

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI-OUZOU**

**Faculté des sciences économique de Gestion et commerciale**

**Département des sciences de gestion**



## **MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE**

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

**Spécialité : Management Stratégique**

**Thème :**

**L'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et des  
compétence sur la performance organisationnelle Cas**

**SONATRACH**

**Réaliser par :**

BELABBAS Dihya  
ASSANOUNE Lamia

**Encadré par :**

TESSADA Yasmina

**Devant le jury :**

**Directrice du mémoire : Mme CHIKAOUI**

**Rapportatrice : Mme HAMMOUNI**

Promotion: 2024/2025



## Remerciements

Nous remercions tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné la force et la volonté d'accomplir ce modeste travail.

Nous tenons à remercier du fond du cœur nos parents.

Nous tenons également à remercier Mme TISSADA 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 du jury Mme CHIKAOUI et Mme HAMOUNI pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'évaluer notre travail.

Nous remercions également tous le personnel du service planification de l'entreprise SONATRACH plus particulièrement Mr OUAHDI Azedine pour nous avoir guidés et orientés durant notre stage pratique, ainsi que Mr ACHIR Mahmoud pour son soutien et encouragement.

Nous tenons aussi à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.



## Dédicace

*Je dédie ce modeste travail*

*à ma chère maman, qui m'a soutenue et encouragée durant ces années d'études,  
merci pour l'amour que tu me portes depuis mon enfance. Ce travail est le  
témoignage de ma profonde reconnaissance. Que dieu te garde pour moi.*

*A mon cher père, ce modeste travail est le fruit de tous les sacrifices que tu as  
déployés pour mon éducation, merci pour ton soutien et ton amour. Que dieu te  
garde pour moi.*

*A mon cher grand frère Jugurtha et ma chère grande sœur Dyhia, qui ont toujours  
été là pour moi.*

*A mes très chers cousins et cousines.*

*A mes meilleures copines, et ami(e)s.*

*A mon binôme Dyhia qui a contribué à ce modeste travail.*

*À tous ceux qui me sont très chers et que j'ai omis de citer qu'ils me pardonnent...*

*Lamia*



## Dédicace

*Je dédie ce modeste travail*

*A ma très chers Maman pour laquelle j'exprime mon estime et ma grande reconnaissance, pour son sacrifice et ses encouragements qui m'ont incité à poursuivre mes études. Que dieu te garde pour moi.*

*A mon cher père à qui je dois ce que je suis. Que dieu te garde pour moi.*

*A mes chers frères Salim et Yanis.*

*A ma grande sœur Leticia qui est toujours là pour moi.*

*A toute ma famille.*

*A mes ami(e)s.*

*A mon binôme Lamia.*

*Dyhia*

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>L'intitulé</b>
<b>ANEM</b>	Agence Nationale pour l'Emploi
<b>CDD</b>	Contrat à <b>Durée Déterminée</b>
<b>CDI</b>	Contrat à <b>Durée Indéterminée</b>
<b>CNAS</b>	Caisse Nationale des <b>Assurances Sociales</b>
<b>CSP</b>	Catégorie <b>Socioprofessionnelle</b>
<b>GPEC</b>	<b>Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences</b>
<b>DPSH</b>	<b>Division Production Sonatrach</b>
<b>DR</b>	<b>Direction Régionale</b>
<b>IAP</b>	<b>Institut Algérien du Pétrole</b>
<b>KPI</b>	<b>Key Performance Indicator</b>
<b>RH</b>	<b>Ressource Humaine</b>
<b>SH</b>	Sonatrach
<b>SMA</b>	<b>SONATRACH Management Academy</b>

## Liste des tableaux

<b>N° des tableaux</b>	<b>Titre des tableaux</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Historique de la GPEC	<b>08</b>
<b>02</b>	La notion perspective	<b>20</b>
<b>03</b>	la situation des effectifs par catégorie professionnelle cas DP	<b>105</b>
<b>04</b>	la répartition des salariés selon leur âge cas SH DP	<b>106</b>
<b>05</b>	répartition des salariés par années d'expérience dans l'entreprise	<b>108</b>

## Liste des figures

N° des figures	Tire des figures	Page
<b>01</b>	la démarche de la GPEC	<b>14</b>
<b>02</b>	la cartographie des métiers	<b>28</b>
<b>03</b>	Les cinq types de pyramide des âges	<b>30</b>
<b>04</b>	la GPEC : un processus itératif	<b>35</b>
<b>05</b>	intégration horizontale et verticale de la gestion des compétences	<b>47</b>
<b>06</b>	les compétences en guise de fil rouge ou de « linking pin »	<b>48</b>
<b>07</b>	Les quatre domaines de la compétence	<b>51</b>
<b>08</b>	Schéma synthétique des dimensions de la performance	<b>60</b>
<b>09</b>	Le triangle stratégie /acteur/ processus d'action	<b>67</b>
<b>10</b>	Les composants de la performance organisationnelle	<b>81</b>
<b>11</b>	la situation géographique de la région IN AMENAS	<b>91</b>
<b>12</b>	la situation géographique de la division Production IN AMENAS	<b>93</b>
<b>13</b>	l'organigramme de la Direction Régional In Amenas	<b>94</b>
<b>14</b>	l'organigramme de la division personnel	<b>95</b>
<b>15</b>	situation des effectifs par catégorie professionnelle cas SH DP	<b>106</b>
<b>16</b>	la répartition des salaires selon leur âge cas SH DP	<b>107</b>
<b>17</b>	Répartition des salaires par années d'expérience dans l'entreprise cas SH DP	<b>108</b>
<b>18</b>	représentation graphique de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	<b>115</b>
<b>19</b>	Répartition de l'échantillon selon l'âge	<b>116</b>
<b>20</b>	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude	<b>116</b>
<b>21</b>	Répartition de l'échantillon selon le sexe	<b>117</b>
<b>22</b>	Répartition de l'échantillon selon l'expérience	<b>118</b>
<b>23</b>	Soutien du manager dans le travail	<b>118</b>
<b>24</b>	la valorisation du travail	<b>119</b>
<b>25</b>	les objectifs du poste sont clairs et bien définis	<b>121</b>
<b>26</b>	l'environnement du travail est sain et motivant	<b>121</b>
<b>27</b>	La communication avec les collègues	<b>122</b>
<b>28</b>	La disponibilité des moyens pour bien faire le travail	<b>123</b>
<b>29</b>	Avoir l'opportunité de s'exprimer sur les besoins en formation	<b>124</b>
<b>30</b>	la compréhension des objectifs de la GPEC	<b>124</b>
<b>31</b>	les besoins en compétences sont régulièrement identifiés	<b>125</b>
<b>32</b>	la GPEC prend en compte les aspirations professionnelles	<b>126</b>

<b>33</b>	la GPEC est clairement expliquée aux salariés	<b>126</b>
<b>34</b>	Le plan de carrière motive dans le travail	<b>127</b>
<b>35</b>	la participation aux entretiens d'évolution ou de carrière	<b>128</b>
<b>36</b>	l'entreprise facilite la mobilité interne	<b>129</b>
<b>37</b>	la GPEC réduit les écarts de performance entre salariés	<b>129</b>
<b>38</b>	globalement, la GPEC améliore la performance globale de SONATRACH	<b>130</b>
<b>39</b>	la GPEC améliorer les compétences professionnelles	<b>131</b>
<b>40</b>	grâce à la GPEC, je me sens mieux préparé(e) pour faire face à mon travail, à travers les formations	<b>132</b>
<b>41</b>	bonification des formations adaptées aux besoins	<b>133</b>
<b>42</b>	la motivation grâce à la GPEC	<b>134</b>
<b>43</b>	Transmission des connaissances entre générations	<b>135</b>
<b>44</b>	le transfert de connaissances facilite la montée en compétences	<b>136</b>
<b>45</b>	disponibilité d'un plan structuré pour la relève des postes	<b>136</b>
<b>46</b>	contribution de la planification de la relève	<b>137</b>
<b>47</b>	identification des hauts potentiels en interne	<b>138</b>
<b>48</b>	l'entreprise fournit des facteurs de motivation	<b>139</b>
<b>49</b>	l'offre des opportunités de promotion	<b>140</b>
<b>50</b>	Perception positive des salaires	<b>141</b>
<b>51</b>	la transparence dans la gestion des hauts potentiels améliore la confiance des salariés envers l'entreprise	<b>142</b>
<b>52</b>	Quel est le facteur qui vous performe le plus?	<b>142</b>
<b>53</b>	les principaux facteurs de succès de la planification de la relève à Sonatrach	<b>143</b>
<b>54</b>	les principaux obstacles ou échecs de la planification de la relève	<b>144</b>
<b>55</b>	ce qu'il faut améliorer pour renforcer la performance de l'organisation	<b>145</b>

## **Sommaire**

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction générale**

**Chapitre 01** : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

**Section 01** : Cadre théorique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

**Section 02** : Le processus de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

**Section 03** : La compétence élément clé dans la GPEC et le développement de l'entreprise.

**Chapitre 02** : la performance organisationnelle

**Section1** : fondements théorique sur la performance

**Section 2:** les indicateurs de la performance organisationnelle

**Section3** : le lien entre la GPEC et la performance organisationnelle

**Chapitre 03** : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

**Section 01** : Présentation du choix méthodologique de l'entreprise étudié

**Section 02** : La mise en œuvre de la GPEC au sein de la Direction Régionale Division-production SONATRAC

**Section 03** : la contribution de la GPEC dans l'amélioration de la performance organisationnelle au sein de l'entreprise SONATRACH

**Conclusion Générale**

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table des matières**

# **Introduction Générale**

# Introduction Générale

---

## Introduction générale

Dans un environnement économique en constante mutation, marqué par l'accélération des innovations technologiques, la mondialisation des échanges, la transformation des métiers et l'incertitude croissante, les entreprises sont appelées à revoir régulièrement leur organisation et à opérer des continuel changements afin de mieux faire face aux aléas de l'environnement, elles doivent adopter une posture proactive, fondée sur la prévision, l'anticipation et l'adaptation continue. Dans ce contexte, la préparation au changement devient une priorité stratégique. .

Parmi les leviers les plus puissants de cette capacité d'adaptation figure la gestion des ressources humaines (GRH). Loin de se réduire à une fonction administrative, la GRH est aujourd'hui au cœur des préoccupations stratégiques des organisations. Elle englobe des domaines essentiels tels que la formation, la gestion des carrières, l'évaluation des compétences et de la performance, et vise à mobiliser une main-d'œuvre stratégique capable de faire face à la concurrence. En effet, le présent et le futur de l'entreprise dépendent largement de la qualité de ses ressources humaines et de la manière dont celles-ci sont gérées. Il s'agit là d'un facteur déterminant pour sa compétitivité, sa pérennité et son développement.

Dans ce cadre, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) s'impose comme un outil central de pilotage des ressources humaines. Bien qu'elle soit une notion relativement récente dans sa formalisation, la GPEC constitue depuis longtemps une composante essentielle de la conduite de l'entreprise. Elle vise à anticiper les besoins en compétences à moyen et long terme, en mettant en adéquation les ressources humaines actuelles avec les orientations stratégiques futures de l'organisation. En identifiant les écarts entre les compétences disponibles et celles requises, la GPEC permet d'élaborer des plans d'action adaptés : formation, mobilité interne, recrutement ciblé, gestion des carrières, etc.

## Introduction Générale

---

Au-delà de son aspect opérationnel, la GPEC s'inscrit dans une logique de performance globale. Elle ne se limite pas à la résolution de problèmes ponctuels liés au personnel, mais participe activement à l'atteinte des objectifs économiques, sociaux et organisationnels de l'entreprise. En favorisant une meilleure allocation des talents, en renforçant l'agilité des équipes face aux changements et en stimulant l'employabilité des collaborateurs, la GPEC devient un véritable levier de performance organisationnelle.

La notion de performance organisationnelle a elle-même évolué. Longtemps centrée sur la rentabilité financière, elle est aujourd'hui appréhendée dans une dimension plus large, intégrant des critères économiques, sociaux et environnementaux. Dans ce sens, la performance ne se mesure plus uniquement en termes de résultats financiers, mais également à travers la qualité du climat social, l'adaptabilité de l'organisation, la satisfaction des parties prenantes ou encore sa contribution au développement durable.

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 SONATRACH.

### **Objet de recherche**

L'objectif principal de notre étude est d'analyser et comprendre l'intérêt de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein de l'entreprise et de démontrer l'apport de cette gestion à sa performance organisationnelle. Ainsi:

- Acquérir et élargir nos connaissances sur la Gestion Provisionnelle des Emplois et des Compétences.
- Identifier les principes et les méthodes de mise en œuvre de la gestion des

## Introduction Générale

---

compétences. Et comment SONATRACH a-t-elle bénéficié de cette démarche.

### **La problématique**

Pour pouvoir structurer notre objet d'étude, nous avons formulé la problématique suivante :

**Quel est l'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur la performance organisationnelles de l'entreprise ?**

Dans le but d'apporter une réponse approfondie à cette problématique, on a posé les sous questions suivantes :

- Quelles sont les principales étapes de mise en place d'une démarche GPEC au sein de Sonatrach?
- Qu'elles sont les outils utilisés dans la démarche GPEC au sein de Sonatrach?
- Comment la GPEC au niveau de Sonatrach contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique et ces questionnements, on a formulé les deux hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01 :** La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) a un impact positif sur la performance organisationnelle de SONATRACH.

**Hypothèse 02 :** La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) a un impact négatif sur la performance organisationnelle de SONATRACH.

**La méthodologie du mémoire :** pour répondre à cette problématique citée nous avons adopté une approche qualitative et quantitative en utilisant les outils suivant pour la collecte des informations : Recherche bibliographique et documentaire, Analyse documentaire de l'entreprise à travers le manuel de procédure de gestion des

## Introduction Générale

---

ressources humaines de l'entreprise Sonatrach, L'observation. Les entretiens et un questionnaire.

### **La structure du mémoire**

Afin d'examiner notre problématique et les deux 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 chapitre intitulé : Cadre théorique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consacré à la présentation de son évolution historique, la définition des concepts de la GPEC ses objectifs et ses enjeux, ainsi que son processus et les outils utilisés. Nous y aborderons également la notion de compétence comme élément clé dans la GPEC et le développement de l'entreprise.

Le deuxième chapitre intitulé la performance organisationnelle nous allons présenter la définition de la performance, ses différentes composantes ainsi que les indicateurs permettant de l'évaluer. Enfin on va établir le lien entre la GPEC et la performance organisationnelle.

La deuxième partie empirique nous allons présenter la partie pratique de notre travail de recherche, on explique l'application de la démarche GPEC dans l'entreprise **SONATRACH** et son impact sur la performance organisationnelle. Les résultats de notre recherche seront exposés dans la deuxième section

---

# Chapitre I

# Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

## Introduction du chapitre

Dans un contexte économique en perpétuelle évolution, marqué par la transformation numérique, la mondialisation des marchés et l'évolution rapide des métiers, les entreprises sont appelées à repenser en profondeur la gestion de leurs ressources humaines. C'est dans cette dynamique que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) trouve tout son sens, en tant qu'outil stratégique permettant d'anticiper les besoins futurs en compétences et d'adapter en conséquence les effectifs, les formations et les mobilités internes.

La Gestion Provisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est un outil de management utilisé dans le cadre des ressources humaines, afin d'évaluer les capacités actuelles et futures des employés en termes de volume, mais aussi, de compétences à acquérir. La GPEC a donc une fonction préventive, puisqu'il s'agit de faire face aux changements internes et externes à une entreprise. Elle s'inscrit dans le cadre d'une stratégie globale d'évolution d'une entreprise qui souhaite proposer des formations cohérentes à ses employés, prévenir tout type de déséquilibres, améliorer la compétitivité, productivité et mobilité professionnelle

Ce chapitre vise à présenter les fondements conceptuels de la GPEC, ses objectifs, ses enjeux ainsi que les principales démarches et outils mobilisés dans sa mise en œuvre. Il s'agira également de montrer en quoi cette approche contribue non seulement à sécuriser les parcours professionnels des salariés, mais aussi à renforcer la performance organisationnelle en favorisant une meilleure adéquation entre les compétences disponibles et les besoins réels de l'entreprise.

# **Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

---

## **Section1: Cadre théorique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.**

La GPEC, en tant qu'outil stratégique de gestion des ressources humaines, ne s'est pas construite de manière instantanée. Son développement est le fruit d'une évolution progressive marquée par les transformations économiques, sociales et organisationnelles qui ont influencé les pratiques managériales au fil du temps.

### **1.1 L'évolution historique de la GPEC**

La GPEC a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies en s'adaptant aux évolutions et au changement économique social et technologique de l'environnement de l'entreprise dans le but d'anticiper les besoins en compétences à moyen et à long terme.

Le tableau ci-dessous représente l'évolution technologique de la GPEC

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

**Tableau n°1 : historique de la GPEC**

Années	Années 1965-1970	Années 1980	Années 1990	Après 2000
Modèle 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	Compétence	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 « Évolution des modèles de gestion prévisionnelle des ressources humaines », p 63

## **Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

---

### **1.1.1 L'ambition rationaliste et la naissance d'une ingénierie du personnel (années 1960)<sup>1</sup>**

Au cours des années 1960 les entreprises ont mis l'accent sur la gestion quantitative de l'effectif avec une approche axée sur le calcul du nombre de travailleur nécessaire par niveau de qualification «Les modèles de gestion prévisionnelle sont constitués sur une base purement numérique et se limitent à ce qui est calculable. Ils interviennent essentiellement dans la gestion économique à long terme des effectifs » .

La gestion de personnel qui est caractérisée par un traitement bureaucratique ou le personnel est considérée comme une contrainte dont le coût est à minimiser et essentiellement motivé par le rendement. Cependant ces différents facteurs ont révélé les limites de cette approche notamment les manifestations de Mai 1968 alimentée par le rejet de modèle taylorisme et les conditions de travail rigide qui ne prend pas en considération le bien être des salariés.

### **1.1.2 La gestion prévisionnelle des carrières (1970)**

Dans cette optique les années 1970 vont être axées sur la gestion prévisionnelle des carrières qui vise à planifier et anticiper les affectations individuelles en alignant à la fois des besoins de l'entreprise et des aspirations des individus<sup>2</sup>.

« Cette orientation de la GPRH a surtout été appliquée à la gestion des cadres et plus précisément à la gestion de leur carrière ». La gestion prévisionnelle des carrières initialement émergé dans un contexte où elle était principalement appliquée aux cadres. Ces derniers ne cherchaient pas uniquement une rémunération au sein de l'entreprise mais également des opportunités d'épanouissement professionnel. Cependant cette approche s'est révélée trop axée uniquement sur le parcours

---

<sup>1</sup> Patrick Gilbert «**la gestion prévisionnelle des ressources humaines**», ed la Découverte 2006. P 32/33.

<sup>2</sup> Patrick Gilbert : «**la gestion prévisionnelle des ressources humaines**». Ed la Découverte, 2006. P37.

## **Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

---

individuel au détriment d'une vision stratégique et collective de l'organisation.

### **1.1.3 La gestion prévisionnelle des emplois (1980)**

Suite aux deux chocs pétrolier de la fin des années soixante-dix le marché de l'emploi subit d'important déséquilibre et une augmentation du chômage en raison de diminution de la production des entreprises. Cela donne naissance à de nouvelles approches remettant en question les modèles précédents et intègre le management stratégique comme outil pour gérer l'emploi dans un contexte incertain et instable en reliant la gestion du personnel à la réalisation des objectifs de l'entreprise afin d'optimiser le potentiel de ses employés et renforcer son avantage concurrentiel.

### **1.1.4 La gestion prévisionnelle des compétences (1990)**

Durant les années 1990, la notion de compétence prenait une importance croissante. Les entreprises semblaient accorder davantage d'attention au contenu des emplois plutôt qu'à leur volume, cherchant ainsi à s'adapter à un environnement perçu comme durablement instable. Elles visaient également à renforcer l'employabilité de leurs salariés, aussi bien en interne qu'en externe. En interne, cela passait par le développement de la polyvalence et l'accroissement de la mobilité. En externe, il s'agissait d'accompagner les salariés dans l'acquisition de compétences reconnues et valorisables sur le marché du travail. Ainsi, ces dernières années, la gestion prévisionnelle a eu tendance à s'effacer au profit d'une approche axée sur les compétences. Cette période de transition marquait le passage d'une gestion centrée sur l'emploi vers de nouvelles stratégies focalisées sur les compétences.

La GPEC se heurte à des difficultés de mise en œuvre et elle laisse progressivement place à une diversité de modèles de gestion :

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

- ❖ Gestion des compétences « modèle de la compétence » (Zarifian, 1988-2001).
- ❖ « Gestion par les compétences » (Dumont, 2000).
- ❖ « Démarches compétence » (Masson, Parlier, 2004).

Qui, au-delà de leurs différences, ils ont en commun visé la responsabilisation des salariés autour des objectifs de l'entreprise s'appuyant sur des pratiques d'évaluation des compétences individuelles acquises<sup>3</sup>.

### 1.1.5 La loi Borloo 2005

La loi de programmation pour la cohérence sociale dite loi Borloo du 18 janvier 2005 a rendu obligatoire la négociation d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois dans les entreprises de plus de 300 salariés tous les 3 ans.

## 1.2 La GPEC : un levier stratégique de la GRH au sein de l'organisation

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une démarche qui s'inscrit dans la politique RH d'une organisation et qui vise à anticiper sur trois à cinq ans l'évolution de l'activité et des marchés afin d'en déduire les conséquences sur les métiers et les actions RH à mener. Elle constitue un outil de management qui permet d'orienter les choix des dirigeants en matière de politiques de ressources humaines. La GPEC est intégrée depuis le recrutement jusqu'à la mobilité et doit s'articuler avec les diverses fonctions de la gestion des ressources humaines.

Elle est également un processus participatif entre les différents niveaux hiérarchiques et les titulaires des postes, visant à offrir des opportunités de mobilités, d'évolutions professionnelles et d'employabilité aux collaborateurs. L'efficacité d'une démarche de GPEC se mesure aux résultats produits et non aux moyens déployés pour

---

<sup>3</sup> Korchi Mohamed Amine Cour UMMTO, consulter le 22/3/2025 à 14h35.

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

la mettre en œuvre. Ces résultats concernent différents acteurs dans l'organisation :

- **Pour la DRH:** il s'agit de sa capacité à anticiper les besoins en compétences de l'entreprise à moyen terme et à les préparer ;
- **Pour le Management:** l'objectif est de pouvoir disposer des bonnes compétences au bon moment et au bon endroit ;
- **Pour les partenaires sociaux:** c'est l'assurance que l'entreprise s'engage dans un processus de planification des emplois et des compétences avec pour objectifs, la sauvegarde des emplois.

Les définitions de la GPEC diffèrent d'un auteur à un autre.

### 1.3 Définition du concept de la GPEC

De nos jours, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (human Resource Planning), ou encore (strategic workforce planning en anglais) plus connue sous l'acronyme de la GPEC, représente un dispositif de GRH, encadré légalement, qui poursuit trois directions complémentaires:

- **lier** les besoins RH à la stratégie de l'entreprise;
- **anticiper** les besoins en emplois et compétences et les comparer aux ressources humaines actuelles;
- **dialoguer** avec les partenaires sociaux sur les moyens à mettre en œuvre (formation, bilan de compétences, mobilité, VAE) pour accompagner collectivement et individuellement le développement des compétences nécessaires à la pérennité de l'emploi et de l'entreprise, l'objectif étant de parvenir à conclure un accord<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Cécile Dejoux « **gestion des compétences et GPEC** », DONOD, 2008 p.60.

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

Selon, **Dimitri Weiss**, « la GPEC est une démarche d'ingénierie des ressources humaines visant à diminuer 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»<sup>5</sup>.

Selon, **Kerlan Françoise**, « la GPEC permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins et aux attentes des collaborateurs»<sup>6</sup>

Selon, **Dominique Thierry et Sauret Christian 1993** , « la GPEC consiste en la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'organisation (en terme d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle»<sup>7</sup>

Selon, **Henri Rouilleault**, « La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. »

Quelles que soient les évolutions que la GPEC a connues, elle repose toujours sur le principe qui est de mesurer, d'analyser et de chercher à réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui est réalisé. Il s'agit de mettre en évidence les écarts constatés, entre l'évolution prévisible des ressources de l'entreprise sur la période donnée et les besoins en personnel nécessaires à ce moment.

---

<sup>5</sup> Dimitri Weiss « **ressources humaines** », 3<sup>ème</sup> édition, passim, P498.

<sup>6</sup> Françoise Kerlan « **guide pour la GPEC**» EYROLLES, Paris,2007.

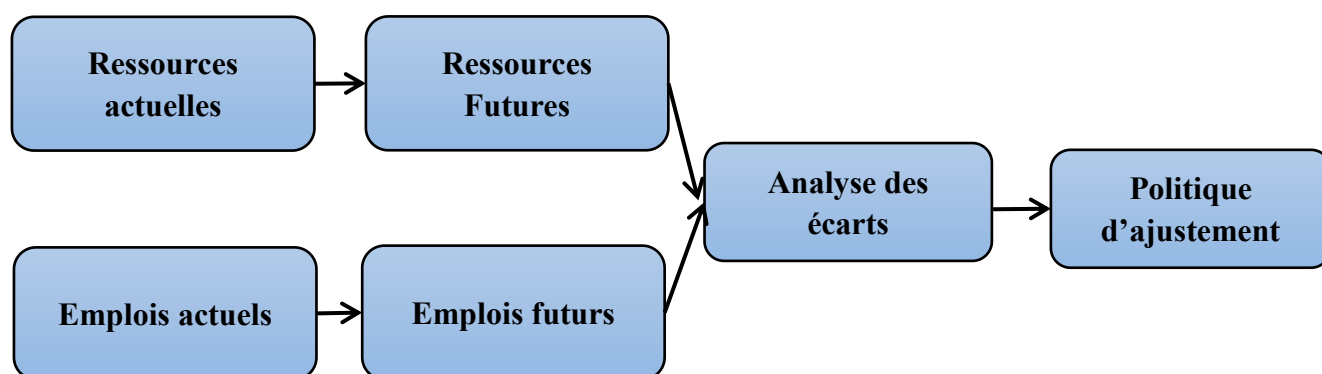
<sup>7</sup> THIERRY Dominique/ SAURET Christian «**la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences**» paris, 1993.

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

Ainsi Mallet a proposé 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:

**Figure n°1 : la démarche de la GPEC**



Source: Schéma de base de la GPEC Mallet 1991

Définir les différentes notions du terme GPEC a permis de mettre en lumière que :

*« La GPEC est une démarche stratégique des ressources humaines qui vise à anticiper les besoins en emplois et en compétences d'une entreprise à moyen et long terme afin d'adapter les ressources humaine aux besoins de l'entreprise, en fonction de l'évolution du marché et de la situation économique, organisationnelle, technologique et sociale de son environnement. Elle repose sur une analyse fine des postes, des compétences, des effectifs et des écarts à combler. »*

### 1.4 Objectifs et enjeux de la GPEC

L'objectif d'une démarche de GPEC peut être analysé à deux niveaux: pour

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

l'entreprise et pour les salariés<sup>8</sup>.

### 1.4.1 Pour l'entreprise

- Anticiper les futurs besoins en compétences dans le cadre du développement stratégique de la firme.
- Adapter les effectifs aux besoins futurs en anticipant les transformations économiques, technologiques et organisationnelles.
- Réduire les écarts entre les compétences existantes et celles qui seront requises à l'avenir.
- Faciliter la mobilité interne et la reconversion professionnelle.
- Accompagner les projets de développement de l'entreprise (nouveaux marchés, innovation, réorganisation...).
- Permettre une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et en détectant les savoir, savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle).

### 1.4.2 Pour les salariés

Pour les salariés, la GPEC représente une opportunité de développement professionnel. Elle favorise :

- L'accès à la formation et à la montée en compétences.
- Une meilleure visibilité sur les parcours professionnels possibles.
- Optimiser la gestion des carrières en rendant le salariés acteur de son développement professionnel;
- La sécurisation des trajectoires d'emploi.

Les enjeux de la GPEC sont donc stratégiques : elle permet à l'entreprise d'assurer sa pérennité et renforcer sa performance globale, tout en répondant aux

---

<sup>8</sup> Cécile Dejoux «**gestion des compétences et GPEC**» Ed ,Dunod, paris, 2008 P.61

## **Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

---

attentes individuelles en matière d'évolution de carrière.

### **1.5 Les quatre aspects de la GPEC**

#### **1.5.1 La gestion prévisionnelle des effectifs**

Elle correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés.

#### **1.5.2 La gestion prévisionnelle des compétences**

Elle correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Elle se préoccupe l'aspect qualitatif du travail que le salarié apporte à son entreprise. Rappelons que pour Theiry, la compétence est « une capacité à agir pour obtenir un résultat attendu dans une situation donnée avec des moyens donnés; elle s'exprime à travers une action et l'obtention d'un résultat». Ainsi, la compétence n'est pas observable que par l'activité professionnelle, c'est pourquoi la description du contenu d'un métier sera basée sur ces activités.

#### **1.5.3 La gestion prévisionnelle des emplois**

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

#### **1.5.4 La gestion prévisionnelle des carrières**

Elle correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs

## **Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

---

de carrières aux salariés de l'entreprise.

### **1.6 Les concepts mobilisés dans la GPEC**

Pour comprendre exactement ce que signifie la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il est opportun de s'intéresser aux différents termes qui composent cette expression.

#### **1.6.1 Gestion**

La gestion ou le management sont deux termes énormément utilisés dans divers domaines (comptabilité, finance, ressources humaines, immobilier) du monde du travail. C'est un processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources permettant d'atteindre des objectifs précis.

#### **1.6.2 Emploi**

« L'emploi regroupe des actives et des compétences, dont les niveaux et champ sont définis par une organisation de travail et dépendent du profil de la personne qui l'occupe, ainsi que de la performance attendue par l'entreprise : niveau plus fin d'observation et plus contextualisé que le métier»<sup>9</sup>

#### **1.6.3 Métier**

Le métier renvoie à une notion large de toutes les compétences niveaux et champs idéalement attendues sur le marché du travail. C'est la profession qui repose sur

---

<sup>9</sup> BERNIER, P.GRESILLON.A. «Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences» P.72.

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

plusieurs dimensions dont les principales sont la possession d'un diplôme, la formation, l'expérience...

### 1.6.4 L'emploi type

L'emploi type désigne un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupées par un même individu. Un emploi type regroupe ainsi plusieurs postes<sup>10</sup>.

### 1.6.5 La Compétence

«La compétence est un ensemble des savoir, savoir-faire, savoir-être relatif à un domaine de connaissance spécifique mais il faut également intégrer la notion de combinaison. En effet, on devient compétent des lors l'on sait les combiner entre eux, les organiser et les mobiliser aux moments adéquats et à bon escient»<sup>11</sup>.

Elle repose sur trois dimensions complémentaires :

- **Le savoir** : les connaissances théoriques nécessaires à l'exercice d'une activité ;
- **Le savoir-faire** : les habiletés techniques et méthodologiques mises en œuvre dans l'action ;
- **Le savoir-être** : les attitudes et comportements adaptés au contexte de travail (rigueur, esprit d'équipe, autonomie, etc.).

### 1.6.6 La gestion prévisionnelle

La gestion prévisionnelle désigne l'ensemble des démarches et outils mis en œuvre par une organisation pour anticiper les évolutions futures (internes ou externes) et adapter ses ressources humaines en conséquence. Elle vise à prévoir les besoins futurs

---

<sup>10</sup> Françoise.KERLAN «**guide pour la GPEC**», 4ème édition.P18.

<sup>11</sup> B.Martory et D. Crozet «**la gestion des ressources humaines**», pilotage sociale et performance, éd Dunod, 5 ed Paris2002, P17.

## **Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

---

en emplois et en compétences, en fonction de la stratégie de l'entreprise, de son environnement et de ses projets de développement appliquées aux ressources humaines, on parle de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), qui consiste à :

- Anticiper les évolutions des métiers, des effectifs et des compétences ;
- Identifier les écarts entre les ressources actuelle et les besoins futurs ;
- Mettre en œuvre des actions (formation, mobilité, recrutement...) pour combler ces écarts.

### **1.6.7 Anticipation**

C'est la capacité de prévoir les évolutions futures susceptibles d'impacter l'entreprise (économiques, technologiques, organisationnelles, sociales...) et d'adapter en amont les emplois et les compétences pour y faire face.

### **1.6.8 L'employabilité**

Le sens de cette notion a évolué selon les lieux et les époques. On entend actuellement par «employabilité» la capacité d'insertion professionnelle d'un individu, déterminée par l'interaction entre ses caractéristiques et compétences personnelles, d'une part, et le marché du travail, d'autre part (Gazier, 2003).

Elle est la notion la plus controversée du modèle, car elle est en lien avec les tendances actuelles de la gestion de l'emploi, consistant un report de la responsabilité et de la gestion des risques liés à l'emploi sur le salarié<sup>12</sup>.

### **1.6.9 La notion prospective**

---

<sup>12</sup> Patrick Gilbert « la gestion prévisionnelle des ressources humaines ». Ed la Découverte, Paris, 2006. P71.

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La prospective renvoie à l'idée d'imaginer les avenir possibles pour l'entreprise. Élaborée à partir d'un éventail large de scénarios, elle a pour but d'amener les acteurs à découvrir les défis futurs les plus probables que leurs entreprises auront à affronter. Il s'agit alors d'imaginer les conséquences de ces tendances sur les situations réelles du travail, l'organisation du travail et les métiers pour imaginer les solutions envisageables en termes de politique de ressources humaines, notamment de gestion des compétences. La prospective des métiers s'accompagne de la constitution d'un observatoire des métiers qui a pour vocation d'analyser les situations de travail réellement exercées et de les projeter dans l'avenir<sup>13</sup>.

**Tableau n°02 : la notion perspective**

	Gestion	Prévisions	Prospective
Démarches	GRH au quotidien	GPEC	Gestion stratégique des compétences
Horizon du temps	1 an	3-5 ans	6 ans et +
Contenu	- vision budgétaire. - arbitrages. - impacts équipes et individuels. - maille fine.	- vision moyen terme - 1 scénario central - impact compétences et métiers - modèle d'activité - sous-traitance - maille moyenne	- vision long terme - impact métiers - modèle d'activité et stratégie industrielle - grande maille

<sup>13</sup> Chloé Guillot-Soulez «la gestion des ressources humaines»

# Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

Source : La gestion des ressources humaines Chloé Guillot-Soulez 2016

## 2 Section 2 : le processus de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

### 2.1 Les acteurs de la GPEC

Pour JEAN-PIERRE CITEAU 2008 «la GPEC suscite une mobilisation importante des multiples acteurs aussi bien dans l'entreprise qu'à l'extérieure de celle-ci. Direction générale, direction des ressources humaines, hiérarchie opérationnelle, syndicats et personnel vont construire les points cardinaux de réseaux et de structure interne mobilisés dans l'analyse et la résolution des problèmes que pose l'emploi a plus au moins long terme ». En fonction de la taille de l'entreprise, ils participent à l'anticipation des besoins en compétences et à la mise en œuvre des actions.

#### 2.1.1 La direction générale

La GPEC doit dès lors s'insérer dans la stratégie de l'entreprise qui a été déterminée par la direction <sup>14</sup>(Gilbert, 2006). De ce fait la DG détermine la stratégie de l'entreprise et explique la direction à suivre, aussi charger de définir les objectifs essentiels à atteindre et établir un plan d'action tout en informant sur les enjeux économiques, technique, sociaux...

La direction générale, est responsable de la définition de la stratégie globale de l'organisation et de l'atteinte des objectifs stratégiques. Elle a pour rôle principal d'examiner et d'approuver les stratégies de ressources humaines, et ce, en fonction du plan stratégique global de l'entreprise.

---

<sup>14</sup> Patrick Gilbert «la gestion prévisionnelle des ressources humaines» .Ed la Découverte, Paris, 2006. P23.

## **Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

---

### **2.1.2 La direction des ressources humaines**

Son rôle est de piloter, coordonner la démarche GPEC et garantir la cohérence des livrables. Elle met à la disposition de l'équipe les outils et les méthodes nécessaires. La DRH s'assure aussi que les orientations stratégiques définies par la direction soient atteintes.

### **2.1.3 Les managers**

Il est indispensable qu'ils soient sollicités par la DRH lors de la description des métiers et les compétences pour les adhérer. Pour Philippe Bernier et Annabelle Grésillon le manager de proximité « est un acteur essentiel dans la réussite de la GPEC »<sup>15</sup>. C'est un vecteur essentiel qui communique la stratégie et la politique RH auprès des travailleurs. Ils aident à l'élaboration et la suivie des plans d'action. Ils ont la responsabilité de mobiliser leurs équipes.

En outre, celui-ci possède plusieurs fonctions directement liées à la GPEC puisqu'il intervient dans l'analyse des besoins en formation, se charge de la réalisation des entretiens d'évaluation et participe activement dans les mobilités professionnelles des membres de son équipe.

### **2.1.4 Les salariés**

Au cœur de la démarche ils sont les principaux bénéficiaires, ils doivent participer activement au développement de leur parcours professionnel, et à la progression de leur carrière. Ils prennent part aux différentes actions telles que le recrutement, formation, mobilité... afin d'aligner les compétences des salariés avec les objectifs organisationnels

---

<sup>15</sup> Philippe Bernier/ Annabelle Grésillon «comment construire et optimiser une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences»2012. P63.

## **Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

---

### **2.1.5 Les représentants du personnel**

Ils interviennent lors des négociations dans le but de défendre les intérêts des salariés, et s'assurent que la démarche GPEC ne nuit pas aux conditions de travail ni à la sécurité de l'emploi, ils sont également informés et consultés sur l'avancement du projet et des dispositifs mis en place durant la mise en œuvre de cette dernière.

### **2.1.6 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.

## **2.2 Les outils de la GPEC**

Afin d'assurer un meilleur accompagnement de la mise en œuvre du processus GPEC, l'entreprise s'appuie sur des outils spécifiques qui varient d'une organisation à une autre en fonction de plusieurs facteurs tel que : la taille, le secteur d'activité et les objectifs qu'elle souhaite atteindre... On distingue deux types d'outils. Les outils d'anticipation et ceux d'accompagnement. On peut les répertories selon 4 quatre grands types ;

### **2.2.1 Les outils d'anticipation**

Ils visent à identifier les compétences nécessaires et à analyser les compétences existantes dans l'entreprise pour identifier les écarts.

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

### 2.2.1.1 Organigramme de l'entreprise

L'organigramme est un des outils les plus anciens des sciences de l'organisation.

Apparu dans les années 1910 avec Henri Fayol sous l'appellation de « tableau d'organisation », il demeure un outil de référence dans le management de l'entreprise. Défini comme étant une représentation schématique des liens hiérarchiques organisationnels et fonctionnels au sein d'une entreprise, il décrit sa structure interne en représentant les emplois occupés et les rapports existant entre eux pour donner une vision simple et claire des structures complexes. Il est également un outil de répartition des tâches au sein d'une organisation.

Il existe plusieurs types d'organigramme :

- **Organigramme hiérarchique** : c'est le type le plus commun et il a pour synonyme le schéma hiérarchique. Une hiérarchie, c'est une forme de pyramide dans laquelle un groupe ou une personne est au sommet, tandis que ceux qui ont moins de pouvoir se trouvent en dessous.
- **Organigramme matriciel** : l'utilisé généralement seulement dans le cas où les personnes dépendent de plusieurs responsables. Les graphistes travaillent aussi sur d'autres projets qui sont menés par leur propre chef de projet. Dans ce cas, les graphistes ont deux responsables.
- **Organigramme plat** : ce type d'organigramme, parfois appelé organigramme horizontal, n'a pas ou peu de niveaux de management intermédiaire et consiste généralement en deux niveaux : la direction et les travailleurs. Dans de telles entreprises, les salariés ont plus de responsabilités et sont plus directement

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

impliqués dans la prise de décisions<sup>16</sup>.

- **La structure divisionnelle :** Une structure organisationnelle divisionnelle est une version de haut niveau de la structure hiérarchique traditionnelle. Les structures divisionnelles conviennent aux entreprises dont les services travaillent indépendamment les uns des autres. Par exemple, les entreprises ayant des gammes de produits distinctes peuvent s'appuyer sur une structure divisionnelle, car chaque gamme de produits dispose de ses propres services informatiques, marketing et commerciaux<sup>17</sup>.

### 2.2.1.2 Description de poste

Cécile D et Anne D le décrivent comme un document d'entreprise décrivant les principales dimensions d'un emploi, il résulte de l'analyse des activités exercées, des tâches réalisées ou d'une projection dans l'avenir lorsqu'elle intègre l'emploi-cible.

Facilite l'acquisition des informations sur les compétences et les connaissances nécessaires à l'exécution des tâches. Cette analyse est généralement réalisée lors d'entretien avec les personnes concernées par le métier évalué. Ainsi que à la construction des référentiels qui définit les compétences attendues par l'entreprise.

Il ne doit pas se réduire à une liste désordonnée de tâches d'importance illégale, il doit donner sens à la mission confiée à l'individu et lui permettre de se situer dans un ensemble organisé.

### 2.2.1.3 Fiche d'analyse de poste

- a. Identification du poste :** il faut identifier l'intitulé du poste, l'affectation, le rattachement hiérarchique et le statu.

---

<sup>16</sup> Asana.com/Fr 29/04/2025 à 19:46

<sup>17</sup> idem

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

- b. Mission de poste :** identifier l'objectif général de poste
- c. Activités et tâches :** identifier la nature de l'activité et les tâches principales et secondaire à faire.
- d. Moyens :** identifier les supports et les instruments nécessaires à l'exercice de ce poste.
- e. Exigences liées à l'exercice de poste :** identifier les connaissances et les compétences requises pour ce poste.
- f. Mode d'accès à ce poste :** identifier les voies d'accès à ce poste.

### 2.2.1.4 Référentiel des métiers

C'est la description de l'ensemble des métiers de l'organisation, donne une vision globale des emplois et des compétences. Ce document décrit et hiérarchise les prérequis indispensables pour exercer chaque emploi. Élaboré en identifiant les emplois types détaillée selon l'activité et les préoccupations de l'entreprise. Il prend la forme d'une nomenclature ou de répertoire de compétence ou de carte d'emploi de l'entreprise. Le référentiel des métiers est utilisé pour gérer les mobilités professionnelles, les reconcevoir lorsque des emplois sont menacés, ou des redéploiements d'effectifs et d'activités.<sup>18</sup>

En pratique, le référentiel métier prend en compte toutes les dimensions des compétences des salariés, principalement, en termes de savoir qui est l'ensemble des connaissances théorique acquise par l'éducation, savoir-faire qui est l'ensemble des compétences et expériences acquises dans le cadre de l'activité professionnelle, et enfin le savoir-être qui sont les qualités subjectives (créativité, autonomie, esprit d'initiative, sens relationnel...) recherchées et valorisées par les employeurs.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup>Dejoux Cécile et Anne Dietrich «**Management par les compétences le cas Manpower**» PEARSON Education 2005, P122.

<sup>19</sup>[www.skillup.co/blog\\_01/05/2025](http://www.skillup.co/blog_01/05/2025) a 20: 18

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

### 2.2.1.5 Cartographie des métiers

Une cartographie des métiers est une carte structurée et dynamique des métiers dans une organisation. Elle offre une image claire des familles de métiers, de leurs relations, et de leur évolution temporelle. Outil stratégique, elle permet la croisade des effectifs avec les compétences individuelles, la création de filières métiers cohérentes, et la visualisation des parcours professionnels potentiels.

Cette approche globale facilite la compréhension des enjeux liés à chaque fonction et éclaire les objectifs stratégiques qui justifient leur existence. Elle devient ainsi un levier essentiel pour la gestion des carrières, la mobilité interne, la formation, et l'adaptation continue des ressources humaines aux besoins de l'entreprise.

Elle permet d'appréhender un état prescrit. Elle autorise à construire des projections et des argumentaires étayés. Au sein des branches elle trouve les moyens d'une mise en œuvre effective depuis l'accord national interprofessionnel (Ani) du 5 décembre 2003. Ce dernier prévoit la mise en place dans chaque branche d'un « observatoire prospectif des métiers et des qualifications (OPMQ) », pour accompagner les entreprises de la branche dans la définition de leurs politiques de formation et les salariés dans l'élaboration de leurs projets professionnels.<sup>20</sup>

La cartographie des métiers comprend généralement plusieurs éléments clés :

- **L'inventaire des métiers** : il s'agit d'identifier et de décrire chaque métier exercé au sein de l'organisation. Cela implique de recueillir des informations détaillées sur les missions, les responsabilités, les compétences et les formations associées à chaque métier.
- **L'analyse des compétences** : cette étape consiste à évaluer les compétences requises pour chaque métier. On peut utiliser des référentiels de compétences ou des grilles d'évaluation pour établir un niveau de maîtrise requis dans différents domaines.

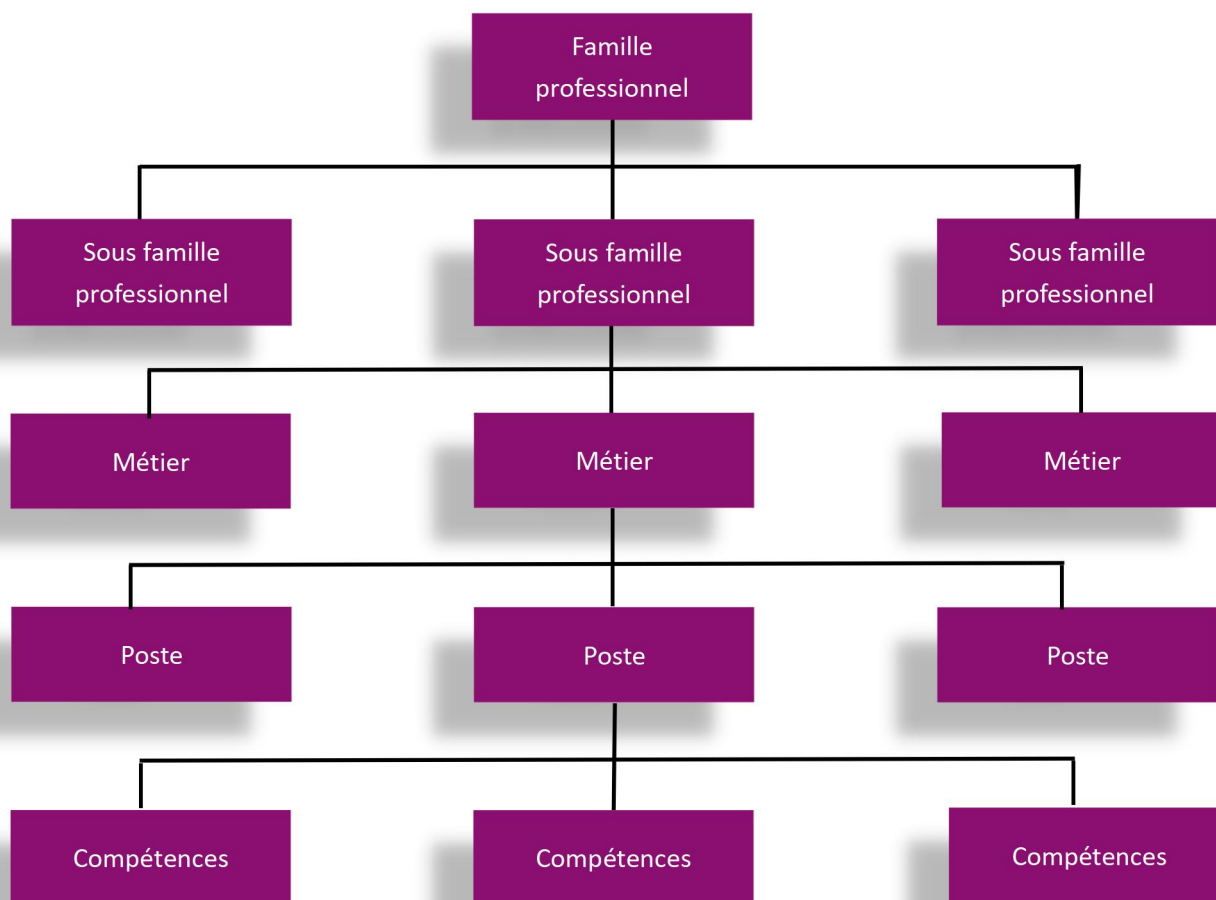
---

<sup>20</sup> Une cartographie métiers pour gérer des mobilités de salariés par Christophe Parmentier

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

- **La modélisation des parcours professionnels** : la cartographie des métiers permet de visualiser les différentes évolutions et passerelles professionnelles au sein de l'organisation. Cela favorise la mobilité interne et la gestion des carrières des employés.

**Figure n°2 : la cartographie des métiers**



Source : réaliser par nous même

### 2.2.1.6 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.

Selon PERRETI Jean-Marie « l'analyse d'une pyramide des âges présente un grand intérêt pour le gestionnaire des ressources humaines. L'âge a un impact important sur

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

les comportements professionnels. La pyramide des âges permet également de faire des projections dans le temps, de visualiser les départs à la retraite »<sup>21</sup> .

Il a dégagé cinq types de pyramide des âges, chacune d'elles présentant, des avantages et des risques à savoir :

- La forme cylindrique (cylindre de référence) sur laquelle les effectifs sont également répartis sur l'ensemble des classes d'âge, et qui offre un équilibre entre les générations et facilite l'évolution de carrière, n'existe qu'à l'état d'idéal.
- la « poire écrasée » (structure pyramidale), à l'origine de la dénomination de pyramide. C'est une « pyramide jeune ». Elle se caractérise par une forte proportion de jeunes et une faible proportion de travailleurs âgés. On la rencontre dans les entreprises nouvelles et dans celles dans lesquelles des recrutements massifs de jeunes se sont accompagnés de départs de seniors non moins importants. La masse salariale est relativement plus faible que dans les autres cas. Le potentiel d'évolution est élevé. En revanche, les coûts de formation peuvent y être importants.
- La « toupie », qu'on appelle aussi « ballon de rugby » (structure en losange), doit sa forme à une faible proportion de jeunes et de seniors. Elle se rencontre dans les entreprises où prédomine une génération intermédiaire. Cette forme dite « pyramide vieil lissante » a pour elle de ne pas présenter de situations collectives extrêmes à gérer (beaucoup de seniors et/ou de jeunes). Mais elle offre peu de marges de manœuvre et entretient un blocage des promotions. Si les embauches se réduisent, elle évolue vers la structure en pyramide inversée.
- Le « champignon » (structure en pyramide inversée), comportant une forte proportion de travailleurs âgés et une faible proportion de jeunes. Cette forme, dite « pyramide vieille », pose des problèmes d'évolution dans le temps

---

<sup>21</sup> PERETTI Jean-Marie « **Ressources Humaines** », 8eme Edition, Paris 2003-2004. P115.

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

(charges salariales élevées, indemnités de départ en retraite...). On l'associe aussi à une faible capacité de changement ; la perception d'enjeux positifs associés à un changement étant limitée par la perspective proche d'une fin de carrière. Cependant, elle permet de traiter les sureffectifs en douceur (flux continu de partants non remplacés). En outre, les nombreux départs en retraite offrent une opportunité de renouvellement de la structure, via le renouvellement de la population

- La «pelote de laine » (structure en sablier), composée d'une forte proportion de jeunes et de seniors, nourrit le choc des générations, surtout, souligne justement Peretti [1999], lorsque les jeunes et les anciens se voient confier des responsabilités différentes. Elle offre cependant aux jeunes des possibilités relative ment nombreuses d'accès à des postes de responsabilités (postes de milieu de carrière). Avec les départs en retraite et si les recrutements de jeunes se poursuivent, elle évolue vers une structure pyramidale<sup>22</sup>.

Figure n°3 : Les cinq types de pyramide des âges



Source : <https://factorial.fr/blog/pyramide-des-ages-outil-rh/>

Grâce à la pyramide des âges, les décideurs de la direction RH d'un outil de référence

<sup>22</sup> Patrick Guilbert «la gestion prévisionnelle des ressources humaines» ed la découverte, paris, 2006. P55, P56.

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

dans la construction d'une GPEC dans la mesure où elle permet :

- Visualiser la situation démographique de l'entreprise
- Réfléchir à la gestion des effectifs : embauches, départs, congés, gestion des temps de travail, gestion de turnover...
- Anticiper les évolutions en termes d'emplois et de compétences.
- Concevoir une politique de formation adaptée aux besoins de salariés et de l'entreprise.
- Évaluer la capacité des salariés à s'adapter aux changements organisationnelles.
- Contribue à la gestion des effectifs, plus précisément à la gestion de sureffectif.
- L'utilisation de cet outil est relié la détermination de l'âge de la retraite.
- Aide à la prévision des départs à la retraite.

### 2.2.1.7 Le référentiel de compétences

Dans le cadre de la (GPEC), le référentiel de compétences est une liste exhaustive et descriptive des compétences nécessaires à une entreprise, il présente toutes les compétences requises pour exercer chaque métier dans une organisation. Selon Le Boterf (2010), il s'agit d'un outil permettant de « rendre visible ce qui est attendu dans l'activité de travail », en décomposant les compétences en savoirs, savoir-faire et savoir-être requis pour un poste donné. Donc il ne tend pas uniquement à décrire ce que celui qui « occupe » le poste doit faire, mais à normaliser les attentes à l'égard du rôle à exercer.

Il est aussi un outil de normalisation des exigences. Ce n'est donc pas une description de l'activité. Ce n'est pas non plus une simple liste de compétences rangées par catégories. Il devient alors une boussole stratégique pour accompagner la mobilité interne, la formation, et le recrutement dans une logique proactive de

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

pilotage des ressources humaines<sup>23</sup>.

Mais au-delà de cette approche technique, le référentiel de compétences, permet à chaque collaborateur de mieux se situer dans son environnement professionnel et de se projeter dans son évolution de carrière. Il favorise la reconnaissance des acquis d'expérience et suscite un dialogue constructif entre les individus et leur organisation. Comme le souligne Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence*. Paris : Le Harmattan. La compétence ne se résume pas à une capacité individuelle, mais s'inscrit dans une dynamique sociale et collective.

Les étapes d'élaboration d'un référentiel de compétences :

1. Établir une liste complète des métiers existant dans l'entreprise
2. Identifier les compétences associées à chaque métier
3. Structurer et hiérarchiser les compétences pour chaque métier
4. Conception de la cartographie, sur un support claire et simple à utiliser (tableau).

### 2.2.2 Les outils d'accompagnements

Dans le but de réduire les écarts des compétences identifiés entre les exigences des postes et les compétences réelles des salariées, l'entreprise peut faire appel à un ensemble des outils particulièrement le recrutement, la formation, l'entretien professionnel, la mobilité professionnel...

#### 2.2.2.1 Le recrutement

Selon JEAN-PIERRE CITEAU : « le recrutement constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences

---

<sup>23</sup> Durand.T, « **la gestion des compétences**» Dunod, Paris 2008.

## **Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

---

nouvelles dont elle a besoin »<sup>24</sup>.

L'objectif de recrutement est d'assurer la meilleure adéquation entre le potentiel individuel (compétences, aspiration, possibilité d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste. Attirer les meilleurs talents, combler les postes vacants et renforcer la compétitivité de l'organisation.

### **2.2.2.2 Entretien professionnel**

C'est un rendez-vous obligatoire qui permet un échange entre le salarié et son supérieur hiérarchique l'employeur ou le directeur des ressources humaines. Ce dernier vise à accompagner le salarié dans son évolution professionnelle ainsi que dans l'anticipation des perspectives d'évolution de carrière (évolution de poste, mobilité interne, promotion...). Puis définir formations nécessaires.

Il permet d'aborder différents points comme :

- Le suivi d'une formation professionnelle ou l'élaboration d'un plan de formation.
- Envisager la possibilité de recourir au conseil en évolution professionnelle.
- Échange autour de la validation des acquis de l'expérience professionnelle

### **2.2.2.3 L'entretien annuel**

Également appelé entretien individuel est un échange entre le manager ou un responsable hiérarchique et les salariés. Son objectif principal est de discuter des compétences de chaque employé et d'évaluer le travail accompli durant l'année écoulée.

Le manager profite pour évaluer les performances et l'implication du salarié afin de valoriser ses compétences et les mobiliser au sein de l'entreprise. Le manager analyse les résultats des objectifs fixés durant l'année précédente. Il est également chargé d'envisager les moyens susceptibles d'améliorer l'environnement de travail et le bien-

---

<sup>24</sup> Armand Colin «gestion des ressources humaines, Principes généraux et cas pratique» 2eme édition.P63.

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

être des salariés.

Quant au salarié, il peut profiter de cette occasion pour valoriser ses réussites et informer son supérieur hiérarchique des difficultés qu'il a pu rencontrer dans son travail. Il peut aussi faire part de ses besoins en formation pour acquérir plus de compétences, ainsi que ses souhaits d'évolution dans l'entreprise. Le salarié peut aussi faire remarquer les problèmes relationnels entre collaborateurs.

### 2.2.2.4 La formation

Imposée aux entreprises par la loi de 1971, la formation professionnelle continue est un instrument privilégié de l'adaptation du personnel aux mutations de travail<sup>25</sup>.

La formation professionnelle est un processus d'acquisition de connaissances et de compétences requises dans des métiers spécifiques. Ce processus peut intervenir en cours de formation initiale ou de formation continue. C'est un outil mis à disposition de tous les actifs (salariés, entrepreneurs, intérimaires...) pour progresser et se développer tout au long de leur vie professionnelle. Il s'agit à la fois d'un apprentissage de connaissances et d'un apprentissage de méthodes de travail et de savoir-faire mais aussi d'une expérimentation de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements. Elle permet l'adaptation à l'emploi, le développement du potentiel des individus, le développement intellectuel et rationnel, la croissance des capacités d'adaptation et de régulation de l'individu dans ses rapports avec son environnement professionnel...

La formation professionnelle comme l'ensemble des dispositifs (pédagogique) proposé aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Cécile DEJOUX et Anne DIETRICHE «**Management par les compétences le cas Manpower**» PEARSON Education 2005 P 77

<sup>26</sup> Jean-Pierre Cîteau «**Gestion des ressources humaines**» 2ème édition. P85.

# Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

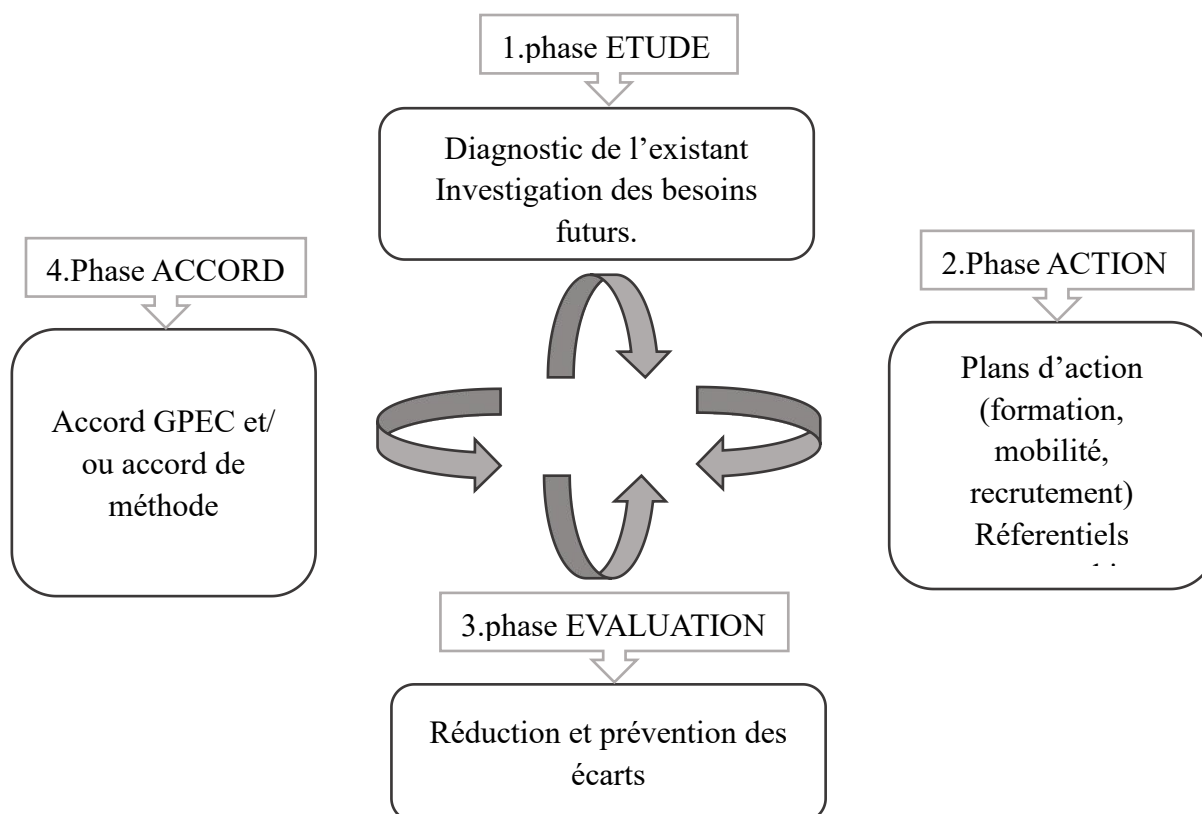
## 2.3 La démarche de la GPEC

La démarche de la GPEC repose sur un processus structuré et détaillé qui permet à l'entreprise d'anticiper ces besoins en matière d'emplois et de compétences.

### 2.3.1 Le processus de la GPEC<sup>27</sup>

Le processus de la GPEC s'articule autour 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 dépendra de la simplicité du processus, de la nature des relations et de leur motivation à s'engager dans la démarche.

Figure n°4: la GPEC : un processus itératif



<sup>27</sup> Cécil Dejoux «gestion des compétences et GPEC». DUNOD, Paris, 2008. P73, P74.

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

Source : Cécile Dejoux, « Gestion des Compétences et GPEC », septembre, 2008, P 73

La plupart des spécialistes s'accordent sur la nécessité de respecter quatre phases successives.

- ✓ Une phase étude;
- ✓ Une phase action;
- ✓ Une phase d'évaluation du processus;
- ✓ La signature de l'accord GPEC.

### 2.3.2 Les étapes de la démarche de la GPEC<sup>28</sup>

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

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

La réussite globale passe par la maîtrise de chaque étape. Les lignes ci-dessous visent à mettre en évidence les principaux points qui semblent être très importants dans la GPEC.

#### 2.3.2.1 Définition de projet de développement de l'entreprise

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

---

<sup>28</sup> F. KERLAN, « guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », op.cit, p,102

## **Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

---

quantitatives et qualitative des emplois.

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

L'examen des grandes tendances de l'environnement externe définit le champ du souhaitable (voulu), et l'analyse des données endogènes définit celui du possible (prévu)<sup>29</sup>. L'étude de l'environnement interne permet d'identifier les atouts, et les handicaps de l'organisation et ainsi d'évaluer la faisabilité et le réalisme des espérances stratégiques.

### **2.3.2.2 Analyse des besoins en ressources humaines**

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

Cette étape conduit à une description détaillée de la situation en matière de ressources humaines, au regard de la problématique préalablement repérée. 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).

#### **2.3.2.2.1 L'analyse des besoins en emplois**

##### **a) Analyse quantitative des ressources humaines<sup>30</sup>**

Il s'agit de produire une base de données faisant apparaître les principales

---

<sup>29</sup> L.MITHIS, « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », op.cit, p 98

<sup>30</sup> F. KERLAN, «guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences», op.cit, P 104/105

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

caractéristiques de la structure démographique des différentes populations de salariés de l'entreprise :

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

### b) Analyse qualitative des ressources disponibles

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

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

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

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

- Inefficace dans son poste ;
- Manque d'efficacité dans son poste ;

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

- Efficace dans son poste ;
- Très efficace dans son poste ;
- Très efficace au-delà de son poste.

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

- Potentiel faible ;
- Potentiel moyen ;
- Potentiel fort ;
- Fort potentiel pour évoluer vers des postes de responsabilité ;
- Fort potentiel pour se reconvertir vers d'autres postes ou emplois.

- c) **Identification des métiers et leurs évolutions** : Dans cette étape, il s'agit de poser les questions suivantes :

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

### d) **Diagnostic des écarts**

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

#### 2.3.2.2.2 **Analyse des besoins en compétences**

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

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

Cette analyse de besoins en compétences comprend les phases suivantes :

### a) Identification des familles d'emplois<sup>31</sup>

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

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

### b) Détermination des niveaux de compétences requis pour chaque poste

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

- Compétence non nécessaire pour occuper le poste ;

---

<sup>31</sup> LETHIELLEUX LAETITIA « L'essentiel de la GRH », 5eme édition, Ed Extenso, paris, 2012, p 72

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

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

### c) Identification des écarts en compétences<sup>32</sup>

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

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

- **Au plan collectif** : par une hiérarchisation des compétences de l'ensemble de personnels.
- **Au plan individuel** : par une auto-évaluation ou évaluation par comité.

### d) Création d'un marché interne d'emploi

Après une opération de sensibilisation menée par hiérarchie, des annonces sont lancées au sein de la direction concernée, sur les postes à promouvoir, la priorité est accordée aux titulaires de ces postes. Le marché interne d'emploi est nécessaire pour une gestion efficace des flux.

#### ❖ Les outils utilisés dans cette étape sont

- La pyramide des âges.
- Le référentiel de compétences.
- Le bilan social.

---

<sup>32</sup> Idem.

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

### 2.3.2.3 Mise en œuvre des plans d'actions<sup>33</sup>

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.

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

- Ils s'inscrivent toujours dans le projet de développement de l'entreprise ;
- Ils ont pour objet d'agir, dans la durée, sur l'organisation du travail, l'amélioration des conditions de travail, l'évolution qualitative et quantitative des emplois, la gestion des âges, l'adaptation et l'évolution des compétences des salariés, et les méthodes de gestion des ressources humaines ;
- Ils sont opérationnels, les conditions de leur mise en œuvre devront être définies en termes d'objectifs, de nature d'actions, de moyens à mobiliser, de procédure à mettre en place, d'élément de calendrier et d'indicateur de résultat ;
- Ils sont de nature à consolider les emplois existants, à améliorer la qualité d'emploi et à renforcer l'attractivité, dans un climat de dialogue social.

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

#### a. Plan de mobilité<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> F. KERLAN, « **guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** », op.cit, P108. P109.

<sup>34</sup> F. KERLAN, « **guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** », op.cit, P111, P112.

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

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

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

Les formes de mobilité les plus fréquemment envisagées sont :

- **La mobilité professionnelle ou horizontale** : elle correspond à un changement de métier ; ce changement demande à l'agent de faire appel à des compétences qu'il n'exerçait pas auparavant ou du moins pas de la même manière.
- **La mobilité d'environnement ou géographique** : elle correspond à ce qui est le plus couramment appelé mutation ; le même type d'activité, dans la même qualification, avec le même grade hiérarchique, est exercé dans un autre lieu de travail, dans une autre équipe, avec un autre responsable.
- **La mobilité catégorielle ou verticale** : il s'agit de la promotion. C'est une mobilité qui conduit un agent à quitter un emploi pour un autre, impliquant un accroissement de responsabilités ; elle est le plus souvent sanctionnée par un changement de même catégorie, de grade, de classification, mais aussi par une augmentation de la rémunération.

### **b. Plan de formation**

Une fois les effectifs correspondant aux besoins, des écarts existent encore entre compétences acquises et compétences nécessaires; les compétences ainsi indispensables doivent être dispensées lors de formations.

Il s'agit d'une partie intégrante de la GPEC, il fait partie de l'éventail d'action que l'entreprise peut entreprendre en réponse à la détection de décalage ressources actuelles. En effet l'organisation décide trop souvent de s'engager dans des plan de

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

formation pour les mauvaises raisons : reproduire une formation qui a été mise en application par les concurrents, récompenser les employés, dépenser l'excédent budgétaire...etc

### **c. Le recrutement**

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.

L'organisation forme le personnel qui est à son emploi, si les nouvelles compétences requises ne sont pas présentes ou transférables aux collaborateurs actuels de l'entreprise, elle doit procéder à recruter les personnes possédant les compétences désirées à l'extérieur de l'organisation.

### **2.4 Les conditions de réussite de la GPEC<sup>35</sup>**

- ❖ Les principales caractéristiques de la GPEC peuvent se résumer ainsi:
  - La GPEC est un mode d'approche globale et préventif de la gestion des ressources humaines.
  - 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.
  
- ❖ **La réussite de la démarche de la GPEC repose sur**
  - Un engagement précis de la direction de l'entreprise auquel on peut se référer dans la durée ; l'idée que la variable emploi-ressources humaines est

---

<sup>35</sup> Jean-Pierre Cîteau « **gestion des ressources humaines** » 2<sup>ème</sup> édition. P54, P55.

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

un des volets du développement stratégique de l'entreprise doit être clairement affichée par la direction générale.

- L'implication des responsables opérationnels qui n'ont pas nécessairement au départ une vision claire de l'apport de la GPEC. A l'amélioration des résultats dont ils sont comptables, et qui pourtant seront les seuls à pouvoir donner une suite concrète aux analyses effectuées.
- L'information donnée aux salariés quant aux possibilités d'évolution de carrière puisque ce sont eux qui, par le jeu de leur parcours professionnel, restent au cœur de dispositif de l'allocation optimale des ressources humaines.
- L'information, voir la participation des instances de représentation du personnel.
- L'adéquation des règles et des procédures aux objectifs visés et donc ne pas procéder, par exemple, à des recrutements externes là où l'analyse a fait apparaître dans l'entreprise des pépinières de salariés disponibles pour ces emplois.
- La capacité des directions des ressources humaines à mettre en œuvre les analyses des plans d'action dans lesquels interagissent des acteurs multiples.

En conclusion de ces conditions majeures de réussite d'une démarche de la gestion socio-économique d'une entreprise, elle ne peut atteindre son objectif et surtout se pérenniser, par une banalisation progressive qu'en liaison avec :

- Les enjeux économiques d'une entreprise.
- Les autres champs de la gestion des ressources.
- Les processus d'organisation individuelle.

## **Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

---

### **2.5 Les limites de la GPEC**

- ✓ La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) consiste à concevoir des actions à mener dans un avenir plus ou moins lointain et incertain, notamment au plan économique. Ainsi, dans certains cas, les dispositifs et mesures envisagés peuvent ne pas être en adéquation avec les changements réels auxquels l'entreprise sera confrontée.
- ✓ La mise en œuvre de la GPEC nécessite des moyens importants, tant humains, matériels, que financiers : du temps (pour les négociations et échanges avec les acteurs concernés), et pour la mise en place des dispositifs de formation.
- ✓ Les démarches de modélisation de la GPEC sont la plupart du temps refusées et rejetées par les acteurs notamment les salariés : refus de départ de région d'origine, rejet de promotion, grèves face aux menaces de licenciement...

### **3 Section 3: la compétence élément clé dans la GPEC et le développement de l'entreprise.**

#### **3.1 La définition de la gestion des compétences**

La gestion des compétences se définit comme « un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs.<sup>36</sup>

En d'autres termes, l'objectif est d'utiliser et de développer au mieux les compétences existantes ou à recruter. Dans cette perspective, le développement de carrière, la formation, le recrutement et la sélection ou la gestion des performances ne sont donc pas des objectifs en soi, mais plutôt un moyen d'améliorer les performances

---

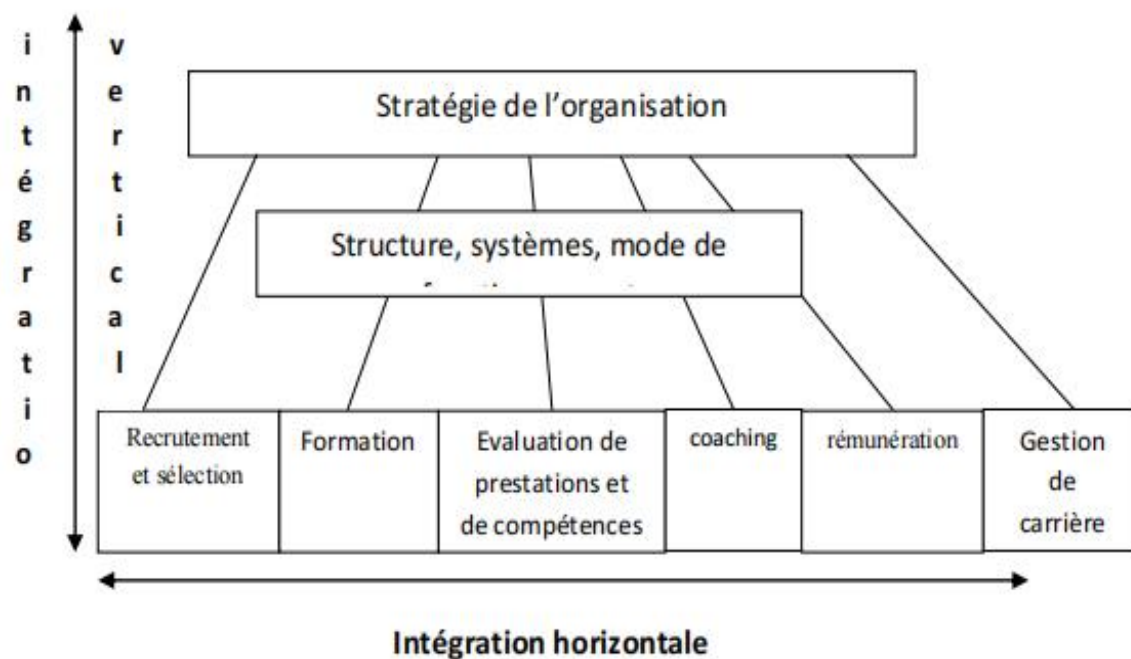
<sup>36</sup> Lou Van Beirendonck « **Tous compétent, le management des compétences dans l'entreprise** », Boeck, Belgique 2006, P19.

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

de l'entreprise en tant d'unité. En gestion des compétences, on parle d'intégration horizontale et verticale.

La mise en œuvre réussie d'une gestion de compétences cohérente et univoque implique une intégration aussi bien horizontale que verticale.

**Figure n°5 : intégration horizontale et verticale de la gestion des compétences**



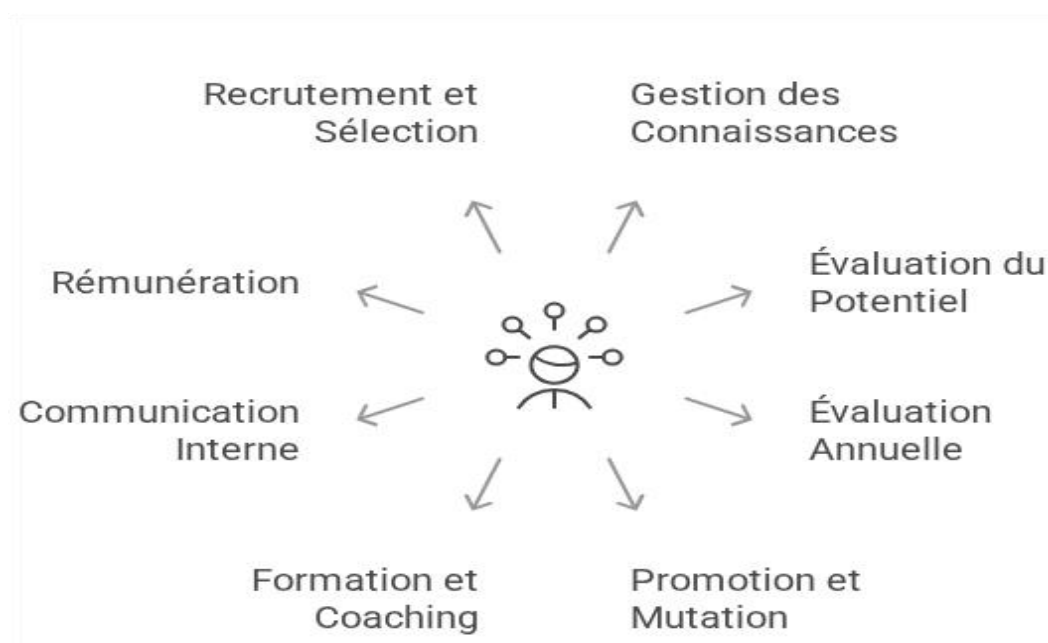
Source : Lou Van Beirendonck, «Tous compétents! : Le management des compétences dans l'entreprise», éd: de boeck, Belgique, 2006, P33.

- **Par intégration verticale**, on entend l'adaptation des compétences humaines à la mission, la vision et la stratégie de l'entreprise. Ces compétences doivent donc être sélectionnées, organisées et développées de telle manière qu'elles contribuent à la réalisation de la mission de l'entreprise.

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

- **Par intégration horizontale**, on entend l'adaptation entre elles des différentes activités de gestion des ressources humaines. Les compétences constituent un véhicule idéal pour cette adaptation. Elles fonctionnent comme langage univoque, comme un fil rouge ou linking pin (voir figure 06).

Figure n°6 : les compétences en guise de fil rouge ou de « linking pin »



Source : Lou Van Beirendonck, Lou Van Beirendonck,

«Tous compétents!: Le management des compétences dans l'entreprise», éd: de boeck,

Belgique, 2006 p34.

### 3.2 La notion de compétence

La compétence est une notion complexe et multidimensionnelle, qui nécessite plusieurs interprétations en fonction des disciplines et contextes dans lesquels elle est abordée, cette diversité a conduit des différents auteurs à proposer une variété de

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

définitions, chacun mettant en lumière un aspect spécifique du concept.

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 »<sup>37</sup>.

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 »<sup>38</sup>.

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<sup>39</sup>.

### 3.3 Les objectifs de la compétence

On peut dire que la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grandes parties d'objectifs :

- Tout d'abord, elle sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise, en effet, il ne suffit plus de «tenir un poste» grâce à des diplômes et / ou une expérience acquise correspondant aux exigences requises.
- En second lieu, la compétence sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'action, l'assimilation à la contribution à la performance passe en effet par une maîtrise de l'organisation sur les comportements.

---

<sup>37</sup> ZARIFIAN Philippe « **Objectif compétence, pour une nouvelle logique** », éd Liaison, Paris 1999, P70.

<sup>38</sup> Dejoux Cécile «**les compétences au cœur de l'entreprise**», édition d'organisation, Paris 2002, p 42.

<sup>39</sup> Sylvie GUERRERO « **les outils des ressources humaines "les savoirs faire essentiels en GRH**», 3eme édition, Dunod, Paris 2014, p26

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

- Enfin, la compétence ne se limite pas à une forme de pression exercée sur l'individu, elle sert à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange, là où la notion de poste de travail se contentait de déterminer les exigences individuelles dans un cadre prescriptif.

### 3.4 Les catégories de la compétence

- **Compétence savoir** : désigne l'ensemble des connaissances théoriques acquises par la formation initiale.
- **Compétence savoir-faire** : désigne l'ensemble des pratiques et techniques qu'une personne est capable de mettre en œuvre pour accomplir une tâche. Elle renvoie au savoir-faire expérientiel.
- **Compétence savoir-être** : désigne l'ensemble des qualités personnelles, ainsi que la capacité d'un individu à s'intégrer dans des réseaux relationnels.
- **Compétence émotionnelle** : désigne la capacité à gérer ses émotions et celles des autres, à les reconnaître, les comprendre et les exprimer.
- **Compétence savoir-résoudre** : désigne l'ensemble des savoirs cognitifs nécessaire pour résoudre des problèmes, cette dernière fait appel à la réflexion, à l'analyse logique et à l'expérience.

### 3.5 Typologie de la compétence

#### 3.5.1 La compétence individuelle

Elle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettant d'obtenir à un niveau de performance attendu et validé<sup>40</sup>.

#### 3.5.2 La compétence collective

---

<sup>40</sup> Cécile Dejoux, « **gestion des compétences et GPEC** », DUNOD, 2008, P 9

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Elle représente la compétence que possède une équipe. Les membres de l'équipe possèdent des compétences individuelles mais en fonction des relations qui se tissent entre les personnes, de leurs motivations et de leurs objectifs personnels, il se crée des compétences collectives propres au groupe. Ces compétences collectives de l'entreprise constituent un actif spécifique et un avantage concurrentiel<sup>41</sup>.

Cette compétence ne se limite pas à la somme des compétences individuelles, mais résulte de la synergie, de la coopération, du partage de connaissances et de l'expérience collective au sein d'un groupe.

### 3.5.3 La compétence organisationnelle

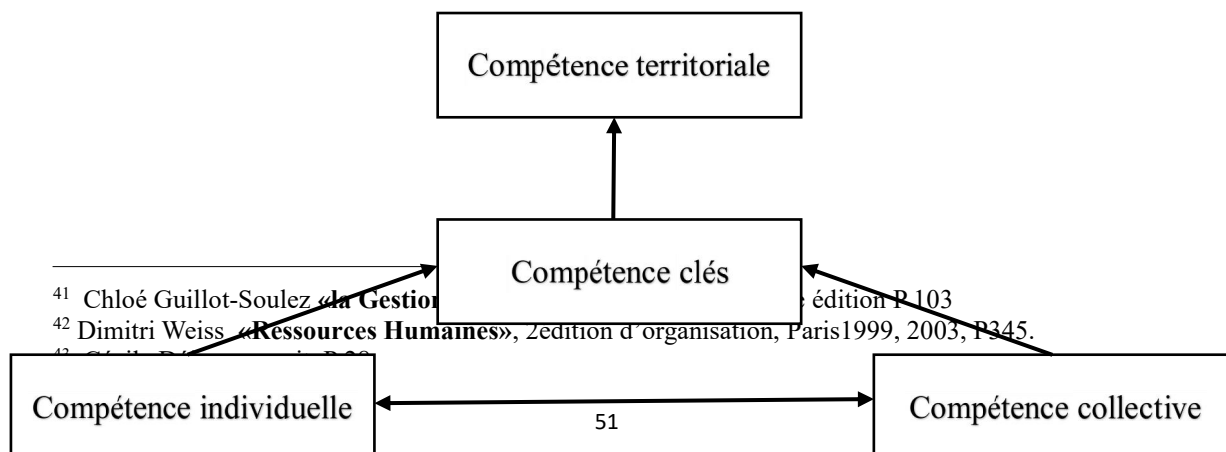
C'est l'ensemble des ressources financières, techniques et immatérielles que l'entreprise mobilise dans le but de développer et de structurer ses activités

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'entreprise<sup>42</sup>.

### 3.5.4 La compétence territoriale

Elle se définit comme une mutualisation des ressources physiques, matérielles, immatérielles fondée principalement sur des capacités de coopération entre organisation privées, publique et l'Etat. Son déploiement doit de réaliser dans un espace collectif de « gouvernance territoriale »<sup>43</sup>.

Figure n°7 : les quatre domaines de la compétence



<sup>41</sup> Chloé Guillot-Soulez «La Gestion

<sup>42</sup> Dimitri Weiss «Ressources Humaines», 2e édition d'organisation, Paris 1999, 2003, P345.

<sup>43</sup> Chloé Guillot-Soulez «La Gestion

édition P 103

Source : Cécile Déjoux, «gestion des compétences et GPEC», DUNOD, 2008, P 33».

### 3.6 Les points clefs de la compétence : La compétence est caractérisée par

- La capacité est un savoir agir : La mise en œuvre de la compétence est essentielle. Une fois identifiée, de façon la plus concrète possible, la compétence prend son sens par rapport à l'action.
- La compétence est contingente car sa mise en œuvre dépend des moyens qui sont mis à disposition.
- La compétence est dynamique et évolutive.
- La compétence est combinatoire en reliant les différents grains qui la composent (savoir, savoir-faire et savoir-être),
- La compétence est finalisée car elle est orientée vers l'atteinte d'un objectif précis.
- La compétence individuelle nécessite une reconnaissance collective notamment à travers la rémunération.

#### ❖ Les caractéristiques de la compétence

- Il existe un lien entre la compétence et l'action : « la compétence permet d'agir et c'est là que l'on peut la repérer » ;
- La compétence est contextuelle : « elle est liée à une situation professionnelle donnée et correspond donc à un contexte » ;
- Les compétences sont constituées de rubriques : « même si les catégories

## Chapitre I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

---

divergent, chacun s'accorde finalement à y mettre un peu de savoir, beaucoup de savoir-faire et souvent– mais pas toujours– du savoir être»<sup>44</sup>

### Conclusion de chapitre

En somme, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique majeur pour les organisations confrontées à un environnement en constante mutation. En anticipant les évolutions des métiers, des compétences et des besoins en ressources humaines, la GPEC permet d'aligner au mieux les objectifs de l'entreprise avec les aspirations professionnelles des salariés.

Ce chapitre a permis de cerner les fondements conceptuels de la GPEC, ses enjeux, ses outils ainsi que les conditions nécessaires à sa mise en œuvre efficace. Il en ressort que la GPEC ne se limite pas à une démarche administrative, mais qu'elle constitue un processus dynamique et participatif, favorisant à la fois l'agilité organisationnelle et le développement des compétences individuelles.

Dans le chapitre suivant, nous nous attacherons à étudier l'impact concret de la GPEC sur la performance organisationnelle, à travers une analyse approfondie du cas étudié, afin de mesurer l'efficacité de cette démarche dans la pratique.

---

<sup>44</sup> Bellier, Sandra «**La compétence. Traité des sciences et des techniques de la formation**». Dunod, 1999

---

# Chapitre

# II

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

### Introduction du chapitre

La complexité et l'incertitude de l'environnement ont contribué à l'évolution de l'entreprise. Aujourd'hui, l'entreprise n'est plus considérée comme un outil de production et de commercialisation ayant pour unique mission l'atteinte des objectifs financiers à court ou à moyen terme pour satisfaire ses actionnaires. Elle devient une entité qui a pour objectif en plus du bien-être de toutes ses parties prenantes, la durabilité et la pérennité de l'entreprise.

Le concept de la performance a également connu des évolutions dans le même sens que l'entreprise. Au début, la performance se limitait à une vision purement financière à court terme, elle est progressivement remplacée par une vision plus large, plus globale et tridimensionnelle de la performance (Reynaud, 2003). Par tridimensionnelle, Reynaud vise les trois dimensions économique, sociale et environnementale, donc la performance s'élargie pour prendre en considération la responsabilité sociétale de l'entreprise. Et c'est dans ce contexte qu'apparaît l'importance de faire évoluer et de développer les pratiques du contrôle de gestion pour assurer le pilotage de la performance multidimensionnelle.<sup>45</sup>

Dans ce deuxième chapitre, l'objectif est de mieux comprendre ce que recouvre la notion de performance et les concepts qui lui sont associés. Pour cela, le chapitre est structuré en trois parties. La première revient sur les définitions essentielles afin de clarifier les principaux termes utilisés autour de la performance. La deuxième s'intéresse aux indicateurs qui permettent de mesurer cette performance de manière concrète. Enfin, la troisième partie explore le lien entre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et la performance organisationnelle, en montrant comment une stratégie RH bien pensée peut contribuer à améliorer l'efficacité globale de l'organisation.

---

<sup>45</sup> Le pilotage de la performance globale de l'entreprise et le Balanced Scorecard : Une revue de littérature, RHERIB Nada Doctorante, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir Université IBN ZOHR, Laboratoire des études de recherche en économie et gestion, Maroc, 2021

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

### 1 Section 1 : Aperçus sur la performance

La performance a toujours constitué un thème de recherche récurrent en science de gestion, guidé par les préoccupations continues des managers soumis à l'obligation de performance des unités qu'ils dirigent. La notion de performance est utilisée dans le domaine des organisations et le domaine des affaires, ce concept reste encore très difficile à cerner. En effet cette notion recouvre un vaste corpus de définition et de pratiques diverses.

#### 1.1 Définition de la performance

La performance est un concept flou et polysémique comme l'explique (A. BOURGUIGNON, 1995), « le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot »<sup>46</sup>

Bien que la notion de performance soit souvent difficile à définir, certains auteurs ont réussi à avancer des définitions compréhensibles. Ainsi on peut citer que :

**Selon A. Khemakhem, (1976)** « c'est le fait d'atteindre de manière pertinente l'objectif fixé, autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience »<sup>47</sup>

**Selon Kaplan et Northon (1992)** « La performance est une expression de la manière dont une organisation atteint ses objectifs stratégiques à travers des mesures spécifiques, réparties en perspectives financières, clients, processus internes et apprentissage et croissance »<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup> A. BOURGUIGNON ;« **Peut-on définir la performance ?** », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet-août, 1995, P. 61-66

<sup>47</sup> A. Khemakhem, « **La dynamique du contrôle de gestion**», 2ème édition, DUNOD, Paris, 1976,P311.

<sup>48</sup> Laura Mucha «**La motivation des salariés et la performance dans les entreprises**» Gestion et management, 2010, P13.

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

**Selon Annick Bourguignon (1995)** « En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quel que soit la nature et la variété de objectifs »<sup>49</sup>.

**Pour LORINO.P** « est performance dans l'entreprise tout ce qui est seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément), elle est également tout ce qui est seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques »<sup>50</sup>.

**Selon Y. Pesqueux (2004)**, « la performance peut être considérée comme un attracteur étrange dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale »<sup>51</sup>.

En tenant compte des différentes définitions avancées par les auteurs, nous pourrions proposer la définition suivante de la performance:

*La performance est un concept central en management, qui désigne la capacité d'un individu, d'une équipe ou d'une organisation à atteindre les objectifs qui lui sont assignés de manière efficiente, efficace, pertinente et durable. Elle ne se limite pas uniquement aux résultats financiers, mais englobe l'ensemble des résultats obtenus par rapport aux ressources mobilisées, aux moyens mis en œuvre et aux attentes des parties prenantes internes et externes (salariés, clients, actionnaires, partenaires, etc.).*

---

<sup>49</sup> Annick Bourguignon ; op.cit n°269, 1995.

<sup>50</sup> LORINO.P « **méthodes et pratiques de la performance** », Edition d'organisation, paris, 1998, p 18

<sup>51</sup> Pesqueux Y « **La notion de performance globale** », 5<sup>e</sup> édition, forum international, ETHICS, décembre 2004, P 12.

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

### 1.2 Les composants de performance

Comme susmentionné, quelle que soit la grille de lecture retenue pour définir la performance, cette notion est associée à quatre principes fondamentaux (Marion, 2012), à savoir<sup>52</sup> :

#### 1.2.1 Efficacité

C'est la capacité à obtenir le résultat, elle décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à parvenir à ses buts ou aux buts fixés par l'entreprise. Ainsi, être efficace consisterait à obtenir les résultats attendus et à atteindre les objectifs établis.

Selon Mathe de Boislandelle (2000), l'efficacité est « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. Par conséquent, plus les résultats seront en accord avec les objectifs établis, plus le système sera performant. Nous exprimerons donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>53</sup>.

Nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

**De la Villarmois (2001)**, l'efficacité pourrait être définie comme « la capacité à réaliser des objectifs »<sup>54</sup>. Il reflète la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs en reliant les résultats à objectifs, quels que soient les coûts engagés ou la quantité de ressources utilisées.

#### 1.2.2 Efficience

**D'après Bouquin. H**, « l'efficience est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné »<sup>55</sup>.

---

<sup>52</sup> Marion et Al, « **diagnostic de la performance de l'entreprise** », Dunod, 2012, P301.

<sup>53</sup> Mathe Boislandelle, (H), « **Gestion des ressources humaines dans la PME** », édition Economica, 2ème édition, Paris, 1998, P 139.

<sup>54</sup> De la Villarmois, « **le concept de performance et de mesure** », Actes des XIV<sup>e</sup>, journées des IAE, Nantes, vol 2.

<sup>55</sup> Bouquin. H, « **Comptabilité de gestion** », éd Economica, 2000, In Doriath. B et Goujet. C, « **CGO, gestion prévisionnelle et mesure de la performance** », 3ème édition, Dunod, Paris, 2007, P173.

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

Selon MALO et MATHE, l'efficacité consiste à optimiser l'utilisation d'une quantité donnée de ressources ou à réduire la consommation de ressources pour une production spécifique »<sup>56</sup>.

Alors, nous entendons par le terme efficacité, l'absence de gaspillage dans l'utilisation des ressources de l'organisation, et plus, l'organisation exploite ses ressources d'une manière rationnelle, plus, elle est efficace. Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficacité dans la formule ci-dessous :

### 1.2.3 La Cohérence

Selon Capet et al (1986), « la cohérence est définie comme la logique des décisions entre elles (cohérence interne) et par rapport à une échelle de préférences (cohérence externe) »<sup>57</sup>. Elle relie les objectifs et les moyens aux contraintes environnementales. La cohérence reflète l'harmonie des composants fondamentaux d'une organisation pour mesurer la performance organisationnelle en reliant les fins et les moyens.

### 1.2.4 La pertinence

Selon Reix, « la notion de pertinence est directement liée à l'utilisation de l'information : est pertinent, ce qui convient, ce qui est approprié à une action »<sup>58</sup>.

La pertinence relie les fins et les moyens. En d'autres termes, les objectifs doivent être proportionnels aux moyens.

Pour qu'un système soit adéquat, il doit mettre en œuvre des mesures dont la quantité et la qualité correspondent aux objectifs attendus. Cependant, la pertinence est la relation entre les objectifs fixés et les moyens utilisés pour atteindre ses objectifs.

---

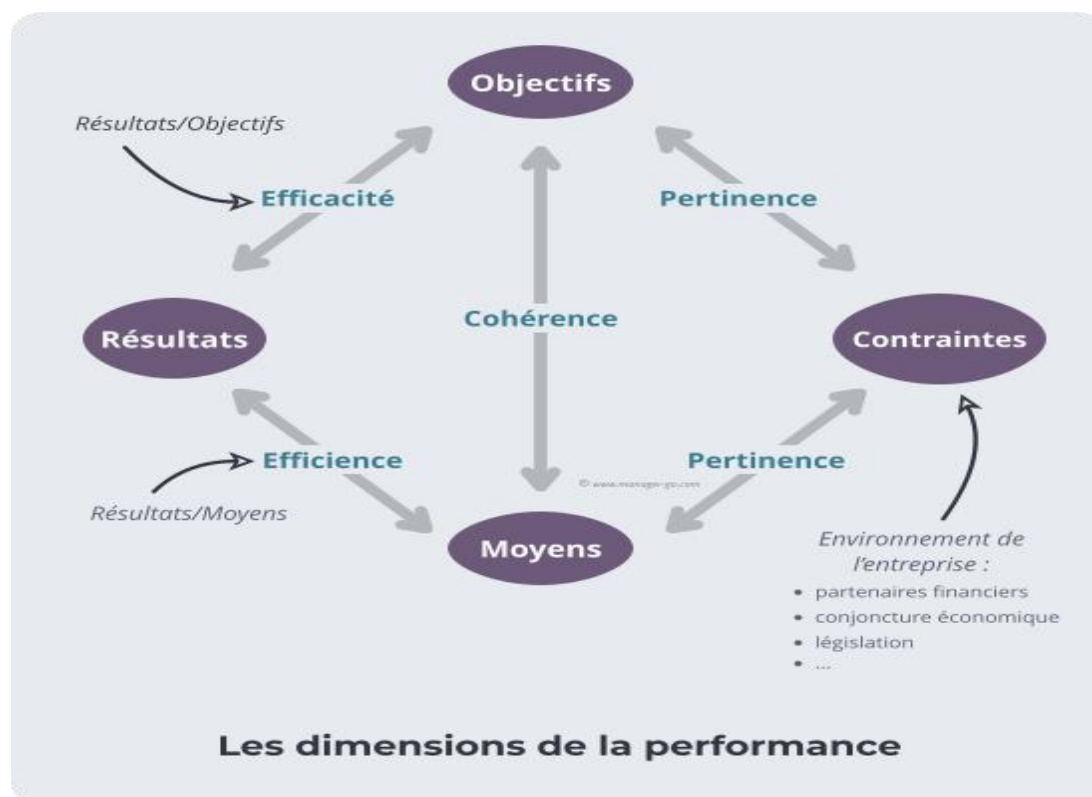
<sup>56</sup> Malo, (J.L) et Mathe (J.C), « **l'essentiel du contrôle de gestion** », éd d'Organisation, 2eme édition, Paris, 2000, P106.

<sup>57</sup> Capet M, Causse G et Meunier J, « **Diagnostic, organisation et planification d'entreprise** », édition Economica, Collection « Gestion » : Diagnostic et politique générale », 2° édition, 986, p 333.

<sup>58</sup> Reix R, « **Systèmes d'information et management des organisations** », Vuibert, collection « Vuibert Gestion », 1996.

## Chapitre II : La performance organisationnelle

Figure n°8 : Schéma synthétique des dimensions de la performance



Source :Marion et Al, « diagnostic de la performance de l'entreprise»,  
Dunod, 2012, p 301.

### ❖ Les objectifs de la performance

La mesure de la performance d'une entreprise, nous permet d'avoir une image claire sur sa santé. Ceci aide à déterminer si la firme est rentable ou pas, chose qui impacte la décision les investisseurs potentiels.

De plus, la mesure de la performance d'une entreprise vise en une d'autres objectifs et buts dont les éléments suivants :

- Améliorer la rentabilité de l'organisation par une meilleure adéquation entre les ressources humaines et les besoins de l'entreprise.
- Optimiser l'investissement en formation en ciblant les compétences réellement utiles à la stratégie de l'entreprise
- Renforcer la productivité par une meilleure répartition des compétences et

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

des tâches.

- Adapter l'organisation aux évolutions de l'environnement interne et externe (Favoriser la flexibilité et la réactivité de l'entreprise grâce à une meilleure anticipation des besoins en compétences.
- Aligner les compétences sur les orientations stratégiques de l'entreprise.
- Renforcer l'avantage concurrentiel par une gestion anticipative des talents clés.
- Identifier et évaluer les compétences-clé.

### 1.3 Les typologies de la performance

La performance est un concept multidimensionnel qui nécessite l'intégration de différentes dimensions et qui est relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs.

#### 1.3.1 La performance économique

Désigne la capacité d'une entreprise à réaliser ses objectifs de croissance et à concrétiser ses finalités stratégiques, financières, opérationnelles et commerciales de manière efficaces, tout en se focalisant sur le développement durable.

#### 1.3.2 La performance financière

Désigne la capacité d'une entreprise à dégager des profits en fonction des ressources mobilisées. Elle s'appuie sur la rentabilité économique et la création de la valeur.

La performance financière peut se définir comme l'aptitude d'une entreprise à créer de la valeur économique. Elle s'apprécie par des indicateurs tels que la rentabilité des capitaux propres (ROE), la rentabilité économique (ROA) et la capacité

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

d'autofinancement »<sup>59</sup>.

### 1.3.3 La performance organisationnelle

Elle représente la manière selon laquelle l'entreprise est organisée pour atteindre les objectifs et la façon dont elle arrive à les atteindre et maximiser ses ressources de manière efficace. Elle englobe plusieurs aspects : ressources humaines, planification stratégique, gestion des opérations et culture d'entreprise.

La performance organisationnelle intègre des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle.

« Concerne la manière dont l'organisation est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. M.Kalika (1988) souligne qu'il s'agit pourtant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non sur des éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation et la qualité de la circulation de l'information». Autrement dit le « concept de la performance organisationnelle repose, au moins en partie, sur l'individu. L'influence ou le pouvoir des intervenants détermine le message dominant en ce qui concerne la performance »<sup>60</sup>.

#### ❖ Les facteurs de l'efficacité organisationnelle

- Le respect de la structure formelle.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'informations permettant l'obtention d'information fiable et exhaustifs, indispensable au bon fonctionnement

---

<sup>59</sup> Vernimmen, P., Quiry, P., Le Fur, Y., & Salvi, A. (2022). Finance d'entreprise (17<sup>e</sup> éd.). Dalloz.

<sup>60</sup> CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE, « **cadre pour l'amélioration de la performance** », évaluation organisationnelle, Canada, 2003, P151.

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

de l'organisation.

- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement<sup>61</sup>.

### 1.3.4 La performance sociale

« La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales »<sup>62</sup>. C'est-à-dire l'organisation aligne ses actions sur des valeurs sociales, pour garantir le bien-être des employés, promouvoir des conditions de travail équitables et renforcer la responsabilité sociétale de l'organisation.

### 1.3.5 La performance environnementale

Elle correspond à l'ensemble des efforts de l'entreprise afin de protéger l'environnement en réduisant la pollution, la gestion des déchets et de consommation des ressources.

### 1.3.6 La performance commerciale

Également appelé performance marketing, qui résulte de l'efficacité commerciale de l'organisation traduite par la capacité de cette dernière à réaliser ses objectifs de vente, développer ses parts de marché et fidéliser ses clients.

### 1.3.7 La performance stratégique

La performance stratégique s'inscrit dans la capacité de l'entreprise à traduire ses orientations stratégiques en objectifs mesurables et en actions concrètes sur le long

---

<sup>61</sup> Les typologies de la performance [www.scribd.com](http://www.scribd.com) vu le 24/05/2025 à 00h14

<sup>62</sup> ZAID.A, « Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », Université Politécnic de Valencia et Ciriec-Espana, 2011.P8.

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

terme. Elle repose aussi sur sa capacité à atteindre les buts qu'elle s'est fixées, en fonction de ressources dont elle dispose, et des compétences qu'elle a acquises.

Les facteurs nécessaires pour sa réalisation sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement,(C. Marmuse, 1987 ; J. Barette et J. Bérard, 2000)<sup>63</sup>.

### 1.3.8 La performance concurrentielle

La performance concurrentielle peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant qui permet de concevoir une position favorable et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation et/ou construction des règles de jeu qui prévaudront dans l'avenir.

Ces règles permettant de situer et positionner la firme par rapport à ses concurrents et aussi par rapport à ses clients. Celle-ci se définit à partir de trois critères principaux qui sont :

- La satisfaction de la clientèle : elle représente le contact de l'entreprise avec ses clients qui se base sur les études de satisfaction des clients.
- Le taux de fidélisation : il est exprimé par les compétences de l'entreprise auxquelles sont sensibles les clients. C'est-à-dire la stabilité et la fidélisation de la clientèle selon les caractéristiques des clients les plus anciens et selon la fréquence et la nature des nouveaux clients perdus.
- La part de marché : c'est la relation entre le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise et le chiffre d'affaires réalisés par les concurrents.

---

<sup>63</sup> La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Zineb Issor, 2018, Pages 93 à 103 disponible sur le site: <https://shs.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93?lang=fr> visité le 24/05/2025 à 14h39

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

### 1.4 Les principaux critères de la mesure de la performance

On distingue Les principaux critères de la mesure de la performance organisationnelle:

#### 1.4.1 L' efficacité organisationnelle

Une entreprise est efficace si elle « fait les bonnes choses » soit si elle accomplit sa mission<sup>64</sup>.

L'efficacité organisationnelle correspond à la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés sans considération des moyens utilisés. BRIGITTE Doriath définit l'efficacité organisationnelle comme critère de performance qui traduit l'atteinte des objectifs. Indicateurs : taux de retour client, de respect des délais, temps moyen d'intervention...<sup>65</sup>.

#### 1.4.2 L' efficience organisationnelle

Décrite comme synonyme de productivité, l'efficience consiste à atteindre les résultats recherchés en utilisant de manière optimale des ressources matérielles et immatérielles. Cela renvoie à la qualité avec laquelle un résultat est atteint, et invite à une comparaison avec d'autres objets, outils, dispositifs ou personnes servant de référence.

L'efficience organisationnelle renvoie à la capacité de l'entreprise à utiliser ses ressources (humaines, matérielles, financières) de manière optimale pour atteindre ses objectifs. Il s'agit, en d'autres termes, de comparer les résultats obtenus aux moyens mobilisés pour y parvenir. Plus une organisation atteint ses résultats avec un minimum de ressources, plus elle est jugée efficiente. Cette notion met donc l'accent sur la manière dont les ressources sont exploitées, en cherchant constamment à améliorer les processus pour produire plus ou mieux, tout en limitant les gaspillages.

---

<sup>64</sup> Scholey, C. et Schobel, K, « **Mesure de la performance des organismes sans but lucratif, le tableau de bord équilibré comme outil** »2016.

<sup>65</sup> BRIGITTE(Doriath), 2008, Op.cit., p.129.

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

### 1.4.3 La pertinence organisationnelle

La pertinence organisationnelle désigne la capacité d'une organisation à répondre aux attentes réelles de ses parties prenantes prioritaires, c'est-à-dire les acteurs qui ont un impact direct sur son fonctionnement et sa survie (clients, employés, partenaires, etc.). Être pertinent, c'est savoir orienter ses actions et ses décisions en fonction de ce qui compte réellement pour ces intervenants.

**CHARLES et MARIE** la définissent comme suit « La pertinence est la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaire et à obtenir leur soutien dans le présent et pour le l'avenir»<sup>66</sup>.

### 1.4.4 La viabilité financière

« La capacité de l'organisation à produire suffisamment de liquidité pour payer ses factures et à être prospère et rentable » pour cela l'organisation a besoin des organismes de financement dont l'organisation a besoin, donc cette deuxième dimension de la viabilité financière est liée aux sources et aux types de revenus sur lesquels l'organisation se base pour ses dépenses. Et la dernière dimension est donc la capacité de l'organisation à vivre dans les limites de ses moyens. Et pour cela, il faut que la dernière ait de bonnes pratiques de gestion financière<sup>67</sup> ».

## 2 Section 2 : les indicateurs de la performance organisationnelle

Un indicateur est un élément d'information significative, un indice, une statistique ciblée résultant de la collecte de données sur un élément observable dans la vie des

---

<sup>66</sup> CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE, Op, cit, p.167.

<sup>67</sup> CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE, Op, cit, p.173.

## Chapitre II : La performance organisationnelle

projets ou des organisations<sup>68</sup>.

### 2.1 La notion d'indicateurs de mesure de performance

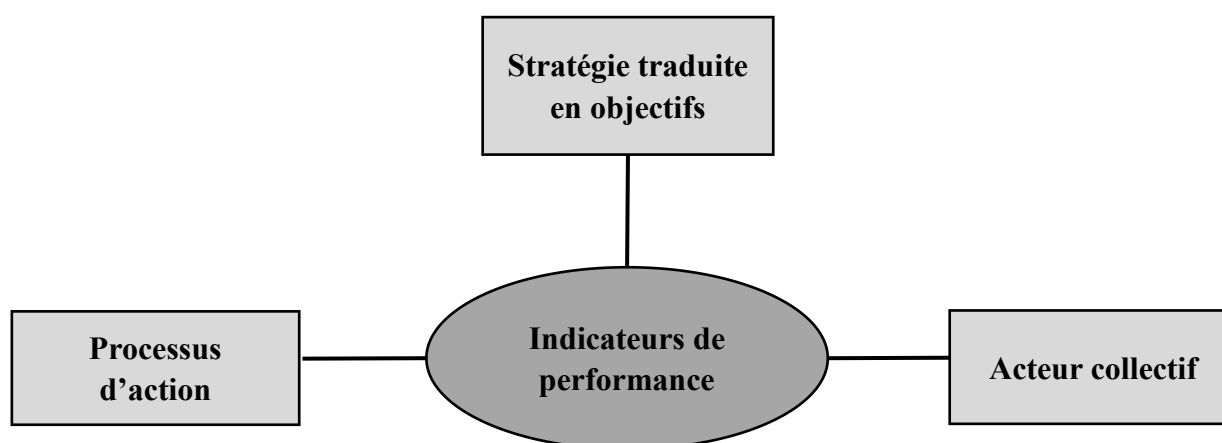
L'indicateur de performance n'est pas forcément un chiffre, il peut prendre toute forme informationnelle, répondant l'une des fonctions évoquées dans la définition (conduit action ou évaluation de résultat), jugement qualitatif, signe binaire (oui/non), graphique...etc

«Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat»<sup>69</sup>.

Par conséquent les indicateurs de performance sont les outils de contrôle et de pilotage, qui influencent le comportement des parties prenantes dans le but de maintenir les performances actuelles, les améliorer, les corriger ou anticiper les besoins futurs.

Les indicateurs de performance interagissent avec trois composantes : les objectifs induits par la stratégie, les acteurs qui sont les destinataires des informations, et les actions mises en place par les acteurs pour l'atteinte des objectifs.

**Figure n°9 : Le triangle stratégie /acteur/ processus d'action.**



Source : Philippe Lorino, «Méthode et pratique

<sup>68</sup>ABDELFADEL Kaouter, «les indicateurs de performance» **Facteurs de succès des organisations**.

<sup>69</sup> Lorino.P «**Méthode et pratique de la performance** », édition d'organisation, Paris 2001, P148.

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

de la performance »2001.

### ❖ Caractéristique des indicateurs de performance

- **Pertinent** : L'indicateur doit être en lien direct avec les objectifs stratégiques ou opérationnels à atteindre. Il doit mesurer ce qui est réellement important.
- **Fiable** : l'indicateur doit reposer sur des données exactes, cohérentes et vérifiables. Il doit inspirer confiance, car les décisions qui en découlent peuvent impacter toute l'organisation.
- **Mesurable** : Un indicateur efficace doit pouvoir être mesuré de manière claire. Qu'il s'agisse de données quantitatives ou qualitatives, il doit être fondé sur des éléments concrets, observables et comparables.

Il est important de souligner que mesurer la performance représente un véritable défi pour l'organisation, souvent qualifié comme tâche complexe et extrême.

### 2.2 Les types d'indicateurs clés de performance

La performance de l'entreprise est mesurée à travers multiples indicateurs vu qu'elle englobe plusieurs axes de performance (financière, commerciale, sociale, environnementale). Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants sur l'évolution de l'activité. Il existe plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classer comme suit :

#### 2.2.1 Indicateurs financiers

Sont les données qui permettent d'établir un diagnostic de la situation financière de l'organisation, ils évaluent :

- **Taux de profitabilité** : mesure la part du profit dans le chiffre d'affaire. Il se

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

calcule avec la formule suivante :

$$\text{Taux de profitabilité} = \text{Résultat net de l'exercice} / \text{chiffre d'affaire}$$

- **La rentabilité financière et économique** : (taux de rentabilité) Ce taux mesure la rentabilité des capitaux propre. C'est à dire la capacité d'une organisation à générer un résultat suffisant pour rémunérer ses associés (ou actionnaire). Il se calcule comme suit :

$$\text{Taux de rentabilité} = \text{Résultat net de l'exercice} / \text{capitaux propre}$$

- **L'indépendance financière (autofinancement)** : appelé aussi a CAF se calcule à partir du compte de résultat et donne des précisions selon l'objectif fixé. Elle se calcule comme suit :

$$\text{Calcul de la CAF} = \text{EBE} + \text{produits encaissables} - \text{charges décaissables}$$

Ces indicateurs facilitent l'optimisation des ressources financières, l'anticipation des risques et la prise de décision.

### 2.2.2 Indicateurs commerciaux

Ces indicateurs permettent d'étudier la performance commerciale d'une entreprise, soit sa capacité à générer de la rentabilité commerciale à partir de ses moyens matériels et humains :

- **Chiffre d'affaire** : représente la totalité des ventes de l'entreprise.

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

- **Parts du marché** : cet indicateur permet d'évaluer le positionnement de l'organisation sur son marché et se situer face à ses concurrents.
- **Panier moyen** : évalue le comportement de l'achat de consommateur, en représentant la valeur moyenne des achats effectués par un client.
- **Fidélité des clients** : mesure la capacité de l'organisation à conserver ces clients sur le long terme.
- **Image de l'organisation** : correspond à la perception des clients et du public sur l'organisation.

### 2.2.3 Indicateur de climat social

Représentent les indicateurs de gestion sociale qui servent à évaluer l'efficacité de la politique de ressources humaines de l'organisation, nous allons citer ci-dessous les plus importants :

- **Taux d'absentéisme** : indique le nombre de jours d'absence d'un salarié.

**Taux d'absentéisme** = Jours d'absence (hors congés payés)/jour du travail prévu

- **Le turnover** : (rotation du personnel) désigne la proportion des salariés qui quittent leurs postes au sein de l'organisation. Se calcule avec la formule suivante :

**Turnover** = Le nombre de départs par années / effectifs globaux

- **Taux de démission** : représente le pourcentage de salariés qui quittent leurs postes au cours d'une période donnée par rapport au nombre de salariés de l'organisation.

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

- **Taux de promotion** : indique le nombre d'employés ayant qui sont promu par rapport aux nombre de salariés.
- **Taux de mobilité interne** : représente le pourcentage d'employés ayant changé de poste, de service ou de fonction au sein de même organisation (promotion, transferts, mouvement latéraux) par rapport à l'effectif moyen.
- **Ratio de cheminement de carrière** : cet indicateur mesure le pourcentage des promotions effectué par rapport au nombre total de mouvement dans une organisation. Sa formule est la suivante :

$$\text{RCC} = \frac{\text{Nombre de promotions ou de transferts latéraux}}{\text{Nombre total de mouvements}}$$

### 2.2.4 Les indicateurs de recrutement

Ces indicateurs mesurent l'efficacité de processus de recrutement :

- **La qualité de recrutement** : désigne la capacité de l'organisation à aligner le profil du candidat avec les exigences du poste.
- **Délai d'embauche** : correspond à la période qui s'écoule entre la demande de recrutement et la prise en fonction du candidat sélectionné.

### 2.2.5 Les indicateurs de formation

Ces indicateurs mesurent l'efficacité de la formation sur l'amélioration des pratiques professionnelles des employés.

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

- **Taux d'accès et de participation à la formation** : sa formule est la suivante :

**Taux d'accès et de participation à la formation** = Nombre d'employés ayant participé à la formation / le total des employés

- **Effort de formation** : indique le montant de la masse salariale consacré à la formation, sa formule est la suivante :

**Effort de formation** = Le montant à la formation / masse salariale total

### 2.3 Les tableaux de bord, outils de mesure de la performance organisationnelle

Le tableau de bord est un outil de pilotage permettant aux décideurs de surveiller, analyser et améliorer la performance de leur organisation. Il regroupe un ensemble d'indicateurs clés (KPI) qui reflètent l'atteinte des objectifs stratégiques, tactiques ou opérationnels.

**Selon ROBERT GUEDJ**, « Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise »<sup>70</sup>.

**Selon Alazard C et SEPARI**, définissent le tableau de bord de gestion comme « un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les

---

<sup>70</sup> GUEDJ Norbert, « **le contrôle de gestion** », 3<sup>ème</sup> Edition, Edition d'organisation, Paris, 2000, P 285.

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe»<sup>71</sup>.

D'une autre manière, « le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision, il est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »<sup>72</sup>

### 2.3.1 Les typologies du tableau de bord

La typologie des tableaux de bord peut s'établir en fonction de leurs composantes (indicateurs, structures des indicateurs, destinataires principale, plan d'action et objectifs).

#### a) Le tableau de bord d'activité

Il s'agit du tableau classique, qui présente des indicateurs pour suivre des activités. Il est nécessaire quand il ne s'agit pas de piloter un objectif auquel est associé un plan d'action. Il est nécessaire quand il s'agit de suivre une entité, ayant une structure définie (par exemple gestion d'une direction, un département ou un service...etc.). Ce type de tableau de bord n'est pas meilleur qu'un autre. Il est utile quand le suivi des différentes activités prime sur le suivi d'action mises en œuvre pour atteindre un objectif.

#### b) Le tableau de bord stratégique

Il est appelé aussi par certains auteurs tableau de bord prospectif, il assure une vision autant externe de l'entreprise sur son marché qu'interne sur son propre fonctionnement. Il intègre les facteurs clés de succès de l'entreprise, c'est-à-dire<sup>73</sup> :

---

<sup>71</sup> ALAZARD.C & Separi.S « **Manuel contrôle de gestion** », édition 5, DUNOD, Paris 2018, P 552.

<sup>72</sup> MALO. J-L, « **Encyclopédie de gestion** », édition Economica, Paris, 1997 , P.130.

<sup>73</sup> SELMER.C,« **concevoir le tableau de bord** »,Dunod édition 2 ,paris,2003 , P 190.

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

- Les données de synthèse souvent très large : part de marché par segment stratégique...
- Des éléments d'information précis sur les priorités particulières que le dirigeant souhaite suivre de près : produit en lancement, projet sensible...
- Des informations sur l'environnement qui ne sont pas en soi des indicateurs proportionnellement dits

Il s'agit du véritable tableau de bord pour atteindre un ou plusieurs objectifs en pilotant les plans d'action préalablement définis. Il est élaboré pour les besoins des dirigeants, ces critères retenus sont autant externes à l'entreprise (concurrence) qu'internes (fonctionnement et résultats économique). Il est axé sur le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de ces marchés et ces opportunités à court, moyen et long termes.

### c) Tableau de bord opérationnel

C'est un ensemble formaté d'informations et de données sélectionnées permettant au responsable d'avoir une vue générale de son activité, de déceler les éventuelles dérives et de prendre les décisions afin de converger vers les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il contient deux types d'indicateurs : des indicateurs de pilotage et des indicateurs de performance; es indicateurs utilisés sont généralement exprimés en termes de coût, délai et qualité (niveau de qualité, niveau des stocks, productivité, flexibilité des moyens, efficacité du personnel). Le tableau de bord opérationnel est donc bien un instrument au service de la décentralisation des responsabilités<sup>74</sup>.

### d) Le tableau de bord de pilotage

Il s'agit du véritable tableau de bord pour atteindre un ou plusieurs objectifs en pilotant les plans d'actions préalablement définis.

---

<sup>74</sup> DJERBI.Z, DURAND.X, KUSZLA.C, « **Contrôle de gestion** », édition Dunod, Paris, 2014, P. 271.

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

### 2.3.2 Les instruments du tableau de bord

Plusieurs formes existent, telle que : les écarts, les ratios les graphiques ...etc., pour présenter le tableau de bord ; sont utilisées dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision<sup>75</sup>.

#### 2.3.2.1 Les écarts

Écart: « différence entre une donnée de référence et une donnée constatée .exemple : écarte entre cout prévu et cout réalisé, entre qualité allouée et qualité consommée...»<sup>76</sup>.

#### 2.3.2.2 Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. En règle générale un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative.

#### 2.3.2.3 Les graphiques

Le graphique est une autre forme de présentation des données , est de mettre les données dans des graphiques indépendants dans l'intérêt de visualiser directement et rapidement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. On distingue : les courbes, les histogrammes, le camembert.

#### 2.3.2.4 Les clignotants

Les clignotants sont les seuls limites destinées à attirer l'attention des responsables, dès qu'une anomalie se présente, une dégradation ou un écart par rapport à l'objectif. Tant qu'il ne se déclenche pas, le fonctionnement est supposé correct.

---

<sup>75</sup> LEROY.M.op.cit2. P 76

<sup>76</sup> DORIATH. B. « **contrôle de gestion en 20 fiches** » 5emeédition, DUNOD, paris, 2008, p 72.

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

### 2.3.3 Les rôles d' un tableau de bord

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a dû d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure du temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles<sup>77</sup>.

#### a. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

#### b. Le tableau de bord, aide à la décision

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

#### c. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats

---

<sup>77</sup> Alazard. C et Separi.S, « **contrôle de gestion : manuel et application** »,Dunod édition 2,Paris,2010,P533.

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.

Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun. Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

### **d. Le tableau de bord est un outil d'alerte et de diagnostic**

Le tableau de bord permet de réaliser un diagnostic de la situation de l'entreprise ; c'est un système d'alerte et d'actions. Il Permet de prendre les mesures nécessaires lorsque des écarts sont constatés. Il attire l'attention des responsables sur les écarts les plus significatifs ou exceptionnels dégagés. Ainsi alertés, ils chercheront à choisir des actions correctives adéquates. Car de cet écart, naît la mise en place de solutions.

### **e. Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure et des performances**

Être performant implique être à la foi, efficace et efficient ; donc réalisé un résultat qui soit le plus possible proche de l'objectif préétabli avec le moindre coût. Le tableau de bord permet d'apprécier la performance des responsables en matière de réalisation d'objectif par la juxtaposition des prévisions et des réalisations.

La recherche de l'amélioration des performances est un facteur de motivation des responsables induisant la mobilisation des énergies et la cohésion des équipes.

### **f. Le tableau de bord, outil pédagogique de perfectionnement des cadres**

La sensibilisation permanente aux points clefs de leur gestion, la mise en œuvre de l'imagination pour trouver de meilleurs solutions, la connaissance des problèmes des

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

autres, enrichissent progressivement la formation économique des dirigeants, leur aptitude à la décision et à communiquer avec leurs collaborateurs pour les motiver. Le tableau de bord contribue à faire progresser la culture de gestion d'une organisation.

### 3 Section 3: le lien entre la GPEC et la performance organisationnelle

La performance organisationnelle est un élément clé pour le succès d'une entreprise. Elle représente la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs, à maximiser ses ressources et à s'adapter à son environnement concurrentiel.

#### 3.1 La définition de la performance organisationnelle

Plusieurs chercheurs ont fourni une série de définitions pour illustrer le concept de performance organisationnelle comme un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers relatifs à l'efficacité de la structure organisationnelle qui prend en considération non seulement l'actionnaire ou le client mais aussi l'employé.

**Selon Kaplan et Norton**, la performance organisationnelle est obtenue par l'équilibre et l'interrelation d'un moins quatre forces : la satisfaction des exigences des actionnaires, la satisfaction des clients et la capacité de développement de personnel<sup>78</sup>. Cette définition indique que la performance organisationnelle est atteinte en équilibrant et en reliant au moins trois forces : satisfaire les actionnaires, satisfaire les clients et développer les compétences du personnel.

**Selon M. Kalika**, la performance d'une organisation se réfère principalement à l'efficacité de la structure organisationnelle plutôt qu'à ses éventuelles conséquences

---

<sup>78</sup> El Amraoui H. et Hinti S. « **la performance de l'entreprise, Histoire d'un concept** », 2020, P347.

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

sociales ou économique»<sup>79</sup>. Selon cette définition la performance organisationnelle se concentre sur l'efficacité de la structure d'une organisation, et non sur les résultats sociaux ou économiques qu'elle peut engendrer.

**Steers R-M (1977)**, définit la performance organisationnelle comme la «capacité pour une organisation d'acquérir et d'utiliser ses ressources rares et précieuses aussi promptement que possible dans la poursuite des objectifs actuels et les objectifs opérationnels»<sup>80</sup>. Cette définition montre que la performance organisationnelle fait référence à la capacité d'une organisation à utiliser efficacement ses ressources pour atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente.

Ces définitions soulignent que :

*La performance organisationnelle est un indicateur clé de la réussite d'une entreprise. Elle se mesure par la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs et à surpasser les attentes en termes de résultats, d'efficacité et d'efficience. Elle repose sur des facteurs tels que la qualité du management, la motivation des employés et la mise en place de processus efficaces. Afin de maximiser la performance organisationnelle, il est essentiel de mettre en place des stratégies et des outils adaptés pour évaluer, surveiller et améliorer constamment les performances de l'organisation.*

### 3.2 Les indicateurs de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle peut être mesurée à partir de différents indices qui peuvent être rassemblés dans un tableau de bord indiquant les tâches réalisées par

---

<sup>79</sup> KALIKA.Michael, « **structure de l'entreprise, réalité, déterminent et performances** », Edition ECONOMICA, Paris, 1988, P.33

<sup>80</sup> Outi.H, Malainine.C, Mansouri.M, « **Agilité organisationnelle et performance organisationnelle dans la petite et moyenne entreprise : Une revue de littérature systématique** », Revue AME Vol 5, No 1 (Janvier, 2023)

## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

rapport aux objectifs fixés sur une période donnée.

- **La qualité de travail et des services** : fait partie des déterminants clés de la performance organisationnelle car elle détermine le degré d'importance accordé aux règles du métier et à l'engagement du personnel dans l'activité, une bonne qualité de travail est synonyme d'efficacité et d'efficience, autrement dit, la qualité de travail détermine d'une grande part l'organisation des démarches et des processus adoptés par l'entreprise afin d'être performante.
- **Le mode de management** : désigne les démarches de gestion adoptées par l'organisation et le style de leadership suivi (autoritaire ou participatif) qui permet à l'entreprise d'aboutir ou non aux résultats escomptés.
- **La fluidité des échanges** : c'est la capacité de l'entreprise à établir des échanges clairs en interne et externe, à faire circuler l'information entre les différentes parties prenantes et à améliorer sa communication. C'est un point très important en termes de performance car elle indique l'état de déroulement des échanges qui ont un impact considérable sur la performance organisationnelle.
- **Le respect des délais** : si une entreprise arrive à fournir ses prestations et services à temps, ou parvient à réaliser ses objectifs au moment voulu cela veut dire qu'elle est performante. C'est un bon indicateur de performance organisationnelle car il prouve que le travail est bien organisé et que le processus de performance fonctionne de manière satisfaisante.
- **Évaluation de la motivation** : La motivation est un mécanisme qui fait bouger l'individu, c'est grâce à elle qu'il émet des efforts afin de réaliser les objectifs, la motivation est donc un indicateur important qui démontre non seulement le degré d'engagement du personnel aux objectifs de l'entreprise, mais aussi les stratégies adoptées par cette dernière afin d'assurer la motivation de son personnel en leur accordant les moyens et les conditions

## Chapitre II : La performance organisationnelle

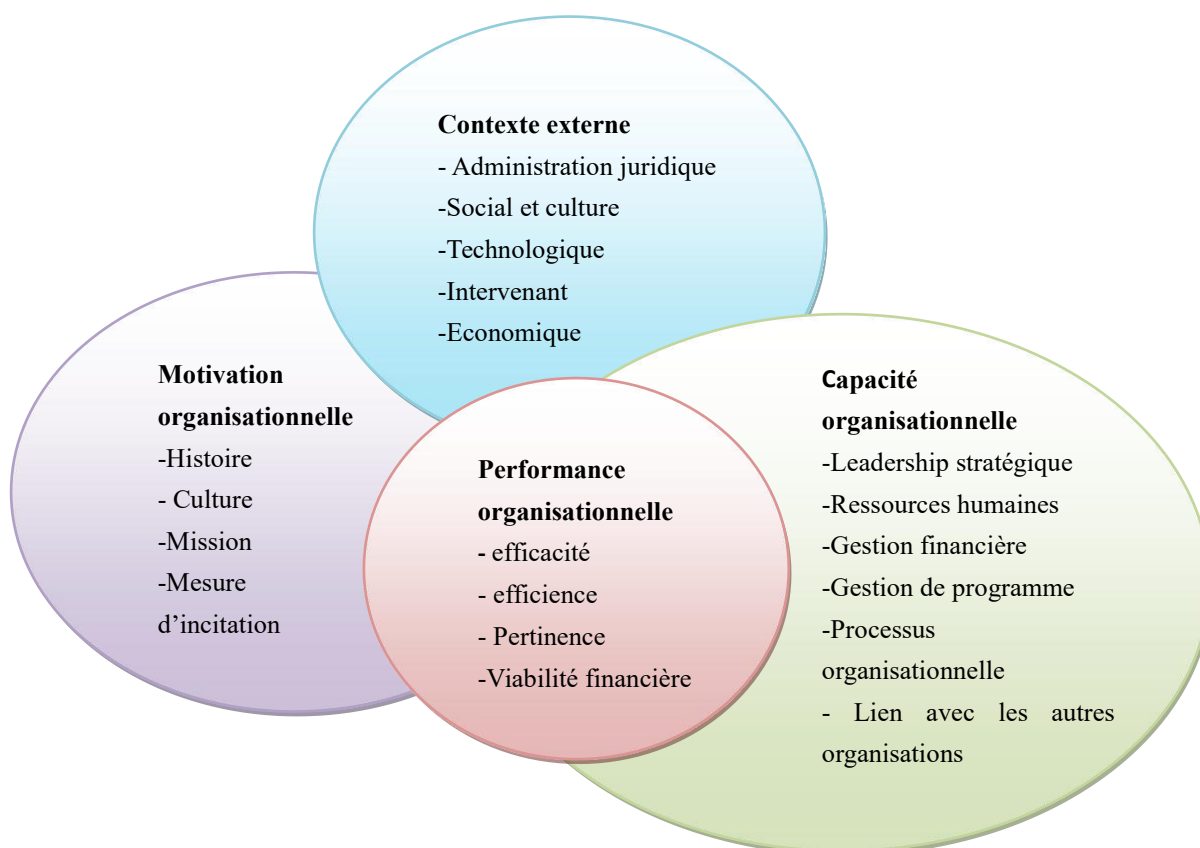
nécessaires afin de les satisfaire, un salarié motivé est un salarié performant qui participe donc à la performance de l'entreprise.

- **Évaluation de la satisfaction** : le degré de satisfaction que ce soit du personnel ou de la clientèle détermine l'état du travail qui a été fait au niveau organisationnelle, si le personnel est satisfait des conditions de travail, et que les clients son satisfaits de la qualité des prestations, cela veut dire qu'une bonne gestion organisationnelle est effectuée.

### 3.3 Les composants de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle est considérée comme un levier de bon fonctionnement de l'entreprise. Elle repose sur une interaction entre ses différentes composantes en assurant une coordination efficaces entres les acteurs et favorise l'atteinte des objectifs stratégiques. Cette figure représente ces différents composants.

Figure n 10 : Les composants de la performance organisationnelle



## Chapitre II : La performance organisationnelle

---

Source : Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden,  
AMELIORER LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE MANUEL D AUTO, p 54

### 3.3.1 Capacité organisationnelle

Elle est considérée comme base de de la performance organisationnelle ces domaines :

- leadership organisationnelle, ressources humaines, gestion financière, gestion de programme, processus organisationnelle et les liens avec les autres organisations, ils représentent le potentiel de l'entreprise. Ces dernier sont caractérisés par :
- Leur capacité à donner une vision sur les changements tangible on peut de temps
- Une dimension où une contribution extérieure peut renforcer les efforts internes.
- Les organisations elles-mêmes leur demandent souvent leur soutien dans le domaine du renforcement des capacités.

### 3.3.2 Contexte externe

L'organisation est ancrée dans son macro-environnement. Alors le contexte externe exerce une influence significative sur la performance organisationnelle. Pour cela il est important pour l'entreprise de surveiller plusieurs dimensions clés. Tels que les dimensions administratives et juridiques, sociales et culturelles, économiques ou encore technologiques, ces dernières exercent une influence en interagissent avec ses choix stratégiques et opérationnelles.

### 3.3.3 Motivation organisationnelle

Tout comme les gens, les organisations ont leur propre rythme et leur propre

## **Chapitre II : La performance organisationnelle**

---

personnalité. Parmi les concepts organisationnels qui incitent une organisation à agir, on citera son histoire, sa mission, ses mesures d'incitation et sa culture interne, ainsi que les valeurs et convictions qui prédominent quant au rôle de l'organisation dans la société. Telle est notre conception de la motivation organisationnelle. Les quatre grands volets en sont l'histoire, la mission, la culture, les mesures incitatives et les récompenses<sup>81</sup>. C'est les raisons qui incitent les employés à mener bien leur travail.

### **3.3.4 Performance organisationnelle**

Chacun des éléments évoqués précédemment, joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de l'organisation, en contribuant directement à sa performance organisationnelle. Celle-ci se manifeste par sa capacité à atteindre ses objectifs de manière cohérente, efficace et durable.

### **3.4 Le lien entre la GPEC et la performance organisationnelle**

Dans toute organisation, il est essentiel d'assurer une bonne gestion des ressources humaines pour atteindre un haut niveau de performance. C'est dans ce cadre que la GPEC joue un rôle stratégique, car elle permet d'anticiper et de planifier les besoins des organisations en compétences en fonction de leurs objectifs à moyen et long terme. Le lien entre la GPEC et la performance organisationnelle réside dans la capacité de l'entreprise à mobiliser les bonnes compétences, au bon moment, pour faire face aux défis présents et à venir. Elle joue un rôle central dans l'amélioration de la performance organisationnelle en agissant sur plusieurs leviers essentiels.

#### **3.4.1 Lien attaché à l'alignement stratégique**

La GPEC vise avant tout à adapter les ressources humaines aux évolutions internes

---

<sup>81</sup> Charles Lusthaus, Marie-Hélène Arien, Gary Anderson, Fred Carden « **Améliorer la performance organisationnelle**, Manuel d'auto évaluation» P 67.

## **Chapitre II : La performance organisationnelle**

---

et externes de l'organisation. En identifiant les écarts entre les compétences actuelles et celles requises à l'avenir, elle permet une planification anticipée des recrutements, des formations et des mobilités internes. Cela garantit un alignement entre les compétences disponibles et les objectifs stratégiques, ce qui favorise une meilleure exécution des plans d'action de l'entreprise. Une organisation qui maîtrise la GPEC est ainsi plus à même de faire face aux changements du marché, de la concurrence ou des exigences technologiques, et donc de préserver voire d'améliorer sa compétitivité.

### **3.4.2 Lien attaché à l'optimisation des performances**

La mise en œuvre de la GPEC permet de placer les bonnes personnes aux bons postes, en s'assurant qu'elles disposent des compétences nécessaires à la réalisation de leurs missions. Cela contribue à réduire les erreurs, les pertes de temps et les dysfonctionnements, tout en augmentant la productivité. En outre, en identifiant les besoins en formation et en accompagnant les parcours professionnels, la GPEC favorise la montée en compétences des salariés, ce qui renforce leur efficacité et leur autonomie au travail.

### **3.4.3 Lien attaché à une meilleure gestion des coûts RH**

L'anticipation des besoins permet de réduire les coûts liés au recrutement d'urgence, à la mobilité subie ou au turnover excessif. La GPEC aide également à éviter les situations de sureffectif ou de sous-effectif, qui peuvent être coûteuses tant sur le plan financier que sur le plan humain. En optimisant l'allocation des ressources humaines, l'entreprise améliore ainsi sa performance économique globale.

### **3.4.4 Lien attaché au développement des talents**

La GPEC prend en compte les aspirations des salariés et favorise leur évolution professionnelle. En leur offrant des perspectives de carrière claires, en valorisant la montée en compétences via des plans de formations et de mobilité adaptées, elle

## **Chapitre II : La performance organisationnelle**

---

renforce leur motivation et leur engagement. Un personnel motivé est généralement plus productif, plus créatif et plus fidèle à l'entreprise, ce qui a un impact direct sur la performance organisationnelle.

### **3.4.5 Lien attaché à l'innovation et l'adaptabilité**

Dans un environnement en perpétuelle évolution, la capacité d'adaptation est un facteur clé de performance. La GPEC permet à l'organisation de rester agile en anticipant les mutations du marché du travail, en préparant les compétences de demain et en encourageant l'innovation. Une entreprise proactive sur ces questions est plus à même de saisir de nouvelles opportunités et de réagir rapidement aux menaces, assurant ainsi sa pérennité et son développement.

### **Conclusion du chapitre**

En somme, la GPEC n'est pas simplement une obligation légale ou un outil de gestion des ressources humaines. Elle constitue un véritable levier stratégique, en ce qu'elle permet d'anticiper, de développer et de mobiliser les compétences nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise. En renforçant la cohérence entre les ressources humaines et les ambitions stratégiques, elle contribue directement à l'amélioration de la performance organisationnelle, qu'elle soit économique, sociale ou opérationnelle.

---

# Chapitre III

# **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

## **Introduction du chapitre**

Nous consacrons ce présent chapitre à l'analyse des données recueillies lors de notre enquête ainsi qu'à leur interprétation et donner quelques recommandations.

Le chapitre est divisé en trois (03) sections, dont la section 01 sera consacré à la présentation de notre méthodologie de à l'entreprise Sonatrach, ensuite la section 02 représente les résultats obtenus lors de l'analyse qualitative et enfin dans la section 03 nous exposerons les résultats quantitatives via le questionnaire.

## **1 Section 1: présentation du choix méthodologique et de l'entreprise étudiée**

Dans cette section nous allons présenter la méthodologie adoptée pour étudier l'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur la performance organisationnelle de l'entreprise Sonatrach

### **1.1 Présentation de la méthodologie**

Dans le cadre de l'élaboration de ce mémoire intitulé « l'impact de la GPEC sur la performance organisationnelle », on a adopté une approche d'étude de cas et on a opté pour une méthode mixte qualitative et quantitative.

La méthode qualitative nous a permis de récoltée des informations pour rédiger la mise en place de la GPEC à travers l'observation, l'analyse des documents de l'entreprise et en complément un guide d'entretien destiné au service RH de la DP In-Amenas, pour le but de comprendre comment se fait la GPEC au niveau de Sonatrach. Ensuite, une méthode quantitative à travers une enquête par questionnaire qui était adressé aux salariés de l'entreprise, afin de comprendre la perception de la GPEC au niveau de Sonatrach. Pour le questionnaire, nous avons distribué 50 exemplaires, et nous avons récupéré que 30.

#### **➤ Enquête par questionnaire**

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

Pour atteindre notre recherche, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau du district SONATRACH, que nous allons présenter dans cette section.

### ➤ **Présentation de l'enquête**

Cette étude s'appuiera sur un ensemble de questions visant à recueillir les témoignages, les expériences vécues et les opinions d'un échantillon du personnel de SONATRACH.

### ➤ **L'objectif de l'enquête**

L'objectif principal de cette recherche est de recueillir des données permettant de mieux comprendre la perception des acteurs internes quant à la mise en œuvre de la GPEC, et d'évaluer dans quelle mesure cette démarche influence la performance organisationnelle de l'entreprise SONATRACH.

### ➤ **Population et échantillonnage**

La population ciblée par notre enquête est constituée de l'ensemble des employés travaillant au sein du district SONATRACH.

Dans le cadre de cette étude, nous avons pris en compte l'ensemble des agents de l'entreprise, en tenant compte de leurs caractéristiques socioprofessionnelles, à savoir : les cadres, les agents de maîtrise et les exécutants.

L'enquête a été administrée à un total de 50 employés, parmi lesquels un échantillon de 30 personnes a été retenu pour l'analyse. Cette diversité de statuts professionnels a permis de croiser les points de vue et d'enrichir notre l'analyse, tout en assurant une collecte de données suffisante et pertinente pour traiter notre problématique de recherche.

Pour le traitement des données issues du questionnaire, nous avons utilisé le logiciel Excel, qui nous a permis d'effectuer les calculs, les représentations graphiques et les traitements statistiques nécessaires.

En ce qui concerne la structure du questionnaire, celui-ci se compose de plusieurs

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

parties organisées comme suit :

- Une première partie consacrée aux informations générales (âge, sexe, ancienneté, poste, etc.) ;
- Une deuxième partie relative à la connaissance et à l'application de la GPEC ;
- Une troisième partie portant sur la perception de l'impact de la GPEC sur la performance organisationnelle.

### **1.2 Historique et présentation de la DP -IN AMENAS**

#### **1.2.1 Présentation du groupe SONATRACH**

L'entreprise SONATRACH (Société Nationale pour le Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures a été créé le 31 Décembre 1963 par le décret n°63/491, les statuts ont été modifiés par le décret n°66/292 du 22 Septembre 1966, et SONATRACH devient Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des Hydrocarbures est une entreprise publique algérienne et un acteur majeur de l'industrie pétrolière surnommé la major africaine. Classée 1ère entreprise exportatrice du pays, 14ème Compagnie pétrolière Mondiale, assurant plus de 95 % des recettes en devises étrangères. Contribue à plus de 50 % des revenus fiscaux du pays. Assure une production annuelle de 1 479 millions de BEP, soit l'équivalent de 4,1 millions de BEP/J. Le Groupe SONATRACH emploie plus de 200.000 personnes. Dans le domaine des énergies renouvelables.

SONATRACH, premier groupe d'hydrocarbures en Afrique, est la compagnie nationale pétrolière et gazière parmi les plus performantes dans le monde et joue depuis 60 ans son rôle principal de locomotive de l'économie nationale fort de sa capacité à être un groupe entièrement intégré sur toute la chaîne de valeur des hydrocarbures Dans l'Amont, le Groupe SONATRACH opère, en effort propre ou en partenariat, des gisements parmi les plus importants du monde dans différentes

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

régions du Sahara algérien : Hassi Messaoud, Hassi R'Mel, Hassi Berkine, In Salah et In Amenas... En matière de transport, le Groupe dispose d'un réseau de canalisations dense sur le territoire national qui s'étend sur près de 22 000 kilomètres. La Compagnie dispose de quatre ports pétroliers de chargement d'hydrocarbures : Alger, Arzew, Bejaia et Skikda qui permettent le chargement et le déchargement de gros tankers d'une capacité de 80 000 à 320 000 TM et de méthaniers. Dans l'Aval, SONATRACH compte six raffineries en activité et deux complexes pétrochimiques, quatre complexes Liquéfaction GNL et deux complexes Séparation GPL.

Le Groupe compte 154 filiales et participations dont une quinzaine détenues à 100 %, Parmi ses plus importantes filiales, on compte l'Entreprise Nationale de Géophysique « ENAGEO », l'Entreprise Nationale de Forage « ENAFOR », l'Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers « ENGTP », et la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers « NAFTAL ».

SONATRACH sa stratégie est basée sur la mise en place de centrales photovoltaïques sur ses sites industriels, générant une économie de gaz qui sera valorisée dans d'autres secteurs, ou à l'export, ainsi que sur la réduction de l'empreinte environnementale par l'utilisation d'énergies plus propres. À l'heure de la transition énergétique et de l'évolution du secteur énergétique à travers le monde, SONATRACH exploite également « le grand potentiel » de production d'hydrogène en Algérie.

SONATRACH ne cesse pas de s'internationalisé en opérant dans plusieurs régions du monde notamment en Afrique, Europe (Espagne, Italie, Portugal, grand Bretagne), en Amérique Latine (Pérou) et enfin aux USA<sup>82</sup>.

### **1.2.2 Présentation de la Division production IN-AMENAS**

IN AMENAS est situé dans le sud Algérien à 1600 Km d'Alger, à 730 Km au sud de Hassi Massoud à la frontière Libyenne, au centre de ce qu'on appelle le bassin d'illizi

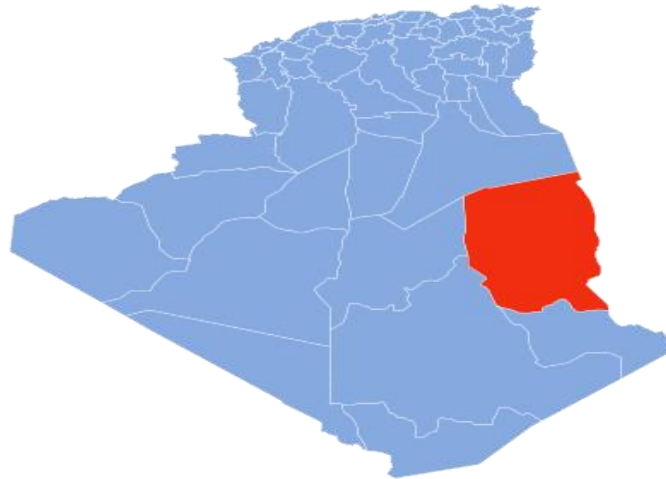
---

<sup>82</sup> Site officiel SONATRACH

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

à 240 Km de chef-lieu Illizi dont elle relève administrativement . Les champs de production de la zone sont d'environ 30.000 km<sup>2</sup>.

Elle a été édifée dans les années 60 suite à la découverte historique de gisement d'hydrocarbure en 28 février 1956 avec le forage Du puits EDJELEH DL 101. Elle représente le deuxième champ d'exportation pétrolière en Algérie avec une capacité



de production de 5000m<sup>3</sup>/jour environ.

### **Figure n°11: la situation géographique d'In Amenas**

Source: [https://fr.wikipedia.org/wiki/Communes\\_de\\_la\\_wilaya\\_d%27Illizi](https://fr.wikipedia.org/wiki/Communes_de_la_wilaya_d%27Illizi)

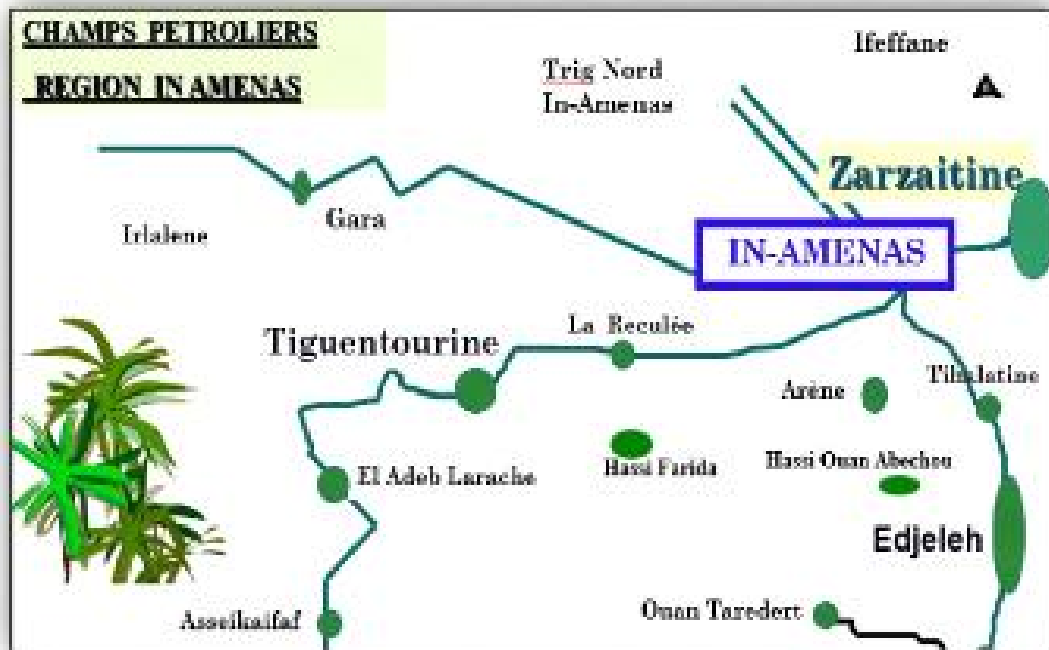
- ❖ Ses principales activités sont essentiellement :
  - La production du Pétrole Brut.
  - La récupération du gaz torché.
  - Injection d'eau.

L'exploitation du champ situé dans une zone géographique particulièrement défavorisée a nécessité l'implantation d'un certain nombre d'équipement, et c'est ainsi qu'à IN AMENAS qu'on dénombre trois groupes d'installation majeurs:

- Des centres de stockage.
- Des bases de vie.
- Des bases industrielles.

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

Figure n°12 : la situation géographique de la division production IN AMENAS



Source: [https://fr.wikipedia.org/wiki/Communes\\_de\\_la\\_wilaya\\_d%27Illizi](https://fr.wikipedia.org/wiki/Communes_de_la_wilaya_d%27Illizi)

Cette région se divise en trois secteurs à partir qui sont :

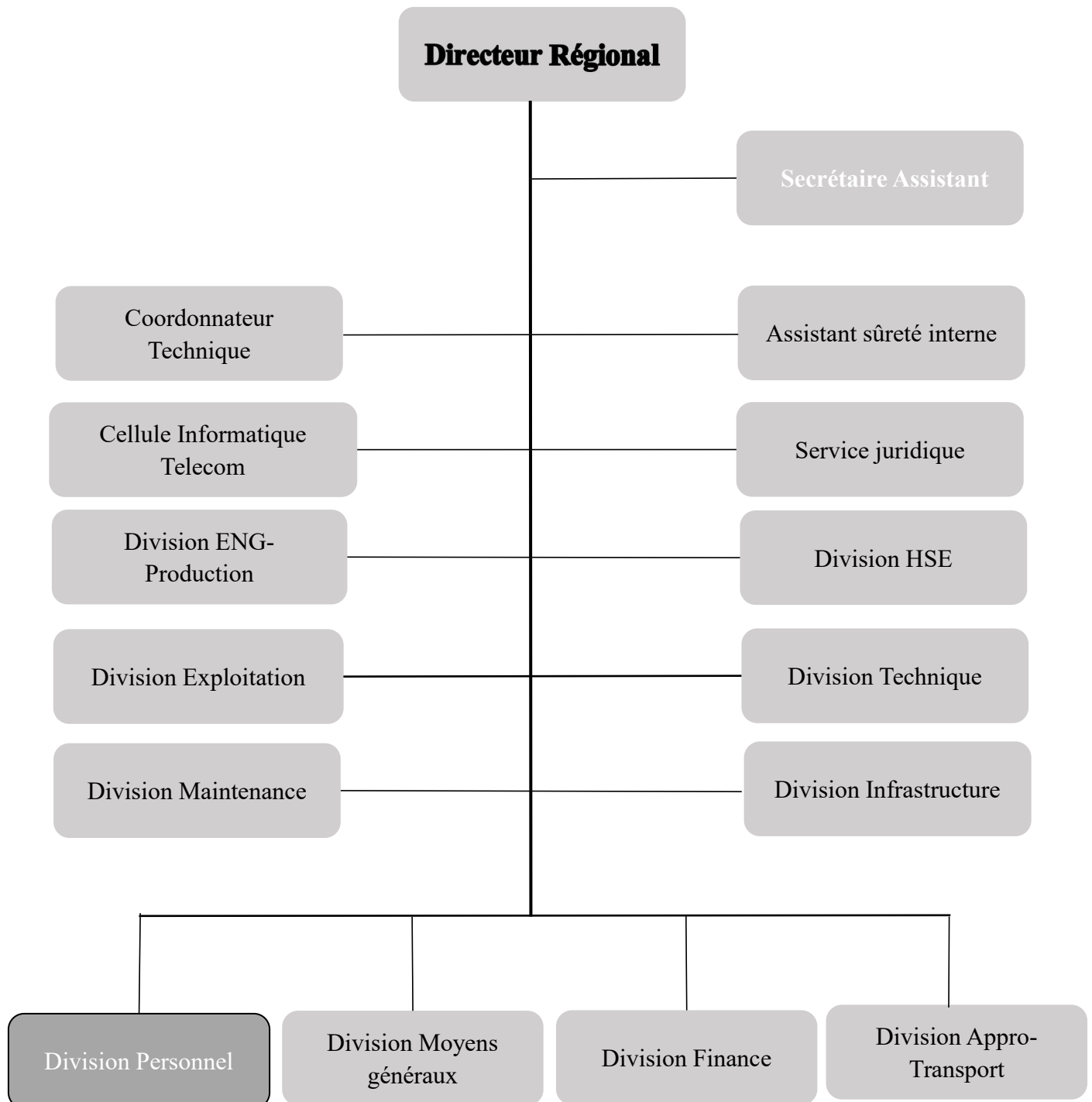
- Le secteur Nord ( ZARZAITINE) à 30km d'IN AMENAS
- Le secteur Est ( EDJELLEH) à 70Km d'IN AMENAS.
- Le secteur ouest ( TIGUENTOURINE, EL ADEB LARACH, HASSIKIEFAS...)

### 1.2.3 Présentation de l' organigramme de la Direction Régionale In Amenas

La Direction Régionale d'IN-AMENAS est organisée en (10) divisions.

# Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

Figure n°13: l'organigramme de la Direction Régional In Amenas

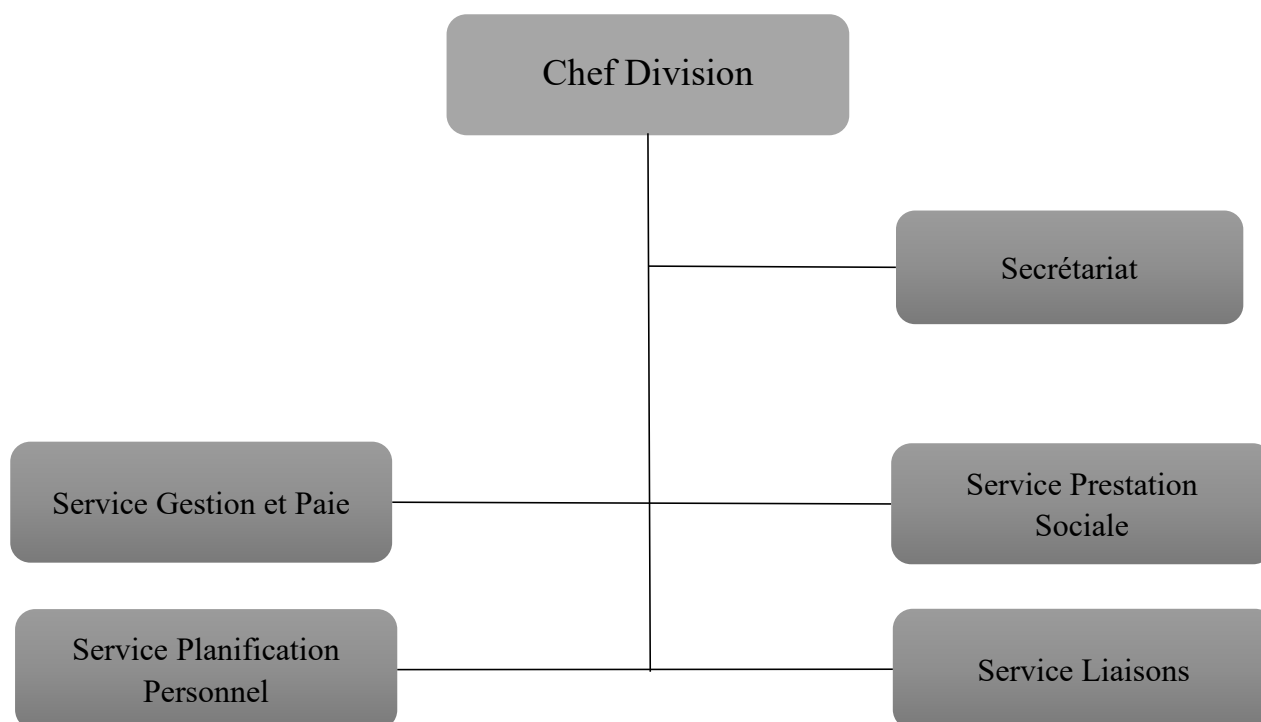


Source : Document interne de l'entreprise

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

### 1.2.4 Présentation de l'organigramme de la Division Personnel

Figure n°14 : l'organigramme de la division personnel



Source : document interne de l'entreprise

#### 1.2.4.1 La division personnel

La Division Personnel de SONATRACH occupe une place centrale dans la stratégie de gestion des ressources humaines de l'entreprise. En tant que pilier essentiel de l'organisation, elle veille à la mise en œuvre efficace des politiques RH, elle veille à aligner les compétences du personnel avec les besoins évolutifs du secteur pétrolier et gazier, tout en assurant un climat social serein, une planification optimale des effectifs

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

et la motivation des employés à travers une gestion équitable et performante.

La division personnel n'est pas seulement une structure administrative; elle est un véritable levier stratégique. Grâce à ses quatre services complémentaires, elle contribue activement à la productivité, à la motivation du personnel et à la cohésion sociale, jouant ainsi un rôle déterminant dans la performance globale de l'entreprise.

Elle pilote l'ensemble des processus RH, depuis la planification des effectifs jusqu'à la gestion des carrières, en passant par le recrutement, la formation, la gestion de la paie et le dialogue social. Elle a un rôle transversal et déterminant dans l'atteinte des objectifs et renforcer la compétitivité et la pérennité de SONATRACH.

### **1.2.4.2 Les missions principales de la RH de la Division Personnel**

- Planification des ressources humaines
- Recrutement des compétences
- Développement et formation
- Relations industrielles et climat social
- Gestion des carrières et mobilité (médailles,

### **1.2.4.3 Les services de la Division personnel**

La Division Personnel contient quatre (04) services principaux:

#### **a. Service Gestion et Paie**

Ce service est chargé de la gestion administrative du personnel et de l'élaboration de la paie. Il assure le suivi de la situation contractuelle de chaque employé, l'enregistrement des mouvements (recrutement, mutations, la déclaration fiscale, les primes, absences, départs...), et garantit le traitement fiable et ponctuel des salaires, dans le respect de la législation et des accords internes.

La gestion de la paie est bien plus qu'un simple processus administratif. Elle

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

constitue un levier stratégique au service de la performance organisationnelle. Elle contribue d'abord à la motivation et à l'engagement du personnel en assurant la transparence, la régularité et la conformité du système de rémunération, une paie bien gérée participe directement à l'amélioration de la productivité individuelle et collective. Elle renforce la confiance des salariés, stabilise l'environnement social et permet à l'entreprise d'évoluer dans un cadre sain et structuré.

### **❖ Principales tâches du service gestion et paie**

- Assurer un paiement exact et régulier des salaires.
- Garantir la conformité réglementaire (fiscale, sociale, conventionnelle).
- Offrir une transparence salariale aux employés.
- Actualiser l'application Reshum sur le volet ADM.
- Assurer le suivi de pointage de personnel sur Reshum
- Éviter les litiges liés à des erreurs de paie.
- Fournir des données fiables pour le pilotage RH et budgétaire.
- Gestion des contrats de travail (recrutement, renouvellement..) prêt, achat véhicules du personnel.
- Élaboration et vérification des bulletins de paie.
- Application des primes, indemnités, retenues et régularisations.
- Rédaction des courriers.

### **b. Service Planification Personnel**

Le Service Planification Personnel est une entité stratégique de la Division Personnel, chargée d'anticiper, d'organiser et d'aligner les ressources humaines avec les besoins et les objectifs futurs de l'entreprise. Son rôle est de garantir une adéquation permanente entre les compétences disponibles et les exigences opérationnelles de SONATRACH.

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

Ce service ne se limite pas à la gestion des effectifs ; il couvre un ensemble de missions intégrées, allant du recrutement à la gestion des carrières, en passant par la formation et les relations industrielles.

- **Section recrutement**

Détermine le processus par lequel une entreprise identifie, attire, sélectionner et intègre les candidats les plus adaptés à ses besoins en compétences. Il vise à pourvoir les postes vacants tout en assurant une adéquation entre le profil du candidat et les exigences du poste. Il planifie et coordonne l'acquisition des talents nécessaires au bon déroulement des activités, en veillant à répondre aux besoins qualitatifs et quantitatifs de l'entreprise.

- ❖ **Principales tâches du recrutement**

- Analyse des besoins en personnel (quantitatifs et qualitatifs).
- Rédaction et diffusion des offres d'emploi.
- Réception et tri des candidatures affectées à la Direction régionale.
- Conduite des entretiens de sélection et des tests.
- Établir des contrats CDD et CDI conformément à la réglementation.
- Élaborer et transmettre à l'inspection de travail les tableaux de bords annuels, mensuels et trimestriels des recrutements.

- **Section formation**

Cette section est responsable de la mise en œuvre de la politique de développement des compétences du personnel. Elle est le dépendant de la prospective, de l'organisation et de l'évaluation des actions de formation en fonction des besoins exprimés par les divers services et des exigences opérationnelles. Elle conçoit également les programmes adaptés en s'assurant une mise en œuvre efficace. Ce service agit directement sur la montée en compétences du capital humain, un élément crucial pour la compétitivité, en permettant aux employés de s'adapter aux évolutions

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

des métiers, de technologies et des processus internes dans le but d'accroître leur efficacité individuelle et collective. Cette dernière contribue également à la motivation et à la fidélisation des salariés.

Son objectif principal est d'assurer l'adéquation entre les compétences disponibles et celles requises, en veillant à renforcer les capacités techniques, managériales et comportementales des collaborateurs.

### **❖ les taches de la formation**

- Identifier les besoins en formation auprès des différents services;
- la coordination et le suivi des actions de formation courte, moyen et longue durée du personnel
- Concevoir ou sélectionner des programmes adaptés aux besoins;
- Organiser et coordonner les sessions de formation (planning, logistique, inscriptions);
- Assurer le suivi administratif et budgétaire des actions de formation;
- Évaluer l'efficacité des formations et mesurer leur impact sur les compétences;
- Faire de la veille pédagogique pour intégrer des méthodes et outils innovants;
- veiller sur le suivi des inscriptions aux formations, établissement des ordres de mission et la réservation des participations;

### **● Section gestion des carrières**

La gestion des carrières au sein de la division du personnel de Sonatrach consiste à planifier, orienter et accompagner l'évolution professionnelle des employés, en tenant compte à la fois des besoins stratégiques de l'entreprise et des aspirations individuelles. Elle vise à identifier, développer les compétences, fidéliser les talents et garantir la relève efficace pour les postes clés afin de soutenir la croissance et la compétitivité du groupe.

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

### **❖ Les tâches de la section Gestion des carrières**

- Identifier les potentiels et évaluer les compétences internes;
- Élaborer des plans de carrière adaptés aux profils et aux projets de l'entreprise;
- Organiser la mobilité interne (promotions, mutations, affectations);
- Mettre en place des programmes de succession pour les postes clés;
- Conseiller et accompagner les salariés dans leur évolution professionnelle;
- Assurer le suivi et l'évaluation régulière des parcours professionnels;

### **● Section relations industrielles :**

La Section des Relations Industrielles assure la gestion des relations entre la direction de et ses employés ainsi qu'avec leurs représentant. Elle veille à maintenir un climat social stable, à prévenir les conflits de travail, et à garantir l'application des conventions collectives et des lois sociales. Elle contribue à anticiper les besoins en ressources humaines et à accompagner les changements organisationnels. En favorisant un bon climat social et en soutenant l'engagement des employés, cette section améliore la productivité, réduit les conflits et renforce la performance globale de l'entreprise.

### **❖ Les tâches de la section relations industrielles**

- Gérer les relations avec les représentants du personnel (syndicats, délégués);
- Négocier et suivre des conventions collectives.
- Prévenir et résoudre les conflits de travail (médiation; dialogue social).
- Veiller un respect de la législation du travail et des politiques internes.
- Participer à la planification des effectifs et au développement des compétences.

### **c. Service prestation sociale:**

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

Le service des Prestations Sociales de la DR du SONATRACH joue un rôle très important, en contribuant à l'amélioration du bien-être des salariés et assurer leurs prise en charge médicale, il élabore et traite les dossiers en rapport avec les maladies et les accidents du travail. En collaboration avec la CNAS (Caisse Nationale des Assurances Sociales) ainsi que le service des contrôles médicaux. Cette dernière prend en charge le remboursement des frais médicaux pour les maladies professionnelles, les maladies de longue durée ainsi que les accidents du travail. Ce service contient un Centre Médical et un Centre de Sport et Loisirs, il favorise un environnement de travail équilibré et solidaire, il contribue activement à la motivation et à la fidélisation du personnel.

### **❖ les taches de service prestation sociale**

- Le traitement administratif des dossiers médicaux des employés;
- Le remboursement des frais médicaux, en coordination avec la CNAS;
- L'accompagnement des salariés en arrêt maladie;
- Gestion des infrastructures sportives et de loisirs;
- Organisation d'événements sportifs et culturels;

### **d. Service liaisons**

Le service Liaisons est chargé de gérer les communications et les déplacements internes et externes de l'entreprise. Il assure la coordination entre les différentes structures de l'entreprise, organise le transport du personnel, des documents et matériel et veille au bon déroulement des échanges logistiques et administratifs nécessaires au fonctionnement fluide de l'entreprise.

### **❖ Les taches du service liaisons**

- Gestion des communications internes et externes;
- Organisation des déplacements professionnels (billets, hébergements, visas);
- Circulation des documents et du personnel entre les sites;

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

- Suivi administratif des missions et des déplacements;
- Coordination logistique des moyens de transport internes (navettes, voitures et hôtels service);
- Soutien administratif et assistance au personnel.

### **2 Section 02 : la mise en œuvre de la GPEC au sein de la Direction Régionale Division-production SONATRAC**

La gestion prévisionnelle repose sur l'analyse des écarts entre les compétences existantes et celles nécessaire dans le futur afin d'aligner les ressources humaines sur la stratégie et les objectifs fixés par l'entreprise. Notamment dans le but de garantir une meilleure performance organisationnelle. A l'aide de cette démarche l'entreprise va optimiser le développement des compétences et sécurise les parcours professionnel de son capital humain et renforcer sa compétitivité.

La Direction Régionale Division-Production mis on place sa démarche GPEC pour une durée de 5 ans, chargé d'élaborer les prévisions de ses effectifs en terme qualitatif et quantitatif.

#### **2.1 La démarche de la prévision au sein de la Division-Production SH**

D'après le chef de division personnel de la DP SH « les objectifs de l'adoption de la politique de la GPEC est d'avoir un personnel compétent pour assurer la production du pétrole dans un environnement sain et mieux accompagner les projets de transformations ». Il a précisé qu'ils optent pour une démarche qui consiste à :

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

### **2.1.1 Élaboration et révision des organigrammes**

La procédure d'élaboration et/ ou de révision de l'organigramme constitue l'un des outils essentiels pour la mise en œuvre de l'organisation. Elle permet, notamment :

- De palier aux éventuels dysfonctionnements pouvant apparaître dans les pratiques de gestion de chaque fonction,
- D'assurer la cohérence d'ensemble et de prendre en charge les interfaces fonctionnelles,
- De constituer un référentiel normatif interne pour toute action de contrôle d'application ou d'audit. <sup>83</sup>

Elle se fait selon les étapes suivantes :

- L'élaboration du projet de révision de l'organigramme par le directeur central;
- Analyser l'organigramme existant, recenser les postes avec leurs intitulés officiels et codes fonctions, et identifier les évolutions organisationnelles récentes (créations, suppressions, nouvelles missions);
- Vérifier la conformité des intitulés de postes et des codes fonctions par rapport au référentiel interne, et confirmer la cohérence avec les filières métiers et les niveaux hiérarchiques;
- Transmettre au DPR le projet d'organigramme, accompagné obligatoirement d'un exposé des motifs et de tableaux comparatifs des effectifs par fonction et par structure, avec explication des écarts;
- Procéder à l'étude préliminaire du projet en analysant l'opportunité et les motifs, en contrôlant la conformité des intitulés et des codes fonctions, et en comparant le projet avec l'organisation existante;
- Approuver l'organigramme en signant la décision portant organisation de détail et l'organigramme définitif.

---

<sup>83</sup> Manuel grh dp sh

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

### **2.1.2 Élaboration du Plan Annuel et PMT Ressources Humaines**

Le Plan Annuel est un outil de planification des besoins en ressources humaines et en formation pour un exercice considéré (N) et l'exercice suivant (N+1). Il constitue le moyen approprié permettant d'arrêter le besoin en ressources humaines et en formation et de planifier leur réalisation. Le Plan à Moyen Terme des Effectifs et de la Formation (PMT) indique les besoins nouveaux en effectifs et en formation, planifiés sur une période de cinq (05) exercices (N+5). <sup>84</sup>

**PMTE relative aux salariés et aux formations :** la réalisation de PMTE nécessite la contribution de plusieurs acteurs selon le processus suivant :

- Réception des documents d'orientation par le Directeurs DP RH
- La direction des RH diffuse vers les autres régions pour qu'ils expriment leurs besoins en effectifs ainsi que les départs programmés
- Les structures RH analysent, valident et consolident les besoins en effectifs, et les formations, puis ressembles les besoins, enfin le document est soumet à l'approbation du Responsable d'Unité.
- Le département RHU reçoit le Plan Annuel et le PMT de chaque structure, l'examine et contrôle la cohérence des informations transmises, puis consolide les plans PMT de l'ensemble des structures de la DP.

### **2.1.3 Procédure de validation du Plan Annuel et PMT Ressources Humaines**

Le processus de validation du PMTE suit les étapes suivantes :

- Le PMT consolidé est soumis au DRH pour avis, puis transmis au Directeur de la Division Production pour approbation.

---

<sup>84</sup> Manuel grh DP SH

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

- Le directeur de la DP reçoit le Plan Annuel et le PMT validés, puis les transmet au DRH/Siège DPR pour exploitation.
- Transmission du Plan Annuel et le PMTE validé aux Département RHU et formation pour exploitation, et diffuse aux structures NORD et SUD les besoins retenus (emplois et formations) ainsi que la note d'orientation.
- Les structures RHU assurent le suivi de l'exécution du Plan Annuel et le PMTE validé.

### **2.2 Analyse de l'état des ressources humaine au sein de DP SH**

La DP SH s'appuie sur trois outils principaux dans sa démarche de GPEC qui sont représentées ci-dessous:

#### **2.2.1 Analyse de la situation des effectifs par catégories professionnelles**

**Tableau n°3: la situation des effectifs par catégorie professionnelle**

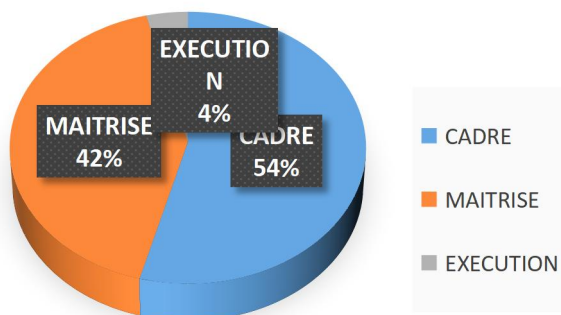
	année	année
Désignation	2024	2025
Cadre		
Administratif	93	91
Technique	200	200
TOTAL	293	291
Maitrise		
Administratif	68	75
Technique	159	150
TOTAL	227	225
Execution		
Administratif	10	10

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

Technique	11	11
TOTAL	21	21

Source: réaliser par nos soins

Figure n°15: situation des effectifs par catégorie professionnelle



**Commentaire:** Le nombre de l'effectif inscrit au 31/12/2024 est de 541 agents contre 537 inscrits en 2025, d'après le responsable du recrutement : « on a marqué un manque d'effectif pour devers raison de suspension de relation de travail à savoir le départ en retraite, le

turnover, maladie de longue durée, et les mutation »

### 2.2.2 Analyse de la cartographie des âges : la répartition des salariés selon leur âge

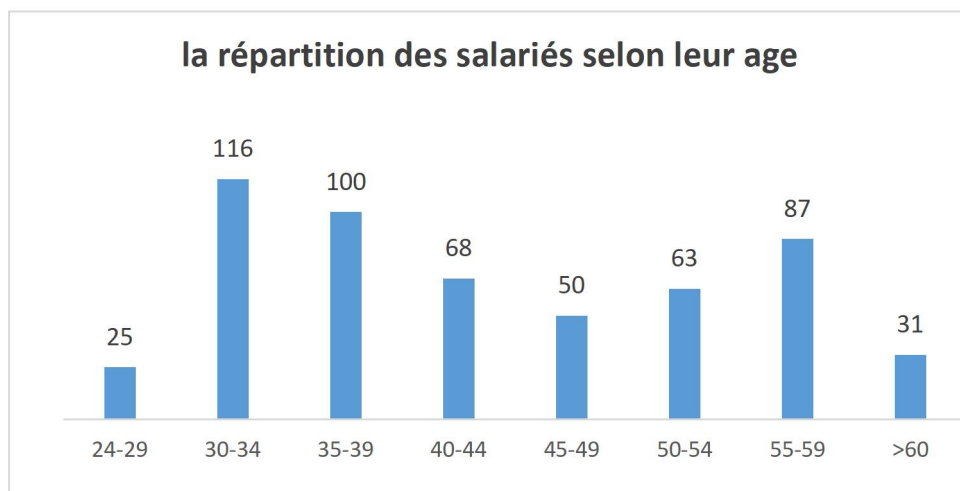
Tableau n°4: la répartition des salariés selon leur âge

Age	nombre d'agents
24-29	25
30-34	116
35-39	100
40-44	68
45-49	50
50-54	63
55-59	87
>60	31
Total	540

Source : réaliser par nos soins

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

Figure n°16: la répartition des salaires selon leur âge



Source : réaliser par nos soins

**Commentaire:** L'analyse de la cartographie des âges ci-dessus fait ressortir que :

- La plus forte concentration des effectifs se situe dans les tranches d'âge allant de 30-34 ans avec une proportion de 21% de l'effectif total
- La plus faible concentration des effectifs se situe dans les tranches d'âge allant de 24-29 avec une proportion de 5 % et la tranche d'âge de plus de 60 ans avec une proportion de 6%.

### 1.1. Répartition des salariés par ancienneté

Tableau n°5: répartition des salariés par années d'expérience dans l'entreprise

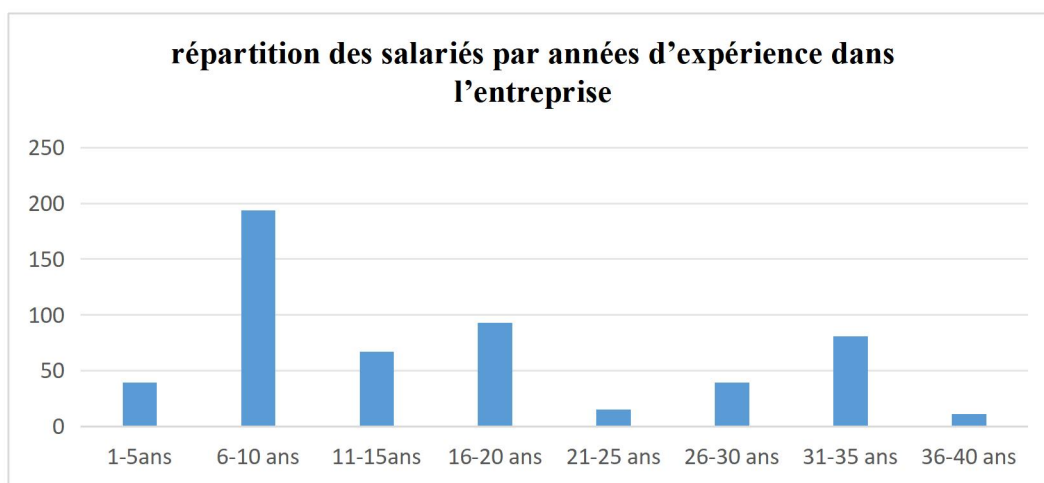
années	nombre d'agents
1-5ans	39
6-10 ans	194
11-15ans	67
16-20 ans	93
21-25 ans	15
26-30 ans	39
31-35 ans	81

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

36-40 ans	11
total	539

Source : réaliser par nos soins

Figure n°17 : Répartition des salariés par années d'expérience dans l'entreprise



Source : réaliser par nos soins

**Commentaire :** La répartition des 539 agents selon leur ancienneté montre une concentration significative dans la tranche de 6 à 10 ans, qui regroupe 194 agents, soit environ 36% de l'effectif total. Cette tranche constitue le cœur de l'effectif.

Les tranches de 11 à 15 ans (67 agents), 16 à 20 ans (93 agents), et 31 à 35 ans (81 agents) présentent également des effectifs notables, traduisant une certaine stabilité et une rétention du personnel à moyen et long terme.

En revanche, les tranches extrêmes, telles que 1 à 5 ans (39 agents) et 36 à 40 ans (11 agents), montrent une faible représentation. Cela pourrait s'expliquer d'une partie par un retrait des recrutements récents, et d'autre part par les départs à la retraite pour les agents les plus anciens.

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

Enfin, la faible proportion des agents dans la tranche 21 à 25 ans (15 agents), marque une période creuse en matière de recrutement.

### **2.3 Les pratiques d'ajustement de la GPEC**

On va présenter les différents politiques que Sonatrach mis en place a fin de combler les écarts entre les ressources actuelles et les besoins futurs

#### **2.3.1 La politique de recrutement au sein de la Division-Production SONATRACH**

Le groupe SONATRACH a mis en place un système de recrutement centralisé, géré directement par DG d'Alger, il s'applique à toutes les divisions afin d'assurer une uniformité et garantir une stratégie cohérente entre toutes ses division à l'échelle nationale. On distingue trois types de recrutement:

##### **2.3.1.1 Recrutement externe**

Le processus de recrutement externe est réalisé sous la supervision de la Direction Générale d'Alger, en coordination avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM). En suivant les étapes suivantes :

- Diffuser les offres d'emploi.
- Traitement des candidatures et faire les sélections.
- Transférer les dossiers des candidats retenus à la Direction Régionale d'In Amenas, qui est chargée de planifier leur intégration définitive en les orientant aux différents types de formations.

##### **2.3.1.2 Recrutement interne**

Le deuxième mode de recrutement est le recrutement interne, s'effectue selon les étapes suivantes :

- Identification des besoins en recrutement par chaque responsable de division;

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

- Transmettre à la DRH pour analyser les demandes et les valider;
- diffuser une bourse d'emploi qui est un instrument d'organisation et de fonctionnement du marché interne de l'emploi.<sup>85</sup> au niveau des Structures et des Filiales du Groupe SH., précisant les exigences du poste et le profil recherché (les qualifications, expériences, ...);
- Les employés intéressés par l'offre établissent une demande en constituant un dossier de candidatures. Ce dernier est transmis à Alger pour avoir l'accord;
- Le service personnel reçoit les candidats retenu pour leur faire un entretien;
- Le service du personnel peut soit approuver, soit rejeter les candidats.

Ce mécanisme permet une réaffectations souple et rapide de la gestion des ressources humaines au sein de groupe, en offrant aux salariés la chance d'évolution professionnelle.

### **2.3.1.3 Recrutement par contact CDD**

La Division-Production fait également recours à des contrats à durée déterminée pour répondre à des emplois temporaires ou saisonniers. Ce type de contrat concerne les agents de sécurité et les Aima au niveau de la division.

### **2.3.2 Formation au sein de la SONATRACH DP INAS et organisme de formation**

Dans le but d'aligner les compétences des ressources humaines avec les besoins de la performance organisationnelle, un responsable à préciser que SONATRACH institue plusieurs plans de formation adaptée à la situation professionnelle de chaque employé.

Ces programmes se répartissent en quatre catégories principales : la formation des nouvelles recrues, la formation continue destinée aux employés expérimentés, la formation dite "sur carte", ainsi que la formation dispensée directement sur site (à la base), dispensée directement sur le lieu de travail. Chaque formation suit un ensemble des étapes spécifiques selon son contenu et ses besoins.

---

<sup>85</sup> Manuel des Rh DP SH

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

### **2.3.2.1 Formation des nouvelles recrues**

La formation des nouvelles recrues au sein de SONATRACH est soigneusement structurée par plusieurs étapes, impliquant les différentes structures hiérarchiques. En commencent par l'élaboration du plan de formation au niveau de la Direction Générale à Alger. Il est ensuite transmis à la Direction Régionale-Division Production d'In Amenas. A ce niveau, le document est réorienté vers la Division du Personnel, plus précisément vers le service planification personnel. Ce dernier est chargé de la mise en œuvre opérationnel du plan, en procédant à l'ensemble des formalités administratives nécessaires. Cela inclut la préparation des ordres de missions, l'achat des titres du transport (billet d'avion...).

Cette dernière comprend également la coordination de l'envoi vers les centres de formation relevant du Groupe SONATRACH, cette dernière est assurée au sein de l'Institut Algérien du Pétrole (IAP) ou le centre de SONATRACH Management Academy (SMA). Tous deux reconnus pour leur expertise dans le développement des compétences techniques et managériales adaptées au secteur pétrolier et gazier.

### **2.3.2.2 Formation des anciens employés**

La formation continue destinée aux employés expérimentés suit un processus largement similaire celui appliquée aux nouvelles recrues, avec quelques différences notable. Cependant la Direction Générale d'Alger élabore des programmes de formations obligatoires, qui peuvent se dérouler soit à l'étranger soit à l'échelle nationale aux deux centres spécialisés de SONATRACH précédemment cités, assuré par un panel de formateurs et d'experts de haut niveau. Une fois les bénéficiaires identifiés, le service planification personnel de la Direction Régionale d'In Amenas intervient dans la prise en charge des aspects logistiques et financiers de ces derniers.

Cela inclut les frais de séjour (hébergement, restauration, transports...). Cette répartition des rôles permet d'assurer une gestion efficace et centralisée du contenu

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

pédagogique, tout en maintenant une proximité opérationnelle dans la prise en charge des bénéficiaires.

La division personnel en particulier le service planification personnel est chargé de la mise en œuvre opérationnelle, en assurant les formalités administratives nécessaires : préparation des ordres de mission, organisation du transport, et coordination de l'envoi vers les centres de formation.

### **2.3.2.3 Formation sur base**

En complément des deux formations précédentes, la Division-Production d'In Amenas dispose également d'une formation sur base qui comprend des programmes spécifiques qui répondent à des besoins techniques et sécuritaires. Parmi ceux-ci figure la formation appelée Habilitation Électrique, conçue pour les électriciens et non-électriciens. Elle vise à familiariser l'ensemble des salariés avec les principes de base la sécurité électrique, ce qui leur permettra d'intervenir, en toute conformité, dans des environnements représentant des risques liés à l'électricité. Une autre formation est également proposée au sein de la division intitulée Conduite Offensive.

Elle forme les employés à adopter une conduite sécurisée, elle a aussi pour but l'amélioration des réflexes de conduite en milieu industrielle et de renforcer la vigilance face aux situations à risques et parfois extrême du terrain.

### **2.3.2.4 Formation à la carte**

La dernière formation est la formation à la carte. Ce type de formation est initié directement par la division, qui formule une demande officielle auprès de la Direction Régionale pour bénéficier de l'intervention d'un formateur au niveau de son siège, puisque cette dernière dispose d'un centre aménagé spécialement pour accueillir des sessions de formations en interne. Suite à cette requête, la Direction Régionale se charge de transmettre la demande au siège de la DG à Alger, en vue de la planification d'une session en partenariat avec l'un des deux centres spécialisés l'IAP ou le SMA.

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

Il est requis que le nombre de participants dépasse un seuil minimal, généralement fixé à dix personnes, pour que la demande soit prise en considération. Une fois la formation validée et programmée, la Direction Régionale élargit l'appel à participation aux autres régions, permettant ainsi aux employés d'autres unités de se joindre à la session.

L'employé a également la possibilité de formuler une demande individuelle de participation à une formation, en adressant un e-mail au service planification personnel. Ce dernier est ensuite transmis à la Direction Régionale, qui émet un avis – favorable ou défavorable – en fonction des critères internes. Si l'avis est positif, la demande est alors relayée à la Direction Générale, chargée de la coordination avec les centres de formation concernés, à savoir l'IAP ou SMA.

Ces dispositifs reflètent l'engagement du groupe SONATRACH en faveur de renforcement des compétences de ses employés, grâce à une structure méthodique pour assurer une meilleure performance organisationnelle.

### **2.3.2.4.1 Les organismes de formation**

Il existe deux centres de formation appartenant à SONATRACH spécialisé dans le domaine administratif et technique qui ont pour objectif:

- La mise à niveau du savoir des salariés
- Le perfectionnement
- Accéder à des niveaux supérieurs de qualification

**a. Institut Algérien du Pétrole (IAP) :** Est un institut algérien, spécialisé dans les métiers de l'industrie du pétrole et des hydrocarbures. Implanté à Boumerdès, il s'étend sur 4 sites : Arzew, Skikda et Boumerdès et Hassi Messaoud. L'institut assure des formations opérationnelles de niveau international en adéquation avec les besoins du secteur de l'énergie.

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

### **b. Le centre de SONATRACH Management Academy (SMA):**

La SONATRACH Management Academy (SMA) sont siége à Oran, effectue une ingénierie pédagogique afin de concevoir, planifier et réaliser des programmes de formations "sur mesure" qui s'adaptent aux attentes et besoins spécifiques des structures dans les domaines de compétences transverses, et pour permettre de monter rapidement en compétences professionnelles, managériales et développer l'efficacité personnelle.

### **c. Autre organisme Algérie :** Sonatrach peut envisager plusieurs types de collaboration avec d'autres instituts de formation à l'échelle nationale en plus des partenariats habituels, elle pourrait développer des programmes de formation spécifiques, stages et apprentissages, formation continue.

Ces initiatives pourraient non seulement renforcer les compétences des employés, mais aussi contribuer à l'innovation et à la compétitivité de Sonatrach sur le marché.

#### **2.3.2.4.2 Les domaines de formation**

- Management des organisations et des ressources humaines.
- Management industriel et logistique
- Management financier et comptable
- Marketing stratégique et opérationnel
- Management de l'information
- Tic et réseaux
- Perfectionnement et langue.

#### **2.3.2.4.3 Types de formation**

- Formation et recrutement
- Perfectionnement
- Formation de reconversion
- Stage fournisseurs

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

- Formation intégration
- Formation corporate

### 2.3.2.4.4 Domaine de formation

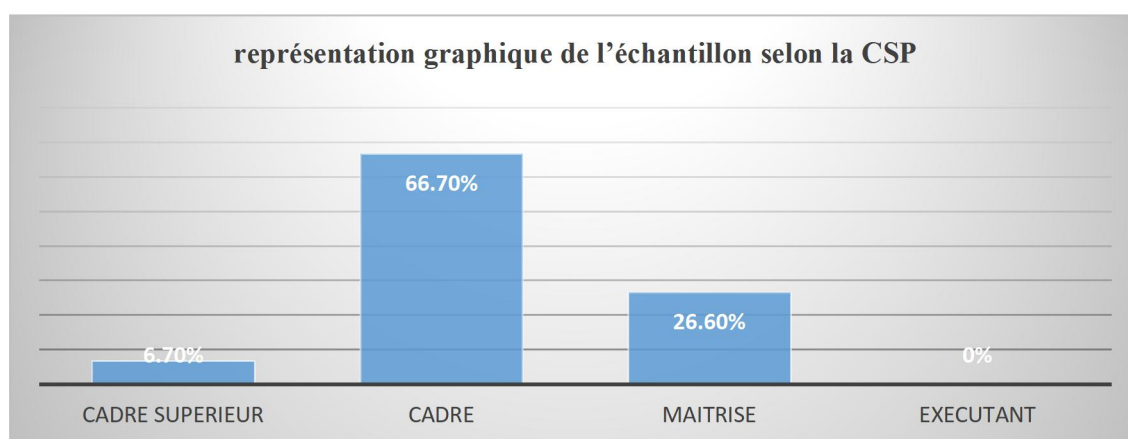
- Domaines Fonction Cœurs de métiers.
- Domaine Fonction de Soutien.
- Domaine Fonction de Support

## 3 Section n 03 : la contribution de la GPEC dans l'amélioration de la performance organisationnelle

Cette section vise à décrire les différentes étapes que nous avons suivies pour réaliser notre enquête au sein de l'entreprise SONATRACH et à expliquer les techniques de collecte de données et d'analyse des résultats que nous avons obtenus.

### 3.1 La taille de l'échantillon et les participants à l'enquête

Figure n°18 : représentation graphique de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : réaliser pas nous soins

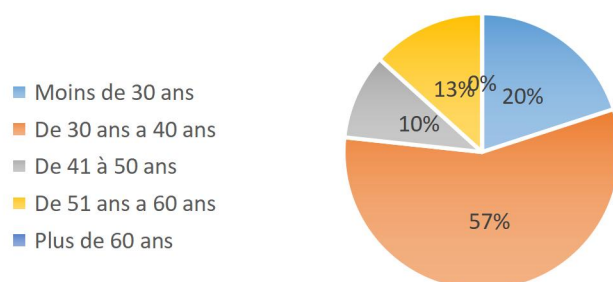
**Commentaire :** D'après ce figure, nous constatant que la catégorie la plus dominante

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

est celle des cadres d'un taux de 66,7%, suivie des maîtrises d'un taux de 26,6% .  
tandis qu'on remarque l'absence totale des exécutants dans cet échantillon 0% , ce qui constitue un déséquilibre notable dans la représentation des différentes catégories socioprofessionnelles.

Figure n°19 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

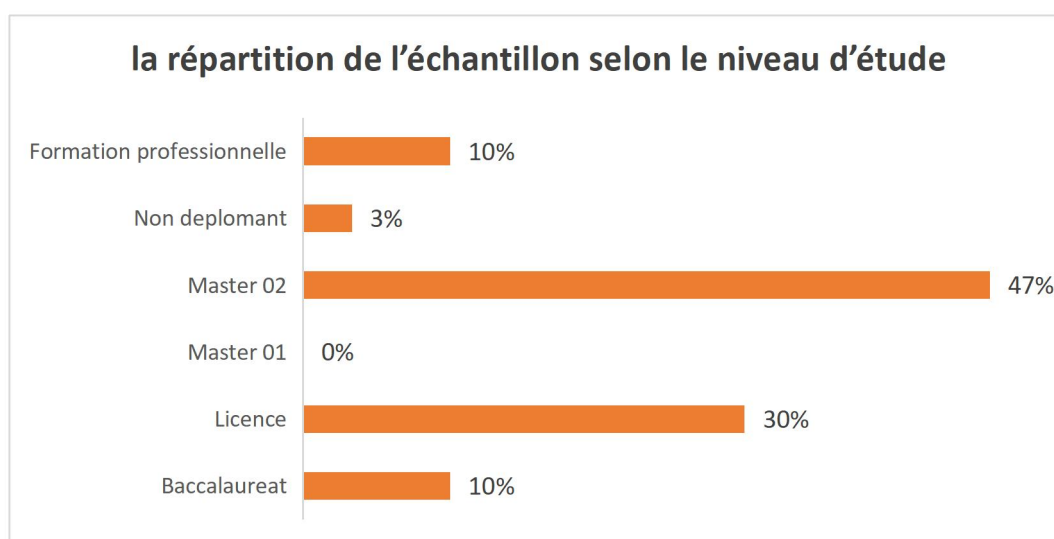
Répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : réaliser par nos soins

**Commentaire :** Ce graphique, nous montre la plus grande présentation des personnels âgés entre 30 et 40 ans soit 57% . Donc la plus grande proportion du personnel est jeune et présente une opportunité d'alléger la masse salariale. Ainsi 20% des répondants ont moins de 30 ans, 13% ont un age entre 51 et 60 ans .

Figure n°20 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude



Source: réaliser par nos soins

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

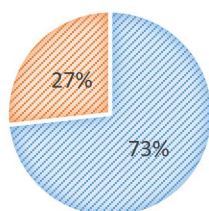
---

**Commentaire :** L'analyse de ce graphique montre que la majorité des participants à l'enquête sont hautement diplômés. En effet, **47 %** d'entre eux ont atteint un niveau de **Master 2**, tandis que **30 %** sont titulaires d'une **licence**. Ce constat témoigne d'un échantillon majoritairement composé de profils ayant fait des études supérieures longues. À l'opposé, les niveaux de formation moins élevés sont très peu représentés dont **10 %** pour les bacheliers, **10 %** pour les détenteurs d'une formation professionnelle, et seulement **3 %** de personnes sans diplôme.

**Figure n°21 : Répartition de l'échantillon selon le sexe**

### RÉPARTITION DE L'ÉCHANTILLON SELON LE SEXE

■ Masculin ■ Feminine

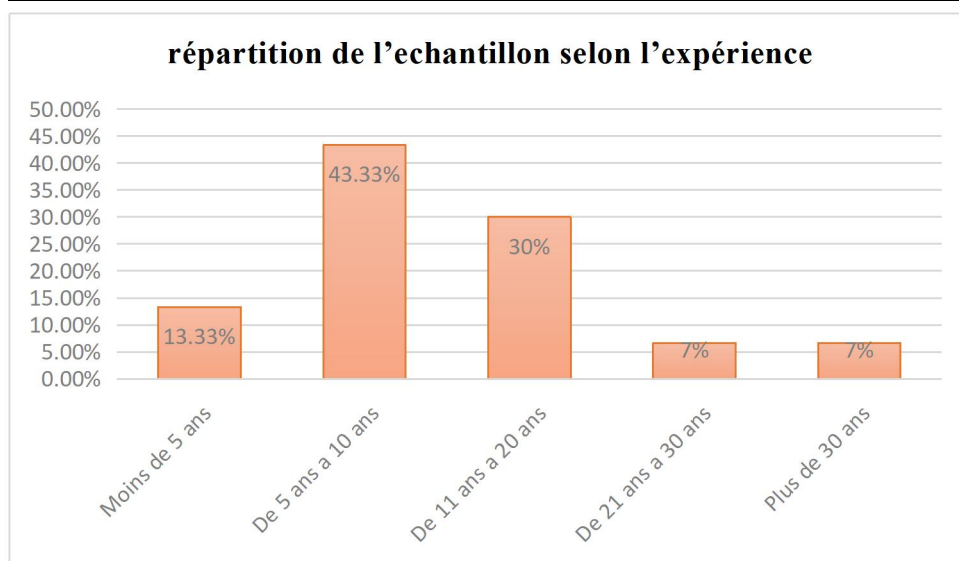


Source : réaliser par nos soins

**Commentaire :** Nous remarquons que **73%** des répondants sont des hommes, et **27%** sont des femmes.

**Figure n°22: Répartition de l'échantillon selon l'expérience**

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle



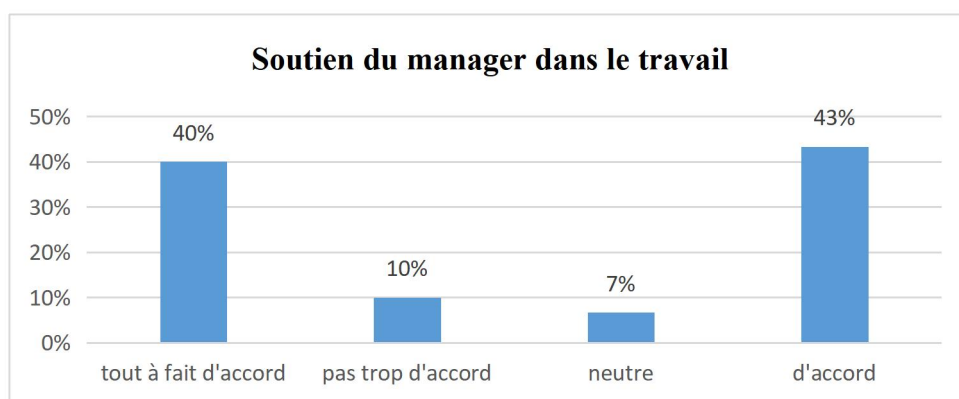
Source : réaliser par nos soins

**Commentaire :** 43,33 % des salariés interrogés ont une expérience comprise entre 5 à 10 ans, 30% des salariés interrogés ont une expérience comprise entre 11 ans à 20 ans, 13,33% des interrogés ont une expérience de moins de 5 ans, 7% des répondants ont une expérience de 21 ans à 30 ans et avec un même taux pour les salariés de plus de 30 ans.

### Le premier axe portant sur le climat du travail

**Question n° 01 : je me sens soutenu(e) par mon manager dans mon travail**

**Figure n°23 : Soutien du manager dans le travail**



Source : réaliser par nos soins

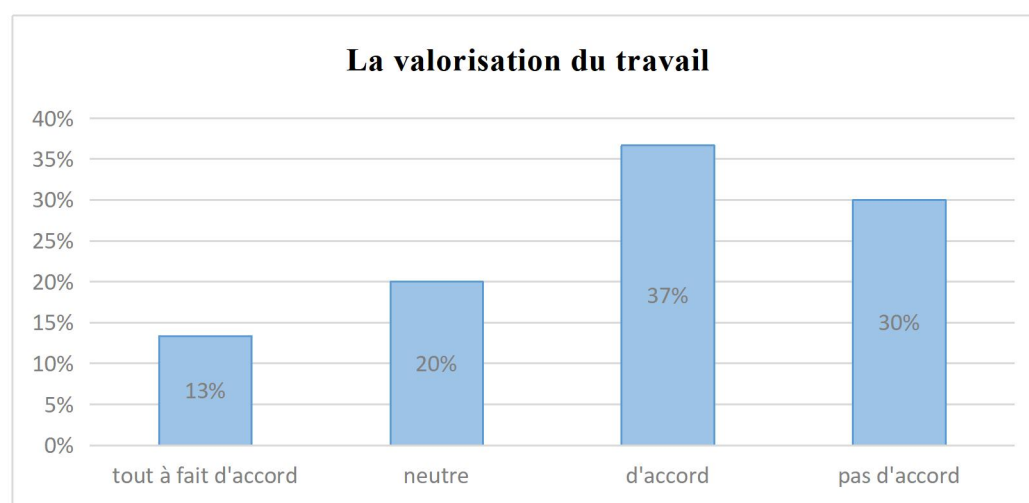
## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

**Commentaire :** Nous constatons que **43 %** des répondants estiment que leur manager est toujours présent pour les soutenir dans leurs tâches, **43 %** indiquent que ce soutien est souvent présent, **16 %** déclarent que leur manager n'est pas trop disponible et **7 %** considèrent qu'il n'est jamais disponible.

Ces résultats révèlent une tendance globalement positive, puisque **83 %** des participants (**43 %** d'accord + **40 %** tout à fait d'accord) perçoivent une forme de soutien managérial, ce qui peut être interprété comme un levier favorable à l'engagement et à la performance des employés. En revanche, la minorité qui exprime une absence ou une insuffisance de soutien **17 %** pourrait signaler des zones d'amélioration en termes de communication et d'encadrement managérial.

**Question n° 2 : je me sens valorisé(e) dans mon poste actuel.**

**Figure n°24: la valorisation du travail**



**Source : réaliser par nos soins**

**Commentaire :** Cette figure révèle une perception globalement positive mais nuancée de la valorisation du travail. En effet, **50 %** des répondants (dont **13 %** tout à fait d'accord et **37 %** d'accord) estiment que leur travail est valorisé, ce qui traduit une reconnaissance partielle de leur engagement professionnel. Toutefois, **30 %** des participants expriment un désaccord, suggérant un manque de reconnaissance perçue. La part non négligeable de réponses neutres **20 %** indique une certaine ambiguïté ou

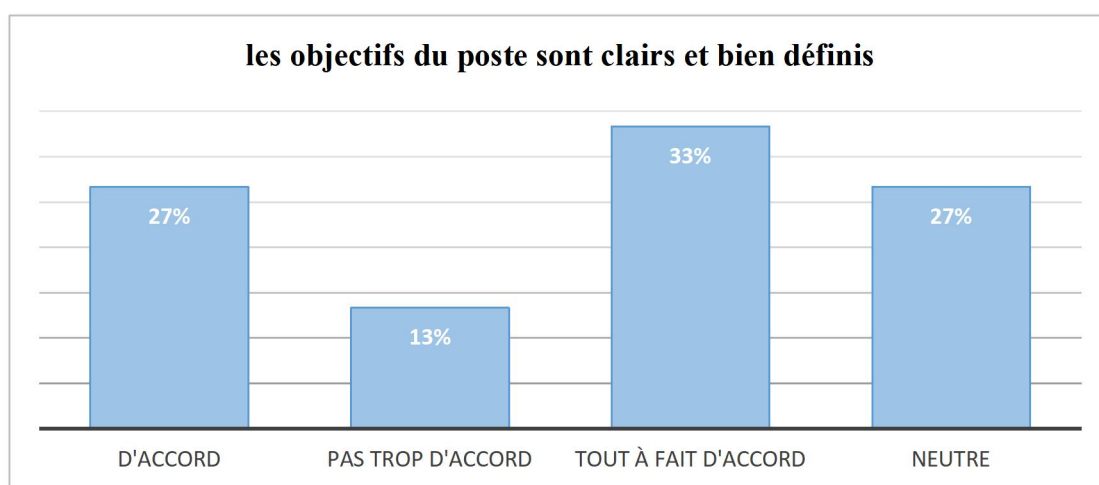
## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

une absence de position claire sur la question.

Ces résultats montrent qu'il existe encore des marges d'amélioration pour renforcer le sentiment de valorisation, notamment à travers des actions concrètes de reconnaissance et de motivation au sein des milieux professionnels

### Question n° 3 : les objectifs de mon poste sont clairs et bien définis

Figure n°25 : les objectifs du poste sont clairs et bien définis



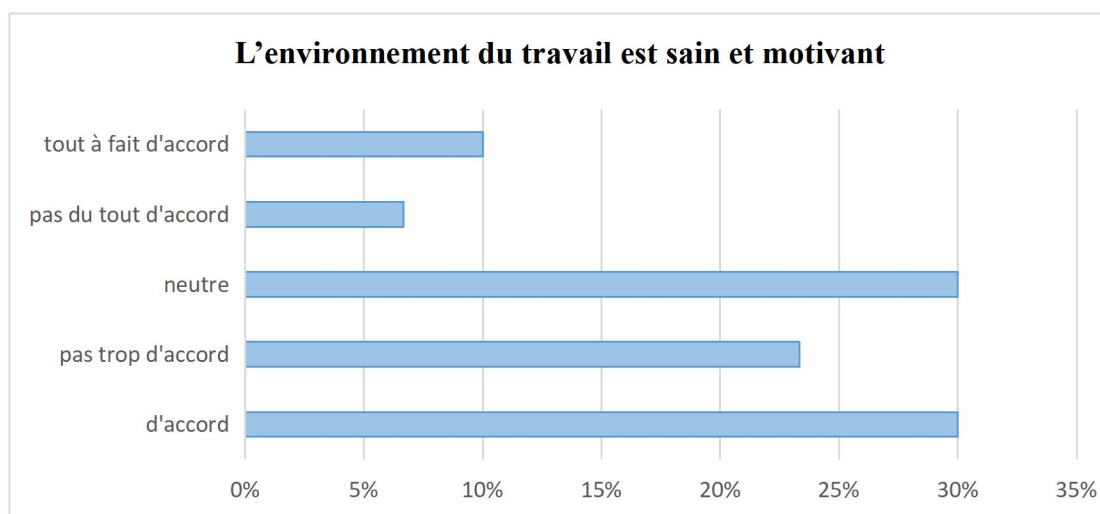
Source : réaliser par nos soins

**Commentaire :** Nous constatons que **60 % (33% sont tout à fait d'accord, ainsi 27% sont d'accord)** des répondants estiment que les objectifs de leur poste sont clairs et bien définis, ce qui reflète une organisation généralement structurée. Toutefois, la présence de **27 %** de réponses neutres et de **13 %** de désaccords souligne des manques potentiels dans la communication ou la formalisation des attentes. Il semble donc nécessaire de renforcer les mécanismes de clarification des missions, notamment à travers un dialogue régulier entre encadrants et collaborateurs afin d'assurer une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités.

### Question n°4 : l'environnement de travail est sain et motivant

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

Figure n°26 : l'environnement du travail est sain et motivant



Source : réaliser par nos soins

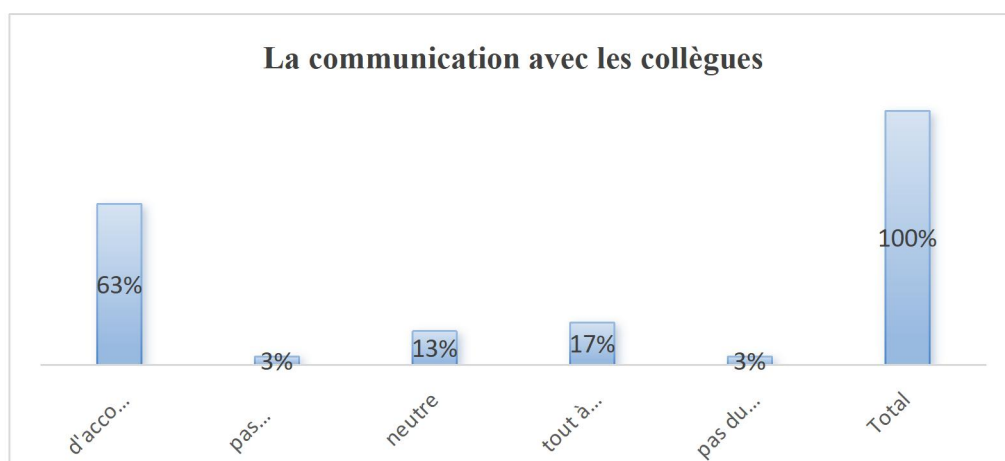
### Commentaire :

Les résultats de cette figure mettent en évidence un constat préoccupant dont une majorité des répondants **55 %** ne perçoivent pas leur environnement de travail comme étant sain et motivant. Seuls **30 %** expriment une satisfaction, dont seulement **10 %** de manière affirmée. Ce décalage souligne l'importance d'intervenir sur les conditions de travail, tant sur le plan physique que psychosocial. Améliorer le climat organisationnel, favoriser la reconnaissance, la communication interne et le bien-être général pourrait contribuer à inverser cette tendance et à renforcer la motivation des collaborateurs

### Question n°5 : la communication avec mes collègues est fluide et transparente

Figure n°27 : la communication avec les collègues

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle



Source : réaliser par nos soins

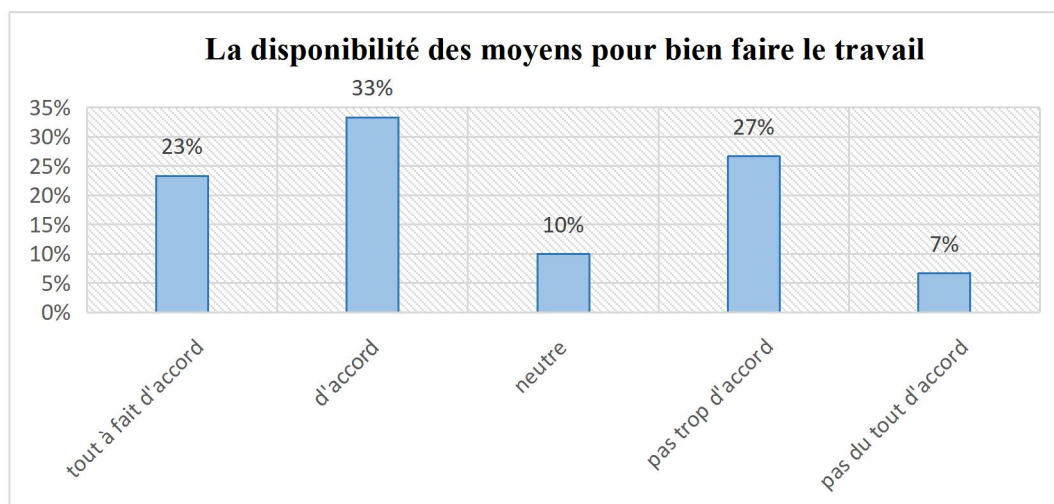
### Commentaire :

Nous constatons que **63 %** des répondants sont d'accord pour dire que la communication est bonne. Ainsi **17 %** vont encore plus loin en étant tout à fait d'accord. Les avis négatifs sont quasiment inexistants : seulement **3 %** sont "pas trop d'accord", et le même taux ne sont pas d'accord du tout. **13 %** ont une opinion neutre. La grande majorité des collaborateurs **80 %** estiment que la communication avec leurs collègues est fluide et de qualité, ce qui est un signal très positif pour l'ambiance de travail. Une bonne communication favorise la collaboration, réduit les malentendus et renforce la cohésion d'équipe. Il serait pertinent de maintenir cette dynamique en valorisant les pratiques de communication déjà existantes, tout en restant attentif aux éventuelles zones d'ombre que pourraient révéler les **13 %** de réponses neutres.

**Question n°06 : je dispose des moyens (outils, informations, ressources) pour bien faire mon travail**

**Figure n°28: la disponibilité des moyens pour bien faire le travail**

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle



Source : réaliser par nos soins

**Commentaire :** Nous remarquons que **23 %** des personnes interrogées sont tout à fait d'accord avec l'idée que les moyens sont disponibles, ainsi que **30 %** sont d'accord. En revanche, **10%** restent neutres, ne se prononçant ni positivement ni négativement. **27 %** sont pas trop d'accord, et **7 %** pas du tout d'accord.

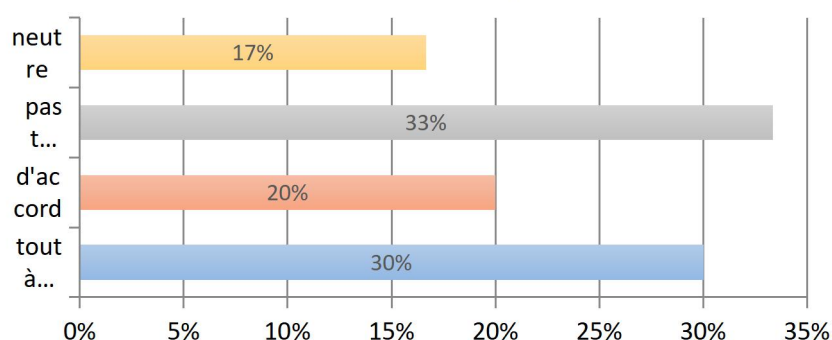
La moitié des répondants **53 %** estiment disposer des moyens nécessaires pour bien faire leur travail, ce qui est encourageant. Toutefois, un quart des collaborateurs expriment une forme d'insatisfaction, tandis qu'un autre quart reste neutre. Cela suggère qu'il existe des disparités dans l'accès ou la qualité des ressources (outils, matériel, information....etc). Garantir un bon niveau de moyens n'est pas seulement une question de confort, c'est aussi un levier direct de performance et de motivation.

**Question n°7 : j'ai l'opportunité de m'exprimer sur mes besoins en formation et en évolution**

**Figure n°29 : la disponibilité des moyens pour bien faire le travail**

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

### Avoir l'opportunité de s'exprimer sur les besoins en formation



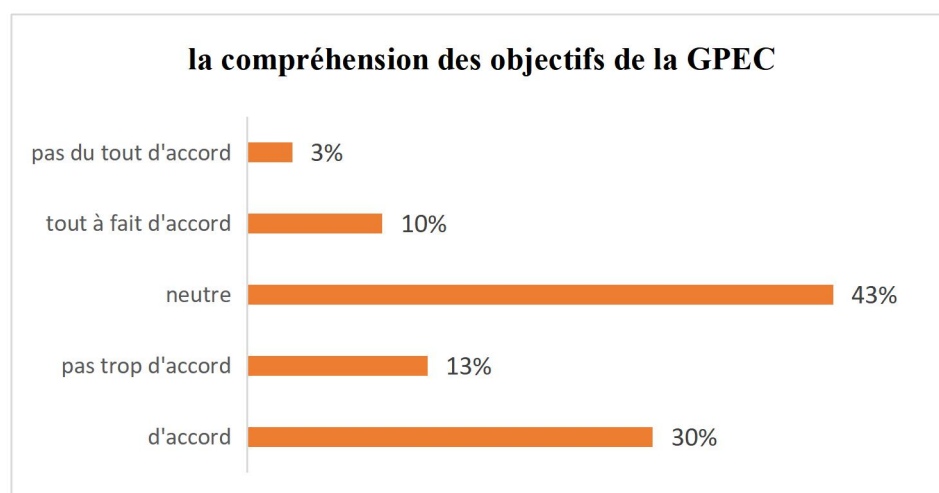
Source : réaliser par nos soins

**Commentaire :** 30 % des répondants affirment être tout à fait d'accord avec cette possibilité, et 20 % sont d'accord, soit la moitié (50 %) des salariés qui se sentent écoutés sur ce sujet ce qui est encourageant. Une part importante 33 % n'est pas trop d'accord, ce qui révèle qu'une part significative des collaborateurs se sent ignorée ou peu consultée. Enfin, 17% adoptent une position neutre, ce qui indique possiblement un manque d'information ou d'implication sur le sujet.

### Le deuxième axe portant sur la perception de la GPEC

**Question n°8 : je connais les objectifs de la GPEC mise en place à SONATRACH**

**Figure n°30 : la compréhension des objectifs de la GPEC**



## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

Source : réaliser par nos soins

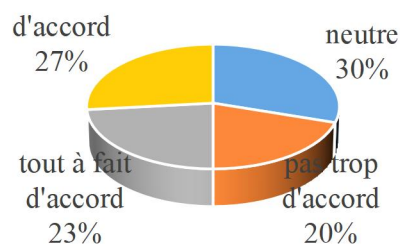
**Commentaire :** Nous remarquons que **30 %** des répondants se déclarent d'accord avec les objectifs de la GPEC, tandis que **10 %** y adhèrent pleinement tout à fait d'accord, cela signifie que seulement (**40 %**) des employés affirment réellement comprendre les objectifs de la GPEC. À l'inverse, **13 %** ne sont pas trop d'accord et **3 %** pas du tout d'accord, ce qui traduit une certaine confusion ou un manque d'appropriation de cette démarche. La part dominante se positionne en neutre avec un taux de **43%**, ce qui peut traduire soit une hésitation, soit une réelle méconnaissance du sujet. Cela montre que la GPEC est souvent perçue comme un concept flou, voire abstrait.

**Question n°9 : les besoins en compétences sont régulièrement identifiés**

**Figure n°31 : les besoins en compétences sont régulièrement identifiés**

**les besoins en compétences sont régulièrement identifiés**

■ neutre ■ pas trop d'accord ■ tout à fait d'accord ■ d'accord



Source : réaliser avec nos soins

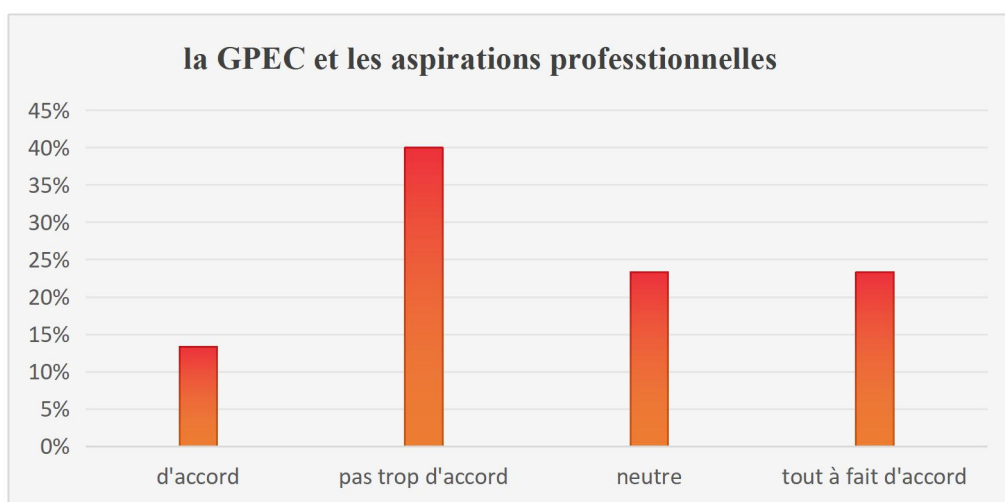
**Commentaire :** Nous constatons un taux de **30 %** des répondants adoptent une position neutre, ce qui peut traduire une incertitude ou un manque de clarté sur la manière dont cette identification est menée. Ainsi un taux de **27 %** sont d'accord et

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

**23 %** sont tout à fait d'accord, soit un total de **50 %** qui reconnaît que l'entreprise met en œuvre des actions dans ce sens. Toutefois, **13 %** déclarent ne pas trop être d'accord.

**Question n°10 : la GPEC prend en compte les aspirations professionnelles**

**Figure n°32 : la GPEC prend en compte les aspirations professionnelles**



Source : réaliser avec nos soins

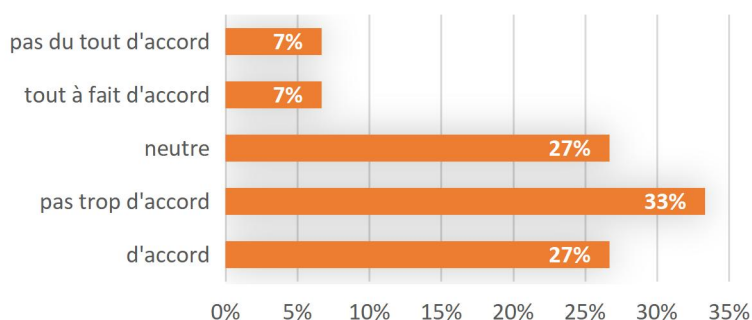
**Commentaire :** La part la plus significative est celle des pas trop d'accord avec un taux de **40 %**, ce qui traduit un sentiment de déconnexion entre les dispositifs de gestion RH et les projets individuels des salariés. Un taux de **13%** sont d'accord, ainsi que **23 %** des répondants sont tout à fait d'accord, ce qui montre qu'un seul tiers des répondants estime que leurs aspirations sont vraiment prises en compte. Enfin, près de **23 %** adoptent une position neutre.

**Question n°11 : la GPEC est clairement expliquée aux salariés**

**Figure n°33 : la GPEC est clairement expliquée aux salariés**

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

### la GPEC est clairement expliquée aux salariés



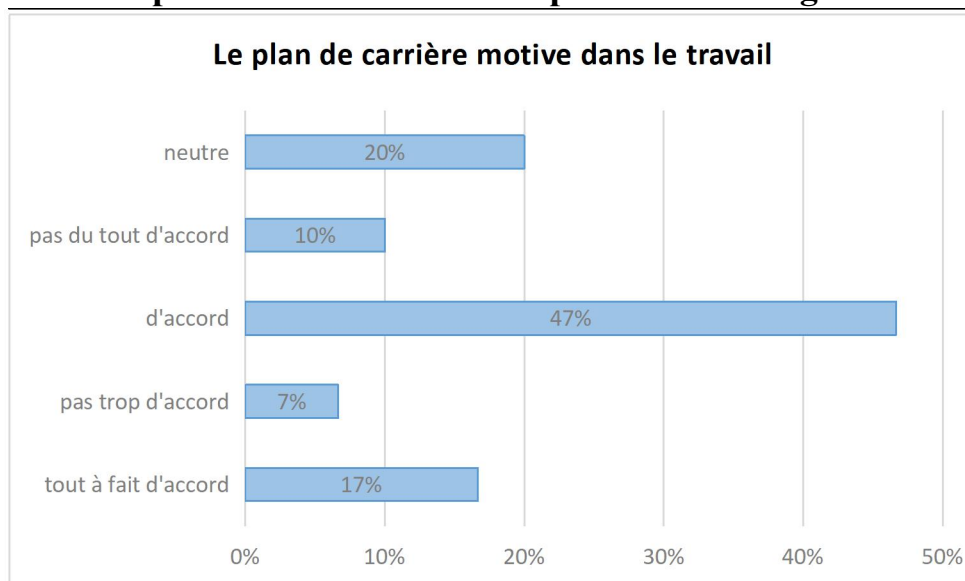
Source : réaliser par nos soins

**Commentaire :** Cette figure montre qu'une majorité des salariés ne perçoivent pas la GPEC comme un concept bien expliqué au sein de l'organisation, les **33%** déclarent ne pas être d'accord, ainsi qu'un taux de **7%** ne sont pas du tout d'accord ce qui traduit un certain malaise ou une incompréhension. En effet, seuls **6 %** des répondants se disent tout à fait d'accord avec cette affirmation, et **27 %** se disent simplement d'accord, ce qui reste relativement faible, avec un même taux des salariés adoptent une position neutre, ce qui peut aussi refléter un manque d'informations ou d'implication dans la démarche. On peut dire que la moitié des collaborateurs estiment que la GPEC n'est pas bien comprise ou suffisamment expliquée.

**Question n°12 : le fait d'avoir un plan de carrière ou de développement des compétences clair me motive davantage dans mon travail**

**Figure n°34 : Le plan de carrière motive dans le travail**

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle



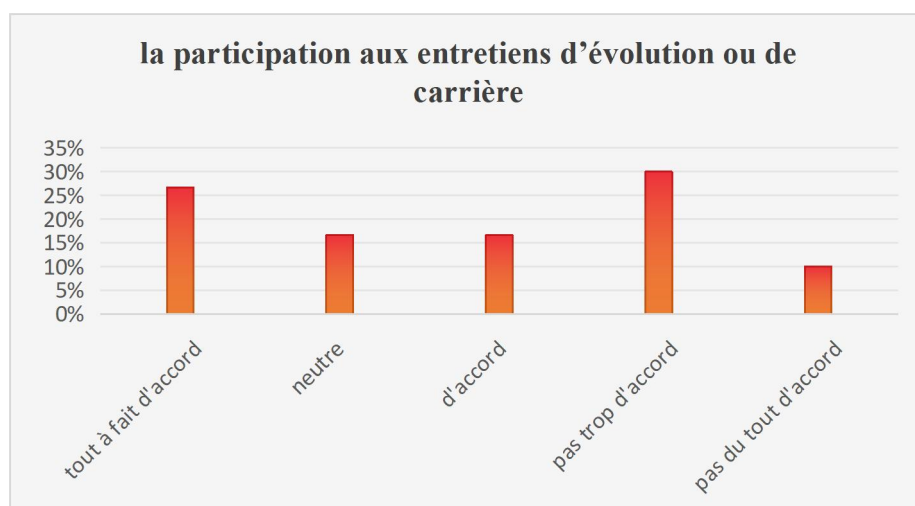
**Source : réaliser avec nos soins**

**Commentaire :** Les résultats indiquent clairement que le plan de carrière est perçu comme un levier de motivation pour une majorité des salariés. En effet, **47 %** des répondants se disent d'accord avec cette affirmation, tandis que **13 %** vont plus loin en se déclarant tout à fait d'accord. Cependant, il subsiste des zones d'ombre : **7 %** des salariés ne sont pas du tout d'accord avec cette idée, et **13 %** sont plutôt en désaccord, ce qui montre que pour une partie non négligeable du personnel, la politique de carrière actuelle ne remplit pas son rôle moteur. Enfin, **20 %** adoptent une position neutre, ce qui peut refléter une absence de clarté ou de visibilité sur les possibilités d'évolution professionnelle.

**Question n°13 : je participe activement aux entretiens d'évaluation ou de carrière**

**Figure n°35 : la participation aux entretiens d'évolution ou de carrière**

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle



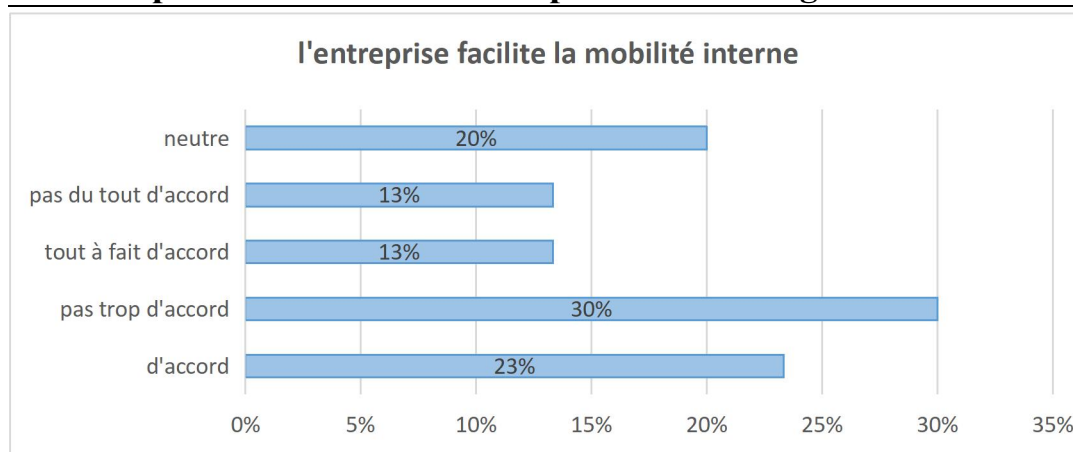
Source : réaliser avec nos soins

**Commentaire :** Les résultats montrent un fort déséquilibre dans la perception qu'ont les salariés de leur participation aux entretiens d'évaluation ou de carrière. Un taux de 27 % se déclarent tout à fait d'accord, et 17 % simplement d'accord, cela ne représente que 44 % de réponses positives. À l'inverse, 30 % des répondants affirment ne pas trop être d'accord, et 10 % pas du tout d'accord, soit 40 % exprimant un désengagement ou une absence de participation à ces entretiens. Un groupe neutre de 17 % semble indécis ou peu concerné. Ce graphique met en lumière un besoin d'amélioration dans l'organisation et la régularité des entretiens professionnels.

**Question n°14: l'entreprise facilite la mobilité interne (annonces de postes en interne, accompagnement)**

**Figure n°36 : l'entreprise facilite la mobilité interne**

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

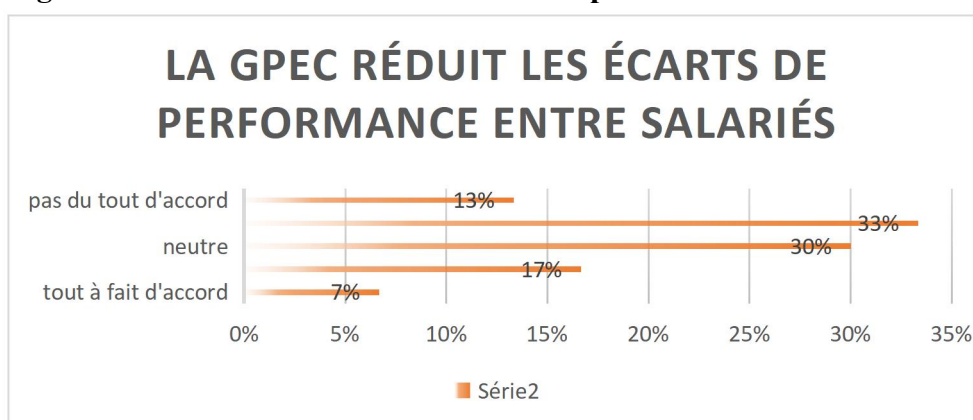


Source : réaliser avec nos soins

**Commentaire :** Les résultats montrent une perception globalement partagée quant aux efforts de l'entreprise pour favoriser la mobilité interne. Si **36 %** des salariés (**23 %** d'accord et **13 %** tout à fait d'accord) reconnaissent l'existence de dispositifs tels que les annonces de postes internes ou l'accompagnement, **30 %** restent sceptiques, et **13 %** les rejettent totalement. Par ailleurs, **20 %** adoptent une position neutre, traduisant une visibilité limitée ou une implication peu ressentie. La mobilité interne pourrait être davantage valorisée et mieux communiquée auprès de l'ensemble du personnel.

**Question n°15: la GPEC permet de réduire les écarts de performance entre salariés**

**Figure n°37 : la GPEC réduit les écarts de performance entre salariés**



Source : réaliser avec nos soins

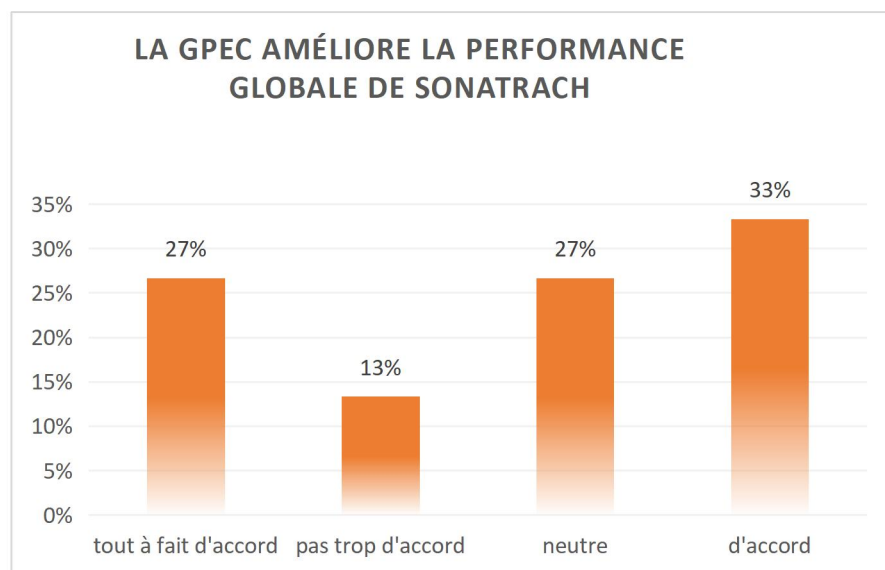
**Commentaire :** les résultats de cette figure montrent qu'une pluralité de **40%** des

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

répondants soit d'accord avec l'idée que la GPEC réduit les écarts de performance (7% tout à fait d'accord+ 33% d'accord ), une proportion équivalente 30% est neutre ou sceptique. 30% des répondants (17% pas trop d'accord + 13% pas du tout d'accord) ne sont pas convaincus que la GPEC réduit les écarts de performance. Cela indique que la GPEC peut être perçue comme un outil utile pour certains, mais pas pour tous.

**Question n°16: globalement, la GPEC améliore la performance globale de SONATRACH**

**Figure n°38 : la GPEC améliore la performance globale de SONATRACH**



Source : réaliser avec nos soins

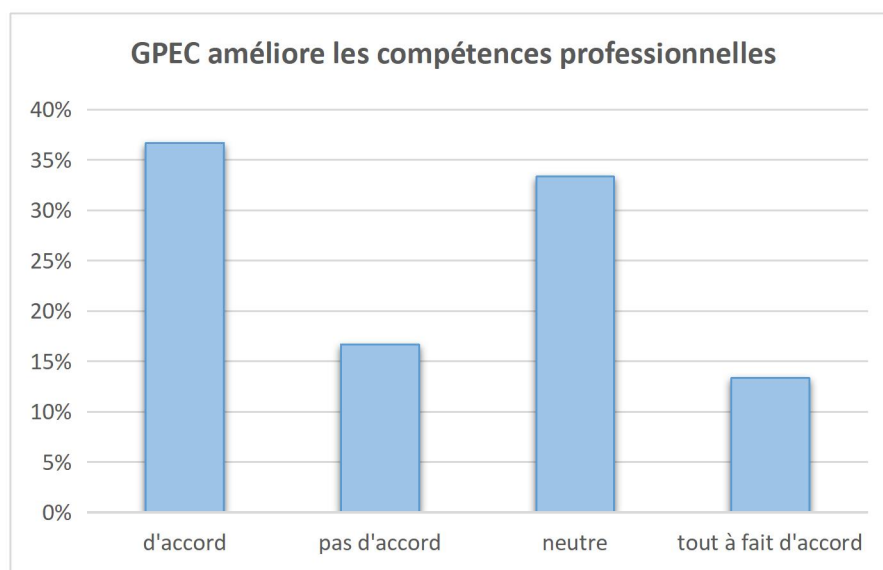
**Commentaire :** d'après cette figure 60% des interrogés (33% d'accord + 27% tout à fait d'accord) perçoivent la GPEC comme un facteur positif pour la performance de SONATRACH. 27% sont neutres, ce qui pourrait indiquer une marge de progression dans la communication ou la mise en œuvre de la GPEC. 13% ne sont pas trop d'accord, ce qui suggère que des améliorations ou des ajustements pourraient être nécessaires pour convaincre cet auditoire. En conclusion, la majorité des personnes interrogées voit un impact positif de la GPEC sur la performance de SONATRACH, mais il reste une part non négligeable de scepticisme ou d'indifférence qui pourrait être adressée.

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

### Le troisième axe portant sur l'impact de la GPEC sur la performance organisationnelle

#### Question n°17 : la GPEC a permis d'améliorer mes compétences professionnelles

Figure n°39 : la GPEC améliorer les compétences professionnelles



Source : réaliser avec nos soins

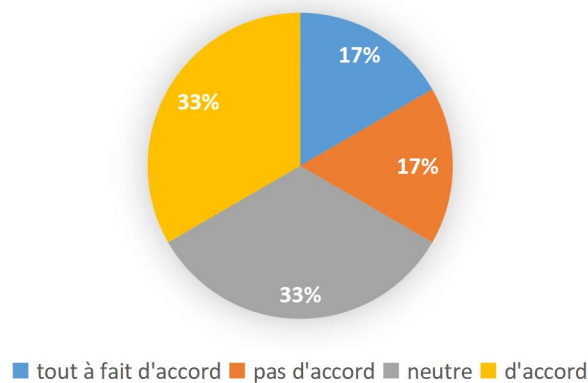
**Commentaire** : l'analyse des retours concernant l'impact de la GPEC sur l'amélioration des compétences professionnelles des salariés montre un avis globalement positif. En effet, **50%** des employés (**37%** d'accord et **13%** tout à fait d'accord) estiment que la GPEC a contribué à développer leurs compétences. Cela suggère que, pour la moitié des répondants, les initiatives liées à la GPEC ont eu un effet tangible sur leur progression professionnelle. Cependant **33%** reste neutre, indiquant que la GPEC n'a pas eu d'influence notable sur l'amélioration de leurs compétences. Par ailleurs, **17%** ne sont pas d'accord, ce qui signifie qu'une partie des employés ne perçoit pas de bénéfice de la GPEC en termes de développement de compétences. Si la GPEC est un levier efficace pour le développement des compétences d'une partie des salariés, son impact n'est pas ressenti par tous. Il est donc important d'analyser les raisons de cette neutralité ou de ce désaccord afin d'optimiser les dispositifs de GPEC pour l'ensemble du personnel.

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

---

Question n°18 : grâce à la GPEC, je me sens mieux préparé(e) pour faire face à mon travail, à travers les formations

Figure n°40 : grâce à la GPEC, je me sens mieux préparé(e) pour faire face à mon travail, à travers les formations



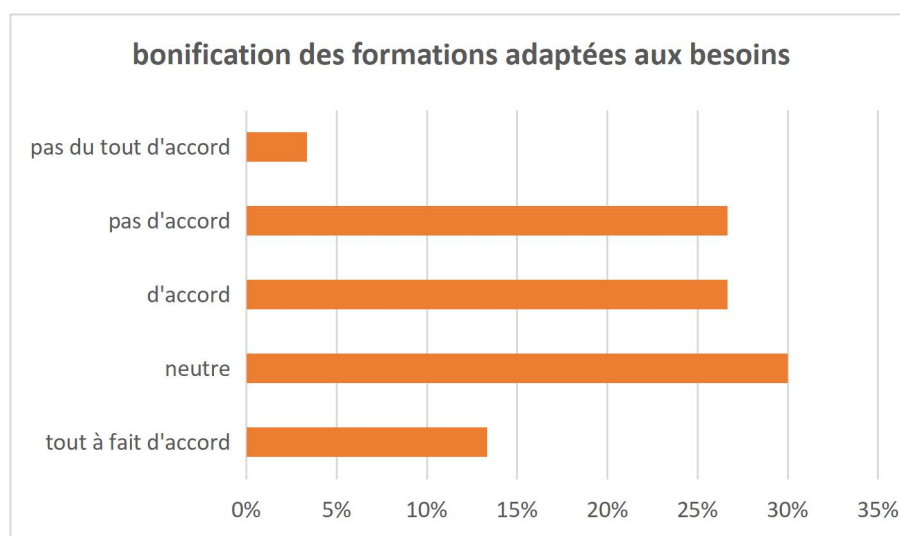
Source : réaliser avec nos soins

**Commentaire :** La moitié des répondants (17% tout à fait d'accord + 33% d'accord = 50%) expriment un sentiment positif quant à l'impact de la GPEC sur leur préparation au travail. Cela indique que la GPEC est perçue comme un outil utile par une partie significative des collaborateurs, notamment à travers les formations proposées. On remarque une neutralité significative avec 33% qu'on peut expliquer par un manque de clarté sur les objectifs de la GPEC. Une perception que les formations ne répondent pas entièrement à leurs besoins spécifiques, et une absence de retour d'expérience suffisante pour juger de l'efficacité de la GPEC. 17% des répondants ne sont pas d'accord avec l'affirmation. Cela pourrait refléter un sentiment que les formations ne sont pas adaptées ou suffisamment qualitatives.

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

### Question n°19 : j'ai bénéficié de formations adaptées à mes besoins

Figure n°41 : bonification des formations adaptées aux besoins



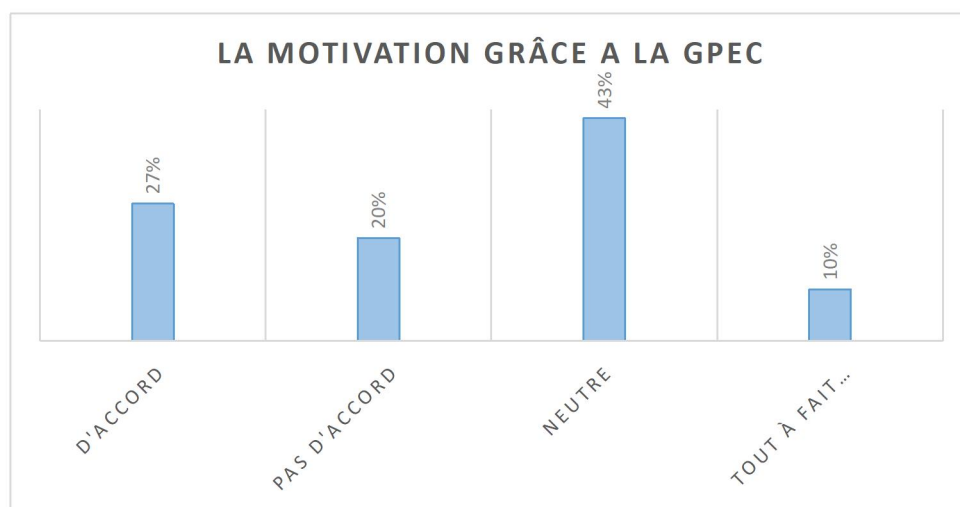
Source : réaliser avec nos soins

**Commentaire :** L'analyse de la figure ci-dessus concernant l'adéquation des formations aux besoins des employés nous permet de dire que **30 %** des salariés adoptent une position neutre, laissant supposer que les formations proposées n'ont pas toujours un impact tangible ou suffisamment perçu sur leur activité professionnelle. Par ailleurs, **40 %** des répondants se disent satisfaits (dont **27 %** d'accord et **13 %** tout à fait d'accord), ce qui traduit une reconnaissance de la pertinence et de l'utilité des formations pour une partie importante du personnel. En revanche, **30 %** des salariés (**27 %** pas d'accord et **3 %** pas du tout d'accord) expriment une insatisfaction claire, révélant un écart notable entre leurs attentes et les contenus dispensés. Il est essentiel que l'organisation Sonatrach affine son contenu et son ciblage afin de mieux répondre aux besoins spécifiques de l'ensemble des effectifs.

### Question n°20 : je me sens plus motivé(e) depuis la mise en place de dispositifs GPEC

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

Figure n°42 : la motivation grâce à la GPEC



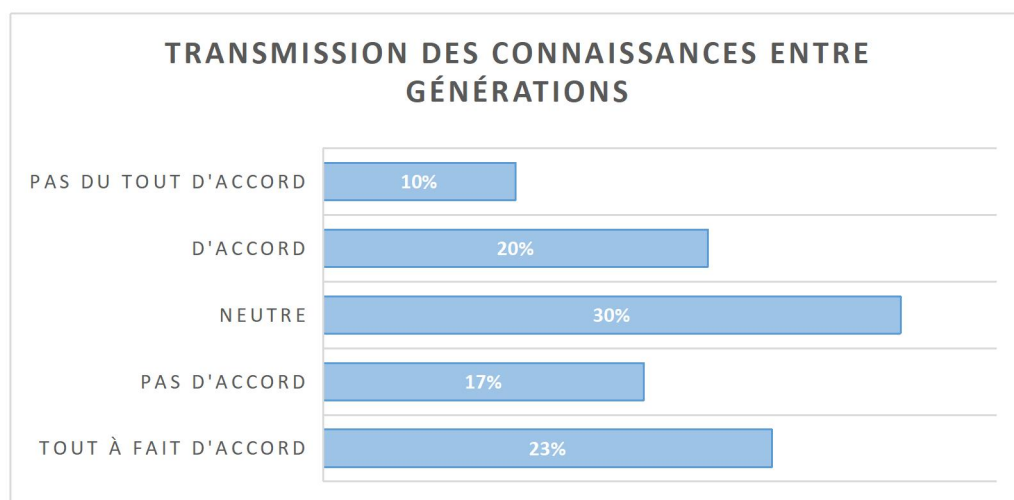
Source : réaliser avec nos soins

**Commentaire :** L'analyse des données concernant la mise en place des dispositifs GPEC révèle un effet majoritairement positif sur la motivation des employés. En effet, **53%** des salariés indiquent se sentir plus motivés suite à ces initiatives (dont 43% "plus motivé" et 10% "tout à fait d'accord"). Cependant, il est important de noter que **27%** des salariés n'ont pas ressenti de changement, et **20%** ne sont pas d'accord avec l'idée d'une motivation accrue. Ces chiffres montrent que si la GPEC est un facteur de motivation pour plus de la moitié du personnel, son impact n'est pas universel et mérite une attention particulière pour comprendre les perceptions des autres groupes.

**Question n°21 : le transfert des connaissances est encouragé entre anciens et nouveaux employés**

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

Figure n°43 : Transmission des connaissances entre générations



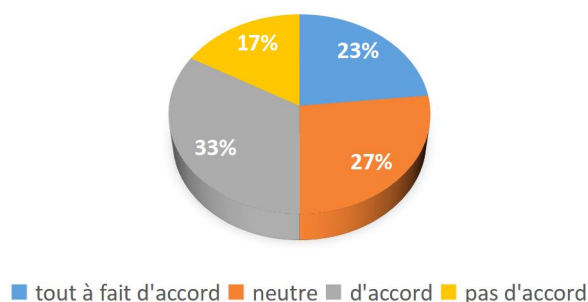
Source : réaliser avec nos soins

**Commentaire :** Nous pouvons constater à partir des données de la figure, **23 %** des répondants se disent tout à fait d'accord avec cette affirmation, et **20 %** y adhèrent également. Toutefois, **30 %** restent neutres, ce qui peut traduire un manque de clarté ou d'implication dans ce processus. À l'inverse, **17 %** ne sont pas d'accord et **10 %** pas du tout d'accord, ce qui laisse penser que le transfert n'est pas toujours structuré ou valorisé. Ces résultats suggèrent que, bien que certains efforts soient reconnus, des améliorations restent à envisager pour renforcer la culture du partage intergénérationnel au sein de l'entreprise.

**Question n°22: le transfert de connaissances facilite la montée en compétences**

Figure n°44 : le transfert de connaissances facilite la montée en compétences

**le transfert de connaissances facilite la montée en compétences**



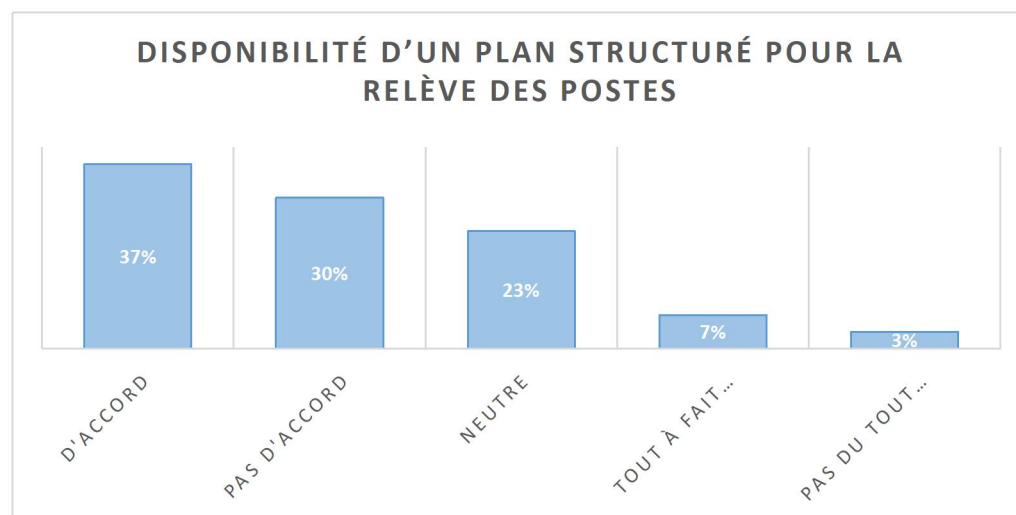
## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

Source : réaliser avec nos soins

**Commentaire :** Les résultats de cette figure indiquent que **33 %** des interrogés estiment que le transfert de connaissances contribue réellement à la montée en compétences, tandis que **23 %** se montrent totalement convaincus. À l'inverse, **17 %** ne sont pas d'accord, et **27 %** adoptent une position neutre, laissant supposer un manque de visibilité sur les actions concrètes mises en place. Ces chiffres traduisent une perception globalement favorable, tout en soulignant l'importance de renforcer les pratiques de partage d'expérience pour mieux en faire ressentir les effets à l'ensemble des salariés.

**Question n°23 : il existe un plan structuré pour assurer la relève des postes clés**

**Figure n°45 : disponibilité d'un plan structuré pour la relève des postes**



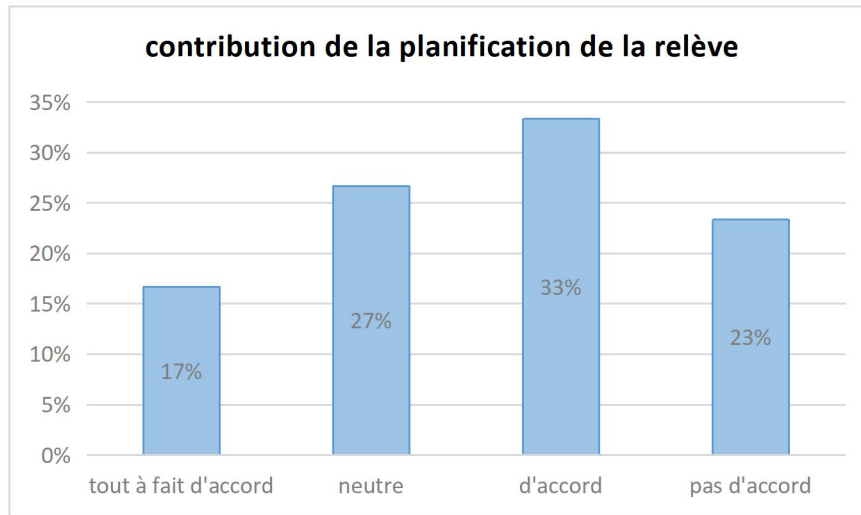
Source : réaliser avec nos soins

**Commentaire :** D'après cette figure, **37 %** des répondants estiment que l'entreprise dispose d'un plan structuré pour assurer la relève des postes clés. En revanche, **30 %** ne partagent pas cet avis, et **23 %** restent neutres. Seuls **7 %** se disent tout à fait d'accord, tandis que **3 %** sont totalement en désaccord. Ces résultats montrent qu'une partie du personnel perçoit positivement les efforts de planification, mais que des actions de communication et de clarification restent nécessaires.

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

Question n°25 : la planification de la relève contribue à la stabilité et à la continuité des activités

Figure n°46 : contribution de la planification de la relève



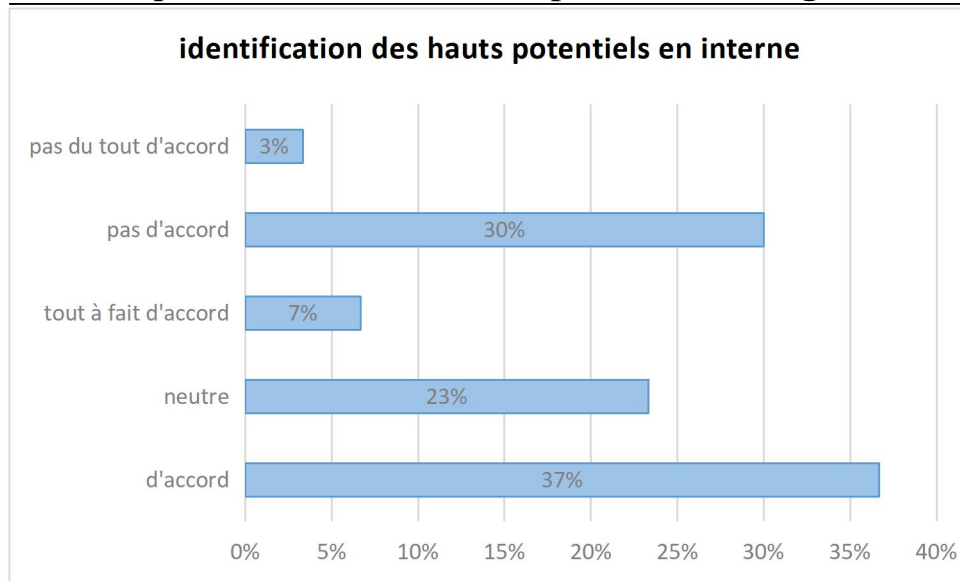
Source : réaliser avec nos soins

**Commentaire :** d'après cette figure ci-dessus, **33%** reconnaissent que la planification de la relève contribue à la stabilité et à la continuité des activités. Par ailleurs **17%** sont pleinement convaincu. Alors que **27%** restent neutre, participants restent neutres, ce qui peut traduire une perception limitée ou un manque d'information sur les mécanismes en place. **23%** ne sont pas d'accord, ce qui peut être du a une insatisfaction des salariés ou les actions menées dans ce domaine. Ces résultats mettent en évidence une perception globalement favorable, mais encore mitigée, de l'impact de la planification de la relève, soulignant l'importance pour l'entreprise de mieux valoriser et expliquer ses démarches auprès de l'ensemble du personnel.

Question n°26 : Sonatrach identifie clairement les hauts potentiels en interne

Figure n°47 : identification des hauts potentiels en interne

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle



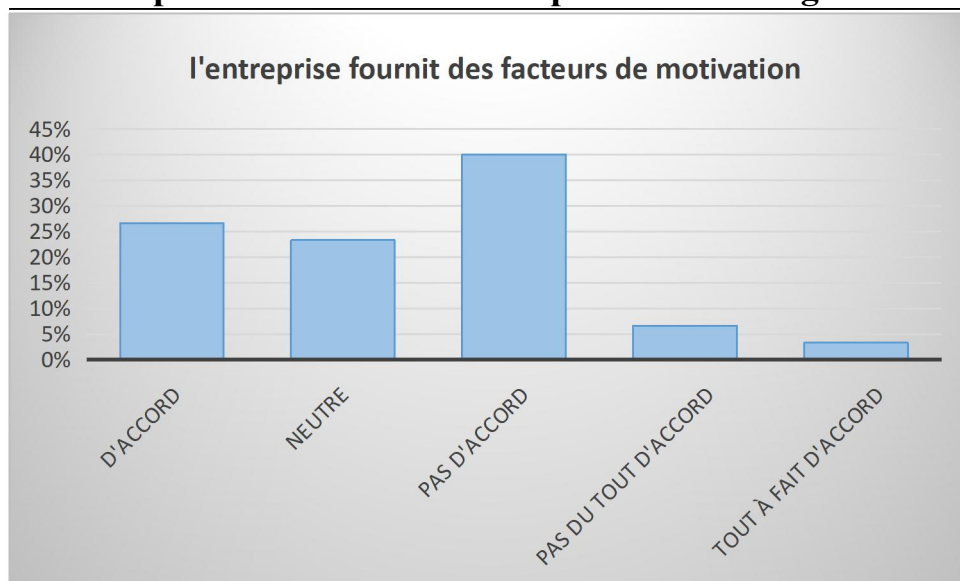
**Source : réaliser avec nos soins**

**Commentaire :** les résultats retenus de ce paragraphe montrent que **37%** des répondants estiment que l'entreprise parvient à identifier clairement les talents en interne, tandis que **7%** se montrent totalement convaincus en exprimant un accord complet. Toutefois, **30%** ne partagent pas cet avis, et **3%** se disent même totalement en désaccord, traduisant une certaine méfiance ou un manque de visibilité sur les critères d'identification. De leur côté, **23%** adoptent une position neutre, ce qui peut refléter une perception floue ou une absence de communication suffisante sur ce sujet. Ces résultats montrent que, bien qu'une partie du personnel reconnaisse les efforts de l'entreprise en matière de gestion des talents, il reste nécessaire de renforcer la transparence et la clarté du processus pour susciter une adhésion plus large et durable.

**Question n°27 : l'entreprise fournit des facteurs de motivation**

**Figure n°48 : l'entreprise fournit des facteurs de motivation**

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle



Source : réaliser avec nos soins

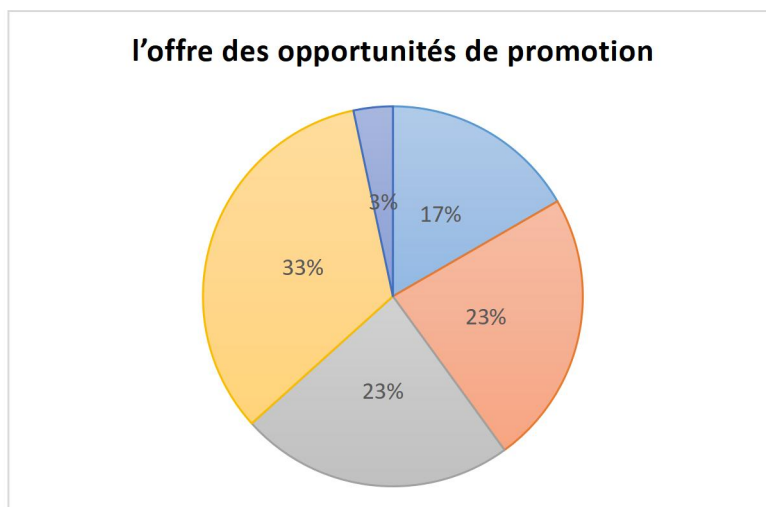
**Commentaire :** on remarque à partir des données de la figure **40%** des répondants déclarent ne pas être d'accord que l'entreprise fournit des facteurs de motivation, et **7%** disent qu'ils ne sont pas du tout d'accord. À l'opposé, **27%** reconnaissent certains efforts en ce sens, tandis que seuls **3%** se montrent pleinement convaincus. Enfin, **23%** des interrogés restent neutres, sans avis, ce qui peut refléter un manque de visibilité ou de clarté sur les actions menées.

Ces résultats montrent que beaucoup de salariés attendent davantage de reconnaissance, de valorisation ou de conditions plus motivantes, ce qui invite l'entreprise à renforcer ses initiatives dans ce domaine, de façon plus visible et plus proche du vécu du personnel.

**Question n°28: l'entreprise offre des opportunités de promotion**

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

Figure n°49 : l'offre des opportunités de promotion



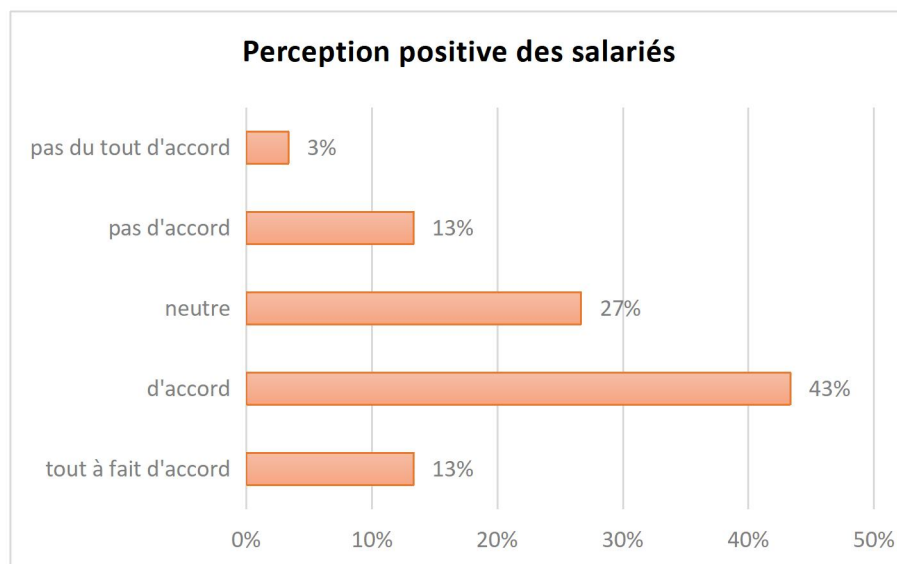
Source : réaliser avec nos soins

**Commentaire :** l'analyse de cette figure révèle une perception partagée quant à l'offre d'opportunités de promotion au sein de l'entreprise. En effet, **34%** des répondants adoptent une position neutre, laissant entendre une certaine incertitude ou un manque de clarté perçu sur les possibilités d'avancement. Par ailleurs, **23 %** déclarent ne pas être d'accord avec l'idée que l'entreprise offre réellement des opportunités de promotion, tandis que **3 %** expriment un désaccord total. En parallèle, **23 %** des interrogés se montrent favorables à cette affirmation et **17 %** se disent tout à fait d'accord, traduisant une reconnaissance, des efforts en matière d'évolution professionnelle. Ces résultats mettent en lumière la nécessité pour l'entreprise de mieux communiquer sur les dispositifs de promotion interne et de renforcer leur accessibilité pour favoriser un sentiment d'équité et de motivation chez l'ensemble des employés.

**Question n°29 : les efforts du Sonatrach pour préparer la relève sont perçus positivement par les salariés**

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

Figure n°50 : Perception positive des salariés



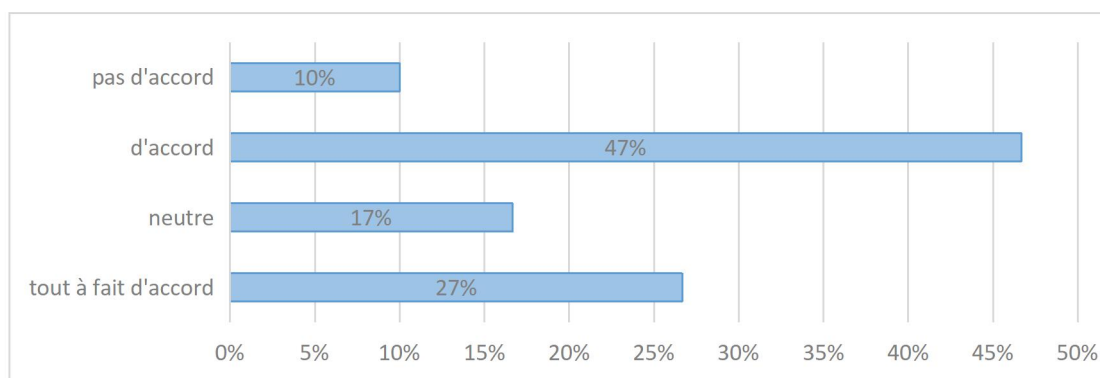
Source : réaliser avec nos soins

**Commentaire** : conformément à ce graphe, **43%** des interrogés perçoivent positivement les efforts du Sonatrach pour préparer la relève, par ailleurs, **27%** adoptent une position neutre, tandis que **13%** se déclarent tout à fait d'accord avec cette perception positive, en parallèle **13%** expriment un désaccord, en fin **3%** sont pas du tout d'accord et se montre totalement opposé. Ces résultats traduisent une reconnaissance majoritaire des efforts de Sonatrach, tout en soulignant l'importance d'une communication claire et continue autour de la démarche de relève pour renforcer l'adhésion de l'ensemble des salariés.

**Question n°30 : la transparence dans la gestion des hauts potentiels améliore la confiance des salariés envers l'entreprise**

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

**Figure n°51 : la transparence dans la gestion des hauts potentiels améliore la confiance des salariés envers l'entreprise**



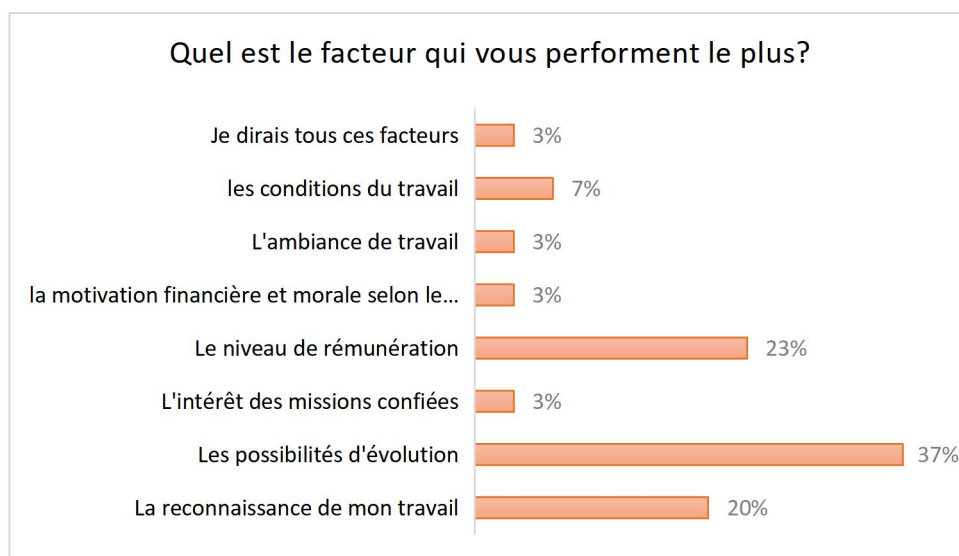
Source : réaliser avec nos soins

**Commentaire :** à partir de cette figure, on constate que **47%** des interrogés accordent la transparence dans la gestion des hauts potentiels améliore la confiance des salariés envers l'entreprise, **27%** disent tout à fait d'accord avec, À l'inverse, **17%** restent neutres, peut-être par manque d'information ou de recul sur la question, tandis que **10%** ne partagent pas cet avis. Ces résultats montrent combien la transparence, lorsqu'elle est bien communiquée et appliquée, peut devenir un levier essentiel pour établir un climat de confiance et d'engagement au sein de Sonatrach.

**Question n°31 : Quel est le facteur qui vous performant le plus?**

**Figure n°52 : Quel est le facteur qui vous performant le plus?**

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle



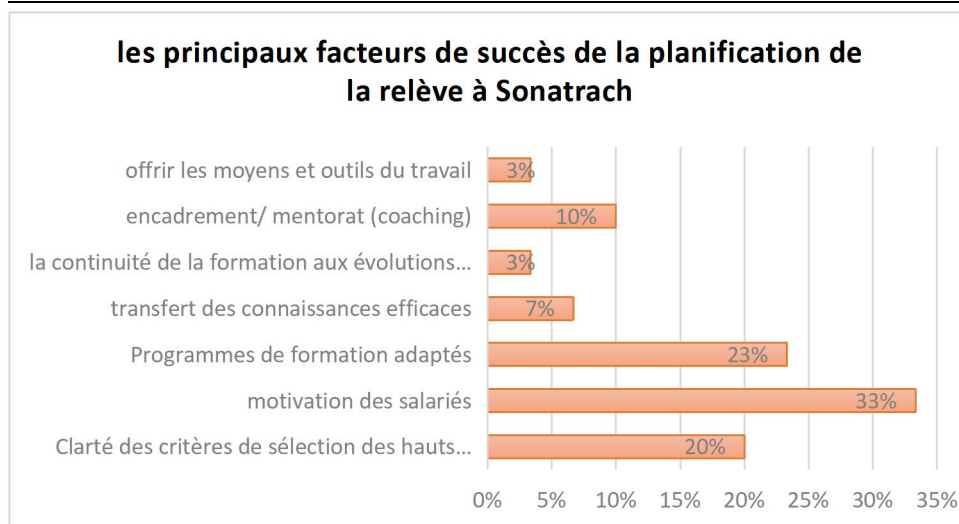
Source : réaliser avec nos soins

**Commentaire** : d'après cette figure **37%** des interrogés sont motivés par les possibilités d'évolutions, Vient ensuite la rémunération, qui constitue le facteur de motivation le plus déterminant pour **23 %** des répondants. **20%** déclarent être surtout motivés par la reconnaissance de leur travail, **7%** les conditions de travail, tandis que **3%** évoquent l'ambiance de travail, **3%** la motivation financière et morale selon le rendement. En fin **3%**. Enfin, **3 %** considèrent que l'ensemble de ces facteurs combinés contribue à renforcer leur engagement.

**Question n°32** : Selon vous, quels sont les principaux facteurs de succès de la planification de la relève à Sonatrach ?

**Figure n°53** : les principaux facteurs de succès de la planification de la relève à Sonatrach

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

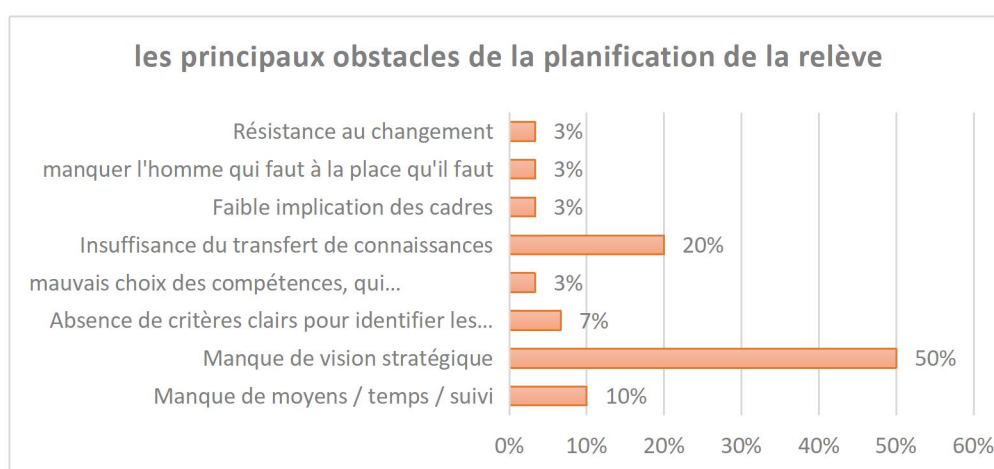


Source : réaliser avec nos soins

**Commentaire :** Cette figure montre que **33%** du personnel trouve que la motivation des salariés est le principal facteur de succès de la planification de la relève, **23%** pense que c'est grâce au programme de formation adapté, **20%** pense à la clarté des critères de sélection des hauts potentiels, tandis que **10%** sont pour l'encadrement/mentorat et enfin **3%** s'articule autour des autres facteurs tel que la continuité de la formation aux évolutions en cours et la disponibilité des moyens et des outils de travail.

**Question n°33 : Quels sont les principaux obstacles ou échecs de la planification de la relève?**

**Figure n°54 : les principaux obstacles ou échecs de la planification de la relève**



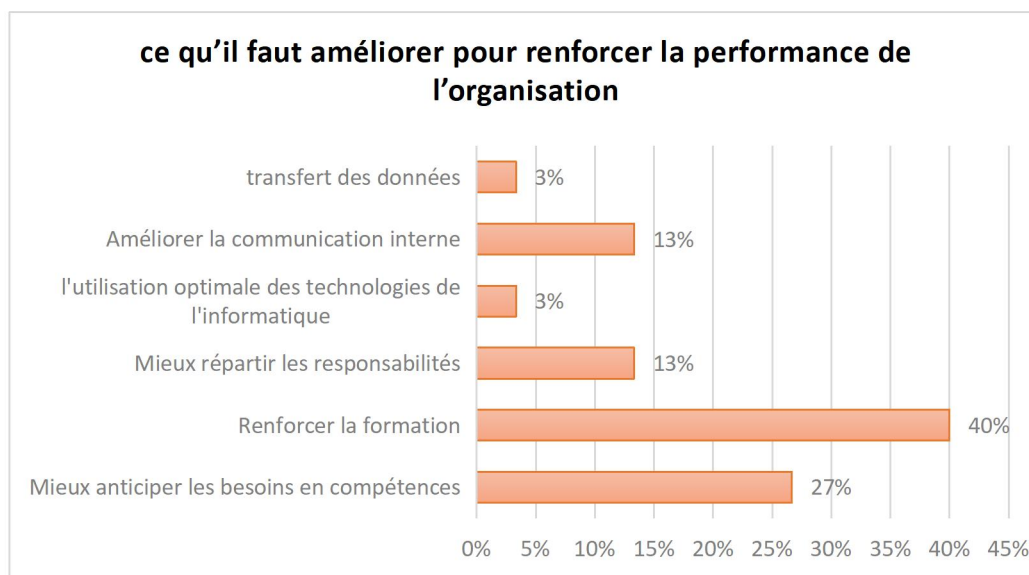
Source : réaliser avec nos soins

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle

**Commentaire :** la moitié des interrogés **50%** estiment que le principal obstacle de la planification de la relève est dû au manque de vision stratégique, les **50%** qui reste sont réparti comme suit : **20%** pense que c'est à cause de l'insuffisance du transfert de connaissance, suivi par **10%** évoquent le manque de moyen/ temps/ suivis, **7%** pointent l'absence des critères claires pour identifier les potentiels. Et en fin les **3%** s'articule autour des autres facteurs restant, résistance aux changements, manquer l'homme qui faut à la place qu'il faut, faible implication des cadres. Ces résultats mettent en évidence que, bien que la vision stratégique soit perçue comme le frein majeur, plusieurs autres facteurs structurels et organisationnels contribuent également à entraver une planification efficace de la relève.

**Question n°34 : Que faudrait-il améliorer pour renforcer la performance de votre organisation**

**Figure n°55: ce qu'il faut améliorer pour renforcer la performance de l'organisation**



Source : réaliser avec nos soins

**Commentaire :** à partir de données obtenues, **40%** de la population interrogée affirment que pour renforcer la performance organisationnelle il faut renforcer la formation, **27%** voient qu'il faut mieux anticiper les besoins en compétences, suivi de **13%** pour l'amélioration de la communication interne, **13%** pour mieux répartir les

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

responsabilités, tandis que 3% pour le transfert des données et 3% pour l'utilisation des technologies de l'information.

### **3.2 Recommandation**

- a. Pour renforcer l'impact de la GPEC sur la performance organisationnelle, il est important de commencer par sensibiliser les salariés à cette démarche, en leur montrant clairement ses objectifs et son utilité. Cela favorise leur implication.
- b. Il est également recommandé de renforcer la communication interne, notamment en clarifiant les rôles et responsabilités à travers un dialogue régulier entre encadrants et collaborateurs. Cela améliore l'organisation du travail et renforce la confiance.
- c. De plus, fournir les moyens nécessaires est indispensable pour permettre aux salariés de bien accomplir leurs missions. Ce soutien renforce leur motivation.
- d. Le bien-être au travail doit aussi être une priorité : un salarié épanoui est plus engagé et performant. Cela passe par un environnement de travail sain et rassurant.
- e. Il est également conseillé de faciliter la mobilité interne, en offrant des opportunités d'évolution. Cela motive les employés et valorise leurs compétences.

Enfin, il est essentiel de partager une vision stratégique claire, pour donner du sens aux actions et favoriser l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

### **Conclusion du chapitre**

Lors de notre recherche de terrain effectuée au sein de Sonatrach, et à travers les résultats exposés dans ce chapitre nous avons constaté que la GPEC a un impact positif sur la performance organisationnelle

D'une part, la GPEC contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise en favorisant la montée en compétences des salariés. Elle prévoit des actions de formation adaptées, prépare les employés à leurs missions, et instaure des plans de carrière qui assurent la relève tout en garantissant la stabilité et la continuité des activités. De plus, elle renforce la communication interne, en facilitant la circulation

## **Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la performance organisationnelle**

---

de l'information entre les différents acteurs de l'organisation.

D'autre part, certaines limites freinent son efficacité. Parmi elles, on note un manque de clarté dans la communication autour de la GPEC, qui reste mal comprise par une partie du personnel. La démarche souffre également d'un déficit de vision stratégique, d'un manque d'outils adaptés, et d'un manque de motivation chez certains salariés, ce qui limite son impact à long terme.

Pour finir la GPEC demeure un outil essentiel pour renforcer la performance organisationnelle, à condition qu'elle soit mieux structurée, accompagnée, et partagée au sein de l'entreprise.

# **Conclusion générale**

# Conclusion Générale

---

## Conclusion générale

Au terme de ce mémoire, nous avons pu démontrer que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) représente un levier stratégique essentiel pour améliorer la performance organisationnelle, en particulier dans une entreprise de grande envergure comme SONATRACH. À travers l'analyse théorique et l'étude empirique menée auprès des employés de la Division Production, il ressort que la GPEC, lorsqu'elle est bien intégrée, permet d'anticiper les besoins futurs en emplois et en compétences, tout en assurant une meilleure adéquation entre les ressources humaines disponibles et les objectifs stratégiques de l'organisation.

L'enquête réalisée a permis de confirmer l'hypothèse principale selon laquelle la GPEC a un **impact positif** sur la performance organisationnelle. En effet, la majorité des répondants ont reconnu l'apport de la GPEC en termes de motivation, de développement des compétences, de mobilité interne, et d'amélioration du climat de travail. Ces résultats montrent que la GPEC ne se limite pas à une simple gestion administrative du personnel, mais constitue un outil dynamique de pilotage des talents, au service de l'efficacité collective.

Par ailleurs, l'étude a mis en lumière certaines conditions indispensables à la réussite d'une démarche GPEC : l'engagement clair de la direction générale, l'implication des managers, la participation active des salariés, et la mise en place d'outils adaptés (référentiels de compétences, pyramide des âges, cartographie des métiers, etc.). Toutefois, des obstacles subsistent, notamment des résistances au changement, un manque de communication, ou encore une insuffisance de suivi post-formation. Ces limites n'annulent pas l'intérêt de la GPEC, mais appellent à une amélioration continue de sa mise en œuvre.

En définitive, ce mémoire confirme que la GPEC, lorsqu'elle est bien conçue et

## Conclusion Générale

---

intégrée à la stratégie globale de l'entreprise, constitue un véritable vecteur de performance. Dans le cas de SONATRACH, elle joue un rôle clé dans l'adaptation des compétences aux défis du secteur énergétique, tout en renforçant l'implication des collaborateurs dans la réussite collective. Il devient donc essentiel de pérenniser cette démarche, de l'évaluer régulièrement et de l'adapter aux évolutions futures.

Enfin, cette étude ouvre la voie à d'autres réflexions. Il serait pertinent d'approfondir la question du retour sur investissement des actions GPEC, ou encore d'analyser l'impact de la digitalisation sur les outils et processus de gestion prévisionnelle. Cela permettrait d'enrichir davantage les pratiques de gestion des ressources humaines et d'optimiser leur contribution à la performance globale de l'entreprise.

---

# **Annexes**

# Annexes

---

## **Annexe n°1 : guide d'entretien**

- 1) Quelles sont les objectifs de l'adoption de la politique de la gestion des emplois et des compétences?
- 2) Qu'elle est l'impact de la GPEC sur le savoir-faire et sur le savoir être ?
- 3) il y a des cas de sureffectifs et comment vous le gérer?
- 4) Comment la GPEC anticipe les évolutions des métiers, et l'identification des compétences clés?
- 5) La nature de relation entre la performance et compétence est forte ou faible?
- 6) Est-ce que vous avez une base théorique et pratique?
- 7) Est-ce que y a un plan de développement de compétences?
- 8) Sur quelle base vous élaborer les plans de formation? Quel genre de formations vous souhaitez faire?
- 9) Comment se fait le recrutement?
- 10) Comment placer les intitulés du poste?
- 11) Comment se fait la planification de la relève?
- 12) Est-ce que votre taux d'absentéisme, le turn-over, de démission, de promotion et de mobilité interne est faible ou élevé?
- 13) Comment vous évaluez la performance organisationnelle de votre entreprise?

# Annexes

## Annexe n°2 : Questionnaire

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de notre travail de fin d'étude Master, spécialité Management Stratégique, intitulé : « **L'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC sur la performance organisationnelle.** Étude de cas sur l'entreprise SONATRACH ».

A cet effet, nous sollicitons votre contribution en répondant à notre questionnaire selon les consignes indiquées. Nous vous soumettons ce questionnaire nous espérons que vous pourrez nous consacrer un peu de votre précieux temps. Nous vous prions de bien vouloir répondre spontanément car votre opinion nous intéresse pour nos analyses.

Nous vous garantissons du caractère anonyme de ladite enquête. Et vos réponses ne seront exploitées que pour des fins scientifiques.

### Première partie : Axes de l'étude

#### Axe1 : Climat du travail

Enoncés	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas trop d'accord	Pas du tout d'accord
Je me sens soutenu(e) par mon manager dans mon travail					
Je me sens valorisé(e) dans mon poste actuel					
Les objectifs de mon poste sont clairs et bien définis					
Je dispose des moyens (outils, informations, ressources) pour bien faire mon travail					
L'environnement de travail est sain et motivant					
La communication avec mes collègues est fluide et transparente					
J'ai l'opportunité de m'exprimer sur mes besoins en formation et en évolution					

#### Axe2 : la perception de la GPEC

## Annexes

Enoncés	Tout a fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Je connais les objectifs de la GPEC mise en place à Sonatrach.					
Les besoins en compétences sont régulièrement identifiés.					
La GPEC prend en compte mes aspirations professionnelles.					
La GPEC est clairement expliquée aux salariés.					
Le fait d'avoir un <b>plan de carrière ou de développement des compétences clair</b> me motive davantage dans mon travail.					
Je participe activement aux entretiens d'évaluation ou de carrière.					
L'entreprise facilite la mobilité interne (annonces de postes en interne, accompagnement).					
Elle permet de réduire les écarts de performance entre salariés.					
Globalement, la GPEC améliore la performance globale de Sonatrach.					

### Axe 3 : Impacte de la GPEC sur la performance individuelle

## Annexes

Enoncés	Tout a fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
La GPEC m'a permis d'améliorer mes compétences professionnelles.					
Grâce à la GPEC, je me sens mieux préparé(e) pour faire face à mon travail, à travers les formations.					
J'ai bénéficié de formations adaptées à mes besoins.					
Je me sens plus motivé(e) depuis la mise en place de dispositifs GPEC.					

### Axe 4 : la performance organisationnelle

Enoncés	Tout a fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
la gestion des compétences est adaptée à mes attentes.					
Le transfert des connaissances est encouragé entre anciens et nouveaux employés					
Le transfert de connaissances facilite la montée en compétences					
Il existe un plan structuré pour assurer la relève des postes clés.					
La planification de la relève contribue à la stabilité et à la continuité des activités. Sonatrach identifie clairement les hauts potentiels en interne.					
L'entreprise fournit des facteurs de motivation.					
L'entreprise offre des opportunités de promotion.					
Les efforts de Sonatrach pour préparer la relève sont perçus positivement par les salariés.					
Une bonne planification de la relève renforce la réputation externe de Sonatrach comme employeur attractif.					
La transparence dans la gestion des hauts					

# Annexes

potentiels améliore la confiance des salariés envers l'entreprise.					
--	--	--	--	--	--

## 1) Quel est le facteur qui vous performe le plus? (Plusieurs choix possibles)

- La reconnaissance de mon travail
- Les possibilités d'évolution
- L'ambiance de travail
- Le niveau de rémunération
- L'intérêt des missions confiées
- Autre précisez .....

## 2) Selon vous, quels sont les principaux facteurs de succès de la planification de la relève à Sonatrach ?

- Implication de la direction
- Clarté des critères de sélection des hauts potentiels
- Programmes de formation adaptés
- Encadrement/ mentorat (coaching)
- Transfert des connaissances efficace
- Motivation des salariés
- Autre précisez .....

## 3) Quels sont les principaux obstacles ou échecs de la planification de la relève?

- Manque de vision stratégique
- Faible implication des cadres
- Absence de critères clairs pour identifier les potentiels
- Insuffisance du transfert de connaissances
- Manque de moyens / temps / suivi
- Autre précisez.....

## 4) Que faudrait-il améliorer pour renforcer la performance de votre organisation ?

- Mieux anticiper les besoins en compétences
- Améliorer la communication interne
- Renforcer la formation
- Mieux répartir les responsabilités
- Autre précisez .....

## Deuxième partie : Informations personnelles et professionnelles

- Sexe : Masculin
- Féminin

## Annexes

---

- **Age :** Moins de 30 ans   
De 30 ans à 40 ans   
De 41 ans à 50 ans   
De 51 ans à 60 ans   
Plus de 61 ans
- **Niveau d'études :**  
Baccalauréat   
Licence (Bac+ 3)   
Master 1 (Bac+ 4)   
Master 2 (Bac+ 5)   
Non diplômé   
Formation professionnelle
- **La fonction occupée :**  
Cadre supérieur   
Cadre   
Maîtrise   
Exécutant
- **Expérience :**  
Moins de 5 ans   
De 5 ans à 10 ans   
De 11 ans à 20 ans   
De 21 ans à 30 ans   
Plus de 30 ans

# Bibliographie

---

## Ouvrages :

1. ABDELFADEL Kaouter, «les indicateurs de performance» Facteurs de succès des organisations».
2. A.BOURGUIGNON ; « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet-août, 1995.
3. Armand Colin «gestion des ressources humaines, Principes généraux et cas pratique» 2eme édition.
4. A.Khemakhem, « La dynamique du contrôle de gestion», 2ème édition, DUNOD, Paris, 1976.
5. ALAZARD.C & Separi.S « Manuel contrôle de gestion », édition 5, DUNOD, Paris 2018.
6. BERNIER, P.GRESILLON.A.«Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences» .
7. B.Martory et D. Crozet «la gestion des ressources humaines», pilotage sociale et performance, éd Dunod, 5 ed Paris2002.
8. Bellier, Sandra «La compétence. Traité des sciences et des techniques de la formation». Dunod, 1999
9. Bouquin. H, « Comptabilité de gestion », éd Economica, 2000, In Doriath. B et Goujet. C,« CGO, gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition, Dunod, Paris, 2007.
10. BRIGITTE(Doriath), 2008, p.129.
11. Cécile Dejoux « gestion des compétences et GPEC» , DONOD, 2008.
12. Chloé Guillot-Soulez « La Gestion des Ressource humaines» 9eme édition.
13. Capet M, Causse G et Meunier J, « Diagnostic, organisation et planification d'entreprise », édition Economica, Collection « Gestion » : Diagnostic et politique générale », 2° édition, 986,.
14. CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE, « cadre pour l'amélioration de la performance », évaluation organisationnelle, Canada, 2003.
15. Alazard. C et Separi.S, « contrôle de gestion : manuel et application »,Dunod

# Bibliographie

---

édition 2, Paris, 2010.

**16.** Charles Lusthaus, Marie-Hélène Arien, Gary Anderson, Fred Carden « Améliorer la performance organisationnelle, Manuel d'auto évaluation».

**17.** Dimitri Weiss « ressources humaines », 3<sup>ème</sup> édition, passim.

**18.** Dejoux Cécile et Anne Dietrich «Management par les compétences le cas Manpower» PEARSON Education 2005.

**19.** Dejoux Cécile «les compétences au cœur de l'entreprise», édition d'organisation, Paris 2002.

**20.** Durand.T, « la gestion des compétences» Dunod, Paris 2008

**21.** Dimitri Weiss « Ressources Humaines», 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris 1999, 2003.

**22.** De la Villarmois, « le concept de performance et de mesure », Actes des XIV<sup>o</sup>, journées des IAE, Nantes, vol 2.

**23.** DJERBI.Z, DURAND.X, KUSZLA.C, « Contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2014.

**24.** DORIATH. B. « contrôle de gestion en 20 fiches » 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008.

**25.** El Amraoui H. et Hinti S. « la performance de l'entreprise, Histoire d'un concept », 2020.

**26.** Françoise Kerlan « guide pour la GPEC» EYROLLES, Paris, 2007.

**27.** GUEDJ Norbert, « le contrôle de gestion », 3<sup>ème</sup> Edition, Edition d'organisation, Paris, 2000.

**28.** Jean-Pierre Citeau « gestion des ressources humaines» 2<sup>ème</sup> édition, 1999.

**29.** KALIKA.Michael, « structure de l'entreprise, réalité, déterminent et performances », Edition ECONOMICA, Paris, 1988.

**30.** LETHIELLEUX LAETITIA « L'essentiel de la GRH », 5<sup>ème</sup> édition, Ed Extenso, Paris, 2012.

**31.** L.MITHIS, « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », p 98

**32.** Lou Van Beirendonck « Tous compétent, le management des compétences dans l'entreprise», Boeck, Belgique 2006.

# Bibliographie

---

33. Laura Mucha « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises» Gestion et management, 2010.
34. Lorino.P « Méthode et pratique de la performance », édition d'organisation, Paris 2001.
35. LORINO.P « méthodes et pratiques de la performance »,Edition d'organisation, paris, 1998.
36. LEROY.M.
37. Marion et Al, « diagnostic de la performance de l'entreprise », Dunod, 2012.
38. Mathe Boislandelle, (H), « Gestion des ressources humaines dans la PME », édition Economica, 2ème édition, Paris, 1998, P 139.
39. Malo, (J.L) et Mathe (J.C), « l'essentiel du contrôle de gestion », éd d'Organisation, 2eme édition, Paris, 2000.
40. MALO. J-L, « Encyclopédie de gestion », édition Economica, Paris, 1997.
41. Outi.H, Malainine.C, Mansouri.M, « Agilité organisationnelle et performance organisationnelle dans la petite et moyenne entreprise : Une revue de littérature systématique », Revue AME Vol 5, No 1 (Janvier, 2023)
42. Patrick Gilbert «la gestion prévisionnelle des ressources humaines», ed la Découverte 2006.
43. PERETTI Jean-Marie « Ressources Humaines», 8eme Edition, Paris 2003-2004
44. Philippe Bernier/ Annabelle Grésillon «comment construire et optimiser une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences» 2012.
45. Pesqueux Y « La notion de performance globale», 5° édition, forum international, ETHICS, décembre 2004.
46. Reix R, « Systèmes d'information et management des organisations », Vuibert, collection « Vuibert Gestion »,1996.
47. Sylvie GUERRERO « Les outils des ressources humaines "les savoirs faire essentiels en GRH », 3eme édition, Dunod, Paris 2014.
48. SELMER.C,« concevoir le tableau de bord »,Dunod édition 2 ,paris,2003.
49. Scholey, C. et Schobel, K, « Mesure de la performance des organismes sans but lucratif, le tableau de bord équilibré comme outil »2016.

# Bibliographie

---

50. THIERRY Dominique/ SAURET Christian «la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences» paris, 1993.

51. Une cartographie métiers pour gérer des mobilités de salariés par Christophe Parmentier

52. Vernimmen, P., Quiry, P., Le Fur, Y., & Salvi, A. « finance d'entreprise (2022)». Finance d'entreprise (20<sup>e</sup> éd.). Dalloz,2021.

53. ZAID.A,« Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », Université Politécica de Valencia et Ciriec-Espana, 2011.

54. ZARIFIAN Philippe « Objectif compétence, pour une nouvelle logique », éd Liaison, Paris 1999.

## Webographies

[www.Asana.com/Fr](http://www.Asana.com/Fr)

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Communes\\_de\\_la\\_wilaya\\_d%27Illizi](https://fr.wikipedia.org/wiki/Communes_de_la_wilaya_d%27Illizi)

<https://factorial.fr/blog/pyramide-des-ages-outil-rh/>

<https://shs.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93?lang=fr>

## Mémoires :

La contribution de la GPEC sur l'amélioration de la performance de l'entreprise cas de NAFTAL : District GPL, Présenter par : Melle HANNACHI Sadia. Melle ZEGAR Sylia. Diriger par : BOUZIDA Zahia, 2020-2021.

L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle Cas de CEVITAL d'Alger, Presenter par : Melle: AMRANI Sabrina Melle: MANSOUR Naima, Diriger par : Mme CHARIEF Wahida, 2019-2020.

# Table des matières

---

## Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Listes des figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : .....	5
Introduction du chapitre.....	6
Section1: Cadre théorique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. ....	7
1.1    L'évolution historique de la GPEC .....	7
1.1.1 L'ambition rationaliste et la naissance d'une ingénierie du personnel (années 1960).....	9
1.1.2 La gestion prévisionnelle des carrières (1970).....	9
1.1.3 La gestion prévisionnelle des emplois (1980).....	10
1.1.4 La gestion prévisionnelle des compétences (1990).....	10
1.1.5 La loi Borloo 2005 .....	11
1.2    La GPEC : un levier stratégique de la GRH au sein de l'organisation .....	11
1.3    Définition du concept de la GPEC .....	12
1.4    Objectifs et enjeux de la GPEC .....	14
1.4.1 Pour l'entreprise .....	15
1.4.2 Pour les salariés .....	15
1.5    Les quatre aspects de la GPEC .....	16
1.5.1 La gestion prévisionnelle des effectifs .....	16
1.5.2 La gestion prévisionnelle des compétences .....	16
1.5.3 La gestion prévisionnelle des emplois .....	16
1.5.4 La gestion prévisionnelle des carrières .....	16
1.6    Les concepts mobilisés dans la GPEC .....	17
1.6.1 Gestion .....	17
1.6.2 Emploi .....	17
1.6.3 Métier .....	17
1.6.4 L'emploi type .....	18
1.6.5 La Compétence .....	18
1.6.6 La gestion prévisionnelle .....	18

## Table des matières

1.6.7	Anticipation .....	19
1.6.8	L'employabilité .....	19
1.6.9	La notion prospective .....	19
2	Section 2 : le processus de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences .....	21
2.1	Les acteurs de la GPEC .....	21
2.1.1	La direction générale .....	21
2.1.2	La direction des ressources humaines .....	22
2.1.3	Les managers .....	22
2.1.4	Les salariés .....	22
2.1.5	Les représentants du personnel .....	23
2.1.6	Le comité de suivi GPEC .....	23
2.2	Les outils de la GPEC .....	23
2.2.1	Les outils d'anticipation .....	23
2.2.1.1	Organigramme de l'entreprise .....	24
2.2.1.2	Description de poste .....	25
2.2.1.3	Fiche d'analyse de poste .....	25
2.2.1.4	Référentiel des métiers .....	26
2.2.1.5	Cartographie des métiers .....	27
2.2.1.6	La pyramide des âges .....	28
2.2.1.7	Le référentiel de compétences .....	31
2.2.2	Les outils d'accompagnements .....	32
2.2.2.1	Le recrutement .....	32
2.2.2.2	Entretien professionnel .....	33
2.2.2.3	L'entretien annuel .....	33
2.2.2.4	La formation .....	34
	Imposée aux entreprises par la loi de 1971, la formation professionnelle continue est un instrument privilégié de l'adaptation du personnel aux mutations de travail. ....	34
2.3	La démarche de la GPEC .....	35
2.3.1	Le processus de la GPEC .....	35
2.3.2	Les étapes de la démarche de la GPEC .....	36
2.3.2.1	Définition de projet de développement de l'entreprise .....	36
2.3.2.2	Analyse des besoins en ressources humaines .....	37

## Table des matières

2.3.2.2.1 L'analyse des besoins en emplois .....	37
2.3.2.2.2 Analyse des besoins en compétences .....	39
2.3.2.3 Mise en œuvre des plans d'actions .....	42
2.4 Les conditions de réussite de la GPEC .....	44
2.5 Les limites de la GPEC .....	46
3 Section 3: la compétence élément clé dans la GPEC et le développement de l'entreprise.....	46
3.1 La définition de la gestion des compétences .....	46
3.2 La notion de compétence .....	48
3.3 Les objectifs de la compétence .....	49
3.4 Les catégories de la compétence .....	50
3.5 Typologie de la compétence : La notion de compétence .....	50
3.5.1 La compétence individuelle .....	50
3.5.2 La compétence collective .....	50
3.5.3 La compétence organisationnelle .....	51
3.5.4 La compétence territoriale .....	51
3.6 Les points clefs de la compétence : La compétence est caractérisée par .....	52
Conclusion du chapitre .....	53
Chapitre 2 .....	54
Introduction du chapitre .....	55
1 Section 1 : Aperçus sur la performance .....	56
1.1 Définition de la performance .....	56
1.2 Les composants de performance .....	58
1.2.1 Efficacité .....	58
1.2.2 Efficience .....	58
1.2.3 La Cohérence .....	59
1.2.4 La pertinence .....	59
1.3 Les typologies de la performance .....	61
1.3.1 La performance économique .....	61
1.3.2 La performance financière .....	61
1.3.3 La performance organisationnelle .....	62
1.3.4 La performance sociale .....	63
1.3.5 La performance environnementale .....	63
1.3.6 La performance commerciale .....	63
1.3.7 La performance stratégique .....	63

## Table des matières

1.3.8	La performance concurrentielle .....	64
1.4	Les principaux critères de la mesure de la performance .....	65
1.4.1	L'efficacité organisationnelle .....	65
1.4.2	L'efficience organisationnelle .....	65
1.4.3	La pertinence organisationnelle .....	66
1.4.4	La viabilité financière .....	66
2	Section 2 : les indicateurs de la performance organisationnelle .....	66
2.1	La notion d'indicateurs de mesure de performance .....	67
2.2	Les types d'indicateurs clés de performance .....	68
2.2.1	Indicateurs financiers .....	68
2.2.2	Indicateurs commerciaux .....	69
2.2.3	Indicateur de climat social .....	70
2.2.4	Les indicateurs de recrutement .....	71
2.2.5	Les indicateurs de formation .....	71
2.3	Les tableaux de bord, outils de mesure de la performance organisationnelle .....	72
2.3.1	Les typologies du tableau de bord .....	73
2.3.2	Les instrument du tableau de bord .....	75
2.3.2.1	Les écarts .....	75
2.3.2.2	Les ratios .....	75
2.3.2.3	Les graphiques .....	75
2.3.2.4	Les clignotants .....	75
2.3.3	Les rôles d'un tableau de bord .....	76
3	Section 3: le lien entre la GPEC et la performance organisationnelle .....	78
3.1	La définition de la performance organisationnelle .....	78
3.2	Les indicateurs de la performance organisationnelle .....	79
3.3	Les composants de la performance organisationnelle .....	81
3.3.1	Capacité organisationnelle .....	82
3.3.2	Contexte externe .....	82
3.3.3	Motivation organisationnelle .....	82
3.3.4	Performance organisationnelle .....	83
3.4	Le lien entre la GPEC et la performance organisationnelle .....	83
3.4.1	Lien attaché à l'alignement stratégique .....	83
3.4.2	Lien attaché à l'optimisation des performances .....	84
3.4.3	Lien attaché à une meilleure gestion des coûts RH .....	84

## Table des matières

3.4.4	Lien attaché au développement des talents .....	84
3.4.5	Lien attaché à l'innovation et l'adaptabilité .....	85
Conclusion		du
chapitre	.....	85
chapitre03	.....	86
Introductionduchapitre	.....	8
7		
1	Section 1: présentation du choix méthodologique et de l'entreprise étudiée .....	87
1.1	Présentation de la méthodologie .....	87
1.2	Historique et présentation de la DP -IN AMENAS .....	89
1.2.1	Présentation du groupe SONATRACH .....	89
1.2.2	Présentation de la Division production IN-AMENAS .....	90
1.2.3	Présentation de l'organigramme de la Direction Régionale In Amenas ....	92
1.2.4	Présentation de l'organigramme de la Division Personnel .....	94
1.2.4.1	La division personnel .....	94
1.2.4.2	Les missions principales de la RH de la Division Personnel .....	95
1.2.4.3	Les services de la Division personnel .....	95
2	Section 02 : la mise en œuvre de la GPEC au sein de la Direction Régionale Division-production SONATRAC .....	101
2.1	La démarche de la prévision au sein de la Division-Production SH .....	101
2.1.1	Élaboration et révision des organigrammes .....	102
2.1.2	Élaboration du Plan Annuel et PMT Ressources Humaines .....	103
2.1.3	Procédure de validation du Plan Annuel et PMT Ressources Humaines	103
2.2	Analyse de l'état des ressources humaine au sein de DP SH .....	104
2.2.1	Analyse de la situation des effectifs par catégories professionnelles .....	104
2.2.2	Analyse de la cartographie des âges : la répartition des salariés selon leur âge	105
2.3	Les pratiques d'ajustement de la GPEC .....	108
2.3.1	La politique de recrutement au sein de la Division-Production SONATRACH .....	108
2.3.1.1	Recrutement externe .....	108
2.3.1.2	Recrutement interne .....	108
2.3.1.3	Recrutement par contact CDD .....	109
2.3.2	Formation au sein de la SONATRACH DP INAS et organisme de formation .....	109
2.3.2.1	Formation des nouvelles recrues .....	110

## **Table des matières**

---

2.3.2.2	Formation des anciens employés .....	110
2.3.2.3	Formation sur base .....	111
2.3.2.4	Formation à la carte .....	111
2.3.2.4.1	Les organismes de formation .....	112
2.3.2.4.2	Les domaines de formation .....	113
2.3.2.4.3	Types de formation .....	113
2.3.2.4.4	Domaine de formation .....	114
3	Section n 03 : la contribution de la GPEC dans l'amélioration de la performance organisationnelle .....	114
3.1	La taille de l'échantillon et les participants à l'enquête .....	114
3.2	Recommandation .....	146
	Conclusion du chapitre .....	145
	Conclusion générale .....	146
	Bibliographie	
	Annexes	
	Table des matières	

---

## Résumé

Dans un contexte économique en perpétuelle mutation, marqué par la mondialisation, les innovations technologiques et la transformation des métiers, les entreprises sont appelées à anticiper les changements et à adapter leur gestion des ressources humaines. C'est dans cette optique que s'inscrit la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), un outil stratégique qui permet d'anticiper les besoins en compétences à moyen et long terme et de les aligner avec les orientations futures de l'entreprise.

Ce mémoire, coréalisé avec engagement et rigueur, s'intéresse à l'impact de la GPEC sur la performance organisationnelle, en prenant pour étude de cas l'entreprise SONATRACH. À travers une approche à la fois théorique et empirique, nous avons cherché à comprendre dans quelle mesure la GPEC contribue à améliorer la performance organisationnelle de l'entreprise, en renforçant la motivation des salariés, en optimisant la gestion des compétences, et en facilitant l'adaptabilité face aux enjeux stratégiques.

La première partie du travail présente les fondements de la GPEC et les indicateurs de la performance organisationnelle. La deuxième partie, plus pratique, s'appuie sur une étude menée au sein de SONATRACH, à travers des questionnaires, des entretiens et l'analyse documentaire. Les résultats mettent en évidence que la GPEC, lorsqu'elle est bien mise en œuvre, favorise une meilleure adéquation entre compétences et besoins de l'entreprise, et représente un levier puissant de performance.

Ce mémoire reflète à la fois une démarche scientifique et une expérience humaine enrichissante. En tant qu'étudiantes en management stratégique, cette recherche nous a permis de renforcer notre compréhension des pratiques de GRH modernes et de mesurer concrètement leur impact sur le terrain. Elle marque aussi l'aboutissement de plusieurs années d'apprentissage et d'engagement.

**Mots clés:** GPEC, Compétence, Performance, Performance organisationnelle, SONATRACH.