UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Gestion des Ressources Humaines.

Thème

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : Etat de la question dans l'entreprise algérienne

Cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager « ENIEM »

Réalisé par :

- **M^r BAKDI Abderrahmane**
- **M^r BENBACHIR Yacine**

Dirigé par :

M^me BENKANOUN Sabrina

Devant le jury composé de

Présidente : M^me SIDI MAMMAR Lydia, MCB, UMMTO

Examinatrice : M^elle CHOUALI Naima, MAA, UMMTO

Rapportrice : M^me BENKANOUN Sabrina, MAA, UMMTO

Année universitaire

2019-2020

Remerciements

Nous remercions le bon Dieu pour la persévérance, le courage, la santé, l'ouverture d'esprit et l'inspiration dont il nous a gratifiés.

Nous tenons à remercier Madame **BENKANOUN Sabrina**, *directrice de ce mémoire qui a supervisé avec clairvoyance et rigueur, la préparation de ce mémoire de fin de formation, c'est grâce à ses conseils et sa disponibilité à chacune de nos sollicitations qu'on a pu mener à bien ce travail, qu'elle trouve ici l'expression de notre profonde gratitude.*

Ensuite à Monsieur et Mesdames les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici L'expression de nos reconnaissances.

Nous tenons à remercier chaleureusement aux gérants de l'entreprise et tout le personnel de l'ENIEM et particulièrement ***Mr SENHADJI*** *qui nous a bien offert l'opportunité d'effectuer notre travail au sein de cette unité et son aide tout au longde de notre travail. Enfin, nous adressons notre plus sincères remerciements à tous nos proches et amis, qui nous ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.*

Dédicaces

J'ai le grand plaisir de dédié ce modeste travail :

A ma très chère mère, qui me donne toujours l'espoir de Vivre et qui n'a jamais cessé de prier pour moi.

A mon très cher père, pour ces encouragements, son soutien, surtout pour son amour et son sacrifice afin que rien n'entrave le déroulement de mes études.

A mes chers frères et mes chères sœurs.

A mes meilleurs amis : Mouloud,Yacine,Ghani, Essaidh, anis, Saïd, Mohamed, Belkacem , ainsi que le groupe fc-tamurt.

Et tout qui m'aide qui compulse ce modeste travail.

Enfin, je remercie mon binôme, Yacine, qui a contribué àla réalisation de ce modeste travail.

Abderrahmane.

Dédicaces

J'ai le grand plaisir de dédié ce modeste travail :

A ma très chère mère, qui me donne toujours l'espoir de Vivre et qui n'a jamais cessé de prier pour moi.

A mon très cher père, pour ces encouragements, son soutien, surtout pour son amour et son sacrifice afin que rien n'entrave le déroulement de mes études.

A mes chers frères et ma chère sœur.

A mes meilleurs amis : Mouloud, Yacine, Ghani, Essaidh, Yanis, Saïd, Mohamed, Belkacem , ainsi que le groupe fc-tamurt.

Et tout qui m'aide qui compulse ce modeste travail.

Enfin, je remercie mon binôme, Abderrahmane, qui a contribué àla réalisation de ce modeste travail.

Yacine.

Liste des abréviations

Abréviation	Titre de l'abréviation
DRH	Direction des Ressources Humaines
FRH	Fonction Ressources Humaines
O.S.T	l'Organisation Scientifique du Travail
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GSRH	Gestion Stratégique des Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
DD	Développement Durable
CEREQ	Centre d'Etude et de Recherché sur la Qualification
ENIEM	Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager
CAM	Complexe d'Appareils Ménagers
EPE	Entreprise Publique Economique
SAV	Service Après Vente
PIB	Produit Intérieur Brut
UPT	Unité Prestation Technique
COVID19	Corona Virus Disease (maladie) 2019
GSP	Groupes Socioprofesionnel
AM	Agent Maitrise
AE	Agent d'Exucution
CDI	Contrat de travail a Durée Indéterminée
CDD	Contrat de travail a Durée Déterminée
ISO	Organisation Internationale de normalisation
ANEM	Agence Nationale de l'Emploi
PMT	Plan à Moyen Terme

