le service contrôle et réglementation en tenant compte des critères de promotion cités ci-dessus, la **D.R.H** réserve une suite à cette proposition (positive ou négative).

Après réception de ce courrier par la directrice, des notifications seront établit à chaque agents postulant.

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

1.3. Le déroulement du recrutement

1.3.1. La présélection des dossiers de candidatures :

La présélection permet d'éliminer les candidatures contre indiquées et de sélectionner les candidates qui remplissent les conditions pour les convoquer a un entretien. Cette élimination se fait sur la base d'une grille d'analyse rigoureuse élaborée à partir du profil du poste. Toutes les candidatures sont ainsi analysées selon les mêmes critères.

L'objet de cette étape est de classer les candidats en trois catégories :

- Refus définitif dans le cas où les éléments indispensables du profil sont absents ;
- Mise en portefeuille de candidatures pour d'autres postes ;
- Possibilité de participer à la suite de la sélection.

Une présélection efficace et réussie est celle qui permet de recevoir un minimum de candidats en entretien et de trouver parmi ceux-ci celui qui va être en adéquation avec le poste.

La présélection s'opère sur les bases :

➤ Du curriculum vitae adressé par les candidats à la suite de la parution des annonces et étudié avec la plus extrême attention, le **CV** apporte des renseignements sur l'état civil du candidat son niveau de formation et son parcours professionnel.

➤ La lettre de candidature qui a pour rôle, au-delà de celui d'accompagner le **CV** de faire ressorti les motivations du candidat pour le poste.

A la réception des lettres et **CV**, la priorité est d'effectuer un tri et d'éliminer les candidatures qui ne correspondent pas au besoin. Ce tri est réalisé sur la base d'une grille de présélection.

Ce dernier bien structuré doit, qu'elle que soit la personne qui analyse les candidatures, sélectionner les mêmes candidats dans chacune des trois catégories.

L'analyse des dossiers de candidatures est devenue extrêmement difficile, en raison de la possibilité donnée aux personnes en recherche d'emploi, de se procurer la qualité du livre sur le sujet de participer à des stages proposés par divers organismes. Les dossiers de candidature ne sont pas plus le reflet de la personne, mais le résultat d'une construction artificielle réalisée avec des professionnels.

La mise en œuvre d'une grille d'une présélection :

Comme nous l'avons évoqué précédemment, il faut à partir de cette étape de recrutement, consacrer un temps identique pour toutes les candidatures reçues de façon à engager le processus de prise de décision avec des données comparables. La meilleure manière d'y parvenir, et la plus efficace, est de bâtir une grille de présélection utilisé pour toutes les candidatures qu'elle que soit la filière suivre.

Cette grille de présélection comporte trois rubriques qui concernent :

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

- L'analyse de CV
- L'analyse de la lettre de motivation
- Les questions à poser au candidat.

La préparation de cette grille comporte deux phrases :

- La comprend un certain nombre de questions que l'on est en droit de se poser sur le dossier de candidature.
- Toutes les questions doivent être formulées de sorte, que la réponse ne puisse être formulé que par un « oui » ou « non ». Ce sont les questions que l'on qualifie de fermées, par exemple : A-t-il plus de vingt-six ans ? Est-il diplômé d'une école de commerce ? A-t-il un brevet de comptabilité ? A-t-il au moins dix ans d'expériences dans l'horticulture.

1.3.2. La sélection des candidats :

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

Cette phase passe par les étapes suivantes :

- Expression de besoin de recrutement auprès de service de 'ANEM ;
- Les services de l'ANEM orientent les candidats remplissant les conditions d'accès au poste, munis de leur CV et de bulletins de présentation, et ce pour un entretien psychotechnique.
- Ces candidats seront convoqués pour passés devant une commission d'évaluation et de sélection.
- Le candidat retenues sera informé et convoqué pour la constitution du dossier afin qu'il signe son contrat d'engagement (CDD, CDI) et pourras intégrés son poste. Pour les candidats non retenus, ils seront informés par les services de l'ANEM (destinataire de la carte réponse).

1.3.3. Le premier tri et le risque de discriminations prohibées :

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidatures. Une première confrontation des caractéristiques de postulants avec les exigences du poste (âge, formation, expérience, voire prétention) conduit à une élimination importante. **90%** des réponses sont, à ce stade, souvent éliminées.

Cette première élimination se fait sur des critères relativement simples. Les réponses qui remplissent les conditions font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de cas retenu pour la suite du processus.

La qualité de la lettre de candidature et de curriculum vitae à ce niveau un impact important.

Certaines recherches ont fait ressortir le risque ou lors de ce premier tri des discriminations

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

prohibées du fait de l'âge, du sexe, du nom ou de l'adresse. Les débats sur le CV anonyme et sur le « **testing** » soulignent la nécessité de former les trieurs à respecter scrupuleusement le principe de l'égalité des chances et de la non-discrimination.

Les attitudes des responsables de recrutement face à la présentation des lettres de candidature doivent être prises en compte par les candidats.

Tableau 02 : Lettre de la candidature

Présentation de la lettre	Rejet total%	Rejet partiel%	Indifférence %
Dactylographiée	15	49	25
Simple carte de visite	48	34	15
Lecture difficile	17	65	17
Papier fantaisie	30	47	20
Format inhabituel	11	51	35
Sans signature	49	40	10
Sans formule de politesse	27	47	23
Photocopiée	35	43	17
Sale, tachée	80	17	3
Avec des fautes d'orthographe	32	60	7
Sans alinéas, sans effort de présentation	6	44	47

Source : Pierre Cîteaux, GRH, Edition Armand Coulin, Paris 1999 page 25

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

Aujourd'hui, sauf mention explicite, la lettre peut ne pas être manuscrite.

Un questionnaire standard est souvent adressé aux candidats non éliminés. Il souhaitable d'y joindre une présentation du poste et de la société.

Les candidatures éliminées reçoivent à ce stade une lettre négative. De plus en plus, les cabinets chargés du recrutement précisent dans une lettre type les raisons de l'élimination.

1.3.4. L'entretien de sélection :

❖ L'entretien :

L'entretien reste le moyen où peuvent converger toutes les appréciations relatives à l'adéquation entre le profil du poste et celui d'un candidat. On imagine mal appréhender les contours dans l'entreprise sans envisager, au moins au moment décisif de la procédure de sélection. Une relation privilégiée de communication interpersonnelle.

En dehors des entretiens de présélection, qui ont lieu dans les informations sur le candidat pour se forger une « première impression », l'entretien de présélection proprement dit se situe au stade final et a pour aboutir à une décision quant au choix du candidat à retenir définitivement pour le poste. A ce stade, les différents candidats encore présents ayant tous les proximités importantes avec le profil du poste, il s'agit plus d'un choix que d'une élimination.

La réussite de l'entretien de recrutement implique qu'il se déroule dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer ait élaboré un schéma d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables.

Pour éviter que l'entretien ne se limite à une conversation banale. On utilise un plan d'entretien, et comme il doit satisfaire aux règles de la conduite d'un entretien « **semi-direct** » et s'articuler autour de trois périodes successives :

La préparation de l'entretien : elle est primordiale compte-tenu du temps finalement limité dont dispose le recruteur pour approfondir la connaissance d'un candidat. Elle doit permettre à l'interviewer, d'une part de vérifier les exigences et le contexte du poste à pourvoir d'apprécier les différentes informations dont il dispose déjà sur les candidats qu'il va recevoir, d'autre part, de mettre au point un guide d'entretien (canevas ou conducteur d'entretien).

Les inventaires de personnalité suscitée, peuvent servir de support à la conduite de cet entretien.

Le déroulement de l'entretien : Il établit la « relation de face à face » entre le(s) responsable(s) de l'entreprise et le candidat. Au terme de cet entretien le recruteur doit pouvoir disposer des informations propres à faire un choix définitif quant à la personne devant occuper le poste. Il s'organise en trois phases :

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

La présentation qui sert à mettre à l'aise le candidat situer le cadre et les modalités de l'entretien, identifier les interlocuteurs.

Le développement cherche à recueillir les données les plus pertinentes possibles sur les compétences, les motivations du candidat. Un ensemble de questions s'organisées invite le candidat à exprimer les événements vécus, les perceptions, les conceptions qui peuvent traduire les traces de ses potentiels et leur conformité aux exigences de l'entreprise. Le travail de l'interviewer est difficile car il suppose des facultés d'écoute importantes.

La conclusion aboutit à synthétiser l'ensemble des réponses faites par le candidat et à lui faire par des principaux enseignements que le recruter tire de cet entretien en envisageant éventuellement les étapes ultérieures et leurs échéances.

