

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI-OUZOU

Faculté Des Sciences Economique Des Gestion Et Commerciale

DEPARTEMENT DE GESTION



Mémoire de fin d'étude

*En vue d'obtention du diplôme Master en sciences de
gestion*

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

La contribution de la GPEC sur l'amélioration de la performance de l'entreprise cas de NAFTAL : District GPL

Présenté par :

M^{lle} HANNACHI Sadia.

M^{lle} ZEGAR Sylia.

Devant le jury composé :

Melle Si Mansour Farida MCB ummto présidente

Mr Malek Nadir MAA ummto examinateur

Mme Bouzida zahia MCB ummto rapporteuse

Sous la direction de :

M^{me} : BOUZIDA Zahia

Promotion 2020/2021

Remerciements

Nos sincères remerciements à Dieu le tout puissant pour le courage, la force, la volonté, la persévérance, et la santé qu'il nous a données afin de
Réaliser ce mémoire.

Nous tenons à remercier du fond du cœur nos parents qui ont su nous donner une bonne éducation qui nous ont permis d'arriver à ce stade d'études.

Nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire à commencer par :

Nous adressons nos remerciements à **Mme Bouzida Zahia**, directrice de ce mémoire qui a supervisée avec clairvoyance et rigueur, pour nous avoir guidés tout au long de notre recherche, pour toute l'aide qu'il nous a apportée et pour sa disponibilité, et ces précieux conseils et ses orientations.

On souhaite aussi remercier les membres de jury Mlle **SI Mansour Farida** et **Mr Malek Nadir** qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. QU'ils trouvent ici l'expression de nos remerciements.

Nous remercions également tous le personnel du service ressources humaines de l'entreprise « NAFTAL », plus particulièrement **Mr ALLILI Mohammed Arezki** pour nous avoir guidés et orientés durant notre stage pratique, ainsi **Mme CHERBAL Fariza**.

Espérons que ce modeste travail sera un guide pour les étudiants à venir

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

À

Ma chère Maman la lumière de mon chemin « **SAIDA** »

Mon cher Papa mon modèle de sacrifice « **KARIM** »

Mes frères et Sœurs « **Koceila** », « **Massinissa** », « **Kahina** »,
« **Lila** », « **Tilelli** » et « **Hanane** »

Ma future belle Famille et plus particulièrement mon cher financé
« **Essaid** »

Ainsi ma binôme « **Sylia** »

Tous mes amis et mes camarades.

Sadia

Dédicaces

Je dédie ce travail

À

A ma chère mère « **Messaouda** », mon
modèle de sacrifice, d'amour et de générosité,
la lumière de mon chemin, l'étoile de ma vie

A mon cher père « **Madjid** », qui m'a
offert tout le soutien dont j'ai besoin, celui qui
m'a tout donné de puis ma naissance.

Ainsi Ma chère Sœur «**Messad**», Mes Frères
«**Rabah**», « **Mouloud**», « **said** », et mes petits
neveux et nièces »**Emelie** », « **Enzo** », « **Axel** »
et « **Anaïs** »

Ma binôme « **sadoucha** »

Et mes chers amis(e)

Sylian

Liste des sigles

ANACT	Agence national pour l'amélioration des conditions de travail
ANEM	Agence national de l'emploi
CDD	Contrat de travail à durée déterminée
CDI	Contrat de travail à durée indéterminée
CTT	Contrat de travail temporaire
CV	Curriculum vitae
DG	Direction Général
DRH	Direction ressources humaines
PDG	Président directeur général
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion ressources humaines
GPL	Gaz de pétrole liquéfié
RRH	Responsable ressources humaines
IRP	Instance représentatives du personnel
RH	Ressources humaines
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SIRH	Système d'information de ressource humain
OST	Organisation national du travail

PMT	Plan a moyen terme
TQM	Total qualité management
VAE	Validation des acquis de l'expérience

SOMMAIRE

Introduction générale

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

Introduction

Section1 : aperçu sur la performance dans l'entreprise

Section2 : la mesure et typologie de la performance

Section3 : l'analyse de la performance sociale et la notion de compétence

Conclusion

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance sociale

Introduction

Section1 : les fondements de la GPEC (Définitions, outils et objectifs de la GPEC).

Section2 : Démarches et enjeux de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Section3 : la GPEC au service de la performance sociale

Conclusion

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Introduction

Section1: présentation de l'entreprise NAFTAL

Section2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de NAFTAL

Section3: La contribution de la GPEC dans l'amélioration de la performance sociale au sein de l'entreprise NAFTAL

Conclusion

Conclusion générale

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

Face un monde économique de plus en plus concurrentiel, l'entreprise est amenée à améliorer sa performance, qui est considérée comme : la recherche de la maximisation du rapport entre les résultats obtenus par l'entreprise et les moyens mis en œuvres.

Comme dans d'autre domaines de la gestion d'entreprise, durant ces trente dernières années, la gestion des ressources humaines n'a cessé d'évolue. Après s'être intéressé à la gestion et à l'évolution de populations ou individus dans des organisations hiérarchisées et stabilisées avec une débauche de modélisation, Elle s'est penchée, a partir des années 1980, sur le concept d'emploi. L'entreprise se recentrant sur elle-même et ses activités focalisait sa gestion sur l'évolution de ses métiers : on a passait de l'individu évoluant dans une organisation fixe a un univers d'emplois évolutifs à satisfaire par une population d'individus identifiés.

Les entreprises ont aujourd'hui à relever de nombreux défis concernant la compétitivité, l'efficacité, la réactivité, la performance, le social... La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un outil indispensable pour rependre à ces problématiques elle permet de réduire de façon efficace l'écart entre les besoins de l'entreprise et ses ressources humaines elle va donc accompagner les projets de développement de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est issue d'une évolution de la fonction « ressources humaine ». Elle s'est progressivement

Substituée à la traditionnelle « gestion du personnel » aux finalités avant tout

Administrative et comptable. Marquée par un taylorisme rationalisant, la gestion du

Personnel visait la maîtrise des « frais de personnel ». Au milieu des années 70,

Avec la loi sur la formation professionnelle continue, apparaît le concept de

Compétence, qui va modifier radicalement l'approche des problèmes en matière de

Gestion des ressources humaines. Depuis lors, l'enjeu prioritaire de la fonction réside

Dans l'adaptation des compétences des salariés aux exigences d'un environnement

Introduction générale

En continue évolution. Le récent décret concernant l'aide accordée par l'Etat aux Entreprises qui s'engagent dans l'élaboration d'un plan de GPEC confirme l'importance de cette nouvelle fonction.

La GPEC fait partie des vocables de management largement utilisés, rarement expliqués et parfois ambigus. La GPEC est une déclinaison de la stratégie de l'entreprise en termes d'anticipation des ressources humaines nécessaires pour l'atteinte des objectifs stratégiques préalablement fixés. Il s'agit d'agir de façon anticipée sur les emplois et les compétences qui se trouvent au cœur de la performance de chaque entreprise. Toute entreprise désirant hisser au plus haut rang sa performance trouve dans cette démarche un atout primordial. Le recrutement, la formation, la mobilité sous toutes ses formes et l'évaluation des compétences constituent les outils de base de cette démarche.

La GPEC se situe dans une logique préparatoire de l'avenir, la prospective trouvant toute son utilité dans un contexte nécessitant des changements perpétuels, s'intéresser à la compétence des ressources humaines constitue un avantage non-négligeable pour la performance des entreprises.

Cette fonction aide l'entreprise à augmenter sa production d'une manière stratégique pour faire face à la concurrence de marché et englobe tout ce qui est sociale et les domaines clés du personnels tels que la formation, la gestion des carrières, la compétence, la performance, c'est de rendre compte au côté humain et de régler les problèmes liés à cette ressource.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences répond à de multiples exigences que ce soit à des questions stratégiques de développement de l'entreprise ou à des questions plus spécifiques au domaine des ressources humaines comme l'évolution des métiers et le redéploiement des compétences au sein de l'entreprise. Afin de permettre une vision sociologique et une analyse scientifique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notre étude consistera à étudier le rôle de cette démarche et sa contribution dans l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise NAFTAL.

Nous allons alors opter pour une étude monographique qui prend de l'entreprise industrielle et commerciale « NAFTAL » un terrain d'investigation empirique.

Introduction générale

L'objet de recherche est de connaître l'intérêt de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise et de démontrer l'apport de cette gestion dans le développement de la performance sociale de cette entreprise.

C'est dans cette perspective de recherche que s'inscrit notre questionnement principal formulé comme suit :

Devant l'obligation de recours des entreprises à la GPEC comment contribue-t-elle à l'amélioration du développement de la performance sociale de l'entreprise ?

De cette question initiale découle une série d'interrogations, entre autres :

- Qu'elles sont les étapes de l'élaboration d'une démarche GPEC ?
- Qu'elles sont les outils utilisés dans une démarche GPEC ?
- Comment la GPEC contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise ?

Dans notre travail de recherche, nous allons essayer de nous pencher sur un nombre d'hypothèses afin de bien cerner la problématique :

- **Hypothèse 1 :** le lien fort entre la bonne gestion des compétences et une meilleure performance sociale
- **Hypothèse 2 :** La GPEC a pour objectif de mettre la bonne personne à la bonne place de façon anticipée, c'est ce qui permet une meilleure performance organisationnelle.

Méthodologie de travail

Pour répondre à la problématique soulevée et tester nos hypothèses nous avons adopté une démarche méthodologique de type qualitative, dans un premier temps mené via les outils de collecte d'information suivante :

- nous allons effectuer une recherche documentaire
- L'analyse des différents documents collectés au niveau de l'entreprise tel que les fiches d'emploi, les fiches de recueil des besoins en formation, grille d'évaluation à chaud et à froid les types de contrat de travail Les résultats de cette approche qualitative sont complétés par un questionnaire administré à un échantillon de salariés.

Introduction générale

La structure du mémoire

Afin de mettre en examen notre problématique et les hypothèses suggérées.

Notre mémoire sera organisée en deux parties, une partie théorique et une partie empirique,

La partie théorique composée de deux chapitres :

Le premier consacré à la discussion théorique des fondements de la performance au sein de l'entreprise subdivisé en trois sections complété par une introduction et d'une conclusion.

Le deuxième chapitre intitulé « la GPEC au service de la performance sociale ». Nous essayons de résumer ici la démarche et les outils de la « GPEC » et lien entre la GPEC et la performance ce chapitre composé en trois sections et complété par une introduction et d'une conclusion.

La deuxième partie empirique dans la quelle nous allons expliquerons l'application de la démarche GPEC dans l'entreprise « NAFTAL » ce chapitre représente la partie pratique de notre travail de recherche.

Il exposera dans une première section la présentation de l'entreprise « NAFTAL » comme un terrain d'investigation, et les résultats de notre recherche seront exposés dans la deuxième section.

Chapitre I

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

Introduction

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis – tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement économique... auxquels leur performance est très sensible. Il paraît évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement les entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées.

Le cadre actuel de la gestion, aujourd'hui, est celui de la recherche d'une compétitivité permanente qui assure à l'entreprise une position concurrentielle forte et soutenable. Et pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est -a - dire meilleur que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation.

Section 1 : aperçu sur la performance

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

1.1 Les origines de la Performance

Le terme de performance remonte au 13^e siècle, Etymologiquement, il vient de l'ancien Français « performer » qui signifiait « accomplir, exécuter ». Au 15^e siècle, il apparaît en anglais avec « to perform » il signifie à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer.

A partir de 19^e siècles, il désigne à la fois les résultats obtenus par un cheval de course sur les hippodromes et par extension, le succès d'un athlète. Au début du 20^e siècle, ce terme s'applique aux indications chiffrées caractérisant la possibilité d'une machine, et désigne par extension un rendement ou une fiabilité exceptionnelle. (Richard ; Hubault et Noulain).¹

¹ SANNI. Y, « La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle », Edition : faculté des sciences de l'administration de l'université Laval, direction de la recherche, 2003. P-34

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

BURLAUD et SIMON(2006) montrent l'intériorisation du souci de performance par les entreprises en retraçant sa montée en puissance au sein du contrôle de gestion et sa diffusion à l'ensemble des services de l'organisation. Les auteurs distinguent quatre périodes² :

- Des années 1920 aux années 1950, très schématiquement, le concept de standard, pouvant désigner aussi bien des unités physiques que des coûts, a structuré les outils de gestion autour de la gestion de production.
- A partir de la fin des années 1950, le marketing devient la préoccupation majeure dans de nombreux secteurs d'activité. Les coûts partiels, les concepts de contribution, de marge, de point mort, ils se développent et viennent au premier rang des préoccupations des entreprises et des consultants.
- les années 1980 sont marquées par la menace japonaise sur les industries américaine et européenne et la concurrence par la qualité. Le contrôle de gestion se fait l'interprète de ces nouvelles priorités en intégrant la mesure de la qualité dans les tableaux de bord. En revisitant le mode de calcul du coût de la qualité grâce aux coûts cachés qui déplacent les règles d'arbitrage entre coût et qualité, en intégrant le Total Quality Management (**TQM**).
- Les années 1990 se caractérisent par l'importance des préoccupations financières et la mise en vedette du concept de performance. Ce concept est plus large que la rentabilité. Il inclut la mise sous tension des services administratifs ou, plus généralement, fonctionnels qui doivent participer à la création de valeur.

1.2 Les notions de base sur la performance

✓ La Performance

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous avons recueilli plusieurs définitions et points de vue d'un certain nombre d'auteurs.

Selon Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER : « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La

² GUEOUN M., « Le management de la performance publique locale : Etude de l'utilisation de gestion dans deux organisations internationales », thèse de doctorat en science de gestion, l'université Paul Cézanne, France, 2009, p 184

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis. »³

Selon le dictionnaire **la toupie**⁴, la performance est : un exploit, un résultat ou une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier, par une personne, une équipe, un groupe, un animal ou une machine.

La performance est le résultat de la mise en œuvre d'une ou plusieurs compétences appliquées à une tâche professionnelle. Elle est une action passée et s'apprécie lors des entretiens individuels d'évaluation.⁵

Fansi et Al(2003) conçoit la performance d'une entreprise comme la qualité des processus en jeu dans l'entreprise et leurs résultats, à ce titre, on distingue successivement la performance sociale qui mesure la qualité d'un processus, la performance organisationnelle et la performance économique qui mesurent les résultats du processus. La performance sociale se rapporte à la motivation et à l'implication du personnel dont les indicateurs visibles sont la rotation et l'absentéisme du personnel et plus globalement la satisfaction du personnel qui dépendent étroitement à la justice sociale pratiquée dans l'entreprise en termes de salaires, d'avantages sociaux, de promotion, de conditions de travail, de représentation et d'implication des employés dans les décisions de l'entreprise.

La performance organisationnelle est appréhendée à travers la productivité (produit/intrant), la qualité des produits et innovation. La productivité globale est à distinguer de la productivité partielle, qui est la production par unité de travail, production par unité d'intrant particulier. La performance économique se rapporte à la croissance du chiffre d'affaire, la rentabilité de la part du marché, et à l'autofinancement.

En générale, la performance est définie comme l'ensemble pertinence-efficacité-efficience. Dans cette définition, la pertinence se rapporte à la cohérence entre les objectifs de l'entreprise et les besoins de la société ; l'efficacité se mesure par le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs prévus ; et l'efficience par le rapport résultats/moyens. Selon

³Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010 p13.

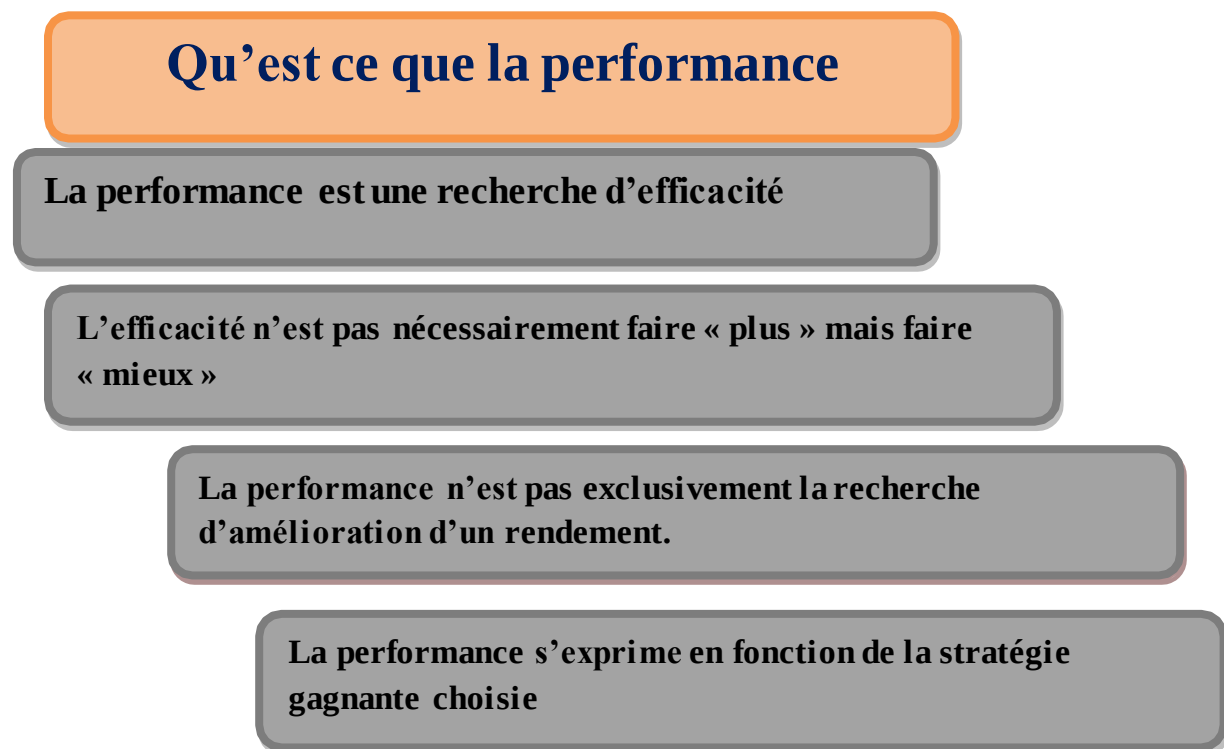
⁴Dictionnaire la toupie

⁵EL AFFANI Amar. Mémoire « système d'appréciation des performances des salariés » 2014

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

Bourguignon(1996), Elle désigne la réalisation des objectifs organisationnelles, quelles que soient la nature de la variété de ses objectifs. Cette réalisation peut ce comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) la performance est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des résultats choisis (buts, cibles).

Figure n° 1 : Qu'est-ce que la performance ?



Source : réalisé par nos soins

1.3 Les composantes de la performance

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience ; la pertinence et l'économie, autrement dit, une entreprise est performante si seulement elle applique ces notions.

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

✓ L'efficacité

Une entreprise est efficace lorsqu'elle réussit à réaliser la stratégie préalablement définie. »⁶ On peut définir l'efficacité comme le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. Elle correspond à la réalisation d'une action conformément à ce qui était voulu ; Brièvement, on peut le résumer sous cette formule.

$$\text{Efficacités} = \text{Résultats atteints} / \text{objectifs visés.}$$

✓ **L'efficience** C'est le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis à disposition. Elle permet de faire du mieux possible en tenant compte des moyens disponibles en mesurant le nombre d'extrants par unité d'intrants. Autrement dit, elle correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats. On peut simplifier la mesure de l'efficacité dans la formule suivante.

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{moyens mis en œuvre.}$$

Les notions ci-dessous expriment l'efficience

La productivité: est le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.

La profitabilité: est le rapport d'un résultat au chiffre d'affaires qui lui est associé.

La rentabilité: est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir.

✓ **L'économie** consiste à procurer les ressources au moindre coût ; le terme économie de ressource fait référence à l'acquisition des ressources. D'après Pierre VOYER⁷, L'économie est : « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées tant sur le plan de la quantité que celui de la qualité au moment, au lieu et au coût de moindre. »⁸ Ainsi une entreprise économise lorsqu'elle évite les dépenses jugées inutiles.

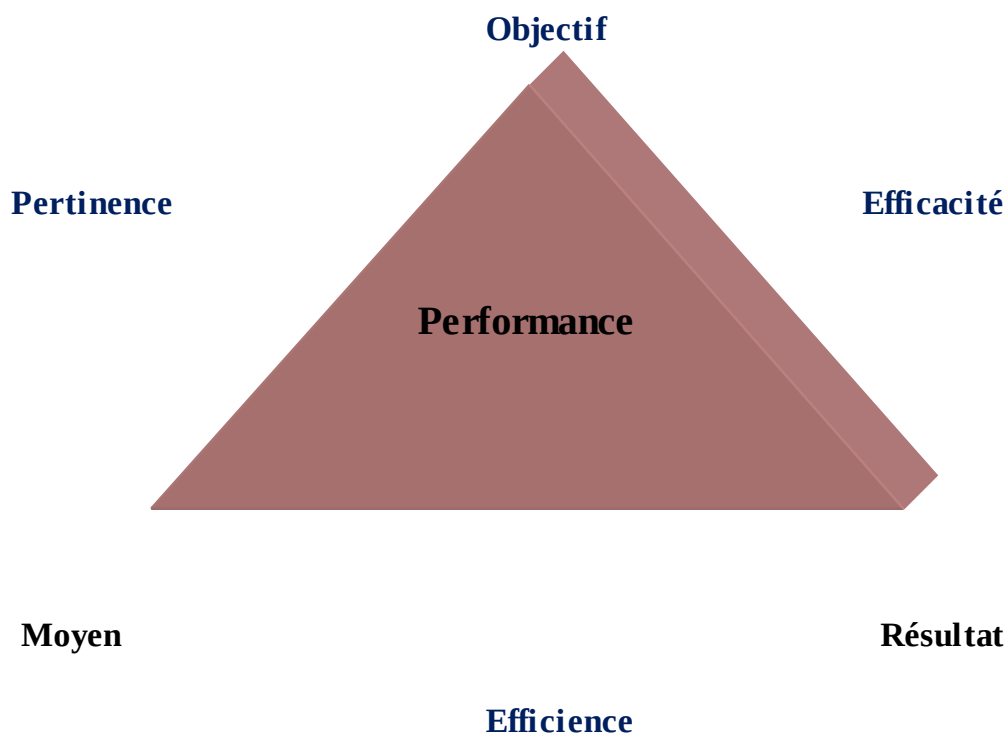
⁶BURLAUD. A. et Autres, « Management et contrôle de gestion », édition Foucher, 3ème édition, Paris, 2009.P28

⁷ Pierre Voyer, « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance. » 2ème Edition, presse de l'université du Québec., 1999.P110

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

✓ **La pertinence** Elle met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement, la pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (création de valeur) et les attentes du marché.

Figure n°2 : le triangle de la performance



Source : (modèle de Guilbert 1980)

Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens

Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est menée des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

1.4 Les sources de la performance

La performance perçue au niveau des groupes de l'entreprise et trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne et l'autre est héritée de l'environnement.

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

D'un côté, une performance intrinsèque ou performance de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison.

La performance interne: s'adresse essentiellement aux acteurs internes de l'organisation. Elle est l'ensemble des performances suivantes⁹

- **D'une performance humaine**, celle des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que la force humaine est le facteur principal dans la réalisation des objectifs.
- **D'une performance technique**, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec l'efficacité des investissements.
- **D'une performance financière**, décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement : qui concerne les acteurs en relation contractuelles avec l'organisation, tels les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

Section 2 : la mesure et typologie de la performance

La mesure de la performance joue un rôle important dans le contrôle d'une entreprise. Dans cette section, il s'agit de mesurer la performance et présenter les typologies de cette dernière.

2.1 Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- développer la créativité du personnel ;
- Anticiper les besoins des clients ;
- Consolider et développer les savoirs-faires ;
- Améliorer la rentabilité ;
- Identifier et évaluer les compétences-clés ;
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle.¹⁰

⁹Bernard .M, « contrôle de gestion social », librairie Vuibert, Paris, 1999.P.236

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

Toute organisation se doit d'être performante pour perdurer, croître, progresser et acquérir de nouveaux marchés. La performance se mesure par la comparaison entre les objectifs fixés par la direction ou définis par un groupe et les résultats obtenus en utilisant au mieux les moyens attribués et en respectant des impératifs de délais et de qualité.

2.2 Les formes de la performance

✓ la performance clients

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitive, elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les parts du marché. Ces efforts, sont concrétisés par l'anticipation des attentes des clients et aussi par la recherche de les fidéliser.

✓ La performance actionnaire

L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise en raison de plusieurs développements interdépendants, notamment, on peut citer la croissance des besoins en capitaux, liée aux évolutions technologiques et plus récemment, un retour en force des actionnaires et un accroissement du rôle des investisseurs institutionnels. En plus, la nécessité d'expansion des entreprises les a poussés à rechercher continuellement des capitaux afin de soutenir leur croissance économique. Selon les marchés financiers, la performance de l'entreprise est mesurée par la création de la richesse pour l'actionnaire.

✓ la performance personnelle

Pour innover et servir mieux le client, il est nécessaire pour l'entreprise de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence pour un savoir-faire particulier oblige des entreprises à fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu réussir à

¹⁰Saou Ouanissa et Abbache Khellaf « l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière cas de l'entreprise portuaire de Bejaïa « EPB » » mémoire de magister, université de Bejaia, 2017

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

maintenir une bonne performance en management des ressources humaines, elles auront alors compris du rapport de confiance entre employé et entreprise¹¹

✓ La performance partenaires

Aujourd'hui, les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée aux partenaires. Ces activités, comme par exemple la conception ou le transport, représentent un impact stratégique important dans la chaîne de valeur des entreprises. L'optimisation de la chaîne de valeur devient en partie dépendante de l'efficacité du fournisseur (partenaire) en question. Ainsi, le rapport entre entreprise et fournisseur ne se limite pas à un simple accord contractuel mais à une relation stratégique à long terme.

Par conséquent, la gestion stratégique est la recherche d'un échange permanent d'information entre les partenaires, ce qui permet d'économiser des coûts importants qui font la différence par rapport à la concurrence. Cette relation entre les entreprises et le partenaire est source de synergies au sein d'une même chaîne de valeurs.

✓ La performance sociale

Pour être performante, l'entreprise d'aujourd'hui doit avoir une vision stratégique qui soit partagée par tous, collaborateurs et dirigeants. Autrement dit, il n'est pas possible pour l'entreprise de réussir en privilégiant que l'aspect économique sans tenir compte de l'aspect social. Par ailleurs, la mondialisation de l'information et les pressions de la société environnante ont rendu l'activité des entreprises de plus en plus complexe, car, pour évaluer dans leur environnement social plusieurs variables telle que : l'environnement, les droits du travail, sont devenues parties intégrantes des stratégies des entreprises. Donc, il ne suffit plus de minimiser les coûts sans tenir compte de la valeur du risque social encouru par l'entreprise.

2.3 La mesure de la performance

Pour mesurer la performance, on a recours à un critère ou indice. Celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et le résultat de l'entreprise. Ce critère est une expression des objectifs et du résultat. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions, entre autre :

¹¹ FERNANDEZ Alain, op.cit.p 39

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

- Il sert de point de départ à la planification et à la prévision dans l'entreprise.
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquelles l'entreprise a été créée.
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité avec lesquelles l'entreprise accomplit des tâches.
- Il permet à vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise s'agissant de décisions à long terme, parfois il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques.
- Il constitue un Régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé ; plus élevées seront les primes distribués au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens.

Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise,

Il constitue aussi une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise,

La mesure de performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments contrôlés. Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés.

En effet, le principal but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise, entre entreprise et partenaires d'une part, d'autre part elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adhésion au projet de cette dernière.

2.4 Typologie de la performance

2.4.1 Performance économique

La performance économique correspond au résultat représenté par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion et qui se trouvent étroitement liés à la performance financière.

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

Elle peut être appréhendée par la rentabilité c'est-à-dire un surplus économique obtenu par la différence entre un revenu et un coût, elle est dépendante de l'avantage Concurrentiel de l'entreprise en terme de compétitivité –prix (capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix) ou de compétitivité hors prix (capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix) du son offre sur le marché.

2.4.2 La performance financière

Est étroitement liée à la performance économique, elle se base sur l'analyse et l'interprétation de ratios permettant d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise ainsi que sa capacité à respecter ses engagements. Ces ratios permettent d'évaluer les modes de financement utilisé par l'entreprise ainsi que les charges financières qui influencent sa solvabilité à long terme.

Les ratios construits à partir du bilan et du compte de résultat de l'entreprise sont très nombreux. L'investisseur particulier doit donc se focaliser sur les principaux et s'attacher à analyser leur évolution (3 années dans l'idéal) et à comparer au sein d'un même secteur d'activité.

2.4.3 La performance stratégique

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique¹²

¹²BARRETTE.B et BERARD.J, « gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », revue international de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000.P15.

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

2.4.4 Performance organisationnelle

Selon Taylor et Fayol, cette approche a dominé le premier demi-siècle, elle a nourri les travaux de l'école dite de l'OST « Organisation Scientifique Du Travail »¹³. La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs, et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle ; à savoir :

- ✓ Le respect de la structure formelle.
- ✓ Les relations entre les composants de l'organisation.
- ✓ La qualité de la circulation de l'information.
- ✓ La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social.

2.4.5 La performance humaine

Il est reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement, les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire aux projets et donc à la culture de l'entreprise constituent des éléments déterminants.

2.4.6 La performance sociale

On peut définir la performance sociale comme « les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales. »¹⁴ Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles

Selon Morin et Coll. (1994) La performance organisationnelle comporte une typologie de dimensions comme suit :

¹³Fayol, Henri (1916), Administration industrielle et générale, Éditions EMS, 2009, p. 43-56

¹⁴ZAID.A, « Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », Université Politécnica de Valencia et Ciriéc-Espana, 2011.P.8.

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

✓ La dimension économique

Est l'expression du rapport entre la qualité ou la quantité de production et les ressources utilisées pour obtenir cette production. Comme le souligne Morin et Coll (1994)¹⁵, l'idée générale étant de produire le maximum de revenus avec le moins de dépenses possible. De nos jours, la performance économique est encore la dimension dominante dans la mesure de la performance.

Selon Weber(1980) « la performance de l'organisation se mesure par l'atteinte des objectifs de l'organisation, qui sont la rentabilité et l'efficience, en d'autres termes, la production d'un maximum de résultats avec le minimum d'investissements ».

✓ La dimension politique

La notion de la performance politique est apparue au cours des années 70 et fait référence à l'ensemble des parties prenantes (stakeholders), Saulquin(2004)¹⁶, apporte une définition intéressante à cette dimension :

« développer l'entreprise sur une base durable et profitable en préservant l'équilibre entre les aspirations des clients, des équipes de travail, des fournisseurs, et des actionnaires afin de contribuer positivement à la société dans laquelle nous vivons ». Il s'agit d'un équilibre entre tous les partenaires de l'entreprise, rappelant que l'entreprise n'a pas pour vocation unique de faire du profit.

✓ La dimension systémique

Différente des deux performances précédentes, la performance systémique préconise un modèle adapté à l'environnement assurant la pérennité de l'organisation tout en étant en étroite relation avec l'environnement, y puisant ses ressources, les transformant et les échangeant avec lui contre d'autres ressources : tout comme elle doit d'harmoniser avec

¹⁵Morin E.M., Savoie A, Beaudin G. (1994), l'efficacité de l'organisation-Théories, représentations et mesures, Montréal, Gaëtan Morin Editeur. P 159

¹⁶SAULQUIN, J.Y., (2004), GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises, Acte du congrès AGRH, TOME 4, P 2477-2496.

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

L'environnement, cette approche rejoint également celle préconisée par Giraud et Coll. (2004)¹⁷.

Selon Lawrence et Lorsch (1967)¹⁸ « la performance dépend de son adéquation avec son environnement particulier. La performance correspond à la capacité de l'organisation à satisfaire aux exigences de son environnement. Elle se mesure par la performance économique relative à l'organisation. La rentabilité, le volume des ventes et le développement de nouveaux produits en indicateurs. »

✓ La dimension sociale

Cette dernière performance du modèle de Morin Et Coll. (1994)¹⁹ appelée « performance sociale » se réfère à trois grands courants portant sur le composant humain des organisations et dont l'objectif commun est de miser sur le caractère humain de toute organisation en lui donnant une place prépondérante au sein de cette dernière. Ces trois courants reconnus dans la littérature sont : l'école des relations humaines, l'école des dysfonctions bureaucratiques et l'école de la prise de décisions. Sans ignorer l'importance d'atteindre les résultats économiques, les tenants de cette approche ont le souci d'intégrer et de réconcilier les objectifs individuels organisationnels.

Section 3 : l'analyse de la performance sociale et le concept de compétences

3.1 La mesure de la performance sociale

La performance sociale d'une entreprise est déterminée par ses résultats dans les domaines qui ne relèvent directement de son activité économique. Le terme fait référence à la mise en œuvre de la (RSE) la responsabilité sociale des entreprises.

La performance sociale vise à faire le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

¹⁷ GIRAUD, F., SAULPIC, O., DELMOND M-H., BESCOS P-L (2004) contrôle de gestion et pilotage et la performance, 2^e édition, collection Business, Gualino éditeur, paris 428 pages

¹⁸ LAWRENCE P.R., LORSCH J.W (1989), adapter les structures de l'entreprise, ingénierie ou différenciation, les éditions

¹⁹ MORIN E.M., GUINDON M., BOULIANNE E (1996), mesurer la performance de l'entreprise, gestion, vol.21, no.30, p.61-66

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

En termes de définition, la performance sociale s'attarde au volet humain de l'organisation. Toutefois, cette impression nous amène à examiner avec un peu plus d'attention les explications apportées par les auteurs reconnus dans ce domaine.

3.1.1 Origine et définition du terme performance sociale

❖ Origine de la performance sociale

De nombreux termes sont employés par les différentes disciplines s'intéressant au vécu des individus au travail : implication, engagement, climat social, risques psychosociaux, satisfaction, bien-être, etc. le problème devient alors de trouver un terme générique, qui puisse recouvrir l'ensemble de ses composantes du vécu du travail, qui ne soit pas encore conceptuellement défini et scientifiquement utilisé.

Les travaux de recherche montrent depuis plusieurs années que le bien-être au travail est synonyme d'efficacité de l'entreprise (Burn, 2008)²⁰ : des salariés satisfaits de leur travail et leur entreprise sont également des salariés performants.

Ce lien donne sens au terme de « performance sociale » pour qualifier l'impact du vécu des salariés au travail, terme par ailleurs utilisé dans le monde du travail pour qualifier ces thématiques, bien qu'il ne soit pas toujours consensuel.

On choisira donc de parler sur « la performance sociale » pour qualifier l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail, tant dans ses dimensions positives (bien-être, satisfaction...) que dans ses dimensions négatives (mal-être, risque, stress...). Ce terme renvoie aussi bien à des composantes individuelles que collectives, psychologiques que sociales.

La performance sociale peut donc être la résultante positive ou négative des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci (Sutter, 2011). C'est prendre en compte le facteur humain au travail sur au moins 3 axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle.

²⁰ Jean-Pierre Brun, la reconnaissance au travail dans les grands dossiers des sciences humaines 2008/9 (N°12), page 266

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

Comme la mentionne l'ANACT dans son dossier spécial sur la qualité de vie au travail(2012), la performance sociale doit être un développement pour l'entreprise, et non une concession.

❖ Définition de la performance sociale

Le schéma ci dessous regroupe quelques définitions qui permettent de bien cerner le sens de la performance sociale

Figure N°3 : définition de la performance sociale

Morin, Savoie, Beaudin (1994)

« Elle représente la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation ».

Alouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004)

« La performance sociale est propre à chaque entreprise compte tenu de son schéma organisationnel et ses objectifs stratégiques ».

Huselid, Becker et Beatty (2005)

Le terme social est utilisé pour souligner l'accent porté sur la performance stratégique des salariés.

Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron (1993)

« Est liée aux personnes qui s'attachent à l'organisation, qui sont satisfaites des divers aspects de leur environnement de travail ».

Bourguignon(1996)

« Elle est liée aux résultats de la gestion des Hommes (par rapport à des critères d'effectifs, de structure, de mode de fonctionnement, de satisfaction et mobilisation des salariés ».

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

3.1.2 La mesure de la performance sociale

Pour bien mesurer la performance sociale d'une organisation, il faut avoir à l'esprit les notions d'efficacité et d'efficience.

L'efficacité : concerne le degré d'atteinte des objectifs, Les objectifs ont –ils été atteints ? Oui, ou Non.

L'efficience : fait la relation entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir

➤ L'efficacité sociale :

Elle mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques ; il peut s'agir, de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel.

De plus en plus souvent, la performance en termes d'efficacité sera appréciée sur la base d'indicateurs de qualités. Ces indicateurs sont établis sur la base de données industrielle administrative ou à partir d'enquêtes commerciales.

➤ Efficacité commerciale :

Comme on parle d'efficience dans d'autres domaines, tels que la consommation de carburant et d'énergie en automobile, il faut parler d'efficience en entreprise, dès que l'on s'intéresse aux résultats obtenus. Un résultat seul ne suffit pas, ce sont les moyens mis en œuvre et leurs impacts qui permettent d'avoir une meilleure vue d'ensemble.

La productivité, notion que l'on retrouve souvent dans les médias comme concept pour mesurer le travail, servira de base.

C'est un indicateur d'efficience synthétique et pertinent. Sur le schéma ci –dessous, on voit que le résultat à attendre (réalisation) doit s'évaluer selon les moyens mis en œuvre mais aussi la cohérence avec les objectifs initiaux .Décrocher une commande (résultat) peut se faire avec une utilisation optimale de moyens, mais ne pas être en cohérence avec vision de l'entreprise

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

3.1.3 Efficacité sociale et critères d'évaluations :

Pour connaître la situation des salaires et évaluer votre performance sur le plan social et humain, voici quelques indicateurs que chaque entreprises doit connaître.

- **Le pourcentage de salariés qui n'ont pas reçu de formation dans les trois(3) dernières années**

La formation se présente toujours comme le meilleur moyen pour développer les compétences des travailleurs, le modèle considère la formation comme déterminant de l'apprentissage des travailleurs du savoir.

Au sein des entreprises du savoir, les actions de formation sont très intenses, elles visent à préparer les travailleurs aux évolutions technologiques et les familiariser avec les nouveaux outils et méthodes du travail. Elle les invitent à apprendre et a désapprendre continuellement. La capacité d'apprentissage englobe aussi la capacité du travailleur du savoir à former ses partenaires et a leurs transmettre les nouvelles opportunités offertes dans leur domaine de compétence.

- **Quel est la qualité du recrutement ? Nombre de CV examinés/ nombre de CV reçus).**

Le recrutement influence significativement l'accès ,mais il n'a aucune influence sur la capacité d'échange et de partage des connaissance ,Ceci montre que recruter des travailleur hautement qualifiés ne garantit pas ,nécessairement ,à l'entreprise l'efficacité d'échange et de partage des connaissance, Ce processus complexe nécessite une structure organisationnelle transversales et une culture appropriée .

La culture s'inscrit ici dans une logique fonctionnaliste et représente un outil de gestion qui permet aux managers de montrer aux travailleurs du savoir que le travail intellectuel Est, par essence, un travail d'échange et d'apprentissage. Les travailleurs nouvellement recrutés doivent adhérer a cette culture afin de garantir l'efficacité du processus d'échange et de combinaison des savoirs. A ce propos, nous pouvons dire que le recrutement favorise les travailleurs « à esprit ouvert » ayant une volonté de partage et d'échange de leur savoir et savoir-faire. Ces travailleurs constituent pour l'entreprise une source d'avantage compétitif.

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

- Quelle est la durée moyenne d'un processus de recrutement ?
- Quel est le taux de départ ? L'année moyenne de départ (avant n l'année de présence).

Le taux de départ mesure la part, dans chaque catégorie de population, des individus qui ont effectué au moins un séjour d'un type considéré.

Pour le mesurer on doit déterminer le nombre moyen de personnes employées par l'entreprise au cours d'une année. Dans la plupart des cas il n'y a pas réellement de différence entre le fait d'utiliser une moyenne « classique » et le fait d'utiliser une moyenne « pondérée ».

Une moyenne « classique » correspond simplement à la moyenne du nombre d'employés sur une année. (Le nombre d'employés travaillant pour l'entreprise au début de l'année, ajoutez-y le nombre d'employés travaillant pour l'entreprise en fin d'année et divisez le tout par deux)

Par opposition à une moyenne « classique » une moyenne pondérée prend en compte la durée durant laquelle une entreprise employait un nombre donnée de personnels.

Enfin déterminer le taux de départs volontaires. Ce taux correspond simplement à un ratio entre le nombre moyen d'employés ayant quitté l'entreprise au cours d'une année et le nombre moyen d'employés de l'entreprise au cours d'une année.

- Respectez-vous les normes en termes d'emploi handicapé ?

La performance sociale des entreprises sert à évaluer le bien-être des salariés dans l'entreprise et s'inscrit dans une optique de développement durable. L'amélioration de ce bien-être passe par la résolution des problèmes existants au sein de l'entreprise, **tels que l'absentéisme, les arrêts maladie, le stress**, les problèmes relationnels, le **bore ou le burn out**, ou encore le [harcèlement moral](#). Elle est cependant, du fait de son objet, **difficile à apprécier**.

Handicape professionnel (**BURN OUT**) est un épuisement professionnel, sentiment de fatigue, perte de contrôle et l'incapacité à remplir les objectifs fixés par son travail.

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

- **Quel est le pourcentage d'intérimaires ? de CDD ? de CDI ?**

Un contrat de travail à durée déterminée (CDD) est un contrat de travail pour lequel un employeur recrute un salarié pendant une durée déterminée, précisée dans le contrat. L'objectif d'un CDD est de pouvoir à une tâche temporaire.

Le contrat de travail à durée déterminée est en principe exclu pour tout emploi durable lié à l'activité permanente de l'entreprise. Ce type de contrat de travail n'est autorisé que dans certains cas précis :

- Exécution d'une précise et temporaire au sein de l'entreprise.
- Embauche dans le cadre de contrat aidés par l'état en faveur de certaines catégories de salariés
- Embauche avec complément de formation professionnelle pour les candidats à un établissement d'enseignement ou pour les élèves effectuant un stage d'application.
- La durée du CDD est limitée à 24 mois.
- Embauche pour la réalisation d'un objet défini

Un contrat de travail à durée indéterminée est un, contrat de travail conclu entre un salarié est un employeur, sans limitation de durée. Ainsi, un salarié embauché en CDI pourra garder son emploi aussi longtemps qu'il le veut, moins qu'il ne choisisse de démissionner, d'abandonner son poste, qu'il ne se fasse licencier par son employeur, ou qu'il décide d'un commun accord avec celui-ci de se séparer par rupture conventionnelle.

Contrairement au CDD, Le CDI peut ne pas faire l'objet un contrat écrit .Il peut donc être conclu oralement.

Toutefois, la signature d'un contrat écrit est obligatoire lorsque le CDI est à temps partiel lorsque la convention collective au contrat exige la rédaction d'un écrit.

En l'absence d'écrit, l'existence d'un CDI est établie dès lors que les conditions suivantes sont réunies :

- Il existe un lien de subordination entre le salarié et l'employeur.
- Une prestation de travail est exécutée par le salarié.

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

- Le salarié obtient une rémunération en contrepartie de cette prestation.

3.1.4 Les indicateurs de la performance sociale

Pour mesurer la performance sociales de l'organisation ; on fait appel aux indicateurs suivants :

- pourcentage d'homme et de femme, de personnes débutantes et de personnes ayant beaucoup d'ancienneté (analyse de pyramide des âges) ;
- Nombre de CDD, de CDI, de CTT ;
- le niveau de satisfaction des salariés dans l'entreprise ;
- Nombre de recrutement par an, durée du processus de recrutement
- Le taux d'absentéisme ;
- Nombre moyen d'années de présence dans l'entreprise, turn-over ;
- Qualité des relations sociales entre les employés ;
- Budget consacré à la formation, nombre de moyen de jours de formation par salarié ;
- Rémunération moyenne du personnel (à comparer avec les chiffres moyens de satisfactions) ;
- Qualité du climat social.

De bonnes conditions de travail permettent aux salariés d'être efficaces ce qui permet une hausse de la productivité du travail, **La productivités du travail** est le rapport entre la **richesse créée** et le **nombre d'heure travaillée**.

3.1.5 Les objectifs de la performance sociale

La performance sociale recouvre plusieurs objectifs :

- Améliorer la réputation de l'entreprise, en ce faisant améliorer sa visibilité, sa publicité, et sa communication externe (**la marque employeur**)²¹.
- Améliorer la performance financière de l'entreprise, en améliorant le rendement des actifs
- Amélioration du niveau de compétences des collaborateurs (**par la formation**)

²¹ La marque employeur est l'image d'une entreprise auprès de ses employés et des candidats potentiels ; Plus l'image de l'entreprise est positive, plus elle a des chances d'attirer les profils dont elle a besoin.

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

Il appartient la compétence à l'entreprise de procéder à une réflexion sur les objectifs prioritaire qu'elle souhaite atteindre en définissant les axes principaux de recours.

Ainsi, la priorité peut être donnée au dialogue sociale, à la recherche d'amélioration, à combler les attentes de collaboration, etc.

3.1.6 Les enjeux de la performance sociale

Les conditions de travail influent sur la motivation des salariés et leur comportement au travail et par conséquent, sur leur contribution au profit de l'entreprise : envie d'aller travailler, de faire le maximum, désir de rester dans l'entreprise.

En revanche, de mauvaises conditions de travail engendrent un désintérêt, voire une dépression un absentéisme, ou l'envie de quitter l'entreprise.

De bonnes conditions de travail permettent aux salariés d'être efficaces ce qui permet une hausse de productivité de travail. La productivité de travail est le rapport entre la richesse créée et le nombre d'heures travaillées.

3.2 Le concept de compétence

Pour que les entreprises se préservent et garantissent leur pérennité face aux changements continus et importants de l'environnement, il est exigé que les responsables mettent en œuvre plus d'efforts en matière des ressources humaines dans le but de produire et de construire un potentiel humain doté d'une flexibilité et une compétence élevée.

3.2.1 Définition de la compétence

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, il est utilisé dans une grande diversité d'acceptation, il ne peut devenir un concept clair tant elle est polysémique. En effet nous trouvons plusieurs définitions de la notion de compétences, voici quelques-unes comme les représente le tableau ci-dessous :

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

Tableau n° 1 : définitions de la notion « compétence »

Auteur	Définitions
PHILIPPE ZARIFIAN	La compétence est « la prise d'initiative 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 ²² »
ANNICK COHEN	Voit que la compétence « peut être envisagée sous l'angle des savoirs tels que savoir, savoir être, savoir faire et savoir devenir, du comportement professionnel, de l'expérience ou encore du processus de résolution du problème à mettre en œuvre aux cours de l'action ²³ »
CECILE DEJOUX	La compétence se définit comme : « la connaissance, l'expérience qu'une personne a acquise dans tel ou tel domaine et qui lui donne la qualité pour en bien juger ²⁴ »
CAROLINE DIARD ET LES AUTRES	Ont disoit que la compétence est un « savoir agir en situation » c'est l'utilisation et parfois la combinaison de connaissances, savoir faire, savoir être pour répondre aux demandes générées par des situations professionnelles afin de produire des actions en réponse à des demandes ²⁵ »

²² ZARIFIAN Philippe, **Objectif compétence, pour une nouvelle logique**, édition Liaison, Paris, 1999. P70.

²³ Annick Cohen. Toute la fonction ressources humaines. Édition, Dunod, 2006, paris, p134. (Format Pdf) disponible sur : <https://bok.africa/Book/5513977/786552>

²⁴ Dejoux Cécile "les compétences au cœur de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2002 p 42 (Format PDF) disponible sur : <https://bok.africa/Book/5514235/404>

²⁵ Caroline Diard, Emmanuel Baudoin, Sylvie Berthet, Aide mémoire Ressource humaine 2eme édition, Dunod, paris, 2017, P38 (Format PDF) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/5367979/48610c>

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

SYLVIE GUERRERO	La compétence en générale définit par la combinaison de savoirs, savoir faire et savoir être. Pour détenir une compétence, le collaborateur doit donc mettre en œuvre des connaissances, des attitudes (savoir-être) et des aptitudes ou action pratique (le savoir-faire). En bref, la compétence porte sur la manière de faire son travail, et non sur le travail en lui-même ²⁶ .
------------------------	---

Source : réalisé par nos soins

A la lumière de toutes ces définitions, nous pouvons conclure que les compétences sont l'ensemble des connaissances, des capacités d'action et des comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée ou pour résoudre un problème dans un contexte donné, il s'agit en fait de la mise en action de la mobilisation de la mise en jeu de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être.

3.2.2 les caractéristiques de compétence

PASCAL SAUNILER a défini cinq caractéristiques de la compétence :

- Elle est opératoire et finalisée « compétence à agir » : indissociable d'une activité c'est-à-dire elle caractérise la mise en œuvre de « connaissance » en vue de la réalisation d'un objectif, de l'exécution d'une activité, les compétences doivent être spécifiées (on est compétent pour une tâche).
- Elle est apprise : on n'est pas naturellement compétent pour une activité, on le devient par construction personnelle et pas construction sociale.
- Elle est structurée : elle combine (se n'est pas une simple addition) le savoir agir, le vouloir agir et le pouvoir agir c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui la constituent, s'enchaînent en une boucle ininterrompue d'interactions.
- Elle est abstraite et hypothétique : on ne peut observer directement la compétence réelle mais on ne peut observer ses manifestations et ses idées conséquences.
- Elle est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.

²⁶ Sylvie GUERRERO, les outils des ressources humaines "les savoirs faire essentiels en GRH, 3ème édition, Dunod, Paris 2014, p26 (Format PDF) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/2646183/99117b>

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

3.2.3 les composantes de la compétence

La compétence se compose de : savoir, savoir-faire et savoir-être et savoir évoluer

- **les savoirs**(les connaissances requises) c'est-à-dire l'ensemble des connaissances générale ou spécialisées à procéder. Il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certain langage scientifique et technique.
- **Les Savoir-faire**(les expériences et les pratiques maîtrisées requises) : ils concernent la maîtrise d'outils et de méthodes dans des contextes bien Spécifiques. Il important de préciser dans quelle mesure ses savoir-faire sont transférables à des situations de travail diversifiées.
- **Les savoir-être**(les attitudes et comportements requis) : c'est-à-dire les attitudes et les comportements des personnes au travail, les façons souhaitables d'agir et d'interagir.
 - **Les savoir évoluer**(capacités à évoluer : ils concernent à la fois les possibilités de progresser dans le métier et/ou daller vers d'autre types d'activités ; ils seront appréciés sur la base de ce que l'on nomme généralement le potentiel individuel qui signifie la volonté et la possibilité de la personne de mettre ses compétences en évolution ou en projection pour résoudre des problèmes nouveaux et/ou des situations plus en plus complexes. Cette flexibilité ne concerne pas seulement les cadres mais l'ensemble de personnels soumis à des évolutions des techniques et de l'organisation. Nous pouvons traduire le savoir évoluer par le fait d'apprendre à apprendre, l'adaptabilité, prendre conscience et améliorer son style de communication et d'interaction avec les autre aptitudes à être informé et le potentiel.

3.2.4 Typologie des compétences

L'entreprise en tant qu'unité de travail dispose d'un capital humain dont les compétences sont diverses, plusieurs types de compétences sont distingués par les auteurs :

- **Les Compétences indispensables et distinctives**

Les compétences indispensables correspondent aux caractéristiques fondamentales que tout salarié doit posséder pour atteindre le niveau minimal de performance requis, et les

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

compétences distinctives représentent les caractéristiques qui permettent de distinguer les salariés les plus performants de ceux qui le sont moins²⁷.

- **Les Compétences techniques et managériales**

Les compétences techniques ou de métier, qui insistent sur les savoirs et savoir-faire de nature professionnelle, et les compétences managériales qui portent sur les comportements de leadership et les savoir-être et savoir-faire de nature relationnelle et stratégique. Ce deuxième type de compétences est surtout utilisé pour préciser les manières de faire du personnel ayant la responsabilité d'une équipe. Lorsque les compétences techniques et managériales sont listées pour décrire les caractéristiques que doivent posséder les individus pour réussir dans des emplois de haute direction ou des emplois stratégiques pour l'entreprise, on parle alors de référentiel de compétences clés²⁸

- **Les compétences individuelles**

La compétence d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation n'existe que lorsqu'elle est mise en œuvre : « On est compétent pour quelque chose ». En effet, la compétence individuelle s'exprime dans une situation de travail, la compétence collective par rapport à un projet ou une Mission²⁹

- **Les compétences collectives**

Dans un groupe, les participants mettront en œuvre quelques unes de leurs compétences individuelles, mais, en fonction des liens qui se tissent entre eux, des relations antérieures qui les lient, de leurs motivations, de leurs objectifs personnels et d'autres facteurs conscients ou inconscients, il se créera des compétences collectives, propres au groupe et à l'objectif qui lui est fixé. Ces compétences collectives sont de nature combinatoire.

Elles ne sont pas constituées uniquement de la somme des compétences individuelles. Elles reposent sur « une ambiance », « une dynamique de groupe ». Elles sont uniques et possèdent les caractéristiques propres au concept de compétence.³⁰

²⁷ Sylvie GUERRERO, Op cite p19

²⁸ Idem, p20

²⁹ Cécile Dejoux, Op cite, p150

³⁰ Caroline Diard et al. Op cite, Page 176-179

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

- **Les compétences spécifiques à l'emploi et les compétences transversales**

✓ Les compétences spécifiques à l'emploi : ce sont les connaissances, méthodes et le savoir-faire liés à l'expérience.

✓ Les compétences transversales : c'est l'ensemble des savoirs faire liés à l'organisation, savoir-faire de relations et savoir-faire d'adaptation.³¹

- **Les compétences organisationnelles**

Sont des compétences qui procèdent au niveau global d'une organisation, elles correspondent à ce que l'entreprise peut faire, par opposition à ce qu'elle possède. Dans la théorie des ressources, les compétences organisationnelles sont supposées fonder la stratégie de l'entreprise³²

3.2.5 Les méthodes d'évaluation des compétences

Parmi les différentes méthodes d'évaluation des compétences nous trouvons :

- **L'observation** est sans aucun doute la méthode la plus fréquemment utilisée lorsqu'il s'agit de faire l'analyse des compétences requises pour des postes relativement simples. Elle peut être plus ou moins rigoureuse, c'est-à-dire impliquer simplement l'observation des personnes en train d'exécuter les tâches qui composent leur poste, ou bien comporter un relevé de la fréquence et du temps consacré à chacune de ces tâches. Dans tous les cas, l'observation simple ne permet pas de recueillir des informations sur la difficulté ou sur l'importance de telle ou telle tâche.³³

- **L'entretien**

Peut être non structuré, c'est-à-dire sans liste de questions préparée à l'avance, ou structuré, de manière à aborder systématiquement le contenu des activités soit par ordre chronologique, soit en fonction des missions à accomplir, par exemple. . Cette méthode

³¹ Claude Dlück, Gestion et management des compétences,projets,démarches et outils, Gereso édition,2015, p 45 (Format PDF) disponible sur: <https://b-ok.africa/Book/5237130/5958e8>

³² Dimitri Weiss .Ressources Humaines, 2édition d'organisation, paris, 1999, 2003, p345.

³³ Claude lévy-le boyer, op cite, p47

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

permet d'obtenir non seulement une description des activités, mais également des informations sur ce que la personne qui occupe le poste considère comme étant particulièrement important ou difficile, ou même sur les activités qui lui plaisent et sur celles qui sont des fardeaux.³⁴

• Le questionnaire

Est une technique d'investigation utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées. C'est une méthode simple qui n'exige pas la présence d'une personne intermédiaire (observateur, analyste...). Le salarié remplit lui-même un questionnaire sur son travail et les tâches qu'il accomplit. Cette méthode est peu coûteuse et permet d'obtenir une définition significative du poste en y assemblant différentes descriptions³⁵

• La méthode d'incident critique

A été inventée par Flanagan (1954) pendant la seconde guerre mondiale et est encore largement utilisée actuellement. Comme son nom l'indique, il s'agit de recueillir des incidents qui sont, aux yeux des experts interrogés, « critiques », c'est-à-dire très importants pour l'activité décrite. Ces incidents doivent avoir été réellement observés, être mis en situation, c'est-à-dire décrits en fonction d'un problème à résoudre, par rapport aux intentions et aux objectifs de la ou des personnes mises en jeu, et de manière à ce que les conséquences des différents comportements adoptés puissent être évalués ou au moins décrits avec précision³⁶

• L'entretien collectif

Consiste souvent en des mises en situation collectives pour voir comment un candidat réagit avec d'autres candidats. Le but est souvent de voir s'il sera capable de travailler en équipe en prenant en compte l'avis des autres.³⁷

³⁴Idem, p 48

³⁵ Maurice Angers, Initiation à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Université d'Alger, 1999. P60 (Format Pdf) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/5342879/2322ed>

³⁶ Claude lévy-leboyer, op cite,p 48.

³⁷ Caroline Diard, et al, op cite, p26

Chapitre I : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent

• L'entretien individuel

Les entretiens individuels recouvrent à la fois l'entretien professionnel et l'entretien d'évaluation.

- ✓ L'entretien professionnel vise à favoriser l'évolution professionnelle du salarié.
- ✓ L'entretien d'évaluation (ou entretien d'appréciation) contribue à la mise en œuvre du management par objectifs.

Il se déroule une fois par an, à l'initiative de l'employeur et reste facultatif. Lors de cet entretien, un manager fait un point avec ses collaborateurs sur le niveau de réalisation des objectifs fixés en année N-1, fixe les objectifs pour l'année à venir, évoque éventuellement les difficultés rencontrées en cours d'année ainsi que les demandes de formation et souhaits d'évolution de carrière du collaborateur». ³⁸

• La méthode 360°

Réservée à l'évaluation des cadres managers, cette approche permet aux collaborateurs de ces derniers de les évaluer à travers une notation sur différents items. Cette démarche peut être restreinte (180°) ou bien étendue aux clients et fournisseurs (540°).

Conclusion

En guise de conclusion à ce chapitre qui a porté essentiellement sur la performance sociale, ainsi que sur ses principaux indicateurs et dimensions. Nous pouvons confirmer l'intérêt qu'a consacré la littérature en gestion des ressources humaines au sujet en question.

Ainsi, traiter la performance sociale revient à la positionner dans le cadre de la performance organisationnelle et globale de l'entreprise en vue de l'évaluer via des indicateurs mesurables, permettant au responsable RH de prendre les mesures nécessaires dans l'objectif d'améliorer l'efficacité.

³⁸ Idem, page 26

Chapitre

II

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

Introduction

La GPEC est une notion encore nouvelle pour les entreprises, bien que sa conception ait près de 20 ans, elle est encore assez peu appliquée, et encore moins connue du grand public. La GPEC est donc une stratégie pour l'entreprise visant à s'adapter à son environnement, tout impliquant ses salariés dans ces changements.

C'est une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen termes. Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues des modifications de l'environnement économique, social, juridique, etc. Cette nouvelle gestion doit donc s'articuler à un projet de l'entreprise.

Une politique de gestion des ressources humaines se déduit toujours de la stratégie d'entreprise, laquelle constitue une réponse aux exigences de l'environnement¹.

Section 1 : les fondements de la GPEC

1.1 Historique de la GPEC

D'un point de vue chronologique, le modèle de la gestion prévisionnelle des ressources, dont la GPEC, a évolué depuis ses prémices dans les années 1960 sous forme d'une succession d'étapes.

Le tableau ci-après relate l'évolution de la GPEC en résume les idées principales qui sont associées à chaque étape.²

¹La théorie des ressources (PENROSE 1959)

² Source : Dietrich et Pigery « Évolution des modèles de gestion prévisionnelle des Ressources Humaines », p 63.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

Tableau n°2 : Historique sur la GPEC

Années	1965-1975	Années 1980	Années 1990	Après 2000
Modèles d'entreprise	Grandes entreprises, activités diversifiées	Entreprises flexibles	Recentrage sur le cœur de métier, fusions-acquisitions, entreprise-Réseau	Entreprise-réseau
Environnement	Croissance, plein emploi	Crise, licenciement	Instabilité, financiarisation et mondialisation de l'économie	Instabilité économique, mondialisation
Modèle de gestion prévisionnelle	Gestion prévisionnelle du personnel	Gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi	Management de la compétence et de la Performance	Management des compétences, gestion de la mobilité
Focale d'analyse	Effectifs/carrières	Effectifs/emplois	Compétences/activités	Métiers/compétences
Concepts clés	Poste	Emplois types	compétences	Employabilité
Outils caractéristiques	Modèles de simulation et d'optimisation	Cartographies d'emploi, détection des emplois sensibles	Référentiel de compétences, entretien annuel d'appréciation	Répertoire des métiers

Source : Dietrich et pigery « Evolution des modèles de gestion prévisionnelle des ressources humaines », p 63

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

Dans les années soixante, les entreprises se sont concentrées sur la gestion quantitative de l'effectif dite « gestion prévisionnelle de personnels » en essayant de calculer le nombre de collaborateurs nécessaires par niveau de qualification, en s'appuyant sur les modèles de planification stratégiques. La gestion prévisionnelle de personnel a été caractérisée par :

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

Par la suite, il y a un changement de contexte, en effet les pressions concurrentielles croissantes font ressortir les limites de ces perspectives, c'est ainsi que la notion de compétitivité prend place de la notion de la productivité et que les ressources humaines deviennent l'une des stratégies de l'entreprise.

C'est dans les années 1990 que va réapparaître clairement la notion de la gestion prévisionnelle.³ En effet, compte tenu des changements environnementaux et de l'accélération des transformations économiques, technologiques et sociales, les entreprises accordent plus d'importance aux qualifications et compétences, il s'agit de mesurer, d'analyser et réduire les écarts entre les prévu et les réalisé en termes d'objectifs d'une part et entre les besoins futurs et les ressources disponibles d'autre part.

De nos jours, la GPEC s'inscrit également dans une notion de qualité. Les entreprises ayant mis en place une démarche qualité sont plus en plus nombreuses, il est fortement tenu compte de fonction ressources humaines, dans ce sens, il est vivement recommandé de former régulièrement le personnel de l'entreprise dans le cadre de l'amélioration continue.

1.2 les concepts liés à la GPEC

Gestion : c'est un processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources permettant d'atteindre des objectifs précis.

Emploi : c'est la réunion de plusieurs postes de travail représentant des caractéristiques proches. On peut ainsi changer de poste sans changer l'emploi. On peut aussi le définir comme étant une série des tâches assignées à un salarié.

³F.Kerlan, Guide pour la GPEC, P37

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

La notion d'emploi PERETTI Jean-Marie, mentionne à travers ses études sur cette question que « la définition des politiques de l'emploi et la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle reposent sur une bonne connaissance de la population active globale et de celle employée dans l'entreprise⁴ ». Autrement dit, chaque entreprise doit avoir des connaissances sur le nombre de ressources immatérielles employées avant de mettre en place sa politique d'emplois. L'entreprise doit également savoir gérer ses emplois, quotidiennement et dans le futur, afin d'adapter les salariés à leur emploi tout en mettant la bonne personne dans le bon poste.

Les prévisions en termes d'emplois reposent généralement sur des techniques statistiques. Il est primordial, pour mener à bien ses prévisions, de bien connaître son entreprise afin d'identifier et d'éviter les risques à venir en déterminant de nouvelles stratégies. Face aux exigences du contexte du concurrentiel, l'entreprise doit savoir faire face à l'imprévisible en organisant à l'avance ses emplois et en repérant le nombre d'effectif existant et celui à venir.

La mise en place d'un plan de prévision en termes d'emplois pourrait en effet permettre à l'entreprise de disposer de multiples avantages que ce soit en interne ou externe.

Métier : Il se définit à l'extérieur de l'entreprise, il ne dépend pas du contexte de cette dernière. C'est la profession qui repose sur plusieurs dimensions dont les principales sont la possession d'un diplôme, la formation, l'expérience,...

Pendant longtemps, la compétence avait seulement un sens juridique qualifier le pouvoir attribué à une personne ou à un organisme. Dans le langage courant à partir du 15^{ème} siècle, « compétence provient du latin dans le langage qui connaît bien une question, une matière, un domaine, un travail. »⁵

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

⁴PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 8^{ème} Edition, Paris, 2003-2004, p. 105

⁵Lou Van Beirendonk, « Tous compétent ! Le management de compétences dans l'entreprise, », Editions de boeck Université, Paris : août 2006.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

coresponsabilité du salarié et de l'entreprise. Concernant le salarié, elle est liée à la valeur des compétences maîtrisées mais aussi à l'existence d'un projet professionnel, à la capacité de se situer sur le marché de l'emploi, à la capacité de présenter concrètement ses réalisations, au repérage des ses caractéristiques personnelles...concernant l'entreprise, de nombreux dispositifs contribuent à son développement : une gestion des compétences, des informations sur la stratégie de l'entreprise, des dispositifs de mobilité, des organisations du travail responsabilisantes et qualifiantes.

L'anticipation : Un élément caractéristique de la démarche de GPEC est l'effort constant pour démarquer cette démarche d'une vision statique de l'analyse prévisionnelle. Pensée comme une discipline nouvelle de gestion, la GPEC est voulue comme un instrument d'aide à la décision (Prévoir n'implique pas que l'on agisse en fonction de l'hypothèse émise...en revanche anticiper les avènements possibles permet de prendre de l'avance, d'agir suffisamment à temps pour entamer un processus d'évolution).

Compétence : Est un ensemble intégré et fonctionnel de savoir, savoir

Être et savoir faire et savoir devenir qui permettront, face à une catégorie des situations, de s'adapter, de résoudre des problèmes et de réaliser des projets.

La compétence individuelle : 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.⁶ « DEJOUX Cécile, gestion des compétences et GPEC,

La compétence collective : Est développée avec les groupes de projet mis en place pour répondre à des décisions stratégiques correctes par la suite les nouveaux modes d'organisation du travail, ont permis de développer le travail en groupe.

Gestion des compétences : est un outil opérationnel de gestion des ressources humaines GRH qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise.

⁶DEJOUX Cécile, gestion des compétences et GPEC, Dunod, 2^{ème} édition, paris, 2013, p 10 .

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

Gestion prévisionnelle : Considérer comme l'établissement de comparaisons systématiques des réalisations à la prévision. Elle détermine les objectifs à long terme conformes à la politique générale, celle-ci définit également les stratégies financières et commerciales adaptées aux objectifs à long terme. Elle fixe le budget de chaque responsable qui dans son domaine décompose le programme à long terme.⁷

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.⁸

Cartographie des métiers : est un ensemble de représentations dynamique de nomenclature de métier organisé par famille et sous famille.

Cartographie des emplois est la liste des emplois, regroupés en famille (famille production, famille logistique, famille maintenance, famille commerciale,...). Un emploi se définit classiquement par : - La mission que remplit l'emploi : elle indique le service attendu de l'emploi, sa contribution, la mission est le cas échéant décomposée en plusieurs fonctions. - Les différentes activités relatives à chacune de ces missions/fonctions. - Un descriptif plus précis des tâches que recouvre chaque activité. - Les conditions d'exercice de l'emploi.

Référentiel des métiers : c'est un répertoire des métiers de l'entreprise, aux quels associées des compétences. C'est un inventaire de l'emploi, résultant d'une démarche de réflexion et d'analyse de travail

Pyramide des âges : c'est une représentation graphique qui représente la répartition, à 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'est - à dire d'anticiper l'évolution à prévoir au niveau de recrutement, formation, réduction des effectifs.

⁷MARTINET Alain-Charles, SILEM Ahmed. Lexique de gestion, 6ème édition, Paris, 2003, p 266

⁸FRANCOIS Kerlain. Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition, d'organisation, Paris, 2000, p14

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

Les écarts : « L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée ; écart entre coût prévu et coût réalisé ; entre quantité allouée et quantité consommée », moins nombreux que ceux de la gestion budgétaire, exemple : un responsable commerciale ne sera pas intéressé par un écart de rendement d'un atelier, mais qu'il désire des informations sur les écarts concernant les (ventes par type de familles des produits).

Dans notre recherche on s'intéresse aux écarts entre les ressources disponibles (compétences) au sein de l'entreprise et les besoins futurs (exigences de poste).

Emploi-type : Il désigne un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupé par un même individu.

L'emploi-type contient un ensemble de postes ou d'emplois requérant les mêmes compétences. Il rassemble des postes suffisamment pour être tenus par une même personne, il est défini selon quatre axes : la technicité, l'information, relationscommunication et la contribution économique.

Référentiel des compétences : Un référentiel de compétences métiers est un outil de management utile aux services des ressources humaines. En effet, il s'agit de **l'inventaire de l'ensemble des compétences d'une organisation**. Il détaille les compétences qu'il faudra posséder pour pratiquer un métier ou occuper un poste. Elles se décomposent en plusieurs rubriques, généralement :

- **Savoir** : ensemble des connaissances théoriques acquises
- **Savoir-faire** : expériences et maîtrises sur le métier et les outils professionnels
- **Savoir-être** : comportements, attitudes et capacité relationnelles (qualités personnelles)

Pré-requis : c'est une condition ou ensemble de conditions pour accomplir un poste de travail.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

Définition de la GPEC

La GPEC a fait l'objet de définitions, ces définitions proviennent d'auteurs spécialisés en ressources humaines.

Selon Dimitri Weiss⁹ « est une démarche d'ingénierie des ressources humaines, qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectif) ou qualitatif (compétences), cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise ».

Selon Thierry 1990 : « la GPEC consiste en la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et plans d'action cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'établissement (en terme d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectif à moyen terme bien identifié). Impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »¹⁰

Selon le ministère de travail : la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) est un processus d'adaptation prospective des emplois, des compétences et des effectifs de l'entreprise aux évolutions prévisibles de son environnement économique, social, juridique et technologique.

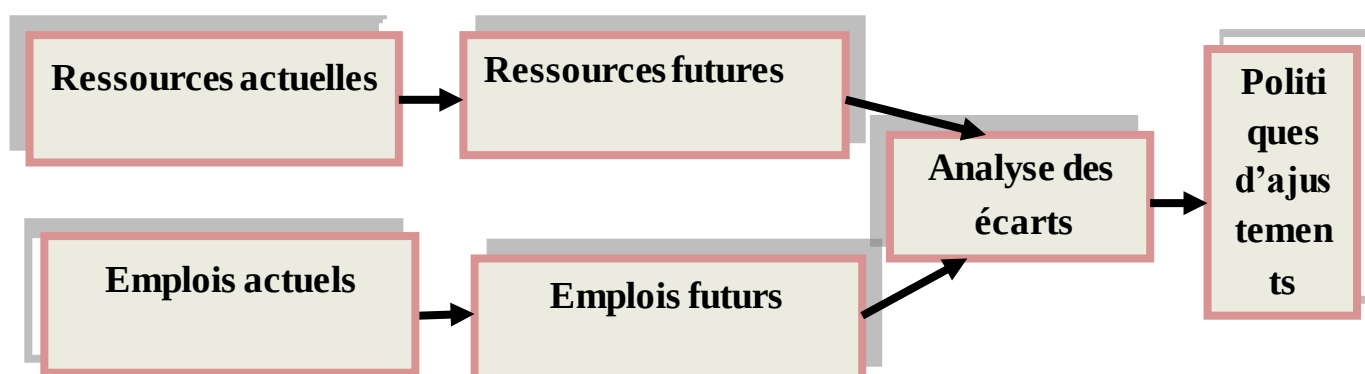
Définition de Mallet : Mallet propose une démarche de la GPEC à partir des considérations des ressources et des emplois actuels au regard des ressources et des emplois futurs selon le schéma ci-après :

⁹Dimitri Weiss : les ressources humaines, édition d'organisation, p 388

¹⁰Jean Marc-Legall : la gestion des ressources humaines 4^{ème} édition, p 67

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

Figure N°04: définition schématique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences



Source : Mallet, 1991

Définition de la **GPEC** dans l'accord Chronopost, 2011 « a mise en place d'un dispositif GPEC a pour objet de faciliter la mise en action des mesures d'accompagnement associée, notamment en matière d'évaluation, puis de formation de validation d'acquis de l'expérience, de bilans de compétences et de bilans professionnels , d'accompagnement de la mobilité fonctionnelle et géographique des salariés.¹¹

Cette GPEC vise a répondre aux objectifs suivants :

- **Pour l'entreprise** : il s'agit de disposer des compétences en cohérence avec sa stratégie et les exigences attendues de performance.
- **pour les managers et la DRH**, il s'agit d'identifier les compétences des collaborateurs, de les orienter et de les aider a réfléchir a leurs projets professionnels qui valorisent leurs savoirs faire et développent leurs compétences et qualifications professionnelle.

¹¹ <http://www.dialogue-social.fr>

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

- **Pour les collaborateurs** : il s'agit d'envisager leur avenir professionnel avec des compétences et des qualifications à maintenir, à acquérir, ou à développer dans le sens d'une plus grande employabilité ».

Donc la GPEC c'est de savoir de quelles compétences l'entreprise dispose aujourd'hui et comment les faire évoluer et développer pour les mobiliser à fin de répondre aux besoins futurs de l'entreprise.

« **La GPEC c'est l'analyse des écarts entre les ressources disponibles et les besoins futurs de l'entreprise** ».

➤ **Les caractéristiques de la GPEC** : Les principales caractéristiques de la GPEC peuvent se résumer ainsi :

- La GPEC est un mode d'action d'approche global et préventif de la GPEC.
- La GPEC est un mode d'action Intégré à la stratégie d'ensemble de l'entreprise.
- La GPEC est un mode de gestion participatif des ressources humaines.¹²

1.3 Les outils et les acteurs de la GPEC

1.3.1 Les outils de la GPEC

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences appelée plus communément **(GPEC)** est un outil phare pour la réussite de l'entreprise.

Mais pour bien poser les choses et faire le bilan de votre entreprise, il est important de mettre en place quelques outils de GPEC.

1.3.1.1 Organigramme de l'entreprise

L'organigramme permet d'avoir une représentation visuelle des différents services de l'entreprise et de visualiser la répartition de ses ressources humaines en fonction des différentes activités.

Il est incontournable lors du recrutement d'un nouveau collaborateur car il aide à comprendre le fonctionnement de l'organisation et de ce qui s'y passe réellement.

¹²CITEAU Jean pierre. Op cite, p 06.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

En revanche il a ses limites : il n'aide pas à comprendre les mécanismes informels de l'entreprise ni les phases de croissance et d'évolution puisqu'il s'agit d'un état à un instant « t ».

1.3.1.2 Fiche de poste

La fiche de poste est un outil de management des compétences à valoriser et à « chouchouter » dans nos organisations. Elle permet de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun. Elle comprend la définition de la fonction (liste concrète des missions, des tâches, des responsabilités), la liste des compétences et des aptitudes nécessaires et enfin le contexte de la fonction (hiérarchie). Il ne faut pas confondre la fiche de poste et le profil de poste qui lui, est le portrait idéal du candidat recherché

1.3.1.3 Référentiel de compétences

c'est l'outil privilégié de la GPEC, il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster la compétence aux exigences des différentes politiques de recrutement, de formation..., son élaboration requiert du temps, de la mobilisation, l'implication de nombreux acteurs (tels que les managers, les salariés, des consultants,...).c'est un outil qui se construit le plus souvent à partir de l'analyse des tâches exercées par les salariés, en identifiant les normes et les compétences requises par un emploi ou un métier.

Cependant il existe deux types d'approches pour construire un référentiel de compétences suivant l'objectif poursuivi.

- **La première approche** centre le référentiel sur l'entreprise en tant qu'organisation, le référentiel s'attache aux compétences requises, en identifiant les domaines de connaissances, le savoir faire et les savoir être, associés aux différents métiers de l'entreprise, lui permettant ainsi d'exercer son activité et de pouvoir s'adapter à son environnement.
- **la seconde approche** est destinée à optimiser l'adéquation des salariés aux emplois de l'entreprise, à gérer leur évaluation et leur orientation. Dans ce cas de figure, elle utilise en

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

outre, les outils d'évaluation des salariés (entretiens annuels, bilan de compétence, test de personnalité...) ; c'est ce qu'on appelle le management par les compétences.

➤ L'élaboration d'un référentiel de compétence se fait selon ces étapes :

- 1- Recenser les principaux métiers.
- 2- Identifier les compétences liées aux métiers.
- 3- Classer et hiérarchiser les compétences pour chaque métier.
- 4- Mettre sous forme graphique le travail, sous forme de tableau.
- 5- Soumettre le référentiel des compétences à validation.

Dans le référentiel des compétences, ces dernières sont regroupées et classées par catégories :

- Le savoir être : correspond aux attitudes et comportements favorables pour exercer efficacement un emploi.
- Le savoir : correspond aux connaissances théoriques nécessaires pour exercer un emploi ;
- Le savoir faire : correspond à l'expérience et à la pratique professionnelle

Le référentiel vise donc à décrire ces compétences (savoir- savoir faire- savoir être) nécessaires à l'exercice d'un métier.

1.3.1.4 Le référentiel des métiers

Nous l'avons vu précédemment, qu'une démarche GPEC obéit à une logique procédurale, c'est-à-dire qu'il faudrait respecter un certain nombre d'étapes pour mettre en œuvre cette GPEC.

Cependant pour réaliser un état des lieux des métiers et des compétences actuels de l'entreprise, on fait appel au référentiel des métiers comme outil de base le plus adapté pour mettre en œuvre la GPEC. Identifier les métiers clés de l'entreprise apparaît alors comme un

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

processus essentiel pour l'évaluation des compétences de l'entreprise, celles qu'elle détient ou devra développer pour conserver ou même détenir un avantage concurrentiel.

C'est un outil offrant une nomenclature des emplois, qui se présente sous la forme d'une liste ordonnée d'emploi type plus ou moins détaillée selon l'activité et les préoccupations de l'entreprise.

Il est utilisé pour gérer les mobilités professionnelles, les reconversions lorsque des emplois sont menacés, ou des redéploiements d'effectifs et d'activités.

1.3.1.5 La cartographie des métiers

Complément au référentiel métier, il s'agit d'une représentation graphique et synthétique de l'ensemble des métiers et/ou des emplois. Cette carte offre une vision globale des emplois de l'entreprise.

Pour réaliser une cartographie des métiers, un ensemble d'étapes sont à respecter :

- **La description de poste**

La description du poste est une phase préalable pour tout inventaire des métiers. C'est un document qui décrit l'ensemble des missions affectées à un poste ou un métier dans une entreprise.

A partir de l'ensemble de ces informations, il est possible de construire un répertoire des métiers et des familles professionnelles.

- **Le bilan social de l'entreprise**

Le bilan social constitue le diagnostic social qui fournit un ensemble d'éléments issus des systèmes d'informations ressources humaines (SIRH) en particulier des informations sur les effectifs, l'emploi, les rémunérations par catégorie d'emploi, la formation, les actions sociales...

- **Différencier famille professionnelle, métier et poste**

A partir de la liste des postes et leurs descriptions respectives ainsi que les informations liées à la structure de l'entreprise, il est identifié les principales familles professionnelles de l'entreprise en question et repérer au sein de chaque famille les différents emplois qui

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

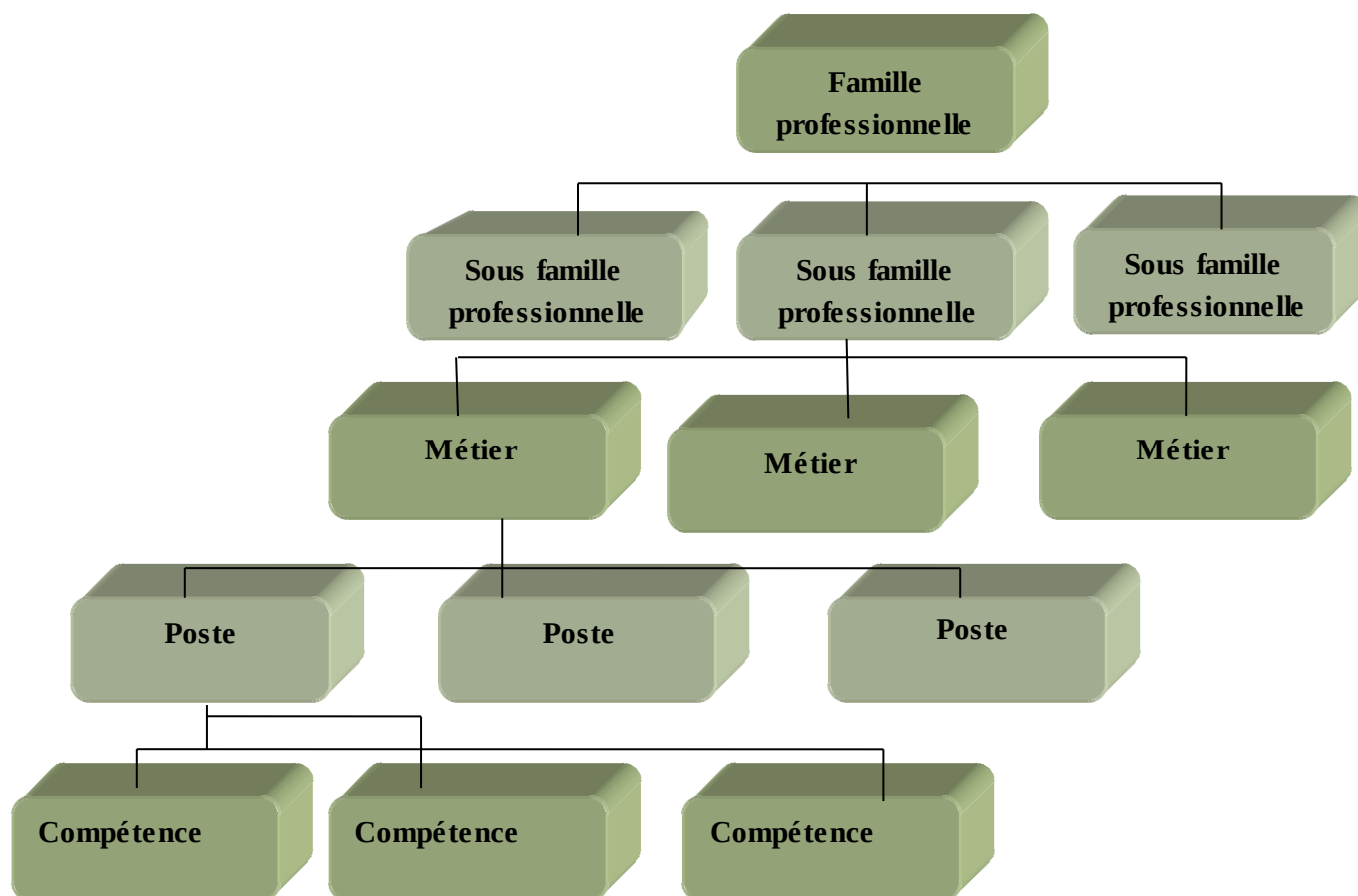
couvrent les postes de l'entreprise. Ces différents postes formalisent ainsi le répertoire des métiers de l'entreprise.

- **Structurer la cartographie**

Qui est une liste ordonnée et catégorisée par famille professionnelle des différents métiers de l'entreprise. La cartographie représente une vision globale des différentes passerelles et des mobilités entre les différents emplois et aussi entre les familles professionnelles.

Exemple de cartographie des métiers

Figure n°5 : Exemple de Cartographie des métiers



Source : réalisé par nos soins

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

1.3.1.6 Entretien annuel d'évaluation

Beaucoup d'entreprises peinent encore aujourd'hui à gérer cette démarche alors que l'entretien individuel est un levier de performance incontournable pour la gestion des compétences. C'est au moment des entretiens annuels que le manager évalue les compétences de son équipe. Pour chaque collaborateur, il vérifie l'adéquation de ses compétences avec celles renseignées sur sa fiche de poste.

Aujourd'hui il faut envisager l'entretien annuel d'évaluation avec l'aide d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) qui permet de préparer l'entretien avec des pré-évaluations en ligne ainsi que des bilans réguliers et progressifs, calqués sur le rythme des missions des collaborateurs.

L'entretien d'évaluation est indispensable pour cerner les forces, les faiblesses et faire le point sur les résultats obtenus. Il permet de définir de nouveaux objectifs et d'obtenir un feedback de la part des collaborateurs.

1.3.1.7 Entretien professionnel

A ne pas confondre avec l'entretien d'évaluation, l'entretien professionnel a pour but d'échanger avec le collaborateur sur son parcours professionnel et l'évolution de sa carrière et Il convient d'identifier les évolutions possibles au sein de l'entreprise (mobilité interne, promotion, évolution du poste, etc.) c'est et de proposer les formations adéquates pour la réalisation de ce projet professionnel.

1.3.1.8 Formation

La formation est un outil incontournable de gestion des compétences, la gestion du « capital humain » doit permettre à l'entreprise de rester compétitive face aux évolutions techniques et organisationnelles, de satisfaire à l'obligation d'adapter les compétences des salariés à leur poste et à leur emploi et de créer un climat favorable à la motivation des collaborateurs. La politique de formation d'une entreprise peut être mise en œuvre à travers les actions de formation, de professionnalisation, les bilans de compétences et la validation des acquis de l'expérience (VAE).

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

La formation a pour vocation d'optimiser les performances individuelles des collaborateurs, de préparer les évolutions professionnelles des salariés, d'améliorer leur employabilité, d'anticiper les changements auxquels l'entreprise doit faire face et de favoriser la capitalisation des savoirs.

1.3.2 Les acteurs de la GPEC

La mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (**GPEC**) demande la contribution de plusieurs acteurs et ce à tous les niveaux de l'entreprise. En fonction de la taille de l'entreprise, le pilotage de la démarche peut être assuré par toute personne désignée par la Direction ayant une bonne vision globale de l'entreprise.

1.3.2.1 La direction générale (DG) et la direction des ressources humaines (DRH)

La mise en œuvre d'une GPEC relève de la responsabilité de l'employeur. La DG donne la direction à suivre en définissant la stratégie de l'entreprise, elle clarifie les enjeux et les communique dans l'entreprise, elle fournit les informations et prend les décisions.

La DRH joue un rôle de conseil et met à la disposition des opérationnels les outils et méthode. Elle aura en charge la rédaction des référentiels métiers et compétence, l'analyse des écarts entre les emplois et les ressources, et la proposition d'action à fin de réduire l'écart de compétence.

1.3.2.2 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.

1.3.2.3 Les salariés

Chaque salarié est appelé à participer à son développement professionnel et à son adaptation aux mutations de l'entreprise grâce aux outils de la GPEC ;

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

1.3.2.4 Les instances représentatives du personnel (IRP)

La GPEC impose de dialoguer avec les partenaires sociaux pour parvenir à un accord sur les moyens à mettre en œuvre pour accompagner collectivement et individuellement le développement des compétences nécessaires à la pérennité de l'emploi et de l'entreprise. Lors de la mise en place d'une GPEC, ils doivent être informés de l'avancement du projet et des dispositifs mis en place.

1.3.2.5 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 représentants du personnel désignés par les organisations syndicales et de membres désignés par la direction.¹³

Section 2 : Démarches et enjeux de la GPEC

2.1 Le processus de la démarche GPEC

Il est souhaitable de choisir dans un premier temps des actions ciblées, limitées, ayant une forte signification pour le personnel de l'entreprise.

La démarche de GPEC suppose en effet un processus participatif. Inscrite dans une vision prospective des emplois et des compétences, l'analyse doit être conduite en effet avec la participation des personnels dont les postes constituent le principal enjeu.

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

Identification de la problématique et analyse de la situation, Définition d'un plan d'action et politiques d'ajustement et Mise en œuvre et évaluation du plan d'action.

❖ Première étape

Identification de la problématique et analyse de la situation

A partir d'une définition du projet de l'entreprise ainsi qu'un horizon de temps (le plus souvent six mois, ou encore un an, de voir deux ou trois ans, plus rarement au-delà) et de

¹³ GUILLOT-Soulez Chloé. La gestion des ressources humaines, 9^{ème} édition, 2017, p110

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

l'analyse de sa stratégie en matière de gestion des ressources humaines, cette première étape consiste à réaliser un état des lieux: Quelle est la situation de l'entreprise dans son environnement ? Quel est son projet? Quelle est la situation actuelle des emplois, des effectifs et des compétences ?

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

Selon les situations, cette étape peut nécessiter un travail d'investigation plus ou moins lourd, qu'un pré-diagnostic permet généralement d'évaluer.

Les outils de cette étape.

➤ La pyramide des âges

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

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

La représentation en fonction de l'âge explique l'origine du mot « pyramide ». En effet, dans une entreprise, l'effectif jeune (la base de la pyramide) doit être supérieur au nombre de personnes proches de la retraite (le sommet de la pyramide). Si l'effectif des « quadras » est prédominant, on parlera de pyramide en toupie.

En revanche, si l'effectif âgé est le plus, ce sera une pyramide inversée. De même, la représentation en fonction du sexe permet de voir si l'effectif est excessivement masculin ou féminin. La pyramide des âges est un outil précieux pour la GPEC car elle permet de prévoir

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

les actions à mettre en place pour éviter le départ massif des compétences des personnes âgées et assurer la relève et le dynamisme de l'entreprise par un effectif jeune.

Elle permet aussi de veiller à l'égalité hommes femmes et à l'apport de compétences qui peuvent venir d'un équilibre entre les deux sexes.¹⁴

➤ Le bilan social

Est un document comptable instauré en France par un décret en date du 8 décembre 1977. Il doit être établi dans chaque entreprise de plus de 300 salariés en fin d'exercice comptable. Il retrace les principaux indicateurs sociaux : l'emploi, la rémunération, l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, les conditions de vie dans l'entreprise.

Le bilan social est un outil d'analyse utile pour une GPEC, car il offre une base de réflexion pour les partenaires sociaux.

À partir de ces indicateurs sociaux chiffrés, il sera possible de dialoguer, de négocier et d'établir des priorités d'action.

➤ Le référentiel de compétences

De façon à compléter l'approche quantitative apportée par l'analyse de la pyramide des âges et du bilan social, le référentiel de compétences permet de mener une analyse plus qualitative.

Le référentiel de compétences est un document qui doit présenter la cartographie des métiers de façon simple, pragmatique et opératoire.

À chaque métier doit être associés une liste de compétences, et le niveau de maîtrise requis pour chacune. Chacun de ces niveaux doit correspondre à des comportements observables.

Le référentiel de compétences est un outil primordial pour la mise en œuvre de la GPEC, car il permet à l'entreprise de voir si elle a suffisamment de compétences en volume ainsi qu'en niveau de maîtrise. Une fois que cette analyse sera faite et que l'on aura mesuré l'écart avec l'objectif de l'entreprise en termes d'emplois et de compétences, il sera possible

¹⁴ André CAVAGNOL et Pascal ROULLE, Management des organisations, Collection BUSINESS, édition février 2009, p 200

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

de se concentrer sur les métiers sensibles. Il s'agit de mener une réflexion sur les métiers qui peuvent disparaître.

❖ Deuxième étape

Définition d'un plan d'action et politiques d'ajustement

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

Cette deuxième étape du processus GPEC conduit à la rédaction d'un plan d'action dans le domaine de l'emploi et de la gestion des compétences.

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

La mise en œuvre de cette étape s'appuie sur les outils de planification.

❖ Troisième étape

Mise en œuvre et évaluation du plan d'action

L'accompagnement d'une démarche de GPEC suppose la mise en place d'une structure «ad hoc », conçue spécifiquement pour répondre aux besoins d'interdisciplinarité et de transparence exigés par les circonstances.

Un tel dispositif comprend ordinairement un comité de pilotage et un ou plusieurs groupes de projet. Le comité de pilotage.

Le rôle du comité de pilotage est de garantir le bon déroulement de la démarche, sa cohérence par rapport aux objectifs poursuivis et la mobilisation des ressources nécessaires. Sa composition dépend de la structure de l'organisme.

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

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

Ces groupes se composent de cadres et de salariés de toutes les filières professionnelles concernées par la démarche. Les groupes de projet sont activés par le comité de pilotage en fonction des besoins de la démarche.

Avec l'assistance du responsable RH, les groupes de projet collectent les données et procèdent à leur analyse. Le responsable RH est le garant méthodologique de la démarche ; il met à la disposition des groupes sa connaissance de la gestion des emplois et des compétences et aide ainsi à l'élaboration des outils et des procédures propres à l'établissement. Les résultats des travaux sont régulièrement transmis au comité de pilotage.

La troisième étape s'appuie sur les outils suivants :

➤ **Indicateurs sociaux sont à titre indicatif seulement**

1. Pression démographique

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

2. Mouvements massifs de réfugiés et de déplacés internes

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

3. Cycles de violences communautaires

Sur la base d'injustice récente ou passées, y compris sur plusieurs siècles. Cet indicateur inclut les crimes restés impunis contre des communautés ou groupes. Institutionnalisation de l'exclusion politique. L'ostracisme en direction de groupes accusés d'accaparer richesses et pouvoir.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

4. Émigration chronique et soutenue

Qu'il s'agisse de fuite des cerveaux ou d'émigration de dissidents politiques ou de représentants des classes moyennes.

➤ Le plan de formation

Il s'agit d'une parti intégrante de la GPEC, il fait parti de l'éventail d'action que l'entreprise peut entreprendre en réponse a la détection de décalage ressources actuelles. En effet l'organisation décident trop souvent de s'engager dans des plan de formation pour les mauvaise raisons : reproduire une formation qi a été mise en application par les concurrent, récompensé les employés, .dépenser l'excédent budgétaire ...etc.

➤ Le plan de recrutement

Pour acquérir toutes les compétences dont elle a besoin, une organisation a - deux possibilités : recruter les personnes possédant les compétences désirées a l'extérieur de .l'organisation ou formé le personnel qui est à son emploi.

Il est impératif de rappeler que la GPEC a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences : qualifications, connaissances, expériences et aptitudes, ainsi que de pouvoir assumer les responsabilités qui se révéleront nécessaires à tout moment à l'évolution de l'entreprise.

2.2 Les étapes de la GPEC¹⁵

Un processus de GPEC s'articule au tour de deux phases : la phase prévisionnelle et la phase opérationnelle. Chacune nécessite l'intervention de différents acteurs : la direction, le DRH, le RRH, les managers, les collaborateurs, les représentants du personnel et des intervenants extérieurs, comme par exemple les représentants de l'observatoire des métiers et des compétences de la branche.

Le succès de l'ensemble de la démarche dépendre de la simplicité du processus, de la nature des relations et de leur motivation à s'engager dans la démarche.

¹⁵ Support de cours d'ingénierie sociale Master 1 GRH chargée de cours : Mme OUAMAR ép. BERKAL

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

2.2.1 Identifier les emplois et les compétences actuels

Cette première étape consiste à identifier les compétences présentes dans l'entreprise et faire une analyse de l'existant en termes de politiques déjà mises en place.

2.2.2 Réaliser une projection des emplois et des compétences actuels dans un horizon déterminé

Cette projection permet d'anticiper les besoins futurs en termes d'emplois et de compétences.

2.2.3 Anticiper les besoins futurs en termes d'emplois et des compétences

La GPEC permet d'adapter les ressources humaines aux besoins actuels et futurs de l'entreprise tant au niveau quantitatif que qualitatif.

2.2.4 Mesurer les écarts entre les emplois et les compétences actuels et futurs

Il s'agit dans cette quatrième étape de mesurer les écarts entre ce dont l'entreprise dispose en matière d'effectifs et de compétences en situation actuelle et celle souhaitée.

2.2.5 Décliner la GPEC en politiques d'ajustement de GRH (recrutement, mobilité, formation,...)

Des mesures correctives devront être prises pour permettre un ajustement des écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, en fonction des objectifs identifiés au départ ; différents plans d'action sont proposés tels que le recrutement, la mobilité, la formation...

2.2.6 Réaliser une projection des emplois et des compétences après la mise en œuvre des actions GRH

C'est à dire les politiques d'ajustement citées dans la phase précédente) dans un horizon déterminé : pour une démarche continue de la GPEC, il est nécessaire de mesurer les résultats pour pérenniser d'une manière itérative et continue. L'objet central de La GPEC est donc la gestion anticipative et préventive des ressources humaines, c'est aussi une stratégie

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

qui consiste à élaborer des plans d'actions destinés à réduire de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les

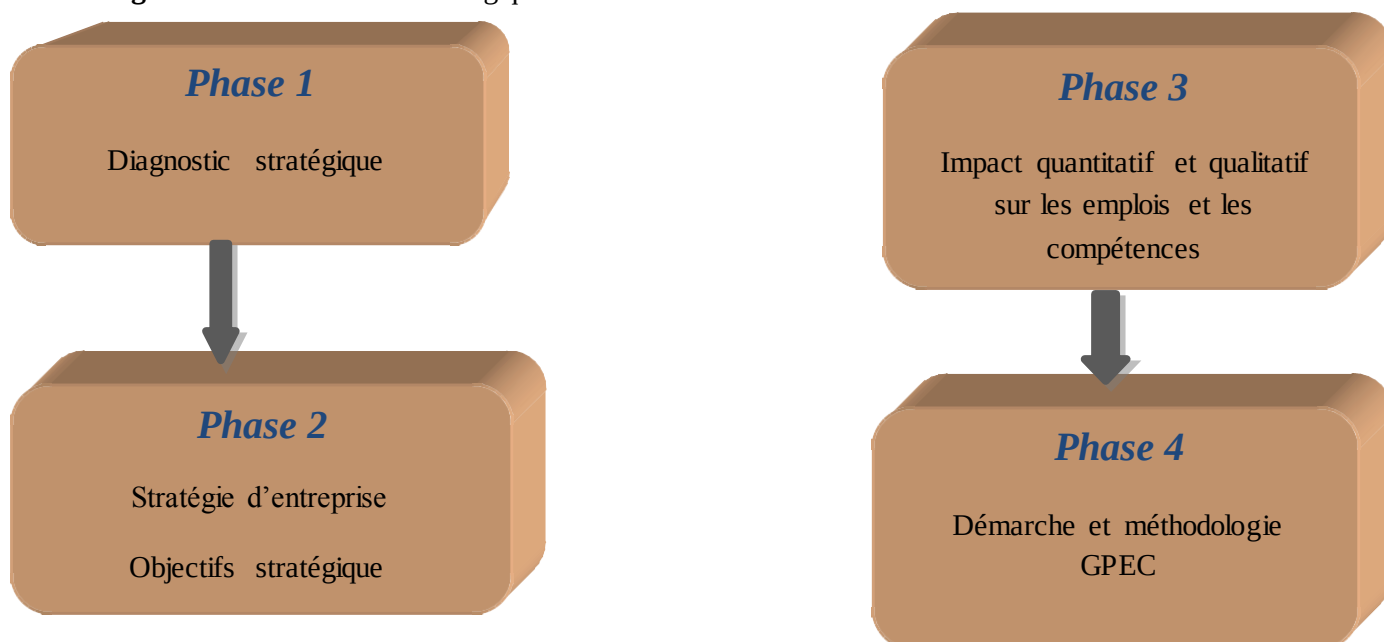
L'objet central de La GPEC est donc la gestion anticipative et préventive des ressources humaines, c'est aussi une stratégie qui consiste à élaborer des plans d'actions destinés à réduire de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins de l'entreprise en termes d'emplois et les ressources en termes de compétences disponibles.

- **La démarche stratégique et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

Il est impératif de rappeler que la GPEC a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences : qualifications, connaissances, expériences et aptitudes, ainsi que de pouvoir assumer les responsabilités qui se révéleront nécessaires à tout moment à l'évolution de l'entreprise.

Il est aussi impératif de rappeler qu'il faudrait aligner la GPEC avec la démarche stratégique d'une organisation comme le résume le schéma suivant :

Figure N° 6: Démarche stratégique et GPEC



Source : réalisé par nos soins

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

2-3 Les enjeux de la GPEC

On distingue principalement enjeux conduisant à la mise en place d'une GPEC :

➤ **Répondre aux exigences légales**

- Maintenir la cohésion de l'entreprise et favoriser un bon climat social.
- Bâtir une relation de confiance avec les partenaires sociaux (transparence).
- Anticiper et gérer les situations de sureffectifs et de sous-effectifs.

➤ **Gérer révolution des effectifs**

- Répondre à une situation de sureffectif ou de sous-effectifs.
- Rétablir l'équilibre de la pyramide des âges.
- Déterminer les besoins futurs en recrutement.
- Mettre en place des actions favorisant la transmission des savoirs (départs à la retraite).

➤ **Améliorer les performances de l'entreprise**

- Prévenir l'inadaptation d'une partie du personnel aux évolutions futures.
- Faire face aux réductions d'effectifs sur le long terme.
- Développer la flexibilité de l'emploi.
- Mettre en place les actions nécessaires afin que le personnel soit en adéquation avec les nouvelles exigences/les nouveaux métiers.
- Développer les compétences et employabilité.
- Mettre en place un management de qualité.
- Faire adhérer le personnel aux objectifs de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle des compétences : La GPEC anticipe ici les évolutions qualitatives du personnel, à l'échelon individuel, la gestion prévisionnelle de compétences permet de programmer des actions de développement des compétences ciblées, destinées à faire coïncider les compétences de certains employés avec des postes qui seront nécessaires dans le futur (post existant ou à créer).

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

2.4 Finalités de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

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

➤ **Finalité d'une gestion prospective** : La gestion prospective permet de se libérer des incertitudes pour inventer l'avenir, libérée des contraintes dues aux changements, l'entreprise peut construire un plan stratégique rationnel. L'action dans le court terme s'inscrit alors dans un projet à long terme pour devenir une véritable stratégie d'entreprise.

➤ **Finalités de la gestion prévisionnelle des emplois** : La gestion prévisionnelle des emplois vise à anticiper l'évolution des métiers nécessaire au regard des activités et des objectifs de l'entreprise. Une attention particulière sera portée à l'équilibre démographique des effectifs et au maintien des emplois, actuellement et dans une perspective à long terme.

➤ **Finalités de la gestion prévisionnelle des compétences** : La gestion prévisionnelle des compétences vise à obtenir :

- L'évolution des existantes des salariés en fonction des besoins futurs de l'entreprise.
- L'adhésion des salariés à une démarche cohérente d'anticipation collective et Personnelle.
- La reconnaissance des valeurs professionnelles.

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

Les entreprises abordent Ce thème pour les raisons suivantes :

- Optimiser les compétences internes.
- trouver un outil adapté pour répondre à la question juridique "un travail égal, salaire égale" ;
- Construire un répertoire des métiers et des compétences ;
- Etablir une cartographie des compétences internes et nécessaires pour assurer l'évolution de l'entreprise.
- Appuyer le développement des compétences des salariés.
- Mettre en œuvre, un système d'évaluation des collaborateurs.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

- Assurer l'attractivité de l'entreprise et conserver ses meilleurs éléments.
- Anticiper des évolutions des équipes en fonction des pyramides des âges.
- Reconnaître les compétences des salariés et les faire évoluer.

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

Figure N° 7 : finalité de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences



Source : cite internet : www.abdias.conseil.com 15/09/2021 à 14h45min

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

Section 3 : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance sociale

La gestion des compétences est un outil opérationnel de GRH qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise. La compétence est devenue une véritable problématique, et l'exigence de la performance les plus accrues, est devenue alors un atout incontournable.

A cet effet la compétence apparaît à l'entreprise comme l'un des moyens, pour faire face à ces évolutions, d'accroître sa capacité et de mobiliser le personnel dans l'atteinte des objectifs de deux côtés, soit de l'organisme lui-même soit du salarié, en développant ainsi, leurs compétences et assurant leurs adhésions missions.

3.1 La GPEC comme outil de la GRH

La GPEC, étant un outil de la GRH, permet la mise en œuvre de certaines orientations des politiques RH dans les entreprises en cohérence avec les stratégies de celles-ci. Ainsi la GPEC permet de faire le lien entre le management de l'organisation, les stratégies de l'entreprise, l'environnement socio-économique et les employés. En la positionnant comme outil de la GRH, la GPEC pourrait être analysée à travers les défis auxquels fait face la GRH. Ces défis éclairent les acteurs dans la construction des outils de GPEC.

Pour ces raisons une présentation de ces défis est importante.

Quatre enjeux majeurs de la GRH ont été identifiés¹⁶. Elle doit faire face à des enjeux démographiques à travers la préparation de la relève, elle doit faire face, également, à des exigences de productivité et de qualité des produits et services.

La GRH doit se préoccuper en plus du bien-être des employés en veillant à leur santé mentale, physique et psychologique.

Enfin la GRH a un rôle à jouer dans l'éthique et la justice organisationnelle. Sommes toute, l'objectif est de permettre à la GRH d'attirer, de retenir et de développer le capital humain. J.M. Peretti a proposé une approche contingente¹⁷ de la GRH. Dans cette

¹⁶D. Beaupré et al. « Gestion des ressources humaines développement durable et responsabilité sociale », p. 77-140

¹⁷ J. M. Peretti, Gestion des ressources humaines, p. 2-7

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

approche, il a fait ressortir les liaisons qui peuvent exister entre défis, logiques et pratiques de la GRH. À travers cette approche, huit grands défis auxquels la GRH doit faire face sont identifiés, à savoir : les mutations technologiques, les mutations économiques, les mutations sociologiques et la diversité, la mondialisation et l'accentuation de la concurrence, les évolutions démographiques, les partenaires sociaux, le cadre législatif et réglementaire et l'investissement socialement responsable.

3.1.1 La GPEC, un outil basé sur l'anticipation

Comme précité, la question de la prévision et de l'anticipation s'est posée dans la GRH à partir des années 1975. En effet durant les trente glorieuses, les aspects prévisionnels de la GRH étaient peu sollicités et utilisés.

Les entreprises, dans la plupart des pays développés, ont connu à cette époque, une forte croissance économique et de ce fait, les erreurs de gestion étaient moins flagrantes et la GRH se limitait à des ajustements quotidiens sans nécessiter une rigueur extrême ou une anticipation du futur.

Les périodes de crises que représente la période des trente piteuses ont révélé que l'anticipation devrait faire partie intégrante d'une politique de GRH.

Si les périodes de croissance ont fait oublier la nécessité de l'anticipation dans la GRH, les temps de crise rappellent à la GRH son rôle premier qu'est la prévision et la préparation de l'avenir.

Puisque la GRH moderne s'inscrit dans une logique stratégique, elle doit avoir une vraie démarche d'anticipation, cette dernière prend encore tout son sens en ces temps de crise économique et dans la perpétuelle course à la compétitivité. Plus la visibilité est faible et que l'avenir est incertain, plus la GRH se doit d'avoir une démarche d'anticipation qui permette le développement des capacités d'adaptation pour pallier les imprévus, aux incertitudes, aux variations parfois des structures ainsi qu'au changement organisationnel.

3.1.2 La prospective

Selon Françoise KERLAN, « la prospective est un regard sur l'avenir destiné à éclairer l'action présente »¹⁸ c'est-à-dire que la réflexion sur l'avenir conditionne et oriente les actions présentes, ensuite, selon Bernard Gazes, cité dans le même ouvrage « la prospective

¹⁸ F. Kerlan, Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, P.55.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

consiste à rassembler des éléments d'appréciation, chiffrés ou non, concernant l'avenir, dont le but est de permettre de prendre des décisions grâce auxquelles ledit avenir sera mieux conforme à nos préférences que s'il n'y avait pas eu cet éclairage prospectif. »

Il s'agit donc de décider et d'agir aujourd'hui afin de faire converger l'avenir aux aspirations et préférences des dirigeants et tenants de la décision.

Dans la partie suivante du travail, l'étude s'intéresse à la prospective afin de montrer en quoi consiste cette notion et de mettre en évidence l'intérêt d'une telle approche, de la rendre claire par de nombreuses définitions et de mettre en avant sa déclinaison en termes de prospective des emplois et des compétences dans le cadre de la démarche de GPEC.

3.2 La GPEC et les pratiques de la GRH

3.2.1 Le recrutement

Il est important de souligner la prépondérance du recrutement dans toute entreprise, selon LETHIELLEUX Laëticia « le recrutement est une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour fonction principale de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation¹⁹ ».

En effet, les deux enjeux cruciaux à la gestion des ressources humaines consistent d'abord à embaucher un personnel compétent et à l'affecter à des postes où il sera en mesure d'accomplir ses tâches de manière efficace et satisfaisante car le succès économique et social de l'entreprise en dépend. Gérer les emplois et les compétences permettra de réaffecter les ressources en fonction des besoins de l'entreprise.

Parmi les outils appropriés et indispensables à toute procédure de recrutement, la GPEC, un outil permettant d'analyser et de détecter les compétences convenant à chaque emploi. Plus l'entreprise a connaissance des qualifications que requiert chaque poste de travail et des qualifications recherchées, sa collecte de candidatures sera plus vaste et le résultat n'en sera que meilleur.

¹⁹LETHIELLEUX Laëticia, Essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^{ème} Edition, Paris, 2011-2012, p. 50

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

En ayant connaissance du degré de compétence de chacun de ses salariés, l'entreprise pourra ainsi recruter en interne ce qui lui apportera des avantages indéniables vu leur connaissances de l'entreprise et de sa culture.

L'entreprise procède au recrutement suite à un départ, une mutation ou suite à un besoin supplémentaire. Cependant, elle doit privilégier le recrutement en interne avant de procéder au recrutement en externe.

Dans son ouvrage ressource humaine, PERRITI Jean-Marie souligne l'importance de privilégier le recrutement interne, il dit « Priorité aux ressources interne est une constante de nombreuses politiques d'emploi et les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise ...dans d'autres cas, le recrutement externe n'est possible qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne²⁰ ». L'entreprise doit bien définir le besoin en matière de main-d'œuvre avant de procéder aux étapes de recrutement.

3.2.2 La formation

La formation permettra de renforcer les compétences et l'expertise des employés, de développer leur capacité d'innovation, elle permettra également l'amélioration des équipes de travail et leur efficacité. Afin de permettre son adaptation aux évolutions techniques et suivre ses salariés dans leur parcours professionnel, l'entreprise doit offrir des opportunités d'apprentissage par le biais de formations.

Ces dernières vont offrir des permettre d'améliorer le niveau de culture générale, professionnelle et technique du capital immatériel qui détermine à lui seul l'échec ou la réussite de l'entreprise. La GPEC peut servir d'aide à l'élaboration d'un plan de formation car elle fournit des orientations utiles en la matière.

Elle permet de mettre en lumière les écarts existants entre les connaissances, les compétences des salariés et les exigences du poste de travail, elle permet également de maintenir la capacité des salariés à occuper un emploi à l'égard de son évolution, elle donne des résultats en matière de formation et met en lumière des indicateurs permettant de piloter une politique de formation efficace, définit des objectifs clairs en vue d'atteindre les résultats souhaités, permet une meilleure communication des résultats obtenus avec le personnel et de

²⁰ PERRITI Jean-Marie, Ressources Humaines, 8ème Edition, Paris, 2003-2004, p. 197

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

cartographier les emplois et les compétences dans l'entreprise et de permettre une adéquation permanente entre les deux.

Par la formation, la GPEC va maintenir l'employabilité des salariés, faire des plans de prévision en matière de compétences et des nouvelles catégories de formation dont l'entreprise peut avoir besoin à l'avenir.

Il est important de positionner le rôle de l'utilité de la formation dans la démarche prévisionnelle, c'est un outil qui favorise la construction de compétences professionnelles et qui offre aux salariés un portefeuille de compétences assurant des emplois intéressants. La gestion des compétences des salariés implique inévitablement une évaluation afin de déterminer les problèmes de performance qui doivent être améliorés par une meilleure prévision et une meilleure satisfaction des besoins de formation.

Cette dernière est indissociable de toute stratégie d'entreprise car elle sert de catalyseur au développement humain. Chaque entreprise doit donc investir en la matière afin de permettre l'accroissement de ses compétences et de sa productivité à travers la valorisation de sa ressource humaine en favorisant son adaptation et sa flexibilité face aux nouveaux défis à relever.

3.3 L'impact de la GPEC sur le développement de l'entreprise

La GPEC joue un rôle énorme sur le devenir de l'entreprise, vu que la GPEC est étroitement articulée à la stratégie générale de l'entreprise et aux choix des dirigeants, C'est pour cela que la GPEC apporte de multiples impacts sur le fonctionnement d'une entreprise. Ces impacts sont les suivants :

- **Impact gestionnaire :** La GPEC a un impact gestionnaire, car elle permet de bien déterminer le nombre des salariés qu'il faut et à l'endroit qu'il faut et leur degré d'employabilité (mieux muter, mieux reclasser).
- **Impact méthodologique :** La GPEC a un impact méthodologique, car elle permet de déterminer les méthodes de gestion nouvelles qui ont été développés.
- **Impact stratégique :** La GPEC a un impact stratégique car elle permet d'améliorer la démarche stratégique et même entériner des modifications stratégiques.
- **Impact économique :** La GPEC a un rôle économique important, car elle permet de déterminer les entités, les structures opérationnelles et fonctionnelles qui se révèlent mieux organisées, plus efficace, performances. Elle permet de déterminer les problèmes de

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

Fonctionnement. Et aussi déterminer quel sont les investissements dont la rentabilité a été améliorée.

➤ **Impact de politique sociale** : La GPEC permet de déterminer comment et est-ce-que la reconnaissance des compétences est assurée, et aussi en quoi le système d classifications et des rémunérations est-il en voie d'être modifié pour accompagner la gestion des métiers et des compétences.

➤ **Impact culturel** : La GPEC joue un rôle sur la culture de l'entreprise en apportant des évolutions des mentalités, et des comportements. De percevoir la place de la gestion des ressources humaines qu'elle occupe dans la stratégie de l'entreprise, et dans le fonctionnement social.

3.4 La compétence un facteur clés de performance sociale

Seul un personnel compétent, c'est-à-dire formé constamment, sera capable de relever les défis de la compétitivité. La main d'œuvre est donc la principale force d'attaque de l'entreprise. Et comme le souligne **Tom Peter** « pour réussir aujourd'hui, il faut appliquer la même règle au personnel »²¹. la règle veut qu' on investisse à part égale ou plus encore dans l'amélioration des qualités technique et managériales du personnel avec l'amélioration de la qualité relative (par rapport à la concurrence) des produits et services de l'entreprise.

Les compétences vont permettre aux GRH non seulement d'effectuer leur travail de la bonne façon, mais de l'effectuer en ayant un impact sur la performance sociale. Avoir un impact sur la performance individuelle signifie que les GRH, possédant les bonnes compétences essentielles, vont mieux performer dans leur fonction, tandis que ces compétences vont aussi avoir un impact sur la performance organisationnelle.

Le lien entre la compétence et la performance est possible à établir, car mis à part les définitions d'une compétence qui incluent un lien avec la performance lors de l'expérience d'une fonction, des études empiriques l'ont aussi validé.

La GPEC permet de déterminer comment et est-ce-que la reconnaissance des compétences est assurée, et aussi en quoi le système d classifications et des rémunérations est-il en voie d'être modifié pour accompagner la gestion des métiers et des compétences.

²¹ Revue de sciences humaines. Université de Med Khider, N 04,2004 Algérie : « idem », Article Rédigé par Boudjemil Ahmed

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance

La GPEC alors joue un rôle important sur la culture de l'entreprise en apportant des évolutions des mentalités, et des comportements. De percevoir la place de la gestion des ressources humaines qu'elle occupe dans la stratégie de l'entreprise, et dans le fonctionnement social.

« En effet, certaines compétences peuvent aider à prédire La performance sociale »

3.5 Les clés de réussite d'une démarche gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC).

La réussite de la démarche GPEC repose sur :

- La démarche GPEC doit être conduite comme un véritable projet
- Elle doit être pilotée par la Direction
- Elle doit être supportée par une démarche de communication
- L'implication des responsables opérationnels qui n'ont pas nécessairement au départ une vision claire de l'apport de la GPEC.
- L'adéquation des règles et des procédures aux objectifs visés. La GPEC constitue donc un champ spécifique de la gestion socio-économique d'une entreprise.

Conclusion

Ce chapitre s'est concentré sur l'analyse de la GPEC ses outils, ses étapes ainsi le lien entre cette dernière et la performance sociale de l'entreprise.

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

La GPEC est un mode de gestion participatif qui permet d'impliquer les différents collaborateurs concernés en leur permettant non seulement de maîtriser leurs incertitudes face à l'avenir, mais aussi à construire des projets à terme, pour ainsi fabriquer du sens à leur travail, la GPEC est, enfin, un mode d'action intégré à la stratégie d'ensemble de l'entreprise.

Chapitre

III

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Introduction

La présentation du volet empirique de la recherche permet de développer et de montrer le terrain qui constitue les données d'analyse.

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

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

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

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

Section 1 : présentation de l'entreprise NAFTAL

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

1.1 Historique du NAFTAL

1.1.1 Historique du groupe SONATRACH :

SONATRACH, Société Nationale de Transport, de Raffinage d'Acheminement, de Commercialisation des Hydrocarbures est une société ayant pour activité le raffinage et la distribution des produits pétroliers sur le territoire national. Avant la nationalisation des hydrocarbures, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie,

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

dépendait entièrement des grandes sociétés multinationales telles que : ESSO, SHELL, BRITISH PETROLEUM...

1.1.2 La 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**.

1.1.3 Objet social :

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

1.1.4 Organisation de l'entreprise

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

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

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).

1. Niveau central

Directions d'activités et de Produits, Départements et services ;

2. Niveau décentralisé

Districts (Unités administratives), Centres et Antennes administratives au niveau de chaque Wilaya.

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

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

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

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 savoirfaire pour se réaliser de manière efficace. A souligner que NAFTAL a commercialisé en 2004, 10 millions de tonnes de carburants et elle en a transporté 24 millions de tonnes. Cela montre clairement que la fonction logistique est essentielle dans les activités de l'entreprise. L'approvisionnement en carburant s'effectue en partie par voie ferroviaire. Il existe une entreprise mixte de transport de produits pétroliers ;
- ✓ Société de Transport des Produits Energétiques (STPE) - dont le capital appartient pour 50% à NAFTAL et pour 50% à SNTF (Société Nationale de Transport Ferroviaire) ;
- ✓ Des hangars de stockage des lubrifiants et produits spéciaux ;
- ✓ Des bacs de stockage des bitumes ;
- ✓ Des entrepôts et dépôts de stockage des carburants.

Il faut noter que NAFTAL est propriétaire de plus de 660 stations-service dont 335 sont gérées par des tiers à titre de location (gestion libre). Elle accomplit des tâches de grossiste de produits pétroliers autrement dit elle fournit des produits pétroliers à plus de 1250 stations-service privées et à 335 en gestion libre. Elle joue le rôle de détaillant en commercialisant

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Directement aux clients (gestion directe) à partir de ses propres stations-service au nombre de 329 à la date de janvier 2006.

1.1.5. Evolution structurelle et organisationnelle :

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

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

1.2 Objectif et Mission du NAFTAL

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

1.2.1 Missions du NAFTAL

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

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

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

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de la société conformément à la réglementation ;
- Développer une image de marque et de qualité.

1.2.2 Objectifs de la stratégie de NAFTAL :

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

NAFTAL vise généralement un double objectif

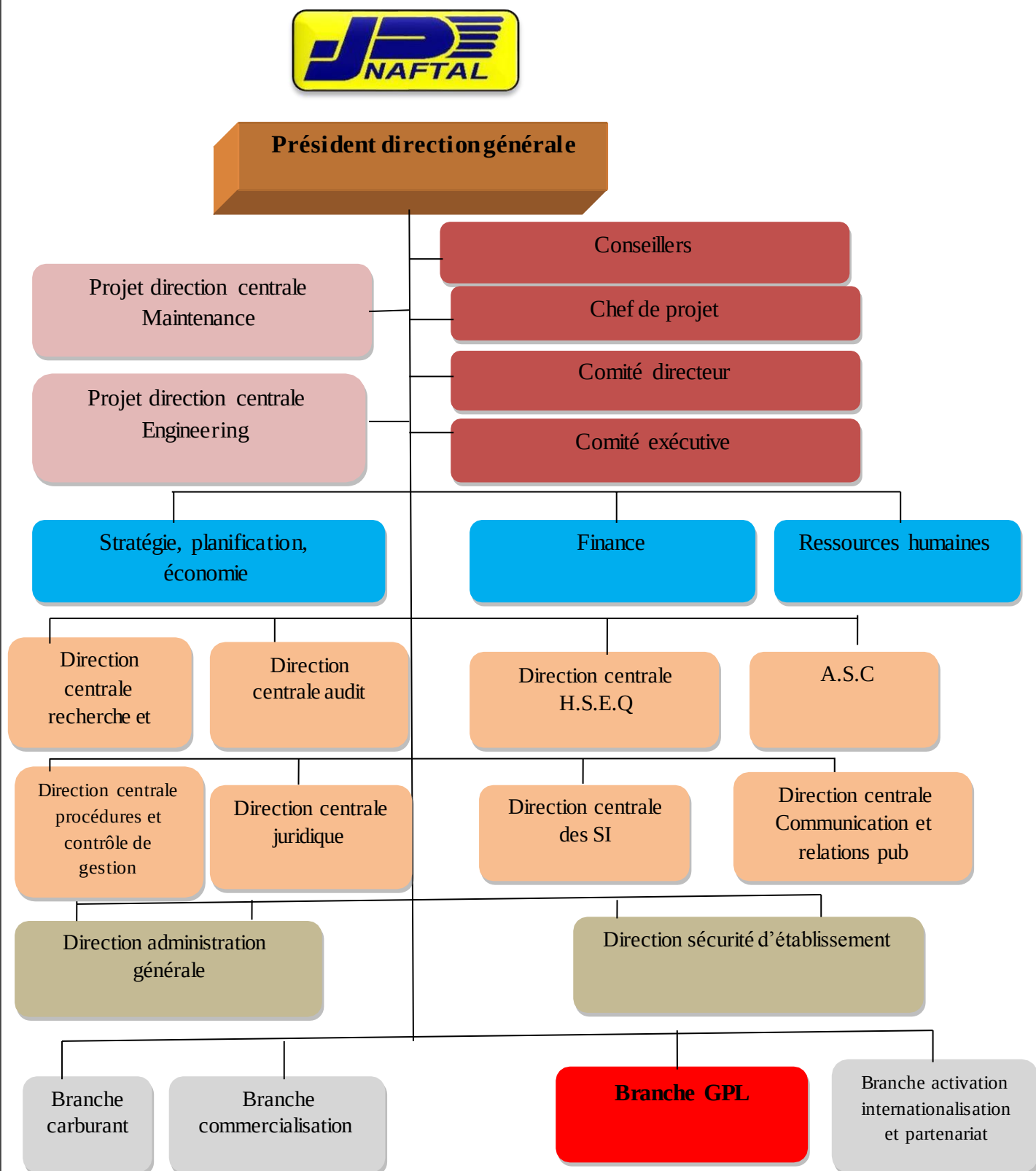
- ✓ Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers ;
- ✓ Améliorer sa qualité de service.

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

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

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Figure°08 : Organigramme de NAFTAL SPA



Source : document interne de l'entreprise

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

1.2.3 La direction du district GPL

La direction GPL Tizi Ouzou est gérée par un directeur de district nommé par le PDG de NAFTAL Spa par décision, suite à un appel à candidatures destiné aux cadres de NAFTAL intéressés par ce poste. Ce district se compose de cinq départements avec la création d'un nouveau département celui de l'informatique, qui était auparavant un service rattaché à la direction.

1.2.4 Les Départements du district GPL

1.2.4.1 Départements personnels techniques et moyens communs

Ce département assure l'administration du personnel, le volet technique et les moyens communs, c'est notre champ d'étude, il sera développé ci après.

1.2.4.2 Département finance et comptabilité

Ce département assure les missions suivantes :

- La gestion financière ;
- La gestion du budget et le contrôle de gestion ;
- La gestion de la comptabilité.

Il est constitué de trois (03) services :

- Service de comptabilité ;
- Service de trésorerie ;
- Service du budget et coût.

1.2.4.3 Département informatique :

Ce département assure la gestion des systèmes informatiques, la maintenance et la programmation des réseaux informatiques au sein de l'organisme.

Il comprend deux(02) services :

- Service systèmes et réseaux
- Service informatique de gestion.

1.2.4.4 Département distribution

Ce département assure les tâches et missions administratives liées à la distribution (commande, livraison...etc.)

Il comprend deux (2) services :

- Service de ventes.
- Service exploitation.

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

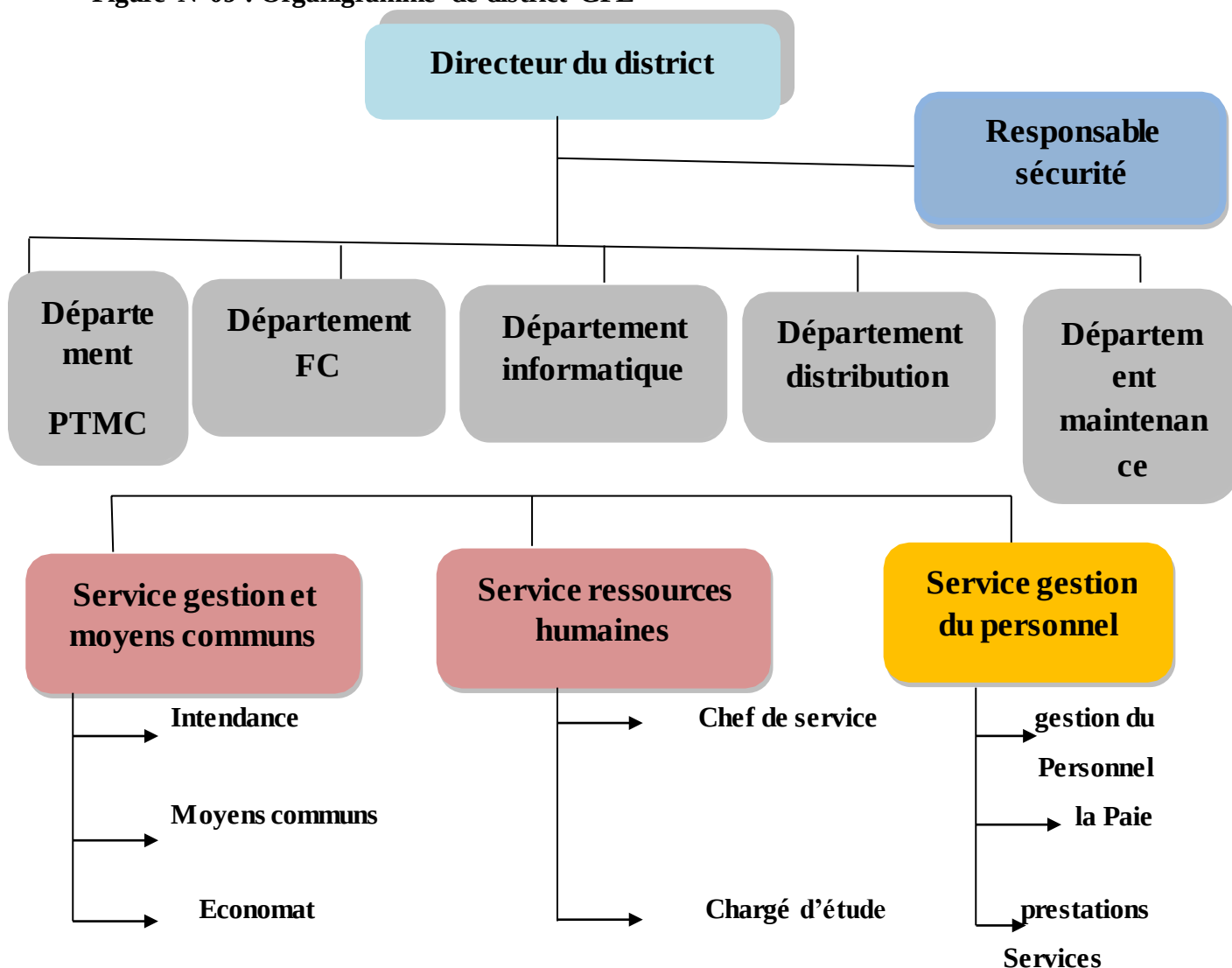
1.2.4.5 Département maintenance :

Ce département dirige les équipes de maintenance et installations fixes, celles du matériel roulant et se charge des plannings et méthodes.

Il comprend trois (3) services :

- Service de maintenance et installations fixes.
- Service des plannings et méthodes.
- Service de maintenance du matériel roulant.

Figure N°09 : Organigramme de district GPL



Source : document interne de l'entreprise

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

1.3 Délimitation du champ d'étude :

- **Le département personnel technique et moyen commun**

1.3.1 Les tâches du département personnel technique et moyen communs :

Le département personnel technique et moyens communs consiste à assurer les tâches qui lui sont dévolue et matière de :

- ❖ L'administration et gestion du personnel ;
- ❖ Gestion de la paie ;
- ❖ Les prestations sociales ;
- ❖ Mise en place et suivi du programme de formation ;
- ❖ Mise en place et suivi du programme de développement des ressources humaines.

1.3.2 Organisation administrative du département personnel technique et moyen communs :

Le département personnel technique et moyen communs est composé de trois services :

- **Le service gestion moyens communs :**

Les tâches effectuées par ce service sont :

- ❖ L'intendance
- ❖ L'économat
- ❖ Les moyens communs

- **Le service ressources humaines :**

Le service ressources humaines consiste à :

- ❖ Préparer
- ❖ Orienter
- ❖ Contrôles

Les plans de recrutement, les formations et les promotions.

Le service ressources humaines s'occupe du suivi de formation des stagiaires, de la gestion des effectifs de l'entreprise, de la gestion des sorties (la retraite)

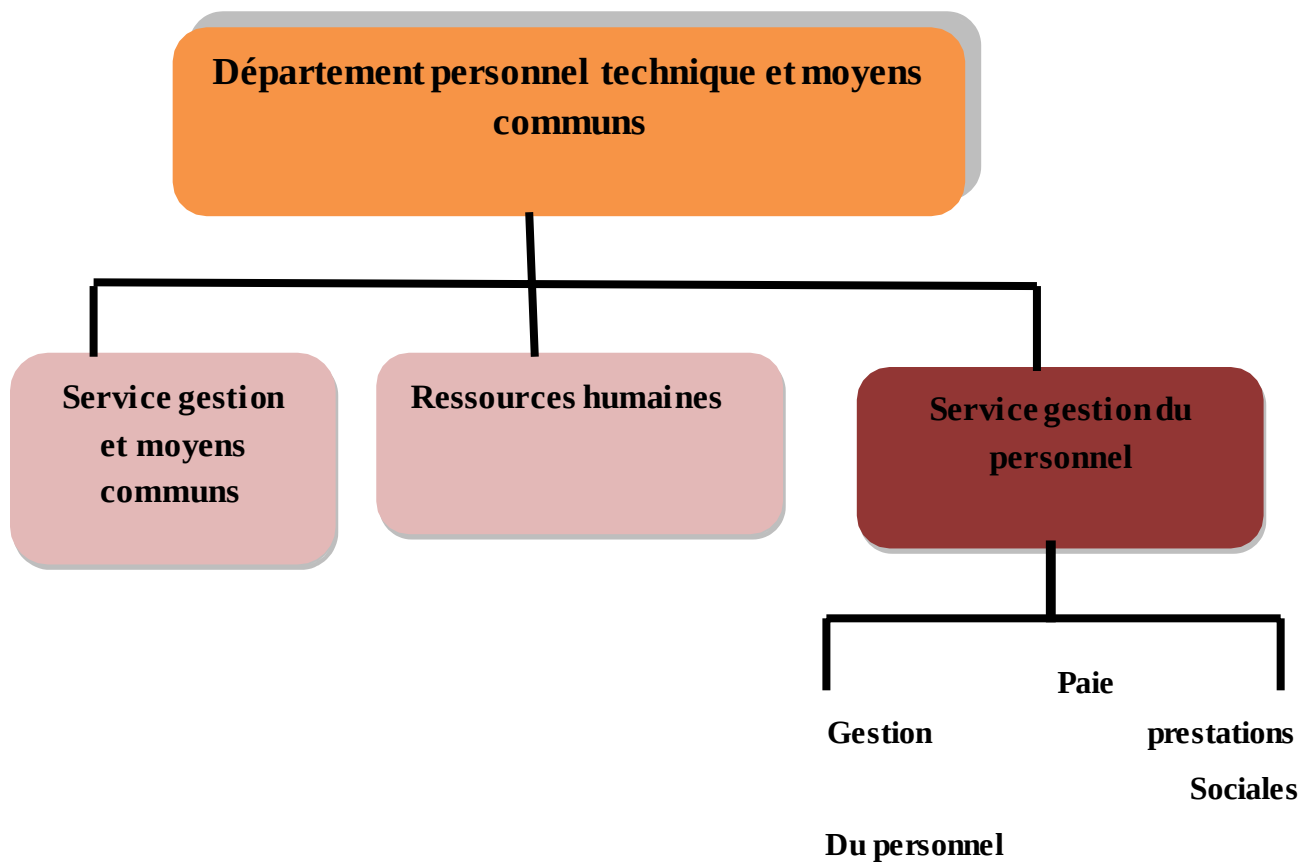
Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

- **Le service gestion du personnel :**

Les tâches effectuées sont :

- ❖ La gestion administrative du personnel
- ❖ Relations avec les organismes externes (CNR,CNAS)
- ❖ Gestion de la paie
- ❖ Gestion des prestations sociales
- ❖ Gestion des carrières (promotion, médaille)
- ❖ Gestion des conflits

Figure° 10:Organigramme du département personnel



Source : document interne de l'entreprise

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

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

La GPEC au sein de NAFTAL est une démarche qui se fait d'une manière méthodologique de manière à ce que l'analyse des ressources disponibles permette de faire un état des lieux le plus précis possible tant au niveau quantitatif que qualitatif ; En fait, il s'agit d'une démarche préventive de gestion de l'emploi pour l'adaptation du volume de main-d'œuvre aux besoins de la production

2.1 La démarche de la prévision au sein de NAFTAL :

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

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

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

2.2 L'analyse de l'état des ressources humaines au sein de NAFTAL

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

Analyse quantitative des ressources de l'entreprise NAFTAL :

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

- **Quel est l'âge moyen des effectifs ?**

-Etudier la pyramide des âges ;

-Evaluation de nombre de mission, licenciement, départ à la retraite... ;

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

- Connaître la politique de promotion et leur pouvoir de glissement.

- Prise en compte des critères législatif, âges de départs à la retraite.

Evaluation des compétences : c'est un outil d'analyse de la GPEC qui détermine le niveau de savoir, savoir-faire et savoir-être. Cet outil d'analyse de l'entreprise NAFTAL permet de désigner les personnes à envoyer en formation.

2.3 La procédure de gestion de la formation au sein de NAFTAL

Dans le cadre du développement des ressources humaines, la direction générale de NAFTAL élabore un plan à moyen terme (PMT) valable pour une durée de trois ans. La formation au sein du NAFTAL, est considérée comme un outil primordiale de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Par conséquent, NAFTAL doit analyser les effectifs en besoins de formation.

2.3.1 Le plan de formation au sein de l'entreprise NAFTAL :

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

La contribution de la formation aux objectifs stratégiques et aux besoins organisationnels, en compétences à préparer, voire à anticiper. Le plan de formation à moyen terme doit être préparé de façon articulée et cohérente avec le plan de développement de l'entreprise NAFTAL.

2.3.1.1 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

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des

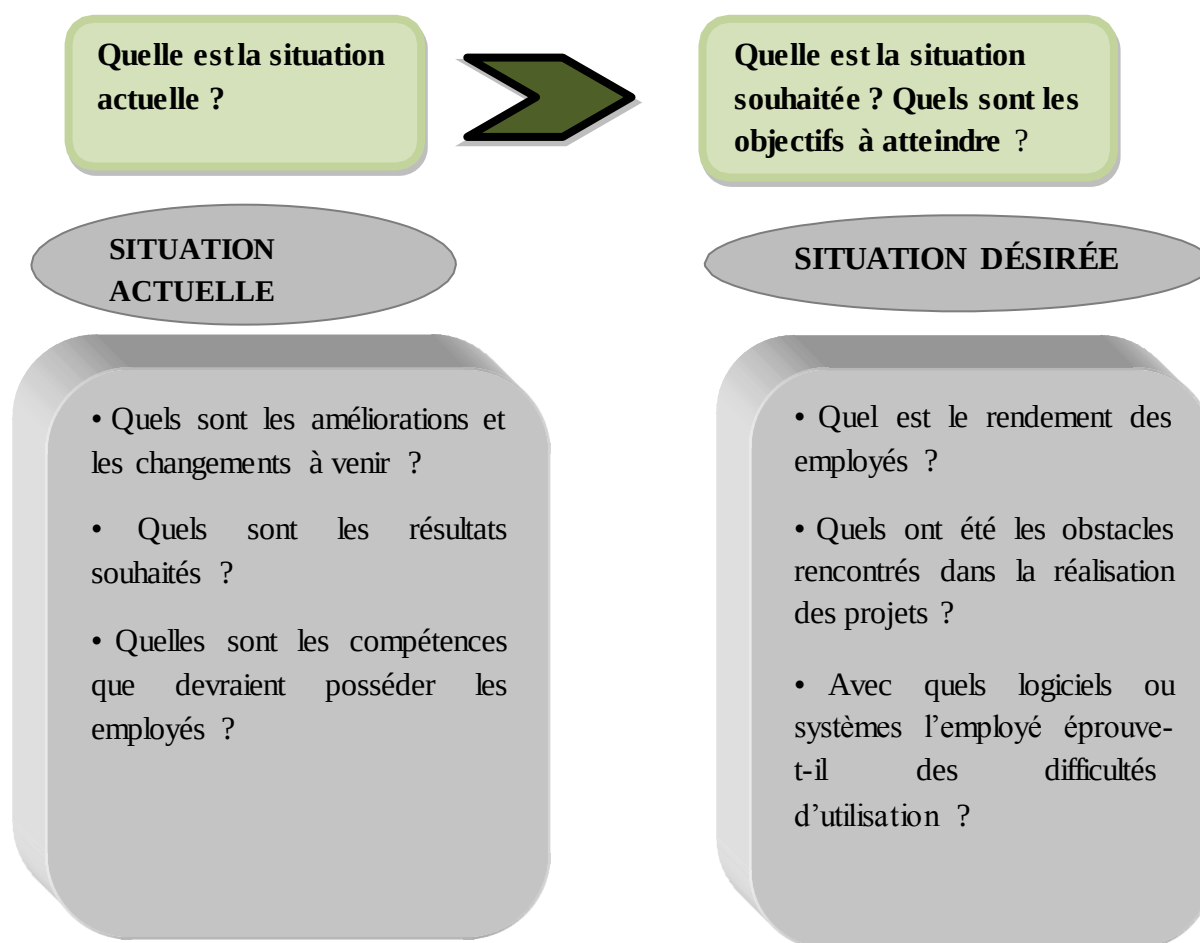
Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

besoins de formation au sein de NAFTAL s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année.

Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes. Un besoin de formation est

défini comme la différence entre « **ce qui est** » et « **ce qui devrait être** ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation **actuelle** et une situation **désirée**, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

Figure N°11 : l'analyse des écarts entre la situation actuelle et la désirée.



Source : réalisé par nos soins

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

❖ Les moyens d'identification des besoins

❑ Observation et écoute

Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

❑ Entrevues individuelles

Cette rencontre est bénéfique car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise

❑ Evaluation du rendement

Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.

❖ Les outils d'identification des besoins

Deux grilles différentes sont utilisées simultanément pour identifier les besoins de formation :

- **Grille pour les employés (complétée par le supérieur immédiat)**
- **Grille pour les gestionnaires (complétée par la direction)**

La première grille permet l'analyse du travail de chaque employé par le supérieur immédiat afin d'identifier les forces et les aspects à améliorer dans la réalisation de son travail. Le superviseur peut valider sa vision de la problématique en organisant une rencontre avec l'employé concerné.

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

La deuxième grille doit être complétée par le dirigeant de l'entreprise. Il s'en servira pour identifier les changements, les orientations et les priorités de l'organisation, ainsi que les besoins de formation qui en découlent

Donc, l'engagement de l'intéressé, l'accord du Responsable Hiérarchique et l'approbation du Directeur de l'Unité sont obligatoires.

➤ **Planification des besoins en formation**

La planification signifie que l'entreprise identifie ses priorités pour les prochains mois. Voici trois exemples de priorités :

Priorité 1 :

❖ Effectuer une meilleure gestion de nos projets afin de respecter les échéanciers et d'atteindre nos objectifs de ventes :

Priorité 2 :

❖ Sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe dans notre entreprise.

Priorité 3 :

❖ Développer des compétences spécifiques aux bases de données SQL sur une interface web en vue du nouveau projet.

L'établissement des priorités peut être effectué par l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise ou seulement par la direction.

❖ **Les outils**

- ☐ Les formations à réaliser
- ☐ Le budget alloué à la formation
- ☐ Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe)
- ☐ Quel est notre échéancier
- ☐ Qui participera à la formation

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global (modèle de plan)

Acteurs (dans notre cas département formation)

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

➤ **Diffusion de la formation au sein de NAFTAL**

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.

Tout au long de la formation, le formateur doit utiliser des techniques d'animation visant à favoriser la participation et la compréhension des notions étudiées.

➤ **Evaluation et suivi de la formation au sein de NAFTAL**

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'entreprise NAFTAL de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements. Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints.

En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise. Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

- Les participants ont-ils apprécié la formation ?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?
- Les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail ?
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?

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

❖ **Evaluation à chaud(dès la fin de la formation)**

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

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°02.).

❖ **Evaluation à froid** (se réalise quelques semaines après le déroulement de la formation)

Est l'évaluation de l'agent formé doit être évaluée par son responsable hiérarchique par une fiche d'évaluation à froid des formations (voir annexe n°03).

❖ **L'évaluation peut être qualitative ou quantitative**

☐ **Qualitative:** contenu de la formation, il est adapté pour atteindre les objectifs arrêtés par l'entreprise.

☐ **Quantitative:** Evaluer le taux d'absentéisme



Les centres de formation

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

Ces structures se présentent comme suite :

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

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

1.3.1.2 Les objectifs de la formation au sein de l'entreprise NAFTAL

Les objectifs visés par l'entreprise « NAFTAL » dans le plan de formation sont :

- Amélioration de la qualité ;
- Recyclage ;
- La mise à niveau des connaissances des ouvriers ;
- Partager le savoir et le savoir-faire et surmonter le niveau général du personnel ;
- Maîtrise de la gestion prévisionnelle ;
- Perfectionnement professionnel ;
- Maîtrise de nouvelles technologies ;
- Assurer la gestion, l'exploitation et la maintenance du réseau GD ;
- Assurer la maintenance de réseau du station GL ;
- Gérer organiser promouvoir et développer l'activité de commercialisation.

1.3.1.3 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 salaires ;
- La transmission de la connaissance ;
- Evaluation des ressources humaines.

1.3.1.4 Les limites de la formation au sein de l'entreprise NAFTAL

- La hausse des coûts de formation :

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

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

- Le départ des salaires après leurs stages de formation

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

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.

2.4 La procédure de recrutement au sein de NAFTAL

Le recrutement est le processus d'embauche au sein de NAFTAL se fait selon les besoins budgétaires ou dans la mise en place d'un organigramme de remplacement numérique tel que le départ définitif, retraite, décès ou licenciement. Avant d'embaucher des nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel à partir de l'analyse quantitative, de diagnostic des écarts, et méthode d'ajustement : dans ce cas, NAFTAL procède à l'analyse de mouvement des effectifs par activités.

2.4.1 Le plan de recrutement au sein de NAFTAL

Le recrutement à NAFTAL se fait à travers l'offre de l'ANEM et la consultation des bulletins des candidats sélectionnés pour le poste vacant. NAFTAL opte pour deux (02) types d'emplois :

- Emplois à durée déterminée (CDD) ;
- Emplois à durée indéterminée (CDI) ;

2.4.1.1 Les étapes de processus de recrutement au sein de NAFTAL

➤ Identification du besoin¹

NAFTAL comme toute entreprise à une structure d'effectif qui est en mouvement. Pour des raisons organiques, les chargés d'études au sein de l'entreprise établissent un plan prévisionnel de court et moyen termes, afin de déterminer les besoins en effectif suite aux départs (retraite, démission) ou promotions. Ce qui permet de cibler les postes libres donc à pourvoir en engageant la procédure de recrutement.

Comme stipulé « tout recrutement doit obéir à un pourvoi de poste consécutivement à une vacance ou une création d'emploi établie dans le cadre de l'organigramme approuvé de la société, après épuisement des prospections internes. »

¹Article 6 de la convention collective NAFTAL 2007

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Le plan prévisionnel est approuvé par le directeur général de la structure et le chef de département, ensuite est transmis à Mohammedia où se trouve la direction des ressources humaines de la branche GPL pour sa validation. Une réunion est organisée en dernier lieu pour départager les postes reçus en aval entre les structures que compte le district GPL de Tizi Ouzou.

➤ **Recherche des candidatures**

Dans la majorité des cas, on opte pour le recrutement externe comme pour toutes les sociétés publiques, cela n'exclue pas évidemment le recrutement interne.

❑ **Le recrutement interne :**

La bourse d'emploi est utilisée à NAFTAL quand il s'agit d'un poste à pourvoir en interne, dans ce cas, les candidats concernés passent devant une commission du personnel. Il s'agit des postes d'exécution, maîtrise et cadre moyen.

Pour les postes de cadres supérieurs, ils sont concernés par un appel à candidatures. Les employés de NAFTAL sont concernés par la bourse d'emploi de SONATRACH comme toutes les filiales appartenant à ce groupe. Une offre d'appel à candidatures est envoyée vers toutes les entités de SONATRACH et parmi elles NAFTAL.

❑ **Le recrutement externe :**

Pour le recrutement externe, NAFTAL envoie pour chaque besoin, une liste de profils à l'ANEM (Agence Nationale de l'Emploi) pour recevoir les candidatures (pour chaque besoin, l'ANEM envoie cinq). Après la présentation des candidats avec le bulletin de l'ANEM en fournissant un dossier de candidature, on passe à la sélection et au tri des candidatures au niveau du département personnel donc au service du personnel, qui s'occupera de la présélection.

« Tout candidat à un emploi est tenu de fournir à la société toutes les pièces et documents exigés par la réglementation interne. La société se réserve le droit de vérifier la conformité des déclarations et l'authenticité des pièces fournies. »²

➤ **Décision d'embauche**

Les candidats retenus subiront un examen avec la présence du chef du service concerné (par exemple : chef de service du transport pour le recrutement d'un convoyeur ou d'un chauffeur), les services du GRH et le partenaire social(le syndicat).

²Article 9 de la convention collective NAFTAL 2007

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Les candidats retenus pour les postes demandés effectueront une visite chez le médecin de l'entreprise. Pour certains postes. L'aptitude est déclarée par le médecin du travail (NAFTAL) dispose d'un centre médical.

« Les candidats à un emploi subissent des examens médicaux ainsi que des tests professionnels qui permettent à la société d'évaluer ses aptitudes physiques et ses capacités intellectuelles et professionnelles. »

➤ **Contrat de travail**(voir annexe N° 3)

« Toutes relations de travail contractée entre un travailleur salarié et la société prend naissance par un contrat écrit et signé qui crée pour les intéressés des droits et des obligations tels que définis par la présente convention.

Le contrat de travail doit comporter la mention « lu et approuvé » par l'intéressé, suivie de sa signature. »³

En règle générale, le contrat de travail est conclu pour une durée déterminée.

Il peut être conclu pour une durée déterminée dans les cas expressément prévus ci après :

- Lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un travail lié à des contrats de travail ou de prestations non renouvelables ;
- Lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenu de conserver le poste de travail ;
- Lorsqu'il s'agit pour la société d'effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu ;
- Lorsqu'un surcroît de travail ou lorsque des motifs saisonniers le justifient ;
- Lorsqu'il s'agit d'activités ou d'emplois à durée limitée ou qui sont, par nature, temporaires.

Dans l'ensemble de ces cas, le contrat précisera la durée de la relation de travail ainsi que les motifs de la durée arrêtée.⁴

Le contrat de travail peut être conclu également pour une durée indéterminée ou déterminée mais pour un temps partiel de travail, c'est à dire un volume horaire moyen inférieur à la durée légale de travail.⁵

Le contrat à durée déterminée (CDD) est un contrat d'engagement sur lequel sont énumérées les clauses que l'employé doit respecter.

³Articles 7 de la convention NAFTAL

⁴Article 13 de la convention NAFTAL 2007

⁵Article 12 de la convention NAFTAL 2007

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Actuellement, NAFTAL procède par des contrats à durée déterminée renouvelables. La permanisation se fait par décision du président directeur général de NAFTAL à l'échelle nationale pour ceux qui ont cumulé CDD

➤ **Accueil et intégration**

A NAFTAL, la nouvelle recrue est parrainée par un agent plus expérimenté. Par exemple un chauffeur nouvellement recruté sera parrainé par un chauffeur plus expérimenté et sera encadré par celui-ci durant la période d'essai. Ceci permet à la nouvelle recrue de s'intégrer dans son nouveau milieu de travail (l'entreprise). Le métier de chauffeur représente des risques multiples (d'ailleurs une des conditions pour être chauffeur à NAFTAL est de disposer d'un permis de transport de produits dangereux).

➤ **La période d'essai et la confirmation**

❑ **La période d'essai**

Les candidats reçus et déclarés aptes subiront une période d'essai qui varie selon les niveaux et le type de contrat.

« Le travailleur nouvellement recruté pour une durée indéterminée, à temps plein ou partiel, est soumis à une période d'essai »⁶

La période d'essai pour les CDI est d'un **(1)** mois pour niveau **d'exécution**, de deux **(2)** mois pour le niveau de **maîtrise**, de six **(6)** mois pour le niveau de **cadre**, et de douze **(12)** mois pour le niveau de **cadre supérieur**.

« Lorsque le contrat est conclu pour une durée déterminée, à temps plein ou partiel, la période d'essai est ramenée :

- Huit (8) jours pour le personnel d'exécution
- quinze (15) jours pour le personnel maîtrisant

⁶Article 15 de la convention op cite

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

- Un (1) mois pour les cadres
- Deux(2) mois pour les cadres supérieurs.»⁷

« Durant la période d'essai, la relation de travail conclue pour une durée indéterminée ou déterminée peut être résiliée à tout moment par l'une ou l'autre des parties sans préavis ni indemnités »⁸

❑ La confirmation

« Lorsque la période d'essai est jugée satisfaisante, la confirmation du travailleur recruté pour une durée indéterminée intervient durant ou l'issue de la période d'essai par l'établissement d'une décision réglementaire de confirmation.»⁹

« La notification de résiliation du contrat de travail doit être adressée au travailleur au plus tard le dernier jour de la période d'essai passé ce délai, la confirmation de la relation de travail est réputée acquise :

- soit pour une durée indéterminée, s'il s'agit d'un contrat à durée indéterminée
- soit pour la durée du contrat lorsqu'il s'agit d'un contrat de travail à durée déterminée »

Section 3 : la contribution de la GPEC dans l'amélioration de la performance sociale au sein de l'entreprise NAFTAL

La GPEC entend favoriser les passerelles entre les métiers, tout en prenant en compte les itinéraires et les projets professionnels des salariés dans la mesure où ils sont en conformité avec la stratégie de l'entreprise.

3.1 Enquête par questionnaire

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

3.1.1 Présentation de l'enquête

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

⁷Article 16 de la convention op cite

⁸Article 17 de la convention op cite

⁹Alinéa 3, article 16 de la convention op cite

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

3.1.2 L'hypothèse de l'enquête

Un objet de recherche ne peut être défini et construit qu'en fonction d'hypothèses permettant de soumettre à une interrogation systématique, les aspects de la réalité sont mis en fonction par les questions posées.

Ces hypothèses constituent en effet, les vrais objectifs de l'enquête que nous escomptons par le biais du questionnaire.

3.2 La taille de l'échantillon et les participants à l'enquête

La recherche sociale et humaine y compris la sociologie, fait appel à des méthodes mathématiques et à des méthodes statistiques (échantillonnage) pour obtenir des résultats plus précis dans l'étude du phénomène.

L'utilisation de ces méthodes permet une économie de temps, d'effort et rend la recherche plus objective, car dans certaines enquêtes, l'étude de la population dans son ensemble ne peut être réalisée, surtout dans le cas où celle-ci est grande. Dans ce contexte, l'exactitude des résultats obtenus dépend de l'échantillon et du degré de représentation de ce dernier dans la population de la recherche. Le processus d'échantillonnage est donc une étape importante qui nécessite une sélection rigoureuse pour être plus représentatif et ses résultats plus réaliste.

Dans le cadre de cette recherche, notre population d'étude fait référence aux personnels qui composent les différentes unités de production et de gestion au niveau de l'entreprise NAFTAL.

En ce qui concerne notre échantillon, celui-ci a été déterminé en deux temps :

D'abord, nous avons déterminé notre échantillon par apport à la population mère. D'après les résultats de cette sélection, celui-ci a été estimé, à hauteur de 58.58% pour l'entreprise NAFTAL. Ce qui signifie 70 employés au sein de cette entreprise. S'agissant de la détermination de l'échantillon, nous avons opté pour la méthode de KREJCIE et MORGAN (1970)¹, très semblable par ailleurs à celle proposée par JOLIBERT et JOURDAN (2011).

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Cette méthode est uniquement recommandée lorsque le chercheur connaît avec exactitude la taille de la population d'étude¹⁰. Elle permet de déterminer la taille de l'échantillon, remplissant le critère de représentativité selon la formule suivante :

$$S = \frac{X^2 (1 - P)}{d^2 N - 1 + X^2 P(1 - P)}$$

- S = la taille de l'échantillon nécessaire¹¹
- X² = Table valeur du Chi deux pour 1 degré de liberté et un niveau de confiance de 95% soit la valeur de : 3,8416¹²
- N = la taille de la population¹³
- P = la proportion de la population (censée être 50% du moment que cela permet de garantir la taille de l'échantillon maximal)¹⁴
- d = degré de précision accepté (0,05)¹⁵

Le tableau suivant synthétise l'ensemble de ces résultats

Tableau N°04 : Echantillon de l'étude

	Populat ionmère RH	Echantillon de l'étude	
		En nombre	En %
NAFTA L	70	41	58. 58

Source : réalisé par nos soins

¹⁰Les résultats obtenus ont été vérifiés par l'application « Simple Size Calculator » disponible sur le site <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

¹¹Required samplesiz

¹²The table value of chi-square for 1 degree of freedomat the desired confidence level (3.841)

¹³La taille de la population

¹⁴The population proportion (assumed to be .50 sincethiswouldprovide the maximum sample size.)

¹⁵The degree of accuracyexpressed as a proportion (.05)

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Ensuite, cet échantillon a été réparti sur la base des catégories socioprofessionnelles approuvées par l'entreprise. Cette répartition a été effectuée selon la méthode d'échantillonnage stratifié dont son principe est le suivant :

Un échantillonnage aléatoire stratifié est obtenu en divisant, les éléments d'une population en groupe distincts appelés un échantillon aléatoire simple. Pour définir une strate nous choisissons des critères en rapport avec l'objet de la recherche afin d'augmenter la précision des estimations des paramètres de la population qui concerne dans notre cas les catégories socioprofessionnelles.

- Le pourcentage de la strate dans la communauté d'origine= l'ensemble des membres de la catégorie professionnelle / la taille de la population d'origine*100.
- La taille de strate dans l'échantillon= la taille de l'échantillon*pourcentage de la strate dans la communauté d'origine.

Tableau N05 : la distribution de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

CSP	RH/CSP		L'échantillon de RH/ CS	
	En nombr e	En %	En nombr e	En %
Cadre sup	2	2.85%	1	2.44%
Cadre	43	6.43%	25	60.98%
Maitrises	6	8.58%	4	9.76%
Exécutants	19	27.14%	11	26.82%
TOTAL	70	100	41	100

Source : réalisé par nos soins

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

On a put retenir un échantillon de 41 personnes, a qui nous avons distribuée le questionnaire dont le but de faire notre analyse. A propos de la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

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

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

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;
- L'interprétation des questionnaires.

Il est à signaler que 41 questionnaires devraient êtres distribués et suite aux contraintes rencontrer sur le terrain (l'entreprise à interdit le questionnaire), on à limité à 18 exemplaires uniquement

A partir de cette condition d'intégration, nous avons alors retenir que 18 exemplaires.

Tableau N°06: Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

CSP	Fréquence	%
Cadre supérieur	2	11.11
Cadre	3	16.67
Maitrise	6	33.33
Exécution	7	38.89
Total	18	100

Source : réalisé par nos soins

Commentaire

D'après ce tableau, nous constatant que la catégorie la plus dominante est celle des exécuteurs d'un taux de **38 ,89%**, suivie des maîtrises d'un taux de **33 ,33%** enfin les cadres d'un taux de **16,67%**.

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

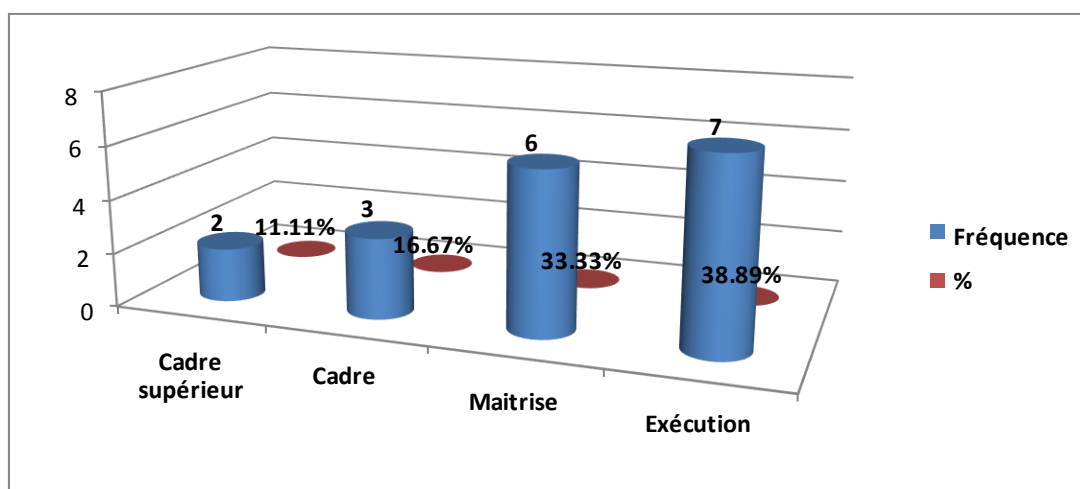


Figure N°12 : représentation graphique de l'échantillon selon la CSP

Source : réalisé par nos soins

D'après cette figure, nous remarquons que la plupart des effectifs occupent la catégorie d'exécution avec un taux de **38.89**, et ce qui nous pousse à déduire que NAFTAL se focalise beaucoup plus sur le terrain.

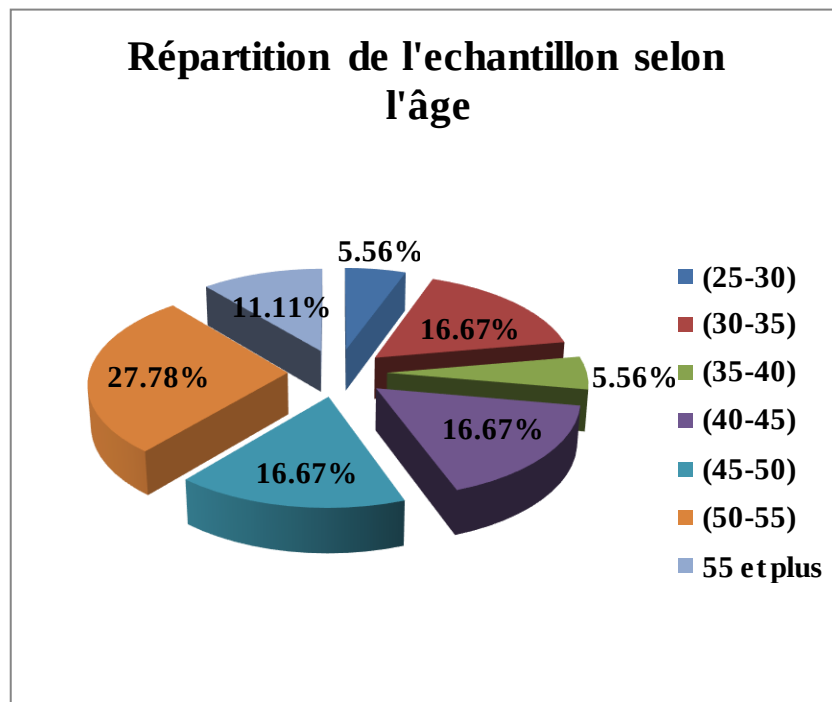
Tableau N° 07 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

L'âge	NAFTAL	Pourcentage
(25-30)	1	5.56%
(30-35)	3	16.67%
(35-40)	1	5.56%
(40-45)	3	16.67%
(45-50)	3	16.67%
(50-55)	5	27.78%
55 et plus	2	11.11%
Total	18	100

Source : réalisé par nos soins

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Figure N°13 : représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge.



Source : réalisé par nos soins

Commentaire

Nous constatons que la majorité des répondants au questionnaire sont des salariés qui ont un âge compris entre 50 et 55 ans d'un taux de **27,78%**, **16.67%** d'entre eux ont un âge compris entre 30 et 35ans, et le même taux ont un âge compris entre 40 et 45 ans et même 45 et 50 ans, et seulement **11.11%** ont 55ans et plus.

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Tableau N°08 : la répartition de l'échantillon selon le niveau académique

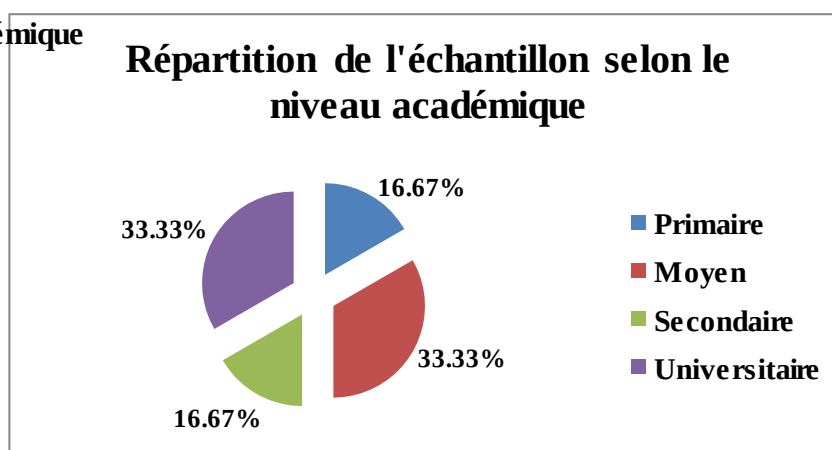
Niveau académique	Fréquence	Pourcentage
Primaire	3	16.67
Moyen	6	33.33
Secondaire	3	16.67
Universitaire	6	33.33
Total	18	100

Source : réalisé par nos soins

Commentaire

À NAFTAL, nous remarquons que **16,67%** des répondants ont un niveau primaire, **33,33%** ont un niveau moyen, **16,67%** des interrogés ont un niveau secondaire et **33,33%** ont un niveau universitaire.

Figure N°14 : représentation graphique répartition de l'échantillon selon le niveau académique



Source : réalisé par nos soins

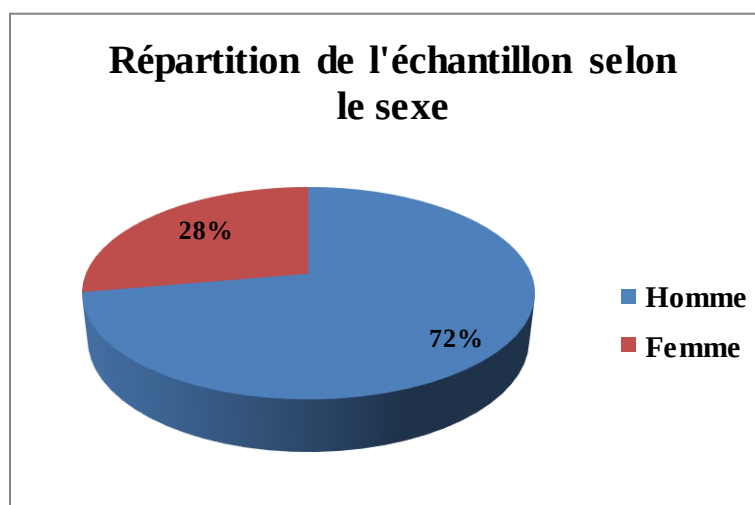
Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Tableau N°09 : répartition de l'échantillon selon de sexe

Sexe	NAFTAL	Pourcentage
Homme	13	72.22
Femme	5	27.78
Total	18	100

Source : réalisé par nos soins

Figure N°15 : représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon de sexe.



Source : réalisé par nos soins

Commentaire

Nous constatons que **72%** des répondants à NAFTAL sont des hommes, et **28%** sont des femmes.

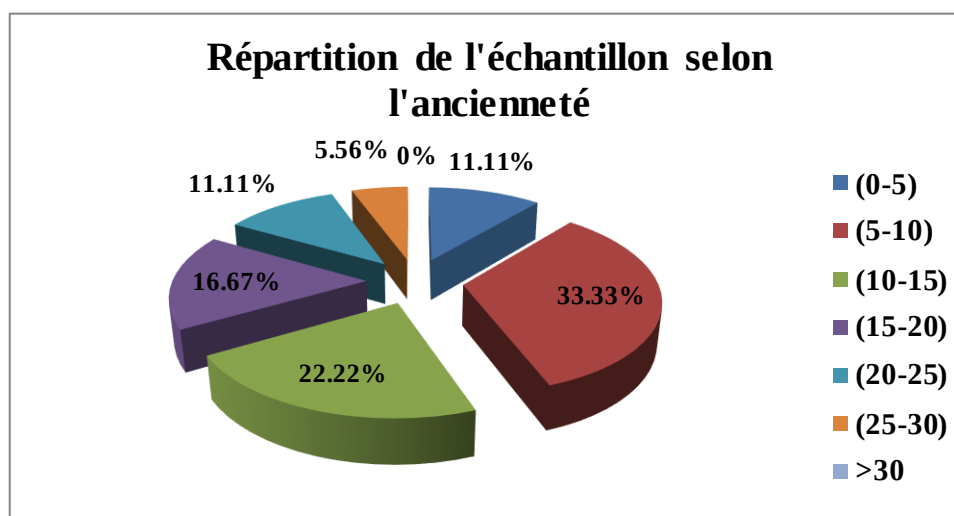
Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Tableau N° 10 : répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
(0-5)	2	11.11
(5-10)	6	33.33
(10-15)	4	22.22
(15-20)	3	16.67
(20-25)	2	11.11
(25-30)	1	5.56
>30	0	0
Total	18	100

Source : réalisé par nos soins

Figure N°16 : représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



Source : réalisé par nos soins

Commentaire

11,11% des salariés interrogés a NAFTAL ont une ancienneté comprise entre 1 an à 5 ans, 33,33% des salariés interrogés ont une ancienneté comprise entre 5à 10ans, 22 ,22% des interrogés ont une ancienneté comprise entre 10à15ans, 11,11% aussi des répondants ont une ancienneté de plus de 20 à 25ans et 5,56% ont une ancienneté de 25à 30.

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Interprétation du questionnaire

La première Partie portant sur la performance sociale

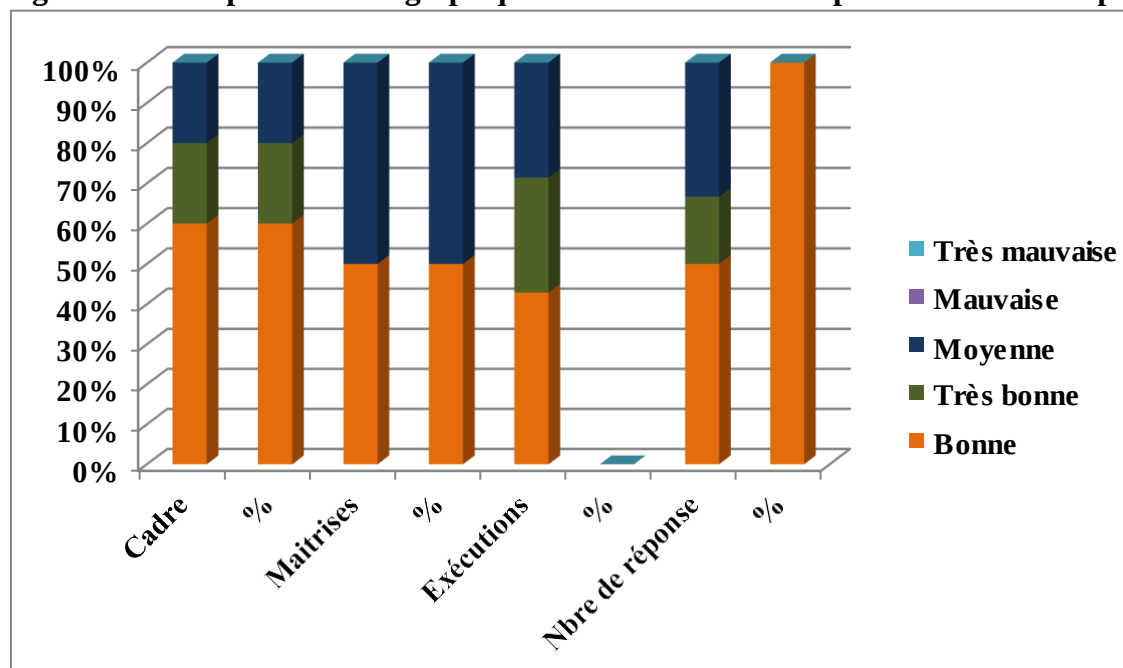
Question N°1 : comment évaluez vous la productivité de vos employés ?

Tableau N°11 : évaluation de la productivité des employés

désignation	Cadre	%	Maitrises	%	Exécutions	%	nombre de Réponses	%
Bonne	3	60	3	50	3	42.86	9	50
Très bonne	1	20	0	0	2	28.57	3	16.67
Moyenne	1	20	3	50	2	28.57	6	33.33
Mauvaise	0	0	0	0	0	0	0	0
Très mauvaise	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	5	100	6	100	7	100	18	100

Source : réalisé par nos soins

Figure N°17 : représentation graphique de l'évaluation de la productivité des employés.



Source : réalisé par nos soins

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

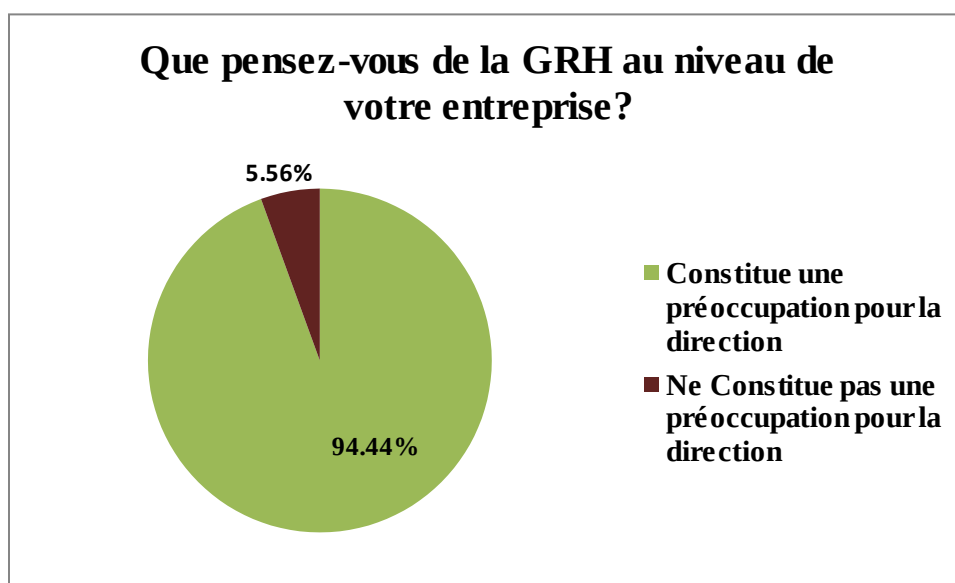
Question N°2 : Que pensez-vous de la GRH au niveau de votre entreprise ?

Tableau N°12 : la place de la GRH dans l'entreprise

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Constitue une préoccupation pour la direction	17	94.44
Ne Constitue pas une préoccupation pour la direction	1	5.56
Total	18	100

Source : réalisé par nos soins

Figure N°13 : représentation graphique de la place de la GRH dans l'entreprise



Source : réalisé par nos soins

Commentaire

À partir de ces résultats, nous constatant que dans l'entreprise NAFTAL seulement **94.44%** des salariés interrogés jugent que l'entreprise préoccupe véritablement de la gestion des ressources humaines, alors que **5.56%** estiment que l'entreprise ne se préoccupe pas de cette fonction.

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Question N°3 : comment évaluez vous le niveau de satisfaction de votre personnel ?

Tableau N°13 : l'évaluation de niveau de satisfaction de personnel de l'entreprise.

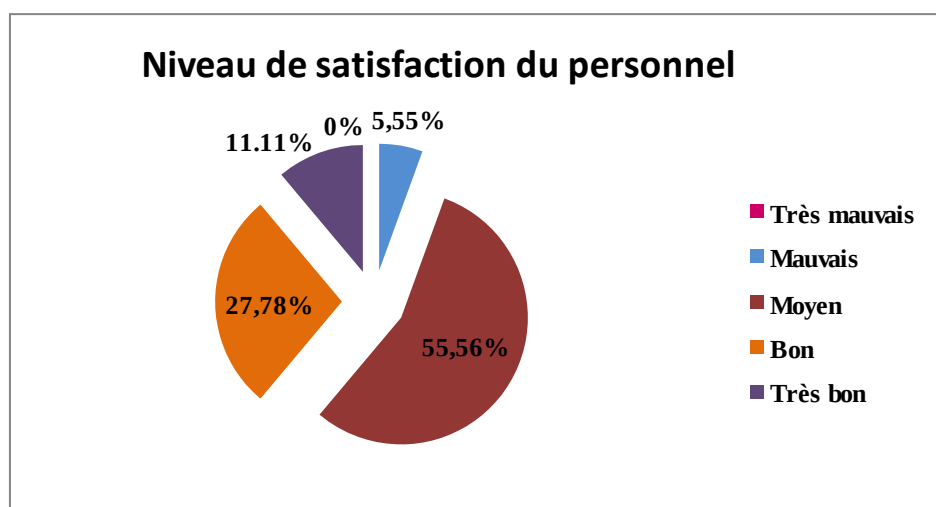
Niveau de satisfaction des salariés	Fréquence	Pourcentage
Très mauvais	0	0
Mauvais	1	5.55
Moyen	10	55.56
Bon	5	27.78
Très bon	2	11.11
Total	18	100

Source : réalisé par nos soins

Commentaire

La majorité des répondants à NAFTAL estime que la satisfaction des salariés est moyenne 55,56%, 27,78% des répondants estiment que les salariés sont bien satisfaits et 11,11% des répondant considèrent que les salariés sont très bien satisfaits, et seulement 5,55% jugent que le niveau de satisfaction est mauvais.

Figure N°18 : la représentation graphique de niveau de satisfaction du personnel au sein de l'entreprise NAFTAL



Source : réalisé par nos soins

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

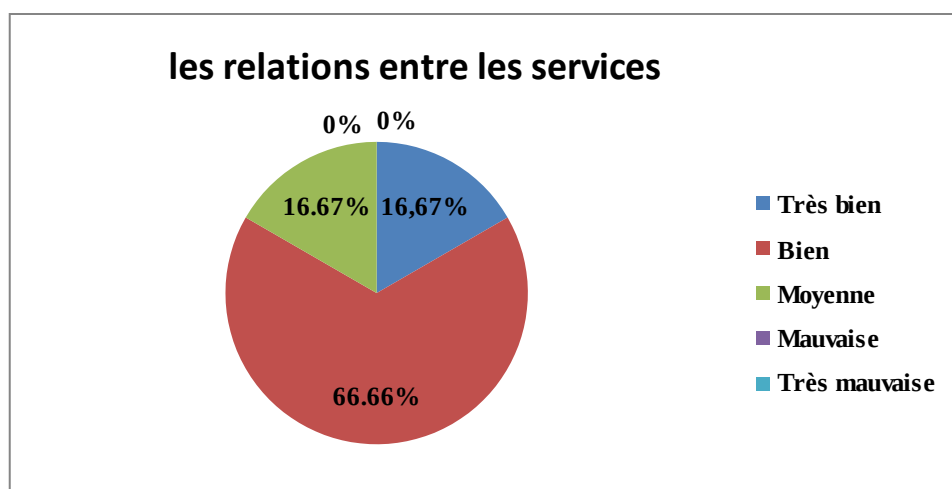
Question N°3 : comment qualifiez vous les relations entre les services ?

Tableau N°14 : la qualification des relations entre les services.

Les relations entre les services	Fréquence	Pourcentage
Très bien	3	16.67
Bien	12	66.66
Moyenne	3	16.67
Mauvaise	0	0
Très mauvaise	0	0
Total	18	100

Source : réalisé par nos soins

Figure N° 19: représentation graphique des relations entre les services au sein de NAFTAL.



Source : réalisé par nos soins

Commentaire

Les réponses obtenues à cette question montrent que la qualité des relations sociales entre les employés de NAFTAL est considérée comme très bonne et même moyenne de 33.34%(16,67+16,67), elle est bonne d'un taux de 66.66%.

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

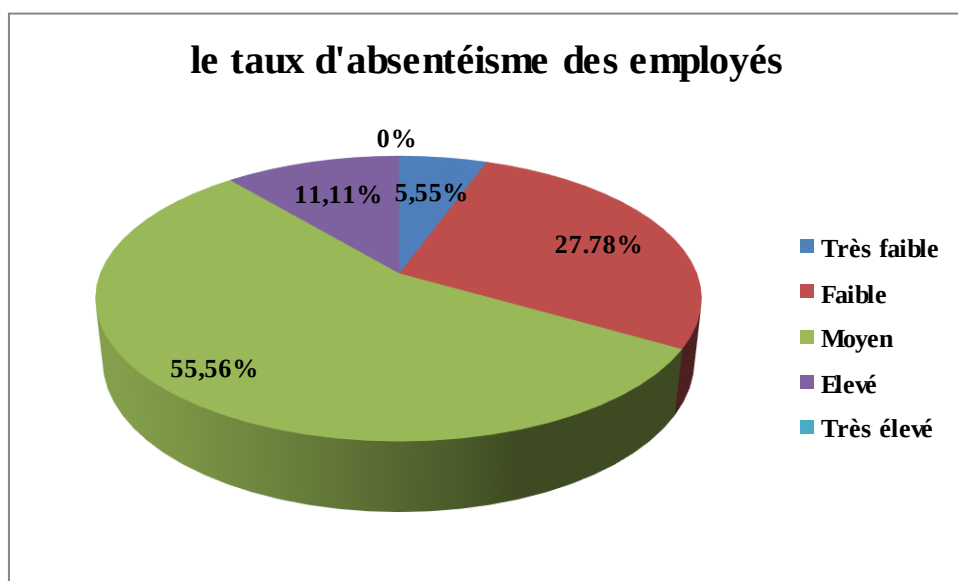
Question N°5 : comment évaluez vous le taux d'absentéisme de vos employés ?

Tableau N°15 : l'évaluation de taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme	Fréquence	Pourcentages
Très faible	1	5.55
Faible	5	27.78
Moyen	10	55.56
Elevé	2	11.11
Très élevé	0	0
Total	18	100

Source : réalisé par nos soins

Figure N°20 : représentation graphique de taux d'absentéisme.



Source : réalisé par nos soins

Commentaire

55,56% des salariés interrogés à NAFTAL estiment que le taux d'absentéisme est moyen dans l'entreprise, 27,78% d'autre pensent qu'il est globalement faible, 5,56% estiment qu'il est même très faible et 11,11% pensent qu'il est élevé.

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Cependant les responsables affirment que le taux d'absentéisme enregistré au niveau de NAFTAL est relativement faible.

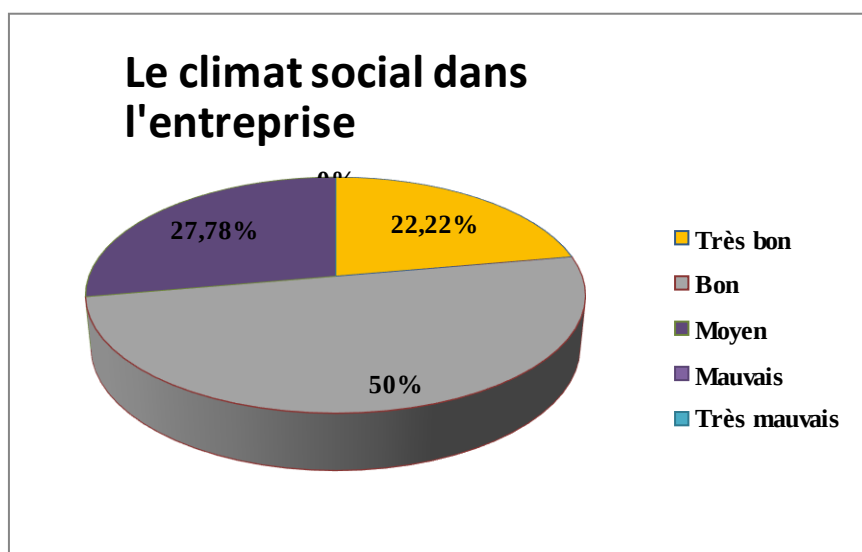
Question N°6 : comment évaluez vous le climat sociale de votre organisation ?

Tableau N°16 : l'évaluation de climat social

Le climat social	fréquence	Pourcentage
Très bon	4	22.22
Bon	9	50
Moyen	5	27.78
Mauvais	0	0
Très mauvais	0	0
Total	18	100

Source : réalisé par nos soins

Figure N°21 : représentation graphique sur le climat social au sein de NAFTAL



Source : réalisé par nos soins

Commentaire

À NAFTAL la majorité des répondants estiment que le climat social de l'entreprise est moyen de 27,78%, 50% des répondant considèrent qu'il ya un bon climat social, 22,22% des répondant considèrent que le climat social au sein de l'entreprise NAFTAL est très bon.

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Question N° 7 : considérez vous que les informations circulent (verticalement ou Horizontalement) ?

Tableau N° 17 : la circulation de l'information dans l'entreprise NAFTAL

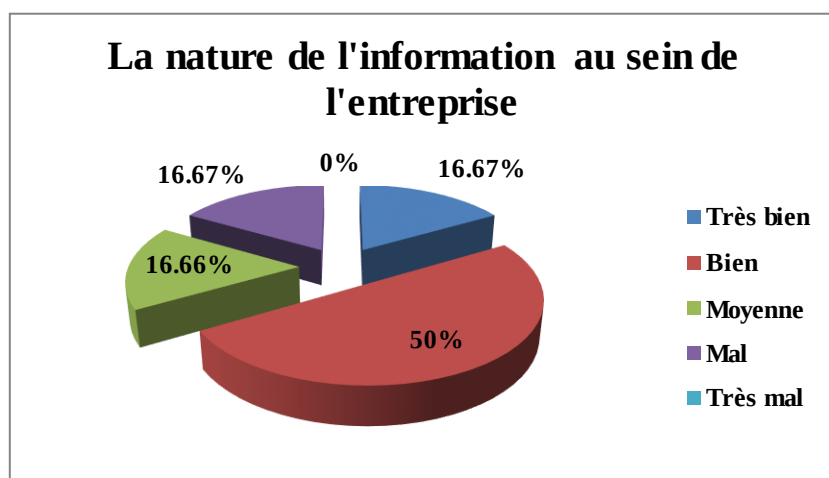
La nature de l'information	Fréquence	Pourcentage
Très bien	3	16.67
Bien	9	50
Moyenne	3	16.66
Mal	3	16.67
Très mal	0	0
Total	18	100

Source : réalisé par nos soins

Commentaire

50% des travailleurs interrogés à NAFTAL pensent que les informations circulent bien, 16.67% des répondants estiment que les informations circulent moyennement, et aussi 16,67% pensent que les informations circulent très bien, et le même taux des salariés jugent qu'il y'a un manque de circulation de l'information dans l'entreprise.

Figure N°22 : la représentation graphique sur la nature de l'information au sein de NAFTAL



Source : réalisé par nos soins

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

La deuxième partie portant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

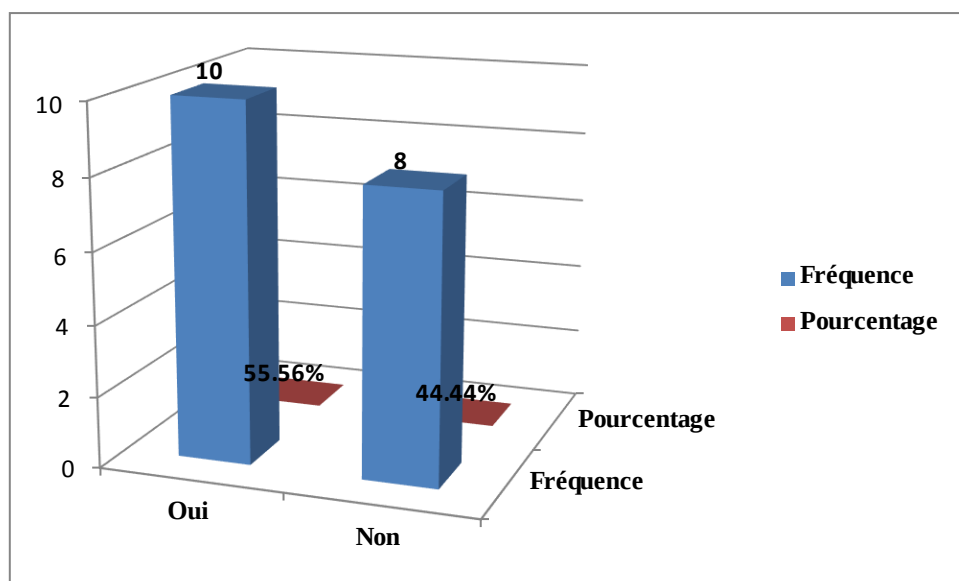
Question N°8 : Etes-vous informé de l'existence d'un service gestion prévisionnel des emplois et des compétences (GPEC) dans votre entreprise ?

Tableau N°18 : l'existence de la GPEC au sein de NAFTAL

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	10	55.56
Non	8	44.44
Total	18	100

Source : réalisé par nos soins

Figure N° 23 : la représentation graphique de l'existence de la GPEC au sein de NAFTAL.



Source : réalisé par nos soins

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Commentaire

D'après les résultats obtenus, nous avons constaté que **55,56%** du personnel de l'entreprise affirme l'existence d'un service gestion prévisionnel des emplois et des compétences ; par contre, **44,44%** des salariés ne sont pas au courant de l'existence de ce service.

Question N°9 : Etes – vous informé de procédure de mise en œuvre d'une démarche GPEC dans votre entreprise ?

Tableau N°19 : la mise en place de la démarche GPEC.

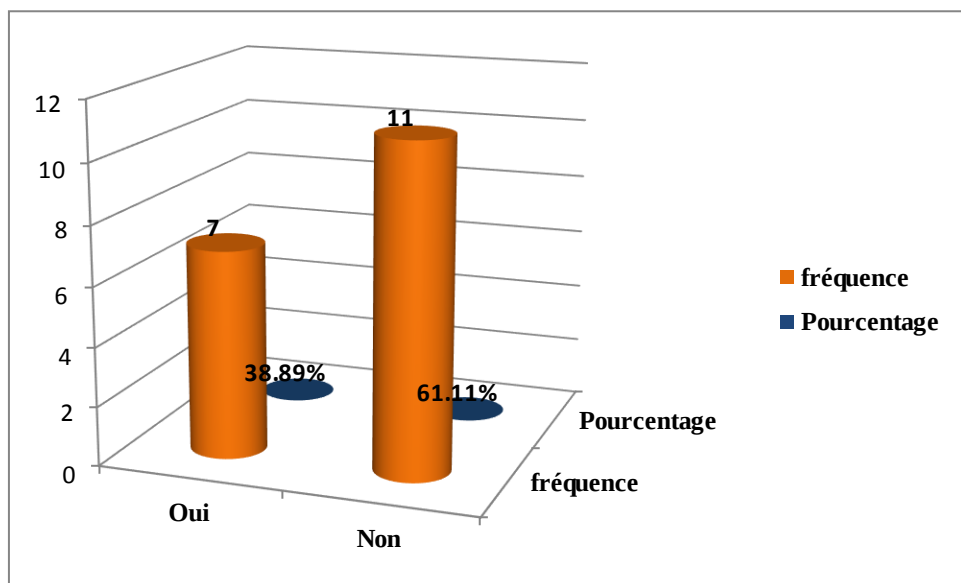
Réponse	fréquence	Pourcentage
Oui	7	38.89
Non	11	61.11
Total	18	100

Source : réalisé par nos soins

Commentaire

D'après ce tableau on a obtenu **38,89 %** du personnel interrogé qui est au courant et **61,11%** des personnes enquêtés qui ignorent l'existence de la mise en œuvre de la démarche GPEC surtout au niveau de la catégorie des agents d'exécutions.

Figure N°24 : la représentation graphique sur la mise en place de la démarche GPEC.



Source : réalisé par nos soins

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

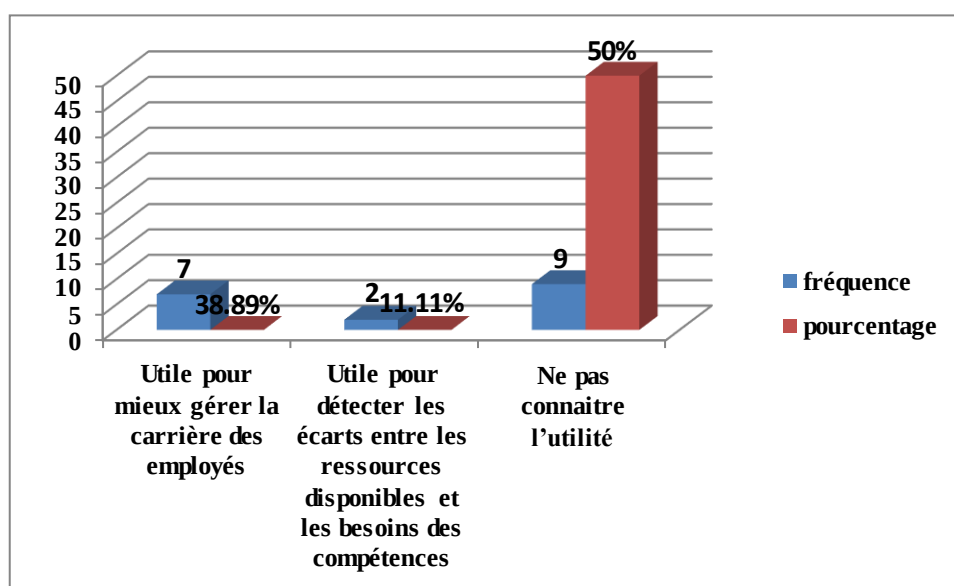
Question 10 : qu'elle est l'utilité de la GPEC dans votre entreprise ?

Tableau N° 20: l'utilité de la GPEC dans l'entreprise.

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Utile pour mieux gérer la carrière des employés	7	38.89
Utile pour détecter les écarts entre les ressources disponibles et les besoins des compétences	2	11.11
Ne pas connaître l'utilité	9	50
Total	18	100

Source : réalisé par nos soins

Figure N°25 : la représentation graphique de l'utilité de la GPEC au sein de NAFTAL.



Source : réalisé par nos soins

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Commentaire

A partir des données obtenus, nous avons **50%** de la population interrogée qui affirme ne pas connaître l'utilité de la GPEC, suivi de **38,89%** des salariés de la dite population qui juge que ce plan est utile dans la mesure qu'il permet au salarié de mieux cerner les critères d'évolution de sa carrière et ce dans l'objectif de se focaliser sur ces derniers. Enfin, **11,11%** des salariés interrogés estiment que la GPEC a pour objectif de détecter les écarts entre les ressources disponibles et les besoins en compétences.

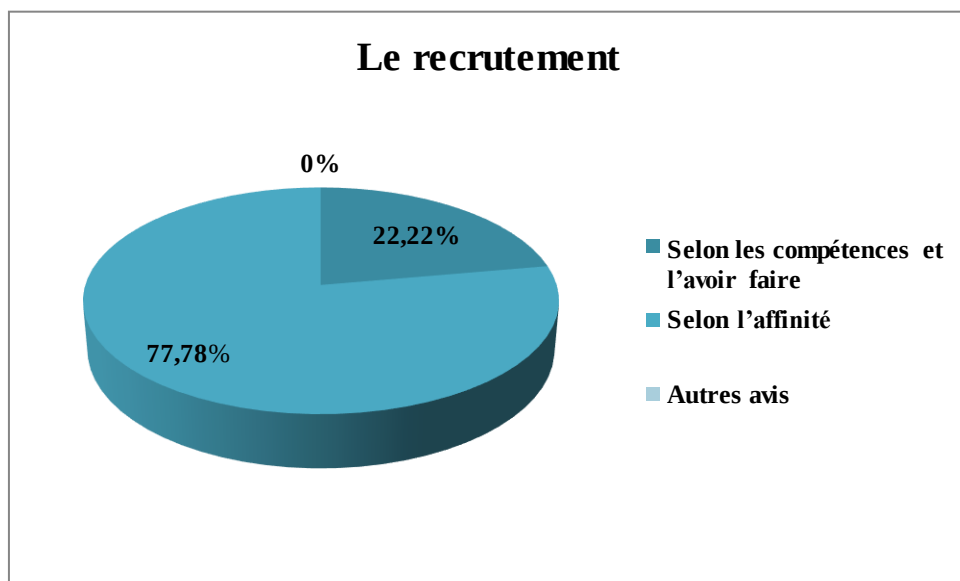
Question N°11 : selon vous le recrutement se fait-il ?

Tableau N° 21 : le recrutement au sein de NAFTAL.

Le recrutement	Fréquence	Pourcentage
Selon les compétences et l'avoir faire	4	22.22
Selon l'affinité	14	77.78
Autres avis	0	0
Total	18	100

Source : réalisé par nos soins

Figure N°26 : la représentation graphique sur le recrutement au sein de NAFTAL.



Source : réalisé par nos soins

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

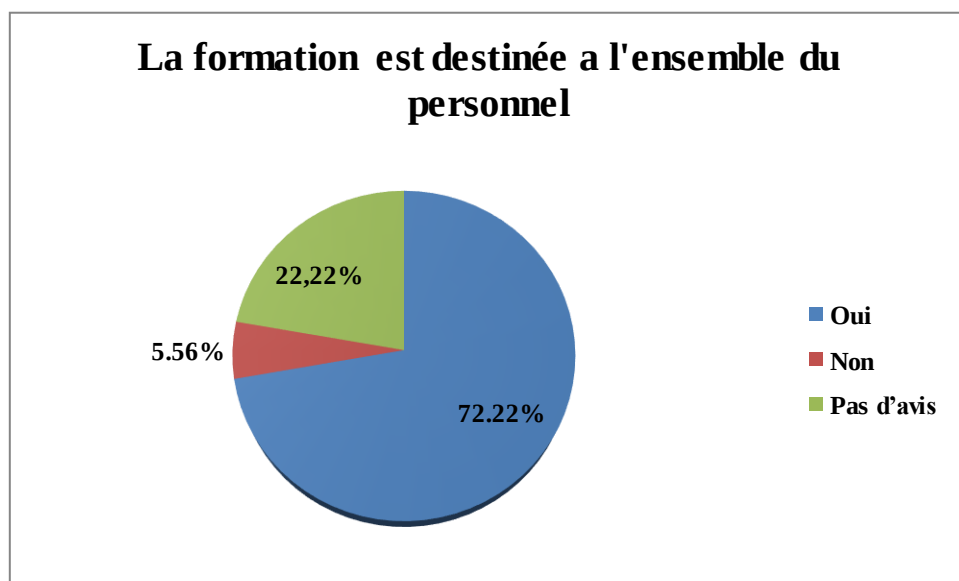
Question N°12 : le programme de formation concerne-il l'ensemble du personnel ?

Tableau N°22 : Le programme de formation au sein de NAFTAL

Réponse	Fréquence	pourcentage
Oui	13	72.22
Non	1	5.56
Pas d'avis	4	22.22
Total	18	100

Source : réalisé par nos soins

Figure N°27: la représentation graphique sur le programme de formation au sein de NAFTAL.



Source : réalisé par nos soins

Commentaire

Seuls **38%** des répondants pensent que les pratiques de formation sont destinées à l'ensemble du personnel contre **45%** des répondants qui pensent que cette pratique n'est destinée qu'à une catégorie seulement à savoir la catégorie des cadres.

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Tableau N°23 : avez-vous déjà bénéficié d'une formation pendant votre carrière

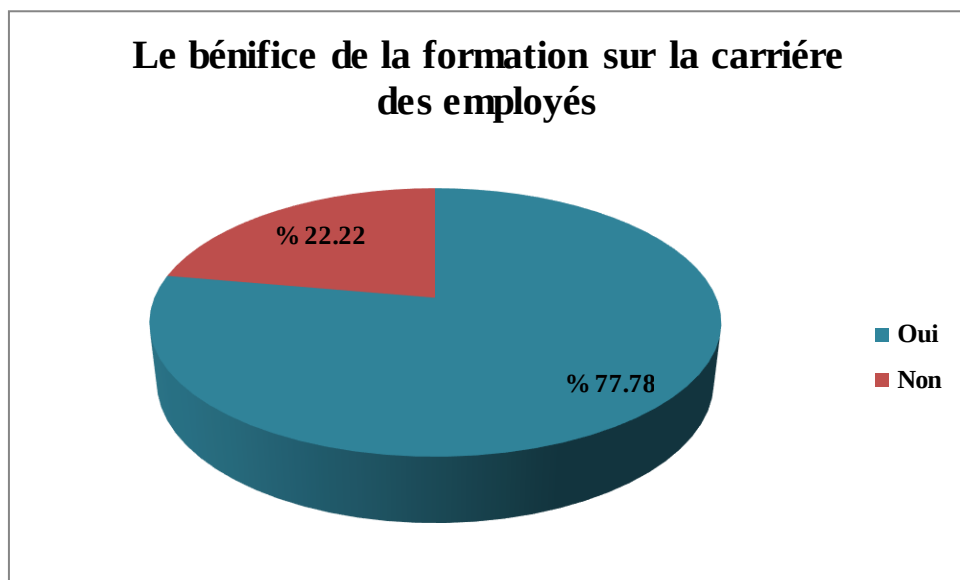
Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	14	77.78
Non	4	22,22
Total	18	100

Source : réalisé par nos soins

Commentaire

À NAFTAL 77.78% des enquêtés disent qu'ils appliquent les connaissances apprises au cours des séances de formation dans l'exécution quotidienne de leur travail, 22,22% des répondants pensent qu'ils n'appliquent pas ces connaissances. Ils estiment que les actions de formation ne répondent pas aux exigences du poste occupé et n'apportent pas un plus à leurs compétences.

Figure N°28 : le bénéfice de la formation sur le personnel de NAFTAL.



Source : réalisé par nos soins

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

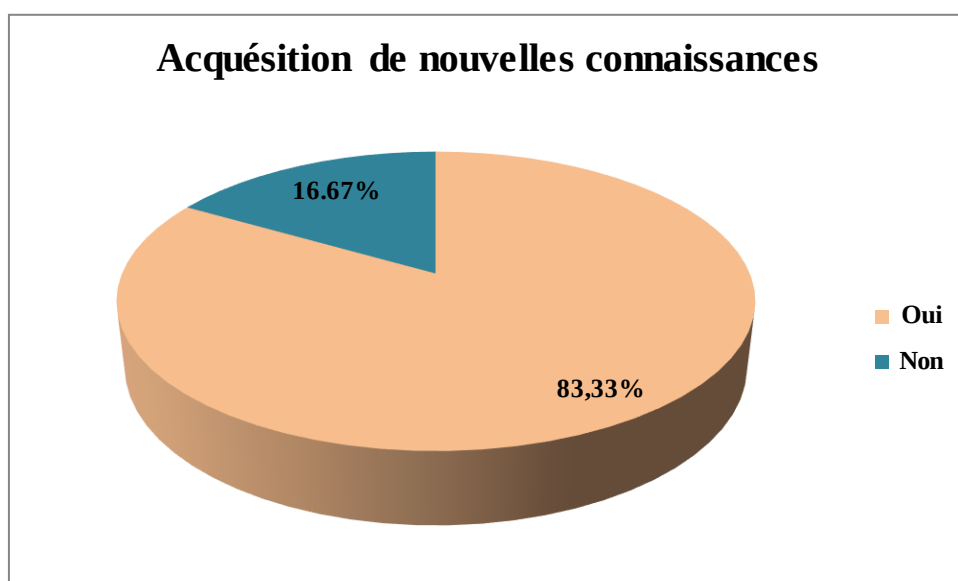
Question N° 14 : afin de votre formation avez-vous pu acquérir de nouvelles connaissances que vous utilisez dans votre activité ?

Tableau N°24 : Les nouvelles connaissances

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	15	83.33
Non	3	16.67
Total	18	100

Source : réalisé par nos soins

Figure N°29 : la représentation graphique sur l'acquisition de nouvelles connaissances après la formation.



Source : réalisé par nos soins

3.3 La contribution de la GPEC dans l'amélioration de la performance sociale au sein de NAFTAL district GPL

Vu que l'entreprise évolue dans un monde qui connaît des changements rapides ; mondialisation ouverture des marchés, circulation de l'information, etc. Tous ces éléments obligent les entreprises à être compétitives. Elles doivent non seulement s'adapter aux changements, mais aussi les anticiper. Actuellement, la compétitivité de l'entreprise repose

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

sur trois éléments : premièrement la capacité de l'entreprise de réunir les compétences individuelles que collectives ; deuxièmement, il faut que son organisation et son mode de fonctionnement puissent tirer les meilleures performances des compétences réunies. et troisièmement, l'entreprise doit impliquer et motiver l'ensemble de son personnel.

Aujourd'hui, la performance d'une entreprise repose sur le savoir-faire plus que sur les aspects matériel d'où l'importance de la gestion et le développement des compétences prend une place supérieure.

L'intérêt pour les entreprises Pour être performante, s'adapter et anticiper les changements de l'environnement et qui permet L'amélioration de la performance à travers les compétences doit se concrétiser pour attirer, conserver le personnel, mobiliser et développer afin d'assurer l'adaptabilité, la flexibilité, favoriser l'autonomie, motiver, satisfaire et être efficace.

On peut dire que la gestion des compétences dépasse le domaine de la GRH pour devenir un atout stratégique de l'organisation. En effet elle est créatrice de valeur et permet à l'entreprise de s'adapter à l'environnement externe par joindre ses ressources internes entre elles.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est un facteur clé permettant la performance de toute entreprise, mais il est de devoir du dirigeant de ne pas se focaliser seulement sur la GPEC, mais aussi de tenir compte des autres facteurs qui ont un impact direct sur la performance.

Conclusion

Le principal objectif poursuivi tout au long de ce chapitre est d'apporter une réponse aux divers questionnements relatifs à la capacité des différentes pratiques de la gestion prévisionnel des emplois et des compétences(GPEC) de contribuer à la performance sociale

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

A cet effet l'enquête par le questionnaire que nous avons mené au niveau de l'entreprise NAFTAL district **GPL**, nous a permis d'appréhender le fonctionnement de la GPEC , ainsi que sa relation avec quelques indicateurs de performance sociale.

Enfin, les quatre indicateurs de performance sociale que nous avons tenté d'évaluer, nous ont permis d'avoir une idée plus au moins claire sur l'importance qu'accorde les salariés au climat social, l'absentéisme, les relations entre les collaborateurs et le niveau de satisfaction des salariés.

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Les recommandations

A l'issue de ce travail, nous déclinons un certain nombre de recommandations à l'adresse des dirigeants de district GPL de TALA ATHMANE

- En premier point, c'est de mettre en place la GPEC, car c'est la clé de réussite de toutes entreprises dans le monde. LA GPEC aujourd'hui se représente comme une stratégie pour toute entreprise qui lui permet de s'adapter à son environnement. Donc on peut dire que la GPEC c'est la pièce maitresse de la GRH, qui veille à assurer un bon fonctionnement et le développement de toute entreprise.
- La formation au sein de NAFTAL joue un rôle important dans le développement des potentiels des salariés, cependant, les résultats de l'enquête montrent que la plus parts des salariés sont insatisfaits de système de formation vu que l'accès à la formation est difficile, donc NAFTAL devrait améliorer le processus de la formation ; il faut revoir ce point dont il devra faciliter l'accès pour toutes les catégories socioprofessionnelles car c'est un élément essentiel dans le développement.
- Réviser l'organigramme en créant un dispositif de GPEC et mettre en œuvre toutes les fonctions RH.
- Affecter un budget à la prévision et la formation.
- Initier un plan de développement des RH.
- Mettre en place un plan de communication et recruter ou former un agent en charge de la communication.
- Elaborer les outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : fiche de poste, répertoire des métiers, référentiel des compétences, planification des besoins en effectifs et en compétences, plan d'action d'ajustement des écarts (plan de mobilité, plan de formation, promotion interne...etc.)

Chapitre III : l'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL

Conclusion générale

Conclusion Générale

Tout au long de notre travail de recherche, portant sur la contribution de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur l'amélioration de la performance sociale au sein de NAFTAL, nous avons constaté que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est devenue l'une des préoccupations centrales de la gestion des ressources humaines. Quel que soit les dirigeants d'une PME ou d'une grande entreprise, il est de son devoir de maîtriser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et connaître son impact sur le développement des compétences.

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 primordial de combiner ces deux outils pour une meilleure gestion des ressources humaines.

L'objectif de notre analyse est la perception des salariés de l'entreprise NAFTAL envers cette démarche et son impact sur l'évolution des compétences qu'on peut l'inscrire comme un passage obligatoire pour élaborer un plan stratégique concurrentiel et pour avoir une idée de système de développement des compétences au sein de cette entreprise. Sur la base de l'enquête qu'on a menée au niveau du district GPL de Tizi Ouzou, nous concluons que dans l'entreprise NAFTAL, nous constatons que cette dernière consacre des efforts importants pour la formation comme axe de préoccupation majeur qui poursuit un processus continu de développement des compétences.

À la lumière des résultats de l'étude que nous avons rédigé, les suggestions ci après formulées, pourraient éventuellement faire l'objet d'étude et d'enrichissement par d'autres travaux, sont la pérennité du système, l'étude et la mise en place d'une GPEC dans une entreprise demandent du temps et des moyens, c'est pourquoi il est primordial que cette étude continue à vivre à travers le temps, elle est complétée au fil de temps, par exemple il pourra être mis à jour lors des entretiens annuels d'évaluation et complété par les formations que l'individu a suivies.

La mise en place d'un système d'évaluation pour mieux connaître les compétences des agents, la connaissance précise des compétences des agents constitue l'un des facteurs clés de réussite de la GPEC dans la mesure où elle permet de définir les parcours professionnels et de mieux cibler les actions de formation. Les compétences individuelles des

Conclusion générale

agents doivent être mises en relation avec les répertoires métiers et les référentiels de compétence du service.

L'exigence de niveau académique (formation de base) adapté au poste il faut exiger un niveau de base cohérent au poste propose avant le recrutement. Réduire la forte participation des salaires temporel afin d'éviter— l'instabilité des effectifs : stabiliser les salaires par la pémanisation.

Selon les résultats que nous avons obtenus de notre interprétation à travers l'enquête 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** : le lien fort entre la bonne gestion des compétences et une meilleure performance sociale. **La deuxième hypothèse** : La GPEC a pour objectif de mettre la bonne personne à la bonne place de façon anticipée, c'est ce qui permet une meilleure performance organisationnelle.

. 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 utilisés pour développer les compétences des collaborateurs, afin d'assurer l'amélioration de leur savoir, pour progressé de plus en plus dans leurs travaux, et de disposer d'un potentiel qui leur facilite l'adaptation. On peut dire que La GPEC sert à concilier en permanence les besoins et les ressources humaines.

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.

Bibliographie

Bibliographie

□ Les ouvrages

- André Cavagnole et Pascal Roulle, Management de l'organisation, collection Business Edition Février 2009, p200
- BARRETTE. Bet BERARD. J., «gestion de la performance: lier la stratégie aux opérations», revue internationale de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000. P15.
- BURLAUD. A. et Autres «management et contrôle de gestion» Edition Faucher, 3^{ème} Edition, Paris 2009, P28.
- Bernard M, «contrôle de gestion social» Librairie Vuibert, Paris 1999, p236
- BARRETTE et Berard D.J «gestion de la performance lier la stratégie et aux opérations», revue internationale de gestion, volume 24 numéro 4 Hiver 2000 p15
- Cîteaux Jean pierre op cite p6
- Dejoux Cécile «Gestion des compétences et GPEC» Dunod 2^{ème} Edition Paris 2003 P10
- D. Beaupré et Al «Gestion des ressources humaines développement durable et responsabilité sociale» p77140
- ELAFFANI Amar, Mémoire «système d'appréciation des performances des salariés» 2014
- FERNANDEZ Alain, op.cit. p39
- François Kerlan, Guide de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Edition Paris 2000 P14
- F. Kerlan guide pour la GPEC P37
- Fayol, Henri (1916), Administration industrielle et générale, Edition EMS. 2009 43, 56.
- GUILLOT, Soulez Chloé, «la gestion des ressources humaines», 9^{ème} Edition 2017 p10
- GIRAUD, FSAULPIC, O DELMOND M.H BESCOS P-I (2004) contrôle de gestion et pilotage et performance 2^{ème} Edition collection business GUALINA éditeur, Paris p428

Bibliographie

- GUEOUN.M « Le management de la performance publique locale : Etude de l'utilisation de gestion dans deux organisations internationales, »Thèse de doctorat en sciences de gestion, l'université PAUL CÉTANE, France, 2009P 184.
- <http://www.dialogue.social.fr>

- J.M.Peretti Gestion des ressources humaines p 2 /7
- J .M Peretti ressources humaines 8eme Edition paris 2003 2004P197
- Jean M. Peretti, «gestion Ressources humaines»8èmeEditionParis2003-2004P 105
- LAURAMUCHA,«la motivation des salariés et la performance dans les entreprises, Gestion et management 2010P13.
- La théorie des ressources (PENROSE1959)
- Louvain Beiven douk «Tous compétant le management dans l'entreprise» Edition Boeck université, paris aout2006
- LETHIELEUX Laetitia, Essentiel de la gestion de la ressource humaine 5eme Edition, Paris20112012P50
- Morin E .M SavoieA; BeaudinG(1994) l'efficacité de l'organisation théories, représentations et mesure, Montréal, Gaétan Morin Editeurp159.
- MORINE.M,GUINDONM,
Boulianne E(1996)mesurer la performance de l'entreprise,gestionVOL21nop61p66.
- Morin E .MSavoieA;Beaudin G(1994)l'efficacité de l'organisation théories, représentations et mesure, Montréal, Gaétan Morin Editeur p 159
- MARTINET Alain Charles, Silem Ahmed lexicuedegestion6èmeEditionparis2003P266

- SAULQUIN(2004),GRH et responsabilité sociale: bilan des discours et pratique des entreprises françaises Acte du congrès GRH TOME 4 p24-77 24-96.
- Source Dietrich et Pigery «Evolution des modèles de gestion prévisionnelle des ressources»P63

Bibliographie

- Saou anissa et Abbache Khellaf «l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière cas de l'entreprise portuaire de Bejaïa
«EPB» mémoire de magister, université de Bejaia, 2017
- Support de cours d'ingénierie social, master 1GRH.
- SEKIO et autres, Gestion des ressources humaines, De Boeck, Paris, 2004.
- SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER,
Gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, De Boeck, Bruxelles, 2007.
- Sylvie Guerrero, les outils de l'audit social: Optimiser la gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 2008.

➤ **Webographie:**

Institut International de l'Audit Social: <https://auditsocial.world> Site internet NAFTAL: www.naftal.dz

Annexes

Questionnaire

Partie I : présentation destiné à l'entreprise et au personnel

1- Quels sont les principaux produits ou services offerts par votre organisation ?

.....

2- Quel est votre secteur d'activité ?.....

3- Quel est votre niveau académique ?

Primaire ☐ moyen ☐ secondaire ☐ universitaire ☐

4- Votre entreprise est-elle une filiale d'une autre entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui de quelle entreprise ?.....

5- L'ancienneté du répondant dans la fonction :.....

6- L'ancienneté du répondant dans l'entreprise :.....

7- Sexe du répondant :

Homme ☐ Femme ☐

8- Age du répondant :

25-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 40-45 ☐

45-50 ☐ 50-55 ☐ 55 et plus ☐

9- Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Exécution ☐ Maîtrise ☐ Cadre ☐ Cadre supérieur ☐

10- La situation familiale :

Célibataire ☐ Marié ☐ Divorcé ☐ ☐

Annexes

11- Nature du poste occupé précédemment (s'il ya

lieu) :

12- Ancienneté.....

13- Disposez-vous d'un département ou d'un service Ressources Humaines dans votre entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

Partie II : la performance sociale

Mettez un (X) sur la proposition qui correspond au cas de votre entreprise.

14- Que pensez-vous de la GRH au niveau de votre entreprise ?

Consiste une préoccupation pour la direction ☐

Ne consiste pas une préoccupation pour la direction ☐

Autres avis

15- Comment évaluez-vous la productivité de vos employés ?

Très bonne ☐ bonne ☐ moyenne ☐

Mauvaise ☐ très mauvaise ☐

16- Comment évaluez-vous le niveau de satisfaction de votre personnel ?

Très bon ☐ Bon ☐ Moyen ☐

Mauvais ☐ très mauvais ☐

17- Comment qualifiez-vous les relations entre les services ?

Très bien ☐ Bien ☐ Mauvaise ☐

Moyenne ☐ Très mauvaise ☐

18- Comment évaluez-vous le taux d'absentéisme de vos employés ?

Très faible ☐ Elevé ☐ moyen ☐ Faible ☐ très élevé ☐

19- Comment évaluez-vous le climat social de votre organisation ?

Très bon ☐ Mauvais ☐ moyen ☐ Bon ☐ Très mauvais ☐

20- Considérez-vous que les informations circulent (verticalement et horizontalement) ?

Très bien ☐ bien ☐ mal ☐ Très mal ☐

Moyenne ☐

Partie III : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de NAFTAL.

21- Etes-vous informé de l'existence d'un service de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans votre entreprise?

Oui ☐ Non ☐

22- Etes-vous informé de procédure de mise en œuvre d'une démarche GPEC dans votre entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

23- Quelle est l'utilité de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans votre entreprise ?

Utile pour mieux gérer la carrière des employés ☐

Utile pour détecter les écarts entre les ressources disponibles en termes de compétences et les besoins en termes des emplois ☐

Ne pas connaître l'utilité ☐

24- Selon vous le recrutement ce fait-il ?

Selon les compétences et le savoir faire ☐

Selon les affinités ☐

Annexes

autres avis

☐

25- Le programme de formation concerne-t-il l'ensemble du personnel ?

Oui

☐

Non

☐

26- Avez-vous déjà bénéficié d'une formation pendant votre carrière ?

Oui

☐

Non

☐

27- A la fin de votre formation, avez-vous pu acquérir de nouvelles connaissances que vous utilisez dans votre activité ?

Oui

☐

Non

☐

Annexes

 Branche GPL	FICHE DE RECUEIL DES BESOINS EN FORMATION	ER.GPL.RH.01.V1 Date d'application : 04/03/2021

FORMATION A L'INITIATIVE DE L'ENTREPRISE

RAPPEL : Conformément aux dispositions de la circulaire DERH / N°1453 /DFD/N°126906 du 02/07/2006, relative à la mise en formation des travailleurs, le responsable hiérarchique en concertation avec l'agent concerné, renseignera cette fiche et après signature par le Directeur de structure, la transmet au Département Formation/Direction des Ressources Humaines.

Nom : **Prénom :** **Date de naissance :** **Matricule :**

Service : **Département:** **Direction/ district :**

Fonction occupée : **Date de recrutement :**

Niveau académique :

Dernière Formation suivie : **Année :**

Statut : Cadre Dirigeant ☐ Cadre Sup ☐ Cadre ☐ Agent de Maîtrise ☐ Agent d'Exécution ☐

Nom & prénom du responsable hiérarchique :

Période souhaitée pour la formation :

Énoncez ci- dessous, des problèmes à résoudre ou des améliorations à apporter par l'agent à former :

(Traduction en objectifs à atteindre)

.....

La signature autorise l'absence au poste de travail pour la durée de la formation et atteste de son utilité pour son travail actuel ou celui qui lui sera confié à l'avenir.	<u>Signature du responsable hiérarchique</u>
<u>Signature de l'intéressé</u> 	<u>Cachet et Signature du Directeur</u>

Partie réservée à la structure Formation

Fiche reçue le : / /

Commentaires et Observations :

Décision Finale :

Intitulé de la formation retenue	Durée	Type de formation	Organisme	Objectifs de la formation

Annexes

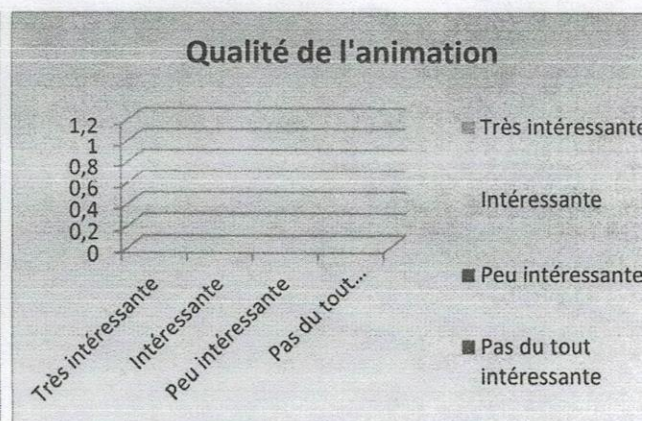
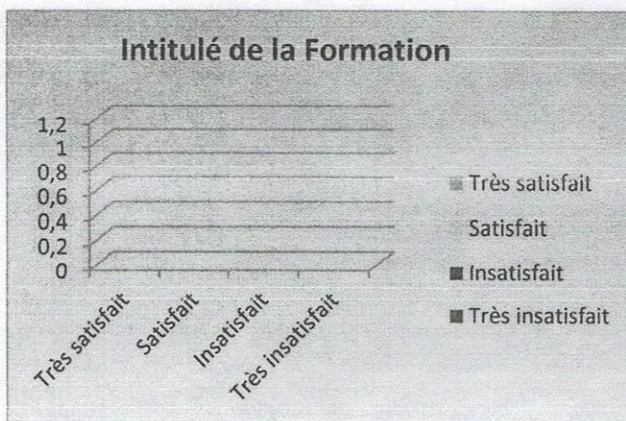
 Branche GPL	EVALUATION DE LA FORMATION ANALYSE DE L'EVALUATION A CHAUD	ER.GPL.RH.54.V1
		Date d'application :

Intitulé de la Formation :

Date et Lieu de déroulement :

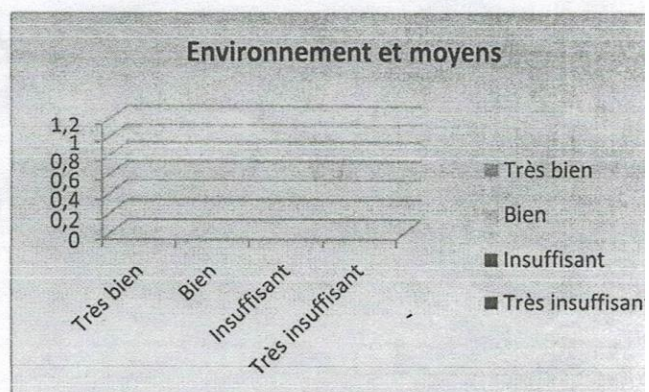
Formateur :

Les objectifs et le contenu du programme	Tout à fait en accord	En accord	En désaccord	Tout a fait en désaccord
Qualité de l'animation	Très intéressante	Intéressante	Peu intéressante	Pas du tout intéressante
Environnement et moyens	Très bien	Bien	Insuffisant	Très insuffisant
Degré de satisfaction	Très satisfait	Satisfait	Insatisfait	Très insatisfait
Intitulé de la Formation				



Commentaire :Commentaire :

Commentaire :Commentaire :



Annexes

 Branche GPL	Grille d'évaluation à froid	ER.GPL.RH.52.V1
		Date d'application :

N°	Nom&Prénom	Fonction	Structure	Obj1	Obj2			Obj n	Formation à proposer pour l'intéressé
Nombre									

EVALUATION PAR OBJECTIF

N°	Objectif	A	B	C	TAUX
01	Objectif 1				
02	Objectif 2				
03					
04					
05	Objectif n				

EVALUATION	OBSERVATION	TAUX
A	Aptitude acquise	
B	Aptitude en cours d'acquisition	
C	Aptitude non acquise	



SOCIETE NATIONALE DE COMMERCIALISATION ET DE
DISTRIBUTION DE PRODUITS PETROLIERS.

CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE

CONTRAT DE TRAVAIL
A DUREE DETERMINEE A TEMPS

ENTRE LES SOUSSIGNES

La SOCIETE NATIONALE DE COMMERCIALISATION ET DE DISTRIBUTION DE
PRODUITS PETROLIERS (NAFTAL SPA) au capital de 160.000.000.000 DA, dont le siège social
est à Cheraga, route des dunes, représentée par M : agissant en qualité de :
Directeur du District GPL Tizi Ouzou ayant pouvoir à l'effet des présents

D'UNE PART, ci-dessous désignée la société NAFTAL

Et

M :

Date et lieu de naissance :

Demeurant à :

De nationalité Algérienne

D'AUTRE PART, ci-dessous désigné le salarié

IL A ETE CONVENU CE QUI SUIIT :

ARTICLE 1^{er} : NATURE DE LA RELATION DE TRAVAIL ET ENGAGEMENT

Monsieur....., est engagé par la Société NAFTAL pour une relation de travail à durée déterminée, à temps(1), conformément aux dispositions de la loi 90/11, du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail, et notamment ses articles 09 et 12 .

Le salarié qui atteste être libre de tout engagement contractuel notamment avec d'autres établissements employeurs, s'engage à accomplir, au mieux de ses capacités, les obligations liées à son poste de travail, en agissant avec diligence et assiduité, dans le cadre de l'organisation du travail mise en place par la société; et dans le respect du règlement intérieur et de la convention collective de la société.

ARTICLE 2 : DUREE DE LA RELATION DE TRAVAIL ET RENOUVELLEMENT

Le salarié est engagé par la Société NAFTAL pour une durée de ;
Cet engagement prend effet le : à..... heures, et expire le : à.....heures.
Il pourra être éventuellement renouvelé dans les conditions qu'un avenant devra préciser qui sera proposé, avant l'échéance du présent engagement, au salarié pour signature.

Le renouvellement de cet engagement doit être strictement exceptionnel et obéir à une nécessité absolue. Comme il dispense le salarié du passage par une autre période d'essai lorsqu'il est conclu pour le même poste de travail.

ARTICLE 3 : CAS DE RECOURS

Le présent contrat de travail à durée déterminée à temps (I) ...plein..... et conclu conformément au point n° : 04, expressément cité par l'article 12 de la loi 90/11 sus visée, à savoir :

- Surcroît de travail

ARTICLE 4 : MOTIFS DE LA DUREE ARRETEE

Le recours au présent contrat de travail à durée déterminée à temps (I)..... qui s'inscrit dans le cadre du cas de recours cité à l'article 03 ci-dessus et dont la durée fixée par l'article 02 ci-dessus indiqué, correspond à la durée de l'activité pour laquelle le salarié a été recruté, est motivé par :

- Surcroît de travail

(1) : à Temps Plein ou à Temps Partiel

ARTICLE 5 : EMPLOI

Le salarié est engagé en qualité de : N.C :

Les fonctions principales et accessoires du salarié sont décrites conformément aux fiches descriptives des tâches de la société NAFTAL, dont celle correspondante au poste du salarié est annexée (1) au présent contrat.

Le descriptif annexé n'est pas limitatif et pourra être complété ou modifié en fonction des nécessités de l'organisation du travail de la société NAFTAL, après accord du salarié, concrétisé par un avenant au présent contrat de travail à durée déterminée à temps plein.

ARTICLE 6 : PERIODE D'ESSAI ET VISITE MEDICALE

Sous réserve de la visite médicale d'embauchage prévue à l'article 17 de la loi n° 88-07 du 26 janvier 1988, décidant de l'aptitude du salarié au poste proposé, le présent contrat ne deviendra ferme qu'à l'issue d'une période d'essai durant laquelle, chacune des parties pourra mettre fin au contrat à tout moment, sans indemnité, ni préavis.

Pour le présent contrat, la période d'essai qui est de : prend fin le :

En tout état de cause, la décision de cessation de fonction pour essai non concluant doit être notifiée au plus tard, le dernier jour de ladite période. Dans le cas contraire, la relation de travail à durée déterminée est réputée acquise.

ARTICLE 7 : REMUNERATION

Monsieur....., percevra un salaire mensuel de base de : DA, correspondant à la classification du poste occupé ainsi que les différents éléments de la rémunération, conformément aux dispositions de la convention collective de la société en vigueur.

Le salarié bénéficiera au même titre que les salariés temporaires de la société des avantages sociaux institués en leur faveur.

(1) : à temps plein ou à temps partiel

Liste des figures

Figure N°0 1 : Qu'est-ce que la performance ?	13
Figure N°0 2 : Le triangle de la performance	15
Figure N°0 3 : Définition de la performance sociale	25
Figure N°04 : Définition schématique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	47
Figure N°05: Exemple de Cartographie des métiers	52
Figure N°0 6 : Démarche stratégique et GPEC.....	62
Figure N°07 : finalité de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	65
Figure N°08 : Organigramme de NAFTAL SPA.....	79
Figure N°09 : Organigramme de district GPL.....	81
Figure N°10 : Organigramme du département personnel de district GPL.....	83
Figure N° 11 : l'analyse des écarts entre la situation actuelle et la désirée.....	86

Liste des tableaux

Tableau 1: Définitions de la notion « compétence »... ..	32
Tableau 2 : Historique de la GPEC.....	39
Tableau 3 : Echantillon de l'étude	98
Tableau 4 : Distribution de l'échantillon selon les CSP	99

Table des matières

Table des matières

Remerciements	
tsDédicaces	
Liste des sigles	
Sommaire	
Introduction Générale	6
Chapitre : l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise un souci permanent.....	10
Introduction.....	10
Section 1 : aperçu sur la performance	10
1.1 Les origines de la performance sociale.....	10
1.2 les notions de base sur la performance	11
1.3 Les composantes de la performance	13
1.4 Les sources de la performance.....	15
Section 2 : mesure et typologie de la performance.....	16
2.1 Les objectifs de la performance	16
2.2 Les formes de la performance	17
2.3 La mesure de la performance	18
2.4 Typologie de la performance	19
2.4.1 La performance économique	19
2.4.2 La performance financière	20
2.4.3 La performance stratégique	20
2.4.4 La performance organisationnelle	21
2.4.5 La performance humaine	21
2.4.6 La performance sociale	21
Section 3 : l'analyse de la performance sociale et le concept de la compétence.....	23
3.1 La mesure de la performance sociale	23
3.1.1 Origine et définition de la performance sociale.....	24
3.1.2 La mesure de la performance sociale	26
3.1.3 Efficacité sociale et critères d'évaluation	27
3.1.4 Les indicateurs de la performance sociale	30
3.1.5 Les objectifs de la performance sociale.....	30
3.1.6 Les enjeux de la performance sociale.....	31
3.2 Le concept de compétence.....	31

Table des matières

3.2.1 Définition de la compétence.....	31
3.2.2 Les caractéristiques de la compétence.....	33
3.2.3 Les composantes de la compétence.....	34
3.2.4 Typologies de la compétence.....	34
3.2.5 Les méthodes d'évaluations des compétences.....	36
Conclusion.....	38
Chapitre II : La GPEC au service de la performance	39
Introduction	39
Section 1 : Les fondements de la GPEC.....	39
1.1 Historique de la GPEC	39
1.2 Les concepts liés à la GPEC	41
1.3 Les outils et acteurs de la GPEC.....	48
1.3.1 Les outils de la GPEC.....	48
1.3.1.1 Organigramme de L'entreprise.....	48
1.3.1.2 Fiche de poste	49
1.3.1.3 Référentiel des compétences	49
1.3.1.4 Référentiel des métiers	50
1.3.1.5 Cartographie des métiers.....	51
1.3.1.6 Entretien annuel d'évaluations.....	53
1.3.1.7 Entretien professionnel	53
1.3.1.8 La formation	53
1.3.2 Les acteurs de la GPEC	54
1.3.2.1 La direction Générale(DG) et la (DRH).....	54
1.3.2.2 Les managers.....	54
1.3.2.3 Les salariés	54
1.3.2.4 Les instances représentatives du personnel(IRP).....	55
1.3.2.5 Le comité de suivi GPEC	55
Section 2 : Démarche et enjeux de la GPEC.....	55
2.1 Processus de la démarche GPEC.....	55
2.2 Les étapes de la GPEC.....	60
2.2.1 Identification des emplois et des compétences actuels.....	61
2.2.2 Réaliser une projection des emplois et les compétences actuels dans un horizon déterminé	61
2.2.3 Anticiper les écarts entre les emplois et les compétences actuels et futurs	61
2.2.4 Mesurer les écarts entre les emplois et les compétences actuels et futurs.....	61
2.2.5 Décliner la GPEC en politique d'ajustement de GRH.....	61
2.2.6 Réaliser une projection des emplois et des compétences après la mise en œuvre des actions GRH	61
2.3 Les enjeux de la GPEC.....	63

Table des matières

2.4 Finalité de la GPEC	64
Section 3 : La GPEC au service de la performance sociale.....	66
3.1 La GPEC comme outils de la GRH	66
3.1.1 La GPEC un outil basé sur l'anticipation	67
3.1.2 La prospective	67
3.2 La GPEC et les pratiques GRH.....	68
3.2.1 Le recrutement.....	68
3.2.2 La formation.....	69
3.3 L'impact de la GPEC sur le développement de l'entreprise	70
3.4 La compétence un facteur clé de la performance sociale	71
3.5 Les clés de réussite d'une démarche GPEC.....	72
Conclusion.....	72
Chapitre III : L'application de la GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL.....	73
Introduction	73
Section 1 : présentation de l'entreprise NAFTAL.....	73
1.1 Historique de NAFTAL.....	73
1.1.1 Historique de groupe SONATRACH.....	73
1.1.2 La création de l'entreprise NAFTAL.....	74
1.1.3 L'objet social.....	74
1.1.4 Organisation de l'entreprise	74
1.1.5 Evolution structurelle et organisationnelle.....	77
1.2 Objectifs et missions de l'entreprise NAFTAL.....	77
1.2.1 Missions de l'entreprise NAFTAL.....	77
1.2.2 Objectifs de l'entreprise NAFTAL	78
1.2.3 Direction district GPL	80
1.2.4 Les départements de district GPL.....	80
1.2.4.1 Département personnel technique et moyens communs.....	80
1.2.4.2 Département finance et comptabilité.....	80
1.2.4.3 Département informatique.....	80
1.2.4.4 Département distribution.....	80
1.2.4.5 Département maintenance	81
1.3 Délimitation de champ d'étude	82
• Département personnel technique et moyens communs	82
1.3.1 Les tâches du département personnel technique et moyens communs.....	82
1.3.2 Organisation administrative du département personnel technique et moyen communs.....	82
Section 2 : La GPEC au sein de l'entreprise NAFTAL	84
2.1 La démarche de la prévision au sein de NAFTAL	84
2.2 L'analyse de l'état des ressources humaines de NAFTAL.....	84

Table des matières

2.3 La procédure de gestion de la formation au sein de NAFTAL	85
2.3.1 Le plan de formation au sein de l'entreprise NAFTAL.....	85
2.3.1.1 Les étapes de processus de formation au sein de NAFTAL.....	85
2.3.1.2 Les objectifs de la formation au sein de NAFTAL	91
2.3.1.3 Les enjeux de la formation au sein de NAFTAL	91
2.3.1.4 Les limites de la formation au sein de NAFTAL.....	91
2.4 La procédure de recrutement au sein de NAFTAL.....	92
2.4.1 Le plan de recrutement au sein de NAFTAL	92
2.4.1.1 Les étapes de processus de recrutement au sein de NAFTAL	92
Section 3 : la contribution de la GPEC dans l'amélioration de la performance sociale au sein de NAFTAL.	96
3.1 Enquête par questionnaire	96
1.3.1 Présentation de l'enquête	96
3.1.2 Hypothèses de l'enquête	97
3.2 La taille de l'échantillon et les participants à l'enquête.....	97
3.3 La contribution de la GPEC dans l'amélioration de la performance sociale au sein de NAFTAL district	
GPL.....	119
Conclusion	120
Recommandations	122
Conclusion générale	123
Bibliographi	
Annexes	

Résumé

Toute entité économique cherche à réaliser une performance durable pour dégager une valeur ajoutée capable de développer l'organisation ou l'entreprise afin d'être compétitive sur la marché et l'environnement qui est incertain, c'est pour cette raison les ressources humaines devenues une richesse importante et une source de compétitivité parce que c'est la seule voie de gagner en performance.

En effet l'entreprise doit concevoir, mettre en œuvre et suivre les politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources, en fonction de son plan stratégique, des évolutions et des mutations technologiques.

Notre travail de recherche permet la mise en place de la GPEC et la contribution de cette dernière à l'amélioration de la performance sociale qui est recommandé à toutes les entreprises et elle est obligatoire pour les entreprises qui comptent plus de 350 salariés.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(**GPEC**) est devenue une des préoccupations centrales de la gestion des ressources humaines.

La GPEC doit s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise, trop souvent les entreprises ont choisi cet outil comme variable d'ajustement des effectifs, or la GPEC ne peut se limiter à un simple calcul quantitatif des emplois, en effet elle doit être intégrée et construire en fonction de recrutement, de formation et de gestion des carrières.

Aujourd'hui, la performance d'une entreprise repose sur le savoir-faire plus que sur les aspects matériel d'où l'importance de la gestion et le développement des compétences prend une place supérieure.

La mise en place d'une GPEC permet d'impliquer les différents collaborateurs concernés en leur permettant de maîtriser leurs incertitudes face à l'avenir, mais aussi de construire des projets à long terme afin de donner sens à leur parcours professionnel.

Ainsi donc, il appartient à chaque entreprise d'anticiper ces évolutions afin de minimiser les conséquences sur l'effectif et la qualification.

Mots clés : GRH, GPEC, Compétence, Efficacité, performance, performance sociale, compétitivité, Gestion Des Compétences, Formation, Recrutement.