Sommaire

Introduction générale **1**

Chapitre I : La fonction de la gestion des ressources humaines **4**

Introduction **4**

Section 01 : les différents courants théoriques qui sont à la base du développement de la FRH **5**

Section 02 : les différents phases et facteur d'évolutions de la FRH **17**

Section 03 : La GRH : Définition et caractéristiques **28**

Conclusion **39**

chapitre II : La gestion prévisionnelle des emlpois et des compétences **40**

Introduction……..……...…**40**

Section 1 : généralités sur la GPEC **41**

Section 02 : Méthodologie de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences **47**

Section 3 : Les mécanismes de la GPEC **66**

Conclusion……..……..……**75**

Chapitre III : Etude des pratiques de la GPEC au niveau de l'ENIEM……...…….**76**

Introduction……...……..……**76**

Section 1 : Présentation du terrain et la méthodologie de recherche **76**

Section 2 : la gestion des ressources humaines au sein de l'ENIEM **87**

Section 3 : Les pratiques de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'ENIEM **101**

Conclusion **119**

Conclusion générale ……..……...……**120**

Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise est un environnement productif des différents besoins des individus, c'est pour cela que nous trouvons les grands dirigeants améliorent la productivité. C'est une unité économique qui repose sur une organisation préétablie de fonctionnement autour de moyen de production ou de distribution.

Due aux fortes mutations technologiques, économiques et règlementaires, à la mondialisation et l'accentuation de la concurrence, à l'évolution démographique, à la rapidité des innovations, à la nécessite d'être davantage à l'écoute des clients et la difficulté à gérer la planification des besoins en personnel.

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

Cette gestion des ressources humaines comporte plusieurs volets, parmi eux nous pouvons citer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui permet à l'entreprise de réduire l'écart entre les besoins de l'organisation et les ressources humaines disponible actuellement et celle nécessaire à moyen ou à long terme.

Une GPEC semble être nécessaire, pour qu'elle reste la solution la plus adaptée qui permet à l'entreprise d'anticiper sur les conséquences liées à son environnement interne et externe et à ses choix stratégiques et à ses divers impacts sur son fonctionnement (impacts gestionnaire, méthodologique, économique, stratégique, politique, sociale et culturel), grâce à elle, l'entreprise peut connaitre le type de profil dont elle a besoin ainsi que le type de collaborateurs à former et à accompagner pour être prêts pour de nouvelles missions. Elle représente donc un enjeu stratégique très important.

En effet, elle permettra d'accompagner l'évolution des métiers, d'anticiper les restructurations, et enfin d'aider les salariés à évoluer et à développer leur employabilité.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences répond à de multiples exigences que ce soit à des questions stratégiques de développement de l'entreprise ou à des questions

plus spécifiques au domaine des ressources humaines comme l'évolution des métiers et le redéploiement des compétences au sein de l'entreprise.

Pour clarifier notre thème de recherche qui est sous l'intitulé de **« la GPEC : état de la question dans les entreprises algériennes cas de l'ENIEM »,** nous avons choisi la problématique suivante :

Qu'elle est la réalité des pratiques de la GPEC au niveau de l'entreprise ENIEM ?

De cette problématique découlent les questions suivantes :

- Quelle sont les motivations ?
- Quels sont ses apports ?
- Quels sont les outils mise en place ?
- La GPEC est-elle mise en place au sein de ENIEM ?

Les hypothèses

Notre recherche s'appuie sur les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : ENIEM dispose d'une politique de la GPEC.

Hypothèse 02 : ENIEM suit un processus de prévision dont les outils indispensables sont utilisés.

Choix du sujet

Nous avons opté pour ce sujet suite aux points suivants :

- C'est un thème qui est lié à notre spécialité qui est l'organisation du travail et ressources humaines.
- Le manque d'étude sur la gestion prévisionnelle dans les entreprises.
- Pour acquérir de nouvelles connaissances sur la gestion des ressources humaines et en particulier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Essayer de donner un point de vue sociologique à la GPEC et son influence sur l'avenir de l'entreprise.
- L'importance de la GPEC dans le développement des entreprises en Algérie.

- C’est un sujet qui englobe plusieurs préoccupations de la gestion des ressources humaines.