L'exploitation de l'entretien :

L'entretien étant terminé, il reste à formaliser les conclusions qui peuvent être faites au sujet du candidat vis-à-vis du profil du poste, et des possibilités d'évolution, vis-à-vis des autres candidats reçus en entretien.

La réussite d'un entretien est donc liée aux conclusions ou hypothèses que l'on peut établir quant à la pertinence de la candidature considérée et donc au pronostic d'intégration du candidat. Mais cette réussite est aussi largement tributaire du type relation s'établissant entre l'interviewer et l'interviewé, du respect par l'interviewer, d'un certain nombre de règles liées à l'organisation de l'entretien et aux conditions matérielles de son déroulement.

Bien que le recrutement et les entretiens aient pu être conduits par le responsable du recrutement ou un responsable de personnel, le choix définitif appartient en principe au responsable hiérarchique directement concerné par ce recrutement.

Le choix d'un candidat ne solde pas la procédure de recrutement. D'une part, parce qu'un certain nombre d'opérations administratives vont être nécessaire à la conclusion de l'embauche (lettre de confirmation, rédaction du contrat de travail, vérification des diplômes), et d'autre part, parce qu'il reste à intégrer réellement le nouveau salarié.

A- Les objectifs de l'entretien :

L'entretien de sélection tend à atteindre des objectifs suivants :

- Informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques ;
- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir. C'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants.

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

B- Les types d'entretiens :

Il existe différents types d'entretiens de recrutement. Individuel ou collectif, dans un style directif ou semi-directif.

- **L'entretien individuel (le cas le plus courant) :**

Le candidat est seul face à un ou plusieurs interlocuteurs. L'entretien en face à face est le plus classique.

L'entretien peut aussi être en chaîne : le candidat rencontre individuellement plusieurs responsables de l'entreprise.

L'entretien face à un « jury » : Devant un groupe de personnes, que l'on ne présente pas toujours, ou le candidat est écouté pose de questions.

- **L'entretien collectif :** Comprend un groupe de candidat sélectionné pour un même poste.

Pour les recruteurs convoquent en même temps un groupe de candidats au même poste.

Généralement, il se déroule en deux étapes successives :

-Lors d'une première réunion, les représentants de la société communiquent des informations sur la société et sur le poste à pourvoir. La plupart du temps des personnes y sont présentes afin d'observer et de noter les réactions et les questions de chaque candidat.

Dans un deuxième temps, les candidats sont convoqués par groupe et ils sont invités à débattre sur un thème ou une étude de cas. Là encore des observateurs notent réactions, remarques, argumentations et attitudes générales de chaque candidat. Cette étape est une épreuve difficile où il faut se distinguer, se démarquer sans pour autant écraser les autres candidats. La meilleure attitude est de rester naturel, de conserver ses moyens et de toujours veiller à son expression orale et à la cohérence, la pertinence de ses propos.

2. L'évaluation :

L'évaluation au sein de NAFTAL se fait mensuellement à travers la prime de rendement individuelle (PRI) : Cette prime est attribuée à chaque salarié, le service paie envoie à chaque structure de la note. On évalue ainsi :

- Quantité de travail qui s'effectue /40 ;
- Valeur de travail /40 ;
- Assiduité 20 /

2.1. Prime de Rendement individuelle (PRI) :

La présente fiche a pour but d'inscrire sur les 12 mois de l'exercice, la note mensuelle obtenue conformément à la valeur et barème contenue dans la circulaire relative à la PRI, après il est versé dans le dossier administratif de l'intéressé (e), et service ultérieurement des modalités relative à

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

l'avancement, la promotion, information, le perfectionnement, la réaffectation ou la rétrogradation

2.2. Modalité pratique d'utilisation :

Pour les besoin de la détermination de la note individuel/ mensuel (NI) il y a lieux d'observé les formalités suivantes :

2.2.1. Principes :

-Les critères d'appréciations relatives au volume (quantité) et à la qualité du travail sont évalués, conformément aux barèmes, par le notateur tel que définis par la circulaire DCRH.

-Les critères relatifs à l'assiduité et à la discipline sont évalués par la structure de gestion du personnel.

2.2.2. Méthode :

➤ Avant la transmission de la fiche aux notateurs concernés, la structure de gestion du personnel procède :

Pour l'assiduité :

- A la comptabilisation mensuelle des retard demi-journées d'absence irrégulières
- A la détermination de l'abattement en nombre de points à déduire de la valeur globale attribué

aux critère assiduité cette valeur finale après déduction est porté portée dans la case correspondante

Pour la discipline

- A l'enregistrement des sanctions disciplinaires consommées dans le mois suivant la codification ci-après.

-S1 : avertissement verbal et écrit

- S2 : blâme

-S3 : mise à pird de 1 à 3 jours

-S4 : mise à pied de 4 à 8 jours licenciement, rétrogradation.

Lorsque plusieurs sanctions sont infligées dans le mois, il y a lieu de transcrire S1 + S2 Ou S3 ets...

S'agissant de la sanction S4 se reporté aux dispositions et modalités énoncées dans la circulaire DCRH.

➤ Après ces formalités la structure de gestion du personnel transmet les fiches au notateur procédant à leur tour à l'évaluation des critères qui leurs sont réservés (volume et qualité).

Au terme de l'appréciation et de la notation, le notateur établis la valeur globale au titre de volume de la qualité de l'assiduité et le cas échéant de la discipline, il appose sa signature au bas de la colonne du mois de référence.

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

3. La rémunération :

Au niveau de l'entreprise NAFTAL La rémunération est le prix d'un travail, d'un service rendu. Le salaire constitue l'un des éléments les plus importants de la relation : entreprise – salarié.

Le service paie et prestation gère tout ce qui est paiement (prime, indemnités...etc.) et prestation sociale, tout ce qui est en relation avec la CNAS (déclaration, maladies, arrêt de travail, accident de travail...etc. Il à une relation aussi avec la CNR (caisse nationale des retraites) cela concerne la retraite.

En contrepartie de travail fournis, le travailleur perçoit à titre de rémunération, un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats de travail. Le salaire se calcule à travers une grille de salaire déterminés par la convention collective ou chaque poste perçoit une certaine prime(le salaire de base se détermine selon la catégorie) la rémunération est exprimée exclusivement en terme monétaire.

3.1. Les différentes formes de rémunération

Il existe trois formes de rémunération :

❖ Le salaire de base

Conformément à l'article 81 de la loi 90.11, on définit le salaire de base comme le résultat de classification professionnelle de l'organisme employeur. Donc, on détermine le salaire de base à partir de la valeur du poste de travail.

Conformément à l'article 81 de la loi 90.11, on définit le salaire de base comme le résultat de classification professionnelle de l'organisme employeur. Donc, on détermine le salaire de base à partir de la valeur du poste de travail.

Le salaire de base vise à rémunérer :

- La réalisation des objectifs permanents et qualitatifs ;
- L'expérience professionnelle et les connaissances ;
- Les comportements professionnels (compétences).

❖ Le salaire variable : primes et indemnités

Les primes ont pour objectif de récompenser le rendement du travailleur, les résultats de leur production.

Les indemnités ont pour objectif de rémunérer, de compenser ou bien d'assurer le dédommagement d'un préjudice justifié par les conditions de travail. L'article 81 de la loi 90.11 cite les primes et les indemnités tels que : indemnité des heures supplémentaires, indemnité de zone et aussi les primes liées à la productivité et aux résultats du travail.

Le salaire variable vise à rémunérer le degré de la réalisation des objectifs annuels (quantitatifs et qualitatifs mesurables).

❖ La distribution alternative

Visé à rémunérer la performance exceptionnelle pour atteindre des objectifs ponctuels ou spécifiques (non prévus).

4. Système d'information des RH au sein de NAFTAL :

L'entreprise NAFTAL vit dans un environnement hostile, souvent menaçant pour son existence.

Pour réussir à adopter les stratégies les plus adéquates lui permettant non seulement de survivre mais de se développer, il est indispensable en temps réel.

Pour atteindre cet objectif, il est impératif que l'information soit gérée, de façon rationnelle optimisant son utilité, d'où provient l'importance cruciale des SI.

Les SI sont devenus une composante essentielle de toute organisation prospère.

Dirigeants, entrepreneurs ou professionnels des affaires, ont tous besoins de connaissances autant sur les SI que sur les autres fonctions de l'entreprise « le SI », il est difficile de trouver une définition précise à ce concept car il est ouvert à toute proposition et à toute nouvelle idée, il est évolutif et susceptible à tout changement et développement, dans notre étude nous allons séparer les supports de l'information, les logiciels et l'infrastructure technologique au sein de l'entreprise NAFTAL.

Pour qu'elle soit réussie, la diffusion de l'information et de la communication avec l'environnement interne et externe exige une politique dynamique d'information et de communication et des moyens et supports adéquats pour sa mise en œuvre.

Plus précisément, on peut dire que l'entreprise utilise des moyens de communication différenciés en fonction des domaines composants son environnement (commercial, financier, politique...)

Les moyens dont elle dispose pour communiquer avec son environnement tant interne qu'externe sont assez nombreux ;

- Les revues de l'entreprise « NAFTAL news »
- Le livret d'accueil : l'organigramme, les règles de gestion, l'historique et les informations pratiques
- Le centre de calcul
- Les apports annuels d'activités et comptes de gestion de l'entreprise
- Les documents statistiques
- Les affichages

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

- Les notes de service
- La circulaire
- Le courrier
- Le téléphone, le télex, le fax
- Les réunions
- Les conférences...

❖ **Les logiciels :**

Le logiciel est la partie non tangible de l'ordinateur, ce terme est utilisé comme synonyme de programmes disponibles pour une machine donnée :

- FTP : le File Transfer Protocol
- Le WINCANAL
- NAFT COM
- NAFT GD

❖ **Les technologies de l'information de NAFTAL**

L'intranet, le projet « programme management Office (2004) », les ERP et le VST

5. La formation :

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

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

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

Tableau 03 : Du personnel par CSP / niveau académique

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

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

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

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

➤ **Identification des besoins en formation :**

Les sources de besoins à prendre en considération sont :

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

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

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

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

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

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

Le regroupement les fiches individuelles et collectives dans un tableau de bord **ressource humaine** : c'est au service du personnel qu'est désigné le regroupement des fiches individuelles et collectives (c.-à-d. la direction des ressources humaines qui décide la personne qui nécessite une formation, et de quel type de formation nécessaire), et cela se base sur l'évaluation des cadres hiérarchiques quel que ce soit direct ou indirect.

➤ Le lancement de la formation :

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

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

Ces structures se présentent comme suit :

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

➤ **Evaluation et le suivi :** A la fin de chaque formation l'agent formé doit être évalué avec une évaluation à chaud ou évaluation à froid.

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

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

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

Développer les compétences ;

- Raccourcissement de la durée de vie du savoir-faire ;

Développer une forme de motivation ;

- Améliorer le rendement des salariés ;
- La transmission de la connaissance ;
- Evaluation des ressources humaines.

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

- La hausse des coûts de formation :

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

L'entreprise NAFTAL a mis un dispositif pour surmonter cette limite avec la réalisation de nouveaux centres de formation dans différentes régions (Parmi leurs objectifs).

- Le départ des salariés après leurs stages de formation

Pour dépasser cette limite, l'entreprise NAFTAL a fait intégrer un contrat de fidélité pour le personnel formé, qui se fait selon la durée de la formation

6.3. Les objectifs de la formation :

- la satisfaction des besoins de l'entreprise en main d'œuvre qualifiée et la participation à la satisfaction des besoins sectoriels et nationaux en main d'œuvre qualifiée ;
- l'adaptation permanente des travailleurs à leurs postes de travail, compte tenu notamment des changements techniques, de l'évolution de la science et des technologies de l'information et de la communication

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

- la promotion sociale et professionnelle des travailleurs et le développement de l'entreprise.

7. La politique des ressources humaines du l'entreprise NAFTAL :

7.1. Tableau 04 : La répartition des effectifs selon les tranches d'âge

Tranche d'âge (année)	Total d'effectifs	%
Moins de 20	0	0
20-25	9	1,54
25-30	57	9,76
30-35	124	21,23
35-40	176	30,14
40-45	102	17,46
45-50	59	10,11
50-55	36	6,16
55-60	19	3,26
PLUS, DE 60	2	0,34
TOTAL	584	100

Source : élaborer par nous-mêmes

Interpretation des résultats :

On constate que la tranche la plus élevée dans l'entreprise NAFTAL est la tranche (35-40).

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

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

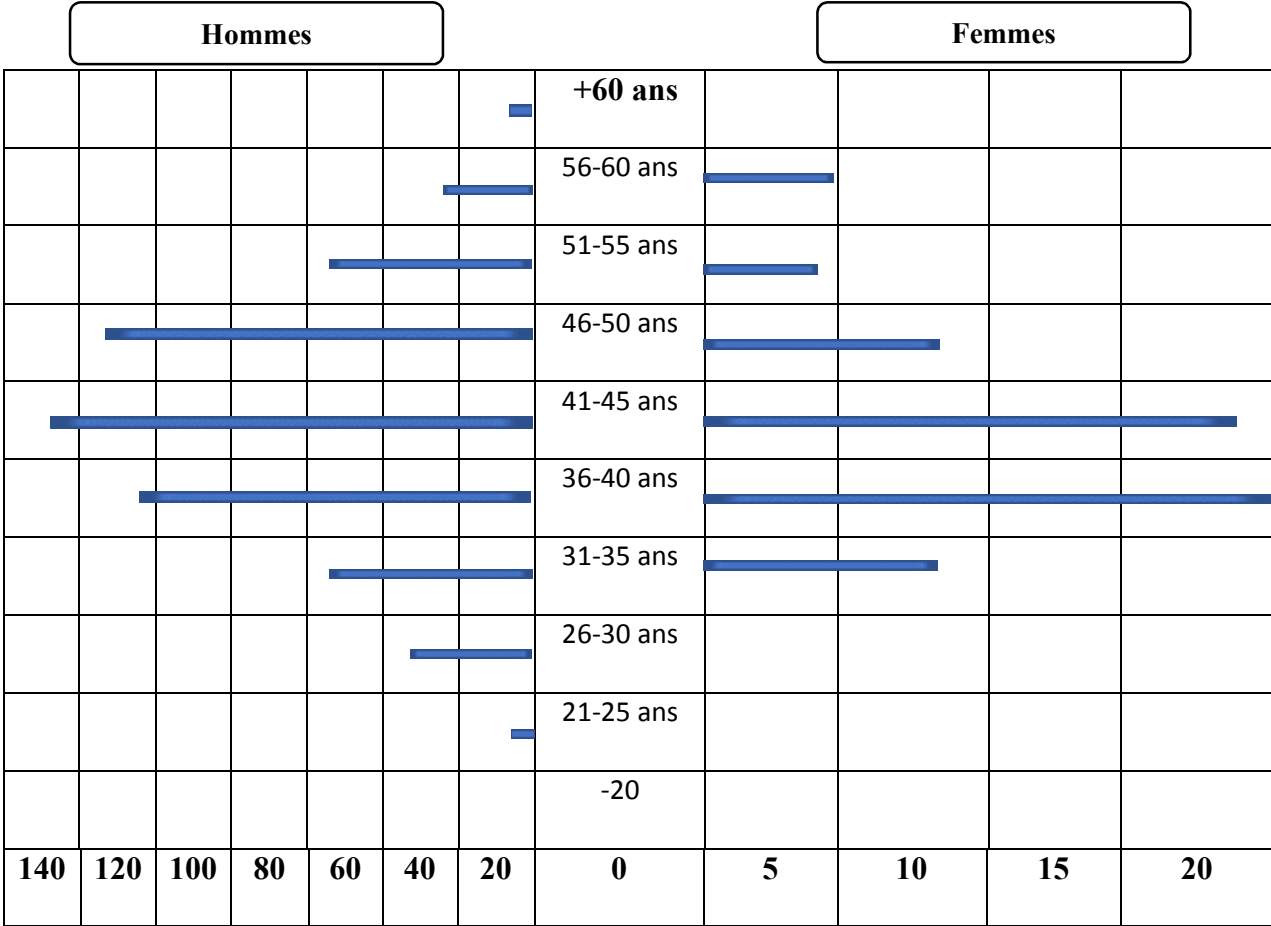
à la retraite dans les 5ans. Par contre, les hommes qui ont la tranche d'âge (55-60) sont au nombre de 38 qui sont soumis à une plus profonde analyse (déterminer l'âge exacte de chaque personne, aussi déterminer les activités qu'il exerce...etc.). Cela dans le but de préparation à un remplacement qui se fait selon un apprentissage des nouvelles recrues (jeunes), pour bien maîtriser les postes de départs en retraite et la durée de cette apprentissage se fait selon les activités (il existe des activités qui nécessitent moins de durée < 1 < et plus). Ce qui amène à déterminer que la pyramide des âges est l'outil qui aide à l'identification du besoin de recrutement. On peut aussi analyser les activités par l'analyse de la chaîne de valeur. L'avantage concurrentiel est l'un des objectifs de la GPEC, et la chaîne de valeur est un instrument fondamental pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel d'après M.C.PORTER. De ce fait, on déduit que la chaîne de valeur permet de positionner l'ensemble des activités d'une entreprise.

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

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

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

Figure 03: La répartition de l'effectif (Hommes et femmes) de NAFTAL selon les tranches d'âges



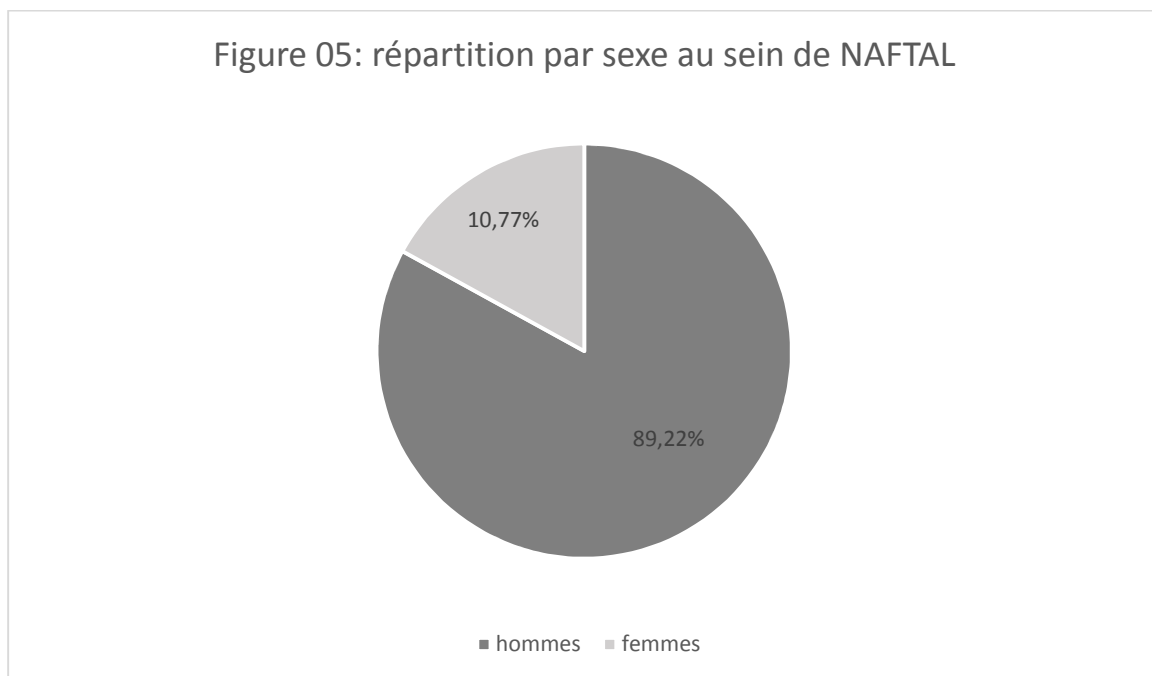
Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

7.2. Tableau 05 : La répartition de l'effectif selon le sexe

L'effectifs par genre de l'entreprise NAFTAL se réparti comme suit :

	Effectif	%
Hommes	621	89,22
Femmes	75	10,77
Total	696	100%

Tableau : répartition par sexe au sein de Naftal



Ce graphique montre que la part hommes/femmes n'est pas respectée (une prédominance des hommes) cette supériorité des hommes peut être expliquée par la tendance chez les femmes à opter pour des fonctions qui ne nécessitent pas de longues études conduisant à des fonctions de responsabilité.

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

Section 03 : proposition de la mise en place d'une démarche de GPEC au sein de NAFTAL

Dans un en mouvant, l'évolution des entreprises est rapide. Pour faire face et adapter ses ressources humaines dans cette dynamique, la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est nécessaire. Voici les clés pour réussir cette démarche.

La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) nécessite un ensemble d'outils qui permet à l'entreprise de collecter les informations qualitatives et quantitatives qui rendent possible une réflexion prospective et prévisionnelle.

Nous proposons un cadre de mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. C'est donc partant des différentes étapes de mises en œuvre de la démarche, qui nous détaillerons ces outils.

1. La démarche de mise en place d'une GPEC :

ÉTAPE 1 : RÉFLEXION STRATÉGIQUE :

La première étape vise à réfléchir à l'avenir de l'organisation : que se passera-t-il d'ici deux ans ? D'ici cinq ans ? Il s'agit ensuite d'élaborer un plan de développement de la main-d'œuvre qui comportera les actions nécessaires à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme. L'activité de réflexion stratégique permet de faire le bilan de la situation actuelle. Ce bilan s'effectue par l'analyse de l'environnement externe. L'opération consiste à identifier les éléments qui influenceront le développement de l'organisation et à établir un diagnostic de l'environnement interne (voir tableau ci-dessous). L'organisation pourra alors identifier ses forces, ses avantages concurrentiels et les aspects qu'elle doit améliorer.

Tableau 06 : Diagnostic de l'environnement

Environnement interne	Environnement externe
<ul style="list-style-type: none">• Mission et valeurs• Produits et services offerts• Clientèle visée• Situation financière• Forces et faiblesses de l'entreprise• Changements à prévoir• Départs planifiés• Profil des employés actuels• Etc.	<ul style="list-style-type: none">• Marché du travail• Concurrence• Avenir dans le secteur des technologies• Rôle de l'État dans le fonctionnement des entreprises des TI• Attentes des clients• Mobilité et profil de la main-d'œuvre• Etc.

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

À partir d'un portrait réaliste de la situation actuelle, il est possible d'imaginer une situation idéale, un objectif souhaitable pour l'avenir de l'organisation. À partir de là, les dirigeants pourront identifier les orientations stratégiques et élaborer les objectifs organisationnels :

- Objectifs de développement
- Niveau de revenus et de bénéfices prévus
- Taille de l'organisation souhaitée (caractéristiques de l'équipe)
- Objectifs de reconnaissance de l'organisation
- Objectifs de qualité des produits et services

Les prévisions de l'offre de main-d'œuvre sont difficiles à anticiper et sont soumises à bon nombre d'incertitudes dont les conditions économiques, les technologies, les besoins des clients et l'évolution des marchés financiers.

ÉTAPE 2 : PRÉVISIONS DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES

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

- Quelle fonction devons-nous combler ?
- Comment les fonctions actuelles évolueront-elles ?
- Quels types de compétences faudra-t-il ?
- De combien de personnes aurons-nous besoin pour effectuer le travail ?
- À quel moment et pour combien de temps ?
- Au sein de l'effectif actuel, y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail ?
- Avec du perfectionnement, y a-t-il des employés qui pourraient réaliser le travail ?

Le responsable de la planification des ressources humaines au mandat de recenser les besoins dans chaque secteur de l'organisation et de traiter l'information de manière à déterminer le nombre de postes nécessaires pour atteindre les objectifs fixés lors de la réflexion stratégique. Le nombre de

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

postes nécessaires est intimement lié à la capacité de production ou de prestation de services de l'entreprise.

ÉTAPE 3 : PRÉVISIONS DE LA DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

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

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

- son expérience professionnelle
- son rendement
- sa formation et ses qualifications
- ses champs d'expertise
- ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrière
- ses activités d'apprentissage réussies.

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

ÉTAPE 4 : ANALYSE DE L'ÉCART

Une fois les besoins et les disponibilités de main-d'œuvre clairement établis, il faut comparer ces informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à comparer le nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emploi en tenant compte des exigences du poste avec le nombre d'employés susceptibles d'y répondre (par avancement ou Promotion). L'analyse permettra ensuite de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif (voir tableau ci-dessous).

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

Tableau 07 : analyse de l'écart

Écart quantitatif	On est en présence d'un écart quantitatif lorsqu'on constate : <ul style="list-style-type: none">• un manque de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler le poste ;• un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de postes à combler.
Écart qualitatif	On est en présence d'un écart qualitatif lorsqu'on constate : <ul style="list-style-type: none">• que le personnel n'a pas les compétences et les habiletés nécessaires pour combler les postes à pourvoir ;• que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir.

ÉTAPE 5 : PLANIFICATION DES ACTIONS LIÉES AUX RESSOURCES HUMAINES

Lorsque le type d'écart est bien établi, il est plus facile de choisir les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté. Voici les actions possibles à mettre en œuvre :

Tableau 08 : Les types d'écart

Type d'écart	Actions
Écart quantitatif	Embauche
	Programme de recrutement interne et externe
	Réduction (mise à pied temporaire ou permanente)
Écart qualitatif	Restructuration
	Évaluation de la performance
	Réaffectation des ressources
	Apprentissage, formation et perfectionnement

Après avoir déterminé le type de stratégie à mettre en place, un plan d'action doit être élaboré afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés. Ce plan doit comporter les objectifs visés, les personnes responsables ainsi que les échéances prévues pour chacune des actions de planification des ressources humaines. Qu'il s'agisse de recrutement, d'embauche ou simplement d'objectifs de formation et de perfectionnement des ressources déjà en place, il convient de mettre par écrit les actions à entreprendre afin d'en assurer un suivi précis.

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

2. Les outils de la GPEC :

L'analyse des postes :

La description des postes et la spécification des emplois sont toutes deux nécessaires à la planification des ressources humaines. En effet, ne pas tenir compte de ces deux activités rendrait toute planification impossible.

Recrutement et sélection

La planification des ressources humaines permet de définir les besoins en ressources humaines d'une organisation. Associé à l'analyse des postes, le recrutement et la sélection indiquent le nombre et les types de personnes dont une organisation peut ou pourra avoir besoin. L'activité de recrutement exerce une influence sur le réservoir de candidats disponibles, lequel a une incidence sur les besoins en matière de sélection et de placement. La planification des ressources humaines peut donc être perçue comme un élément majeur du processus de dotation en personnel d'une entreprise.

Développement de compétences

La planification des ressources humaines aide l'entreprise à prévoir les pénuries ainsi que les secteurs d'activités les plus susceptibles d'être touchés par l'obsolescence des compétences. Elle permet ainsi à l'entreprise de former les employés en question et d'actualiser leurs compétences.

La gestion des carrières

La planification des ressources humaines permet à une organisation, à travers ses programmes de gestion de carrières, de garder les meilleurs éléments tout en leur évitant le problème de l'obsolescence des compétences.

En outre, en aidant à réduire les taux de roulement et d'absentéisme, elle permet à l'organisation d'appuyer sa stratégie de planification sur des ressources humaines plus qualifiées, limitant ainsi le recours à de la main-d'œuvre supplémentaire.

3. Elaboration d'un plan d'action :

La dernière étape consistera d'élaborer un plan d'action en vue d'atteindre les objectifs. C'est la mise en œuvre et la réalisation des tâches. Cette étape s'appuie sur l'ensemble des outils de gestion des RH à savoir :

3.1. Politiques de mobilité et de gestion des carrières

Le terme de mobilité est un terme ambigu et comportant plusieurs sens. Il est un terme assez péjoratif pour les collaborateurs, car évoquant souvent pour eux le licenciement ou la précarité. On distingue deux grands types de mobilités :

❖ **La mobilité externe** : il peut s'agir d'une mobilité souhaitée (démission) ou subie

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

(licenciement) ou fin de contrat à durée déterminée (CDD).

❖ **La mobilité interne** : ou les formes les plus fréquemment envisagées sont :

➤ **La mobilité professionnelle ou horizontale** : Elle correspond à un changement de métier, ce changement demande à l'agent de faire appel à des compétences qu'il n'exerçait pas auparavant ou du moins pas de la même manière.

➤ **La mobilité d'environnement ou géographique** : Elle correspond à ce qui est le plus couramment appelé mutation, le même type d'activité, dans la même qualification, avec le même grade hiérarchique, est exercé dans un autre lieu de travail, dans une autre équipe, avec un autre responsable.

➤ **La mobilité catégorielle ou verticale** : il peut s'agir :

❖ d'une promotion (vers le haut)

❖ d'une rétrogradation ou descente dans l'organigramme

La mobilité est un atout essentiel pour développer sa carrière. Cette dernière est une succession de postes, et donc de décisions de mobilités souhaitées ou subies. La gestion de carrière est un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications.

Les salariés, sont d'importants acteurs dans la mise en place de la GPEC. Ce processus entraîne des changements qui ont un impact plus ou moins important sur leur carrière. Le DRH, dans la réduction des écarts et/ou ses plans de prévisions, doit allier une politique de mobilité encourageante pour les salariés et les objectifs de la stratégie à atteindre. Il est donc important qu'une bonne politique de communication est indispensable non seulement pour prendre en compte les aspirations des individus ou leurs inquiétudes pour limiter les tensions qu'engendrent les changements de postes dans le cadre d'une GPEC, mais aussi promouvoir le changement, et soutenir les salariés, car, la transparence des informations, établit un climat de confiance contrairement aux rumeurs.

3.2. Plans de formation :

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

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

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

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

Deux plans de formation, l'un de longue durée et l'autre de courte durée, comportant les éléments suivants :

Les codes des types de formation :

LDA=formation longue durée en Algérie

LDE=formation longue durée à l'étranger

CDA=formation courte durée en Algérie

CDE=formation courte durée à l'étranger

3.3. Plans de recrutement :

Le recrutement permet à l'entreprise de se doter des RH dont elle en a besoin, à court terme, moyen ou long terme. Elle choisira parmi différents statuts, ce qui conviendra à la stratégie d'organisation.

Les différents statuts :

❖ Le CDI : c'est un contrat de travail conclu sans limitation de durée. Il peut être rompu par la démission, le licenciement ou le départ en retraite.

❖ Le CDD : c'est un contrat à durée déterminée pour l'exécution d'une tâche précise.

Il peut être renouvelé avec l'accord du salarié et de l'employeur. Il peut être renouvelé avec l'accord du salarié et de l'employeur.

Il peut être conclu dans les cas suivants :

- Remplacement d'un salarié
- Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise
- Emplois à caractère saisonnier ou pour lesquels, dans certains secteurs d'activités, il est d'usage constant
- Réalisation d'une tâche ponctuelle, de travaux liés à la sécurité
- Dans le cadre des mesures de l'emploi ou pour assurer une formation professionnelle (contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation)

Les avantages d'un CDD pour l'entreprise sont :

❖ Possibilités d'adapter les effectifs à la charge de travail


❖ Conserver une marge de sécurité, car ils constituent un volant de réduction de l'emploi en cas de diminution de l'activité.

Chapitre 03 : Etude pratique de la GPEC appliqué à NAFTAL

Conclusion :

Durant notre enquête au sein de l'entreprise NAFTAL Tizi-Ouzou, nous a mener a constaté que cette entreprise dispose des effectifs jeunes d'ont la totalité, compétents et qualifiés, caractériser par une forte participation de salarié temporaire, cet effectif est bien gérer par la direction des ressources humains de NAFTAL, qui consacre des efforts important pour ces derniers qu'elle considère comme un axe préoccupation majeur et poursuit un processus continue de développement des compétence.

La GPEC constitue, un véritable outil servant à informer (communiqué ou connaître un métier), à recruter (cerner le profil à recruter, visualisé les compétences recherché), à évalué/certifier, (validé les compétences sur un métier), et à développer/adapter (anticiper les plans d'action et de formation), c'est la base de toutes bonne gestion des ressources humains à moyen et long terme.



Conclusion générale

Conclusion générale:

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences nous permet en tant que gestionnaire des ressources humaines de planifier le besoin de l'entreprise en ressources humaines par rapport aux postes dont l'entreprise dispose, en quantité et en qualité. Elle permet d'élaborer un plan stratégique permettant d'acquérir des personnels compétents pour le bon fonctionnement de l'entreprise et l'adéquation poste emploi.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est nécessaire pour toute entreprise

En particulier, celles en stade de croissance, car elles ont besoin de s'adapter à un marché Concurrentiel.

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

Aujourd'hui, la compétence est considérée comme étant un élément incontournable à la survie des entreprises, ces dernières mettent les compétences au cœur de leurs politiques RH. Très souvent, la compétence est définie comme un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être ou beaucoup plus que ça, ce sont « des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rendent efficaces dans une situation donnée...ils mettent en œuvre de manière intégrés des aptitudes, des traits de personnalité, des connaissances acquises... » Afin d'atteindre un résultat à l'attente d'une entreprise

Alors, gérer les compétences est un processus qui permet à l'entreprise d'avoir l'homme qu'il faut à la place qu'il faut et en temps voulu, pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins.

Ainsi, la gestion des compétences peut être définie comme étant la somme des actions, démarches, outils qui permettent à l'entreprise d'acquérir, de stimuler, de régler les compétences dont elle a besoins, dans le temps, individuellement et collectivement. Autrement dit : Acquérir renvoie bonnement aux actions et démarches de recrutement mais aussi d'attractivité et attirance des meilleurs candidats ;

Conclusion générale:

Stimuler renvoie aux processus de motivation individuel ou collectif des salariés dans le but et à des fins souhaitées. Ce processus prend forme à travers différents systèmes de recrutement, de rémunération, de mobilité professionnelle, etc. ;

Enfin, par régler et renforcer les compétences, nous entendons les moyens déployés pour assurer l'adéquation des besoins de l'entreprise et les ressources disponibles.

Parmi ces moyens, les actions de formation, d'apprentissage la mobilité. Alors, pour mettre en œuvre une démarche de la gestion des compétences dans une entreprise, il faut bien suivre ces étapes :

- Écrire les compétences liées aux emplois actuels et futurs ;
- Analyser les compétences détenues par les personnes ;
- Comparer les compétences pour décider ;
- Préparer les compétences nécessaires pour agir

Enfin nous pouvons conclure que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a un impact positif sur la performance des salariés et doit être intégrée et développée dans les entreprises algériennes pour qu'elles puissent devenir compétitives et faire face à la concurrence et pour améliorer la performance des salariés et même de l'entreprise.

Alors, nous concluons par là en faisant appel à tous les dirigeants en particulier les gestionnaires des ressources humaines que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise est un facteur non négligeable voire même très important pour le développement de l'entreprise.

Selon les résultats que nous avons obtenus de notre interprétation au sein de l'entreprise NAFTAL, nous avons pu confirmer nos deux hypothèses qu'on a citées dans notre problématique de recherche :

- **La première hypothèse :** la GPEC a un impact sur le développement des compétences
- **La deuxième hypothèse :** la mise en place d'une GPEC dans l'entreprise NAFTAL.

Dans ce cadre, notre résultat d'enquête que nous avons mené au niveau de l'entreprise NAFTAL, nous a renseignés que la formation et l'évaluation sont les plus utilisées pour développer les compétences des collaborateurs, afin d'assurer l'amélioration de leur savoir,

Conclusion générale:

pour progresser de plus en plus dans leurs travaux, et de disposer d'un potentiel qui leur facilite l'adaptation.

Notre études nous a mené à consacré que l'entreprise NAFTAL dispose des effectifs jeunes dont la totalité, compétents et qualifiées. Caractérisé par une forte participation du salarié temporel,

Enfin nous pouvons conclure que la gestion prévisionnelles des emplois et des compétences à un impact positif sur la performance des salaires et doit être intégrer et développer dans les entreprises algériennes pour qu'elles puissent devenir compétitive et faire face à la concurrence et pour améliorer la performance des salaires et même de l'entreprise

Enfin nous pouvons conclure que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à un impact positif sur le développement des compétences



Bibliographie

Liste bibliographiques

- 1-A.Cohen-Haegel, « toute la fonction ressource humain » ,2 eme édition, paris, 2010
- 2-Annich Cohen, « toute la fonction ressources humaines », édition dunod, 2006, paris
- 3-André Guittet, « développer les compétences » ,2 eme édition, 1988, paris
- 4-Anne. Dietrich.Fredirique Pigeyses, « la gestion des ressources humains »la découverte 2005.
- 5-Ammina Barkatoolah, « Valider les acquis et les compétences en entreprise, édition Insep Consulting, paris, p.36
- 6-Bernard, Martory, « tableau de bord sociaux », édition, liaison ,2004
- 7-C.Dejoux « gestion des compétences et gpec » 2em édition, dunod, paris, 2013
- 8-Cécile dejoux, gestion des compétences et gpec édition dumod, paris, 2008
- 9-C.Fluck, « développement des compétences et l'intelligence collectives »édition démos, France, 2001
- 10-Citeau, J.Pierre, « gestion des ressources humains, principe généraux et cas pratique Armand collin » ,4em édition, paris ,2002.
- 11-C.Gejoux.A.Dietrich. « Management par les compétences : le cas manpoxer.pearson » éducation paris, 2005
- 12-Claude .Lévy –Leroyer, « la gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprise » ,2em édition, édition d'organisation, paris, 2009
- 13-C, Leboterf, « ingénierie et évaluation des compétences » ,4 em édition, édition organisation, paris ,2001
- 14- C. Leboterf, « ingénierie et évaluation des compétences » ,4 em édition, édition organisation, paris ,2002
- 15-. Colardyn.Danielle. « Gestion des compétences et mobilités professionnelle »
- 16- Dimitri Weiss, « gestion des ressources humains » édition d'organisation, paris, 2005
- 17- Dominique Thierry, « la gestion prévisionnelle et préventive des entreprises et des compétences »édition l'ahramattan ,1993

- 18-F. Charleux.P. Debieuvre, « bâtir une GPEC » 3em édition ,2017
- 19-F, Kerlan « Guide pour la GPEC »eyrolles, paris, 2007
- 20-Françoise kerlane « Guide de la GPEC », édition organisation, 2004
- 21- Jean-Marc-Le Galle « la gestion des ressources humains »4em édition
- 22-J. Rexnand : « le management par les compétences, un essai d'analyse »sociologie du travail, janvier 2001.
- 23-H. Bernier .Ann.Gresilton « la GPEC »3 em édition ,2016
- 24-H. Ait Brahem « la gestion des ressources humains, algerie ,2012
- 25- Guy Le Boterf, « l'évaluation des compétences » édition d'organisation, paris,2000
- 26- Guide des Compétences CRHA –CRIA, mars, 2013
- 27- Guide Pratique, « la gestion prévisionnelle des métiers et compétences »,2009
- 28- Guy Le Boterf, repenser la compétence : pour dépasser les idées reçues : quinze propositions »édition d'organisation,2008
- 29-L. Cadin.Fr.Guerin.Fr.Pigeyre.J.Pralong. « pratique et éléments de théorie GRH »4 em édition ,paris,2012
- 30- Lecoeur.E, « la gestion des compétences »édition de boeck, bruxelles, 2008
- 31- Le Boterf.G. « Construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisation, paris ,2004
- 32-L. Lethielleux, « l'essentiel de la gestion des ressources humains » 5 em édition ,2011
- 33-L. Lethielleux, « l'essentiel de la gestion des ressources humains » 5 em édition ,2012
- 34-L, Mallet « gestion préventive de développement et des ressources humains » édition liaison, paris, 1991
- 35- Loic Cadin, François Guerin Frédérique Pigeyre. « Gestion des ressources humains »3 em édition, paris, 2007
- 36- Michel.Autes, « les paradoxes du travail social » dunodi, paris, 2013

- 37- Pascal Saunier, la compétence au cœur de la qualification et de l'emploi, édition sorbonne, paris, 1999.
- 38- Ph. Bernier, Anna. Grésillon « la GPEC » 3^{em} édition dunod, 2016
- 39-Philippe Les Eray. Précis de développement des compétences. Edition Liaison 1999, paris, p22
- 40- Patrique Gilbert, « la gestion prévisionnelle des ressources humains » édition la découverte, paris
- 41-R. Diez « transférer les compétences » groupe exrolles, 2012
- 42- Solveig Fernaguodet, « organisation du travail et développement, construire la professionnalisation » édition hamattan, paris, 2006
- 43- Sylvie Guerrero, « les outils des RH » les savoirs faire essentiels en GRH, 3^{em} édition, dunod, paris, 2014
- 44-V. Marbach, « évaluer et rémunérer les compétences » édition d'organisation, paris, 1999
- 45- Weiss Dimitri « les ressources humains » édition organisation, paris, 1999
- 46- Zarifian Philippe, « objectif compétence, pour une nouvelle logique, édition liaison, paris, 1999

Sites internet :

www.claire-compétences.uqam.ca/pages/document-pdf/foncher_pattesonnayi_020304.pdf

<https://www.memoironline.com/dogercom.pr> Octobre, 2021

https://www.memoironline.com/be-the-one_xthe_finds_the_gold.jpg. Octobre, 2021

Mémoire :

http://www.memoireonline.com/logo_200px, novembre, 2021

Mémoire online « ressources humaines » La Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et des Compétences en Entreprise
Télécharger le fichier original par Moindjié HASSANI Ecole Internationale des Affaires- Maitrise
2008



Liste des tableaux

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Les composantes de la compétence	12
02	Lettre de la candidature	88
03	Du personnel par CSP / niveau académique	96
04	La répartition des effectifs selon les tranches d'âge	99
05	La répartition de l'effectif selon le sexe	102
06	Diagnostic de l'environnement	103
07	ANALYSE DE L'ÉCART	106
08	Les types d'écart	106



Liste des figures

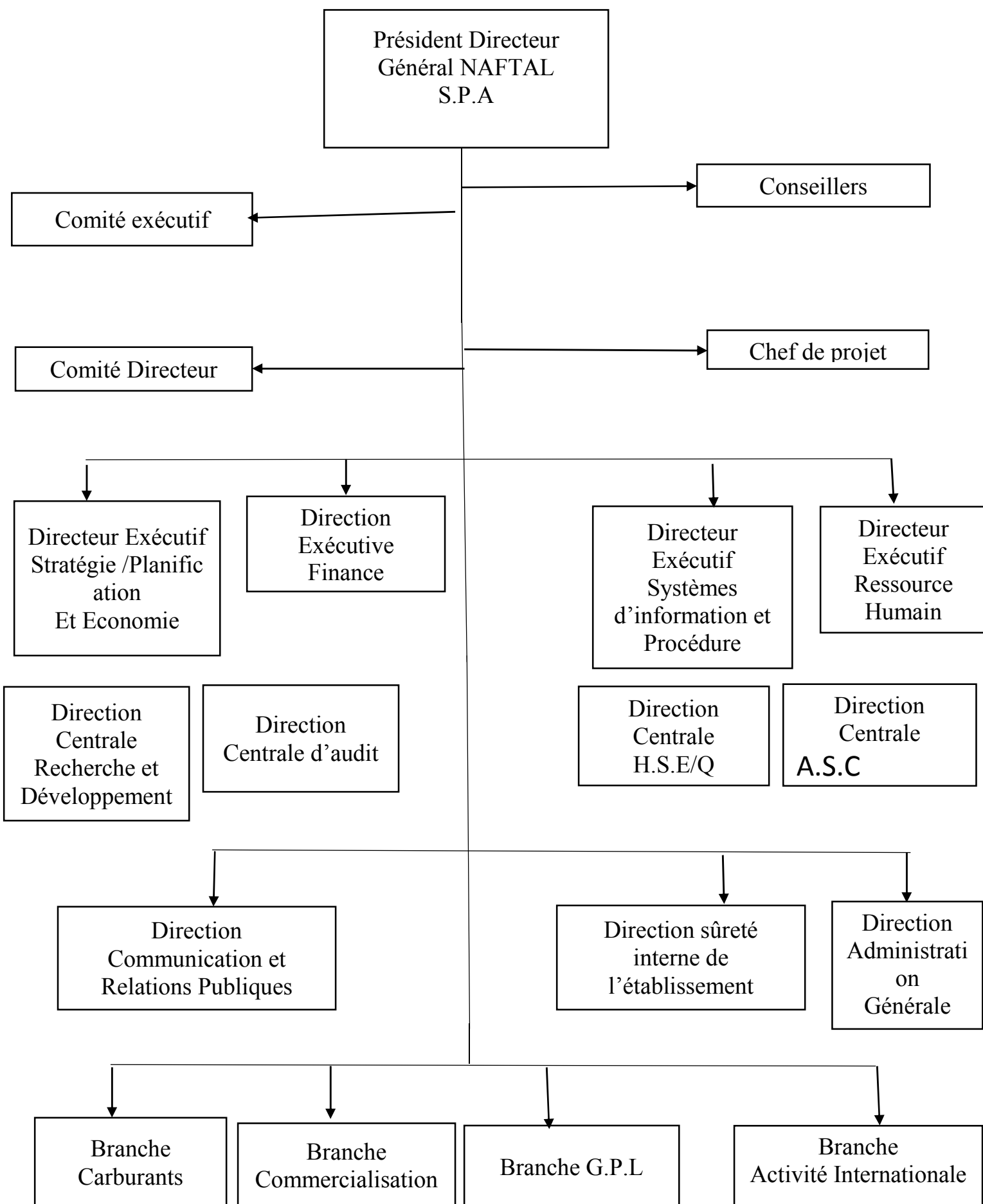
Liste des figures

N°	Titre	Page
01	les trois dimensions de la compétence	17
02	La Gestion Prévisionnelle des Compétences (sur le plan qualitatif)	35
03	la répartition de l'effectif (Homme) de NAFTAL selon les tranches d'âges	101
04	la répartition de l'effectif (femmes) de NAFTAL selon les tranches d'âges	101
05	Répartition par sexe au sein de NAFTAL	102

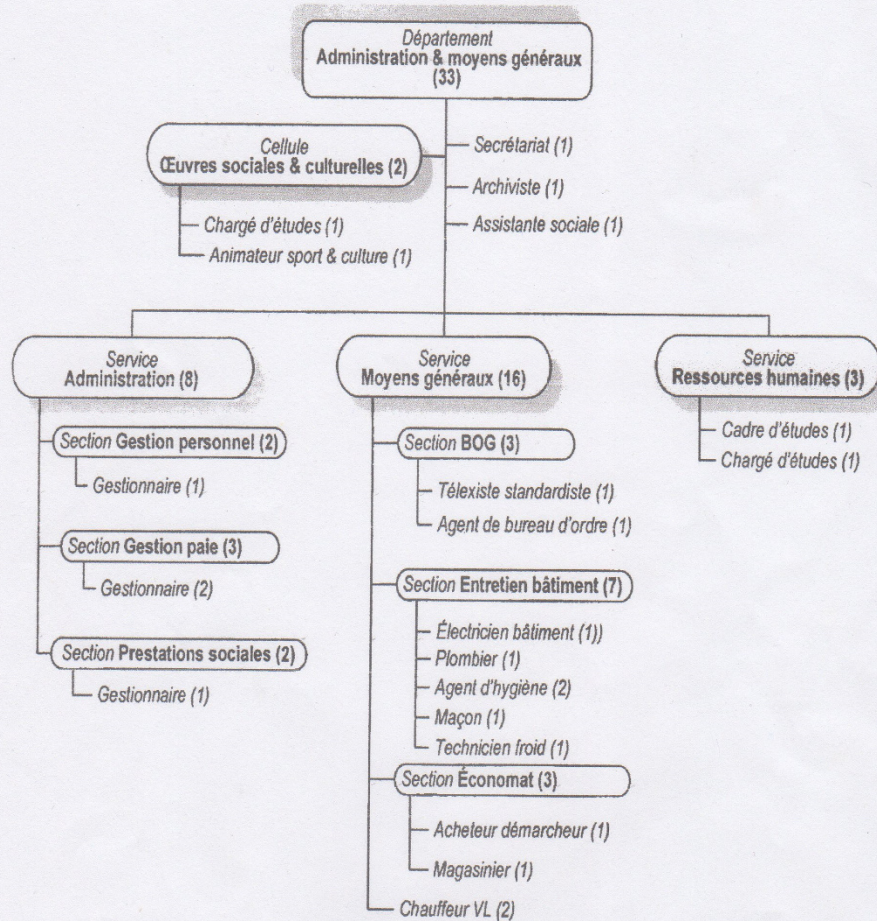


Les annexes

Organigramme générale de NAFTAL :



Source: Document interne de l'entreprise

Organigramme District Commercialisation de Tizi Ouzou

Fait à Chéraga, le

21 MAI 2007

Le Président Directeur Général

S. AKRETCHÉ

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : le développement des compétences.....	5
Introduction.....	5
Section 01 : les concepts théoriques sur le développement des compétences :	5
1. Définition et Historique de la compétence	5
1.1. Définition du concept « compétence »	5
1.2. Historique de la compétence	7
1.3. Les différentes approches de la compétence.....	7
1.3.1. L'approche par le savoir	7
1.3.2. L'approche par le savoir-faire.....	8
1.3.3. L'approche par les comportements et le savoir être	8
1.3.4. L'approche mixte :.....	9
1.3.5. L'approche cognitive :	9
2. Les caractéristiques de la compétence	10
3. Les composantes et les typologies de la compétence	11
3.1. Les composantes de la compétence	11
3.2. Les typologies de la compétence	13
4. les objectifs de la compétence	15
5. les dimensions de la compétence	16
5.1. Le savoir.....	17
5.2. Le savoir-faire	17
5.3. Le savoir-être.....	18
6. référentielle des compétences et son bilan	18
6.1. Référentielles compétences	18
6.2. Le Bilan de compétence	19
7. Le développement des compétences et ses axes	20
7.1. Le développement des compétences.....	20
7.1.1. La Co responsabilité employeur et salarié	21
7.1.2. Formation	21
7.1.3. La mobilité	21
7.1.4. L'expérience	22
7.2. Les axes de développement des compétences	22
7.2.1. L'axe de l'activité.....	22
7.2.2. L'axe des ressources disponibles.....	22
7.2.3. L'axe de la distanciation	22

8.	les avantages est les limites de la gestion de la compétence	23
8.1.	Les avantages de la gestion des compétences.....	23
8.2.	Les limites de la gestion des compétences	24
Section02 : Le processus de développement des compétences.....		25
1.	Identifier les besoins et priorités de développement des compétences	25
2.	Elaborer un plan de développement des compétences.....	25
3.	Concevoir une activité/un programme de développement des compétences	26
4.	Sélectionner une activité/un programme de développement des compétences	26
5.	coordonner le déploiement des activités/des programmes de développement des compétences :	27
6.	Faciliter le transfert des connaissances dans le milieu de travail	27
7.	Evaluer la gestion du développement des compétences.....	27
Section 03 : Les enjeux de la gestion des compétences.....		28
1.	Définition de la gestion de la compétence.....	28
2.	Les enjeux de la gestion des compétences	28
2.1.	Les enjeux économiques	28
2.2.	l'enjeu organisationnel.....	29
2.3.	l'enjeu sociétal.....	29
Conclusion		31
Chapitre 02 : la GPEC comme outil d'amélioration des compétences.....		32
Introduction.....		32
Section 01 : principes généraux de la GPEC		33
1.	la définition et objectifs de la GPEC	33
1.1	Définition de la GPEC.....	33
1.2.	Objectifs de la GPEC	35
2.	Historique de la GPEC.....	37
2.1.	Chronologie de la GPEC.....	37
2.1.1	La gestion prévisionnelle de l'Emploi (GPE)	37
2.1.2.	De la GPE à la GPEC	38
2.1.3.	La GPEC de deuxième génération	39
3.	concepts de base liés à la gestion des emplois et des compétences.....	39
3.1.	L'intégration stratégique de la compétence	39
3.2.	L'anticipation	40
3.3.	L'emploi type (ET).....	40
3.4.	L'orientation professionnelle continue	40
3.5.	La compétence	40
3.6.	L'employabilité	40
4.	les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	41

4.1.	La définition de la fonction.....	41
4.2.	L'appréciation du potentielle	41
4.3.	L'organigramme de remplacement.....	41
4.4.	Le référentiel métier.....	41
4.5.	La référentielle compétence	41
4.6.	Le dispositif de métier	42
4.7.	Le bilan social	42
4.8.	La pyramide des âges	42
5.	Le rôle des différents acteurs dans le cadre d'une GPEC.....	42
6.	Les enjeux de la GPEC.....	43
Section 02 : la démarche de la GPEC.....		44
1.	Les étapes de la démarche GPEC.....	44
1.1.	Analyse des besoins en emplois.....	45
1.1.1.	Différents déséquilibres peuvent apparaître	46
1.1.2.	Analyse des besoins en compétences	47
2.	l'intérêt d'engager une GPEC	51
3.	les domaines dans lesquels la GPEC peut intervenir.....	52
4.	les conditions de la réussite de la GPEC	52
5.	Les avantages et les limites de la GPEC.....	53
5.1.	Les avantages de la GPEC pour l'entreprise	53
5.2.	Les avantages de la GPEC pour les salariés	54
5.3.	Limites	54
Section 03 : la relation entre la GPEC et la compétence.....		55
1.	Effets de la gestion prévisionnelle sur les emplois :.....	55
1.1.	La préretraite progressive, une mesure a priori équilibrée par les salaires.....	55
1.2.	Les modes de gestion de la préretraite préventive.....	57
2.	Effets de la gestion prévisionnelle sur les compétences.....	59
2.1.	Démarche compétence	60
2.2.	La mise en œuvre d'une démarche compétence.....	60
2.3.	La professionnalisation (apprentissage et formation) :	60
3.	L'incidence de compétence.....	61
3.1.	Les compétences et leur prévalence	61
3.2.	Le niveau hiérarchique	62
3.3.	Description détaillée des compétences	62
3.4.	Gestion de la complexité, adaptabilité et apprentissage continue.....	63
3.5.	La gestion du savoir	64
3.6.	Le paradigme de l'incertitude	64
3.7.	Gestion de performance, du risque et de l'entrepreneur hip.....	65

Conclusion	66
Chapitre 03 :	67
Introduction.....	67
Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL	68
1. Historique du NAFTAL	68
1.1. Historique du groupe SONATRACH	68
1.2 Création de l'entreprise NAFTAL	68
1.3. Objet social	68
1.4. Organisation de l'entreprise.....	68
1.5. Evolution structurelle et organisationnelle.....	70
2. Objectif et Mission du NAFTAL.....	71
2.1. Missions du NAFTAL	71
2.2. Objectifs de la stratégie de NAFTAL	71
2.3 Organigramme générale de NAFTAL	73
2.4. Aperçu général sur le district commercialisation de Tizi-Ouzou.....	74
2.4.1. Présentation de district commercialisation de Tizi-Ouzou :	74
2.4.2. Les mission du district COM de T-O.....	74
2.4.3. L'organisation du district COM/ T-O.....	75
2.4.3.1. Département commercial	75
2.4.3.2. Département transport et technique.....	76
2.4.3.3. Département finance et comptabilité.....	76
2.4.3.4. Département administration et moyens généraux.....	76
2.4.3.5. Agence commerciale de BEJAIA	76
2.5. La division de ressources humaines du champ d'étude.....	77
2.5.1. Les missions du département « ADM&MGX »	77
2.5.2. L'organisation du département « ADM&MGX »	77
2.5.2.1. Service moyens générale.....	77
2.5.2.2. Service administration.....	78
2.5.2.3. Service ressource humaine.....	78
Section 2 : la mise en place de la GPEC au sein de NAFTAL	79
1. recrutement	79
1.1. Préalables du recrutement:.....	79
1.1.1. La stratégie du recrutement.....	79
1.2. Les modes de recrutement :.....	83
1.2.1. Etude de cas de recrutement externe d'un agent installateur (G.P.L.C)	83
1.2.2. Etude de cas le recrutement interne d'un caissier principal.....	84
1.3. Le déroulement du recrutement.....	86
1.3.1. La présélection des dossiers de candidatures :	86

1.3.2. La sélection des candidats :.....	87
1.3.3. Le premier tri et le risque de discriminations prohibées :	87
1.3.4. L'entretien de sélection :.....	89
2. L'évaluation :	91
2.1. Prime de Rendement individuelle (PRI)	91
2.2. Modalité pratique d'utilisation	92
2.2.1. Principes.....	92
2.2.2 Méthode	92
3. La rémunération :.....	93
3.1. Les différentes formes de rémunération	93
4. Système d'information des RH au sein de NAFTAL :	94
5. La formation :	95
6. Les étapes du processus de la formation au sein de l'entreprise NAFTAL :.....	96
6.1. Les enjeux de la formation au sein de l'entreprise NAFTAL :.....	98
6.2. Les limites de la formation au sein de l'entreprise NAFTAL :.....	98
6.3. Les objectifs de la formation :	98
7. La politique des ressources humaines de l'entreprise NAFTAL :	99
7.1. La répartition des effectifs selon les tranches d'âge :.....	99
7.2. La répartition de l'effectif selon le sexe :	102
Section 03 : proposition de la mise en place d'une démarche de GPEC au sein de NAFTAL.....	103
1. La démarche de mise en place d'une GPEC	103
2. L'analyse des postes	107
3. Elaboration d'un plan d'action	107
3.1 Politique de mobilité et de gestion des carrières.....	107
3.2. Plans de formation	107
3.3. Plans de recrutement	107
Conclusion	110
Conclusion générale	111
Bibliographie.....	114
Liste des tableaux.....	117
Liste des figures.....	118
Liste des annexes.....	119
Table des matières	122

Résumé

La GPEC est une démarche cruciale dans l'évolution des compétences afin d'optimiser la performance des collaborateurs et la compétitivité de l'organisation il est donc primordiale de combiner ces deux outils pour une meilleure gestion des ressources humaines. Elle répond à la fois aux besoins des salariés et aux besoins de l'entreprise, avec la logique compétence les salaires ne seraient plus classés selon le poste de travail occupé ou fonction mais selon les compétences acquises. Les entreprises algériennes sont alors appelées à s'adapter aux évolutions de l'environnement en terme de performance et elles doivent davantage s'intéresser à la nécessité d'intégrer tous les moyens qui puissent valoriser la pratique de la gestion des compétences.

ملخص

GPEC هي عملية حاسمة في تطوير المهارات من أجل تحسين أداء الموظفين والقدرة التنافسية للمؤسسة ، لذلك من الضروري الجمع بين هاتين الأداة من أجل إدارة أفضل للموارد البشرية. إنه يلبي كل من احتياجات الموظفين واحتياجات الشركة، مع منطق الكفاءة، لن يتم تصنيف الموظفين وفقاً للوظيفة التي يتم شغلها أو الوظيفة ولكن وفقاً للمهارات المكتسبة. الشركات الجزائرية مدعوة بعد ذلك للتكيف مع التغيرات في البيئة من حيث الأداء ويجب أن تكون أكثر اهتماماً بالحاجة إلى دمج جميع الوسائل التي يمكن أن تعزز ممارسة إدارة المهارات.