La méthodologie de recherche

Pour la réalisation de ce travail, nous avons principalement utilisés les méthodes et techniques suivantes :

- La technique documentaire. En rapport à notre sujet, il fallait en effet s'orienter à partir des écrits des nombreux auteurs ;
- La méthode d’investigation, à travers la collecte des données et des informations auprès de la DRH et de la Direction générale de l’entreprise ENIEM ;
- Et une démarche analytique, qui était indispensable pour voir plus clair afin de tirer des conclusions à notre étude.

Plan du travail

Pour bien mener notre travail, nous avons réparti notre mémoire en trois chapitres. Le premier sera consacré à la présentation de la fonction de gestion des ressources humaines. Quant au deuxième chapitre il sera centré sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un outil stratégique au service des managers. Et un troisième chapitre qui renferme l’étude empirique réalisée au sein de l’Entreprise Nationale des Industries de l’Electroménager (ENIEM) à travers laquelle nous avons essayés d’apporter des éléments de réponse à la question de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Nous terminerons notre travail par une conclusion générale.

Chapitre I :
La fonction de la GRH

Introduction du chapitre

Parler des ressources humaines n'est pas le fait de considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La gestion des ressources humaines (GRH) a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habilités) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et les mobiliser pour le cadre de ses projets[1].

L'origine de la complexité du concept contemporain de gestion des ressources humaines renvoie à l'essence de cette fonction qu'est l'humain, qui a la double particularité de traiter l'humain comme facteur de production et l'humain comme acteur individuel.

Dans l'organisation, cela renforce encore la complexité de cette fonction. Les fonctions de gestion des ressources humaines incluent la gestion des ressources humaines et des ressources matérielles, face au défi de la flexibilité, qui est essentielle pour assurer la survie de l'organisation. Au fil des années, le développement de la gestion des ressources humaines est une réponse inévitable et naturelle aux turbulences environnementales et à l'instabilité des intervenants qui affectent les opérations commerciales.

Le présent chapitre est scindé en trois sections la première section, nous expliquerons les différents courants théoriques qui sont à la base du développement de la FRH. La seconde section traitera, les différents phases et facteurs d'évolutions de la FRH. Enfin dans la dernière section nous définirons la notion de la GRH, et ses caractéristiques.

[1] CLAUDE L-L « *la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises* », édition AYROLLES, Paris, 2009. P55

Section 01 : les différents courants théoriques qui sont à la base du développement de la FRH

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management. Pour appréhender la nature de ces évolutions, nous présenterons brièvement les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

1.1. La théorie classique des organisations

Ce courant scientifique rassemble les fondations des sciences de gestion, à savoir F. W Taylor, H. Fayol, M. Webber.

1.1.1. Le courant de gestion scientifique

Selon Frederick Winslow Taylor (1856-1956) : considéré comme l'un des fondateurs de l'école classique de management, il a été ouvrier puis ingénieur dans l'industrie sidérurgique, dans la région de Philadelphie, au Nord d'Est des Etats-Unis.

Son expérience a inspiré l'idée d'optimiser la productivité de travail en le décomposant en opération élémentaires (mode opératoire, geste, tâches, temps) pour mieux l'analyser. Cette analyse est à la base de ce que Taylor appelle « management scientifique » traduit en français « l'organisation scientifique de travail » (O.S.T)[2]

La méthode de Taylor ou organisation scientifique du travail (OST) repose sur trois règles :

Première règle

Une division verticale du travail, c'est-à-dire :

- ✓ Une stricte séparation entre la conception des tâches par les ingénieurs et leur exécution par les ouvriers ;
- ✓ Un niveau d'exigence accru vis-à-vis du management qui doit se centrer sur la conception et plus sur l'exécution ;

[2] FREDY-PLANCHOT, Théorie des organisations appliquée au MRH, édition FOUCHER, Vannes, 2008, P101

- ✓ Et une formalisation des meilleures pratiques par le « bureau des méthodes ». C'est là en particulier que l'on reconnaît le rôle de consultant de Taylor.

Avant Taylor, les ouvriers possèdent un métier (« tour de main ») et ont hérité de leurs ancêtres artisans la maîtrise de leur poste de travail. Ils conçoivent et régulent eux-mêmes leurs méthodes de travail, aucun ne devant dépasser la productivité de l'autre, ce qui se traduit par des « ententes » entre ouvriers et un climat de « flânerie systématique » qui entraîne une productivité globale médiocre.

Pour Taylor, le rôle de l'encadrement doit consister à indiquer aux employés la meilleure manière de réaliser une tâche, leur fournir les outils et formations appropriés, et leur délivrer des objectifs et incitations en vue d'atteindre la performance.

Seconde règle

Une division horizontale du travail, soit une répartition optimale entre postes de travail, de façon à minimiser les doublons et les gisements de sous-performance.

Troisième règle

Taylor prône la répartition des gains de productivité entre l'ouvrier et la direction ou l'actionnaire**.** S'ils dépassent l'objectif fixé, les ouvriers sont mieux rémunérés ce que ne permet pas le système traditionnel de paiement à la pièce.

Frederick Taylor était un homme autoritaire, perfectionniste et ne supportant pas l'échec. Pour mettre toutes les chances de son côté, il travaillait longuement sur les machines, les outils et l'organisation des postes de travail, avant de s'attaquer au rendement des ouvriers.

Parallèlement, il mettait en place un système de comptabilité, de gestion, une hiérarchie fonctionnelle et le salaire différentiel aux pièces. Peu d'industriels avaient cette rigueur et cette patience. Pressés de tirer profit du système et peu enclins à en partager les gains, ils ne prenaient pas le temps de la préparation et n'amélioraient ni les outils ni les salaires. Ce qui a contribué à faire détester un système dont les côtés positifs pour l'époque - les progrès techniques, la productivité supérieure avec une fatigue moindre - ont été totalement occultés par l'usage

exclusif qui en a été fait pour accroître les profits en instaurant un travail intensif et déqualifiant.[3]

1.1.2. Le courant d'administration scientifique

Henri Fayol (1841-1925), lui va se concentrer sur le dirigeant et sur la structure des entreprises. Il est une des rares références françaises dans l'histoire du management.[4]

Les travaux de FAYOL ont été élaborés à la même époque que ceux de Taylor. Les approches de Taylor et de Fayol diffèrent néanmoins quant à leur démarche scientifique et à leur résultat, si l'analyse taylorienne a comme point de départ l'atelier donc des niveaux hiérarchiques inférieurs, Fayol concentre sa réflexion sur la direction de l'entreprise et sur la fonction d'administration, c'est-à-dire de management.

Il estime que toutes les opérations aux quelles donnent lieu les entreprises peuvent réunis les six groupes suivants :[5]

- ✓ Opération technique : production, fabrication, transformation ;
- ✓ Opération commerciale : achats, vente, échanges ;
- ✓ Opération financière : recherche et gérance des capitaux ;
- ✓ Opération de sécurité : protection des biens et des personnes ;
- ✓ Opération de comptabilité : inventaire, bilan, prix de revient, statique. etc.. ;
- ✓ Et l'opération administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner, et contrôler.

Cette dernière fonction représente ce que l'on nomme aujourd'hui « management » pour Fayol, l'efficacité de la fonction administrative dépend de l'application d'un certain nombre de principes. Ces principes, qui sont au nombre de 14, sont souples et susceptibles de s'adapter aux conditions de l'entreprise, de son activité et de son personnel. Les quatorze principes développés par Fayol sont les suivants :

[3] MARC MOUSLI, Taylor et l'organisation scientifique du travail, Alternatives Economiques, n° 251 - octobre 2006, P3
[4] FABIEN DE GEUSER – Illustrations de FLYING ROGERS, petite histoire des théories du management, édition EDENRED. 2015, P 4
[5] FAYOL, administration industrielle et générale, édition ENAG, 1990, P 5

1.1.2.1. La division de travail

Elle a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec les mêmes efforts, elle permet le développement des compétences et l'amélioration du rendement. Selon Fayol « l'ouvrier qui fait toujours la même pièce, le chef qui traite constamment les mêmes affaires, acquièrent un habilité, une assurance et une précision qui accroissent leur rendement »

1.1.2.2. L'autorité et la responsabilité

En distinguant autorité statutaire et autorité personnel. L'exercice de cette autorité implique de prendre ses responsabilités, notamment en matière de sanction.

1.1.2.3. La discipline

Le management a un rôle essentiel dans maintien de l'ordre et de la discipline. Celle-ci se rapporte à l'obéissance, l'assiduité et le respect. H FAYOL insiste sur l'exemple que doivent montrer ceux qui délivrent des ordres. Une direction efficace doit en effet contribué à une gestion rigoureuse et harmonieuse de l'activité.

1.1.2.4. L'unité de commandement

Ce principe, hérité de l'organisation des armées, signifie qu'un subordonné ne reçoit des instructions que de la part d'un seul supérieur, selon H Fayol l'unicité de commandement est un moyen efficace pour stabiliser une organisation et limiter les risques d'incompréhension.

1.1.2.5. L'unité de direction

Il importe d'avoir un seul programme pour un ensemble donné d'opération organisées autour d'un même but, l'unicité de direction est un facteur essentiel pour canaliser les efforts et rendre cohérentes les actions.

1.1.2.6. La subordination de l'intérêt

Particulier à l'intérêt général de l'entreprise doit prévaloir contre l'intérêt des individus et des groupes, la fermeté et le bon exemple des dirigeant est un moyen que l'on peut utiliser à cet effet.

1.1.2.7. La centralisation

Les décisions et la planification sont centralisées et prises par la haute direction

1.1.2.8. Rémunération du personnel

Chaque employé doit recevoir en échange de son travail une rémunération suffisante et équitable.

1.1.2.9. La hiérarchie

Elle est constituée par la série de dirigeant allant du sommet jusqu'aux agents inférieurs.la communication suit la voie hiérarchique imposée par l'unité de commandement. Des passerelles peuvent toutefois exister entre dirigeant de même niveau hiérarchique pour faciliter la communication entre eux et en même temps assurer la rapidité de l'exécution de certaines opérations.

1.1.2.10. L'ordre

Il est à la fois matériel, moral et social, même si ce dernier n'est pas facile à réaliser puisqu'il exige une connaissance exacte des besoins et des ressources sociales de l'entreprise, et un équilibre constant entre ces besoins et ces ressources.

1.1.2.11. L'équité

Elle est la somme de la justice et de la bienveillance, la justice résultant des conventions établies qui ne peuvent tout prévoir.

1.1.2.12. La stabilité du personnel

La stabilité du personnel permet à celui-ci de bien remplir ses fonctions. En effet, étant donné que l'employé doit s'initier à une tâche et la maitriser, un roulement élevé du personnel est couteux et néfaste pour l'entreprise .la stabilité du personnel a donc un effet positif sur la prospérité de l'entreprise.

1.1.2.13. L'initiative

L'initiative est la possibilité de concevoir, d'exécuter et la liberté de proposer. Selon Fayol, un dirigeant qui est en mesure d'encourager l'initiative de son personnel et de lui permettre de développer cette faculté est supérieur à celui que ne le sait pas.

1.1.2.14. L'union du personnel

Il fait la force de l'entreprise, il est obtenue grâce à l'unité de commandement et au développement des communications verbales plus rapides, plus claires et plus harmonieuses que les communications écrites lourdes et lentes.

1.2. L'école des relations humaines

L'école des relations humaines regroupe les travaux de Mayo et Maslow, de Marc Gregor et Herzberg initiés aux USA. Selon ce courant : la théorie classique des organisations a occulté la dimension humaine dans les organisations et la réduite à une simple fonction de production.

Dans la théorie des ressources humaines par contre, la gestion des ressources humaines est appréhendée en tant que discipline, et la fonction ressource humaine est plus dynamique et suppose que le travailleur possède des capacités cognitives qu'il est capable de mobiliser et de développer afin que l'organisation s'adapte à son environnement.

Malgré l'importance qu'accorde cette école au facteur humain, son objectif principal demeure la mise en conformité du travail avec les objectifs de l'organisation.

Aussi elle a pour souci principal, la préoccupation majeure du gestionnaire qui est la productivité.

1.2.1. Les travaux d'Elton Mayo[6]

George Elton Mayo (1880-1949) est un sociologue américain d'origine Australienne qui est considéré comme l'un des fondateurs du mouvement des relations humaines. Il a été amené à chercher dans l'analyse des conditions de travail.

[6] MAYO E, (1880-1949), Psychologue et sociologue australien a l'origine du mouvement des RH. IL est considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail.

Son analyse est une réaction contre la conception rationnelle qui oublie la dimension humaine du travailleur. Elle émane des recherches réalisées dans l'usine de Hawthorne (près de Chicago) de la Western Electric par le psychologue.

Elton Mayo et son groupe de chercheurs de l'université de Harvard entre1927 et 1934. Ceux-ci ont étudié les variations de rendement en fonction des facteurs d'ambiance (éclairage, niveau sonore…) et de l'organisation du travail (pauses, durée…). Ces expériences ont démontré que l'homme a des besoins et des motivations et que le rendement augmente quand on les prend en compte.

L'homme n'est donc pas seulement un être économique mais a aussi des motivations liées à l'intérêt du travail. Mayo va préconiser de prendre en compte tous ces besoins et de laisser se nouer des relations personnelles et de groupe dans l'entreprise lors de la définition de l'organisation du travail.

1.2.2. La pyramide des besoins d'Abraham Maslow

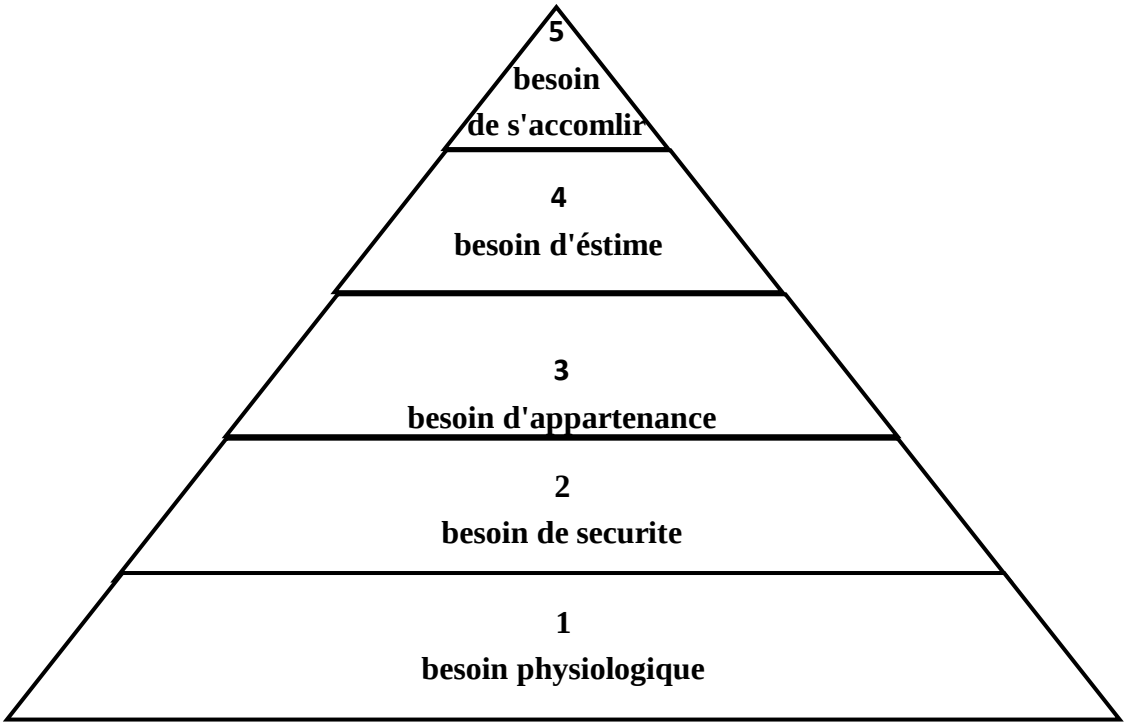
Maslow est un psychologue américain qui a élaboré la théorie des besoins.

Dans le prolongement des travaux de Mayo, il met l'accent sur l'analyse des besoins de l'Homme pour mieux comprendre ce qu'il cherche à travers son activité professionnelle.

Le besoin ne se définit pas seulement, comme dans le cas du schéma taylorien, par rapport au plaisir et au déplaisir. Il formule l'idée directrice selon laquelle le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel.

Il invente le concept de hiérarchie des besoins, des plus élémentaires aux plus complexes, pour définir les origines de la motivation humaine. Pour ce faire, Abraham Maslow distingue une hiérarchie des besoins appréhendés sous la forme d'une pyramide qui, de la base au sommet, distingue cinq types de besoins (voir figure N° 01).

Figure N° 01 : La hiérarchie des besoins selon la Pyramide de Maslow.



Source : Bernard Martony, Daniel Crozet, « gestion des ressources humaines pilotage Social et performance, 6ème édition, édition Dunod, Paris, 2005.

- **Besoin psychologique :** faim, soif, survie, sexualité, repos, habita.
- **Besoin de sécurité :** se sentir en sécurité, faire confiance.
- **Besoin d'appartenance :** être aimé, écouter, estime des autres, faire partie d'un groupe, avoir un statut.
- **Besoin d'estime :** sentiment d'être utile et d'avoir de la valeur, conserver son identité.
- **Et besoin de s'accomplir :** développer ses connaissances et ses valeurs.

Maslow tient finalement un discours optimiste dans la mesure où il considère qu'il est possible que les salariés puissent, dans leur travail, s'accomplir, se réaliser, pourvu que le management soit participatif (théorie de Douglas et Mc Gregor).

1.2.3. Frédéric Herzberg et la théorie des deux facteurs

Frederick Herzberg est d'abord diplômé de la School of Public Health de l'Université de Pittsburgh. Il en acquiert l'envie de contribuer à la "santé morale industrielle".

Herzberg essaie d'appliquer la théorie de Maslow à l'entreprise, il découvre qu'il y a deux types de facteurs intervenant sur la psychologie du travail :

1.2.3.1. Les premiers sont extrinsèques (l'hygiène de vie)

Concernant avant tout la qualité de l'environnement, ils répondent à des besoins en l'absence desquels on est mal à l'aise ou frustré. Leur manque ou leurs dysfonctionnements rendent insatisfaits, donc poussent les salariés à réclamer en leur faveur (par exemple en matière d'hygiène et sécurité, de conditions de travail, de rémunération de base, de rapports hiérarchiques ou de relations professionnelles). Mais leur présence apaise sans vraiment stimuler.

1.2.3.2. Les seconds facteurs sont intrinsèques (l'auto-motivation)

En font partie l'intérêt au travail, les responsabilités reçues, les rémunérations d'ordre incitatif, les possibilités de reconnaissance et d'accomplissement à travers l'activité professionnelle. Ce sont eux qu'Herzberg préconise de développer par un enrichissement du travail incluant la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches.[7]

Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs). Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail : la réussite, la considération, l'autonomie, la responsabilité, l'avancement. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail :

- ✓ L'élargissement horizontal du travail. Il consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles- ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées.

- ✓ L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail. Il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.[8]

[7] PIERRE LOUART, Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel**,** IAE de Lille,2002, P 08.
[8] FABIEN SAULNIER, Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse, P 03.

1.3. L'école de contingence

Une des idées de l'école de la contingence est que l'environnement exerce une influence certaine sur les structures de l'organisation. Selon MINTZBERG[9] le principale représentant de cette école, la structure de l'organisation est l'une certaine façon liée à la nature de l'environnement. En fonction de ce qu'il appelle les variables déterminantes, à savoir la conception de la structure, le facteur de la contingence, le pouvoir, et MINTZBERG définit les Cinque configuration d'organisation ci-après.

1.3.1. L'autocratie ou configuration entrepreneuriale

Il s'agit d'une organisation placée sous l'autorité personnelle d'un chef unique qui contrôle cette organisation et souvent le fondateur et le propriétaire.

1.3.2. La bureaucratie mécaniste

MAX WEBER, dont s'est inspiré MITZBZRG, utilise le terme de « bureaucratie » pour désigner l'organisation au sein de laquelle le travail est fortement structuré aux niveaux horizontal et verticale. La standardisation des procédés est importante mais les travailleurs sont peu qualifiés.

Les objectifs de l'entreprise sont prédominants et le pouvoir est localisé au sein du sommet hiérarchique et chez les analystes de la « technostructure » appellation initialement utilisée par MAX WEBER et reprise par MINTZBERG qui en a tiré plusieurs variantes.

- ✓ L'instrument ou organisation est un outil entre les mains des propriétaires qui détiennent la plus grande partie du pouvoir
- ✓ Et le système clos dont la hiérarchie interne et la technostructure se partagent le pouvoir.

1.3.3. L'adhocratie

Terme forgé à partir de l'expression « ad hoc », il indique que les acteurs de l'entreprise cherchent à répondre aux exigences spécifiques des clients en cherchant les solutions les plus

[9] MITZBERG H (1939). Cité par BOULAHDER et BOURETA, « Rôle de la gestion des ressources humaines dans le fonctionnement de l'entreprise. Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA » Mémoire de master à l'université de Bejaia (2015) P 35-50.

adaptées. L'adhocratie se rencontre dans la des structures de petite échelle et souvent temporaire.

1.3.4. La configuration professionnelle

Le personnel est très qualifié, l'organisation est structurée sur les compétences de ses opérateurs, qu'assurer un perfectionnement continuel.

1.3.5. Le missionnaire

Sa caractéristique principale est le dévouement des membres de l'organisation à une cause commune pour laquelle les objectifs spécifiques prennent le pas sur ceux du système.

Quant à SIMON[10]et MARCH ils ont expérimenté les théories de la décision. D'après HEBERT SIMON, le directeur est souvent dans le brouillard car les informations d'abstraction de synthèse sont limitées, et il est influencé par des émotions et des événements extérieurs n'ayant aucun lien avec la décision qu'il doit prendre.

Ainsi SIMON préconise alors la recherche basée sur la mise à profit des erreurs du passé pour s'approcher de la meilleure solution possible.

JAMES MARCH, avec d'autre disciplines de SIMON préconisent que les organisations sont des processus dynamiques et continus de prise de décision.

Selon eux, la théorie du comportement de l'entreprise peut être résumée en quatre concepts fondamentaux :

- La résolution des conflits ;
- L'élimination l'incertitude ;
- La recherche de la problématique ;
- Et l'apprentissage.

Une des principales limites des théories de la contingence, est que le comportement stratégique des acteurs et leurs autonomies y sont délaissés au profit d'une analyse orientée vers l'entreprise.

[10] SIMON H (1916) : Prix Nobel d'économie en 1978.

1.4. Approche contractuelle

L'approche contractuelle concerne des règlements des différents conflits au sein d'une entreprise ou organisation.

Ce règlement suit certains processus :

- L'analyse globale du système qu'est l'entreprise déceler les possibilités de négociation.
- La réflexion sur les règles à mettre en place pour régler les conflits.
- La réflexion sur l'expérience sur les conflit et négociations
- La négociation d'accords importants pour régler les conflits spécifiques.

Il n'est pas réaliste de penser que l'on peut complètement supprimer le conflit, mais on peut anticiper de sa naissance par une écoute active des acteurs internes qui sont entre autres les représentants du personnel.

Dans le cache juridique régissant les relations de travail, l'auteur syndical joue un rôle important face aux décisions de l'entreprise.

1.5. L'approche culturelle

Nous pouvons pas parler de l'évolution de la gestion des ressources humaines sans mentionner l'approche culturelle dont un des théoriciens est RENAUD SAINSAULIEU[11]. Brièvement, il essaye de définir « l'identité au travail » par des analyses empiriques à travers la culture des salariés de l'entreprise et l'analyse des besoins sociaux selon les groupes d'appartenance.

La culture d'entreprise tient compte des valeurs collectives et des représentations symboliques de l'organisation.

[11] SAINSAULIEU R. (1935-2002). Cité par AOUDJAHEM « l'apport de la rémunération sur la motivation au sein d'une entreprise privé économique : GENI CLIM » mémoire de formation à Tizi Ouzou (2015). P 13

Section 02 : les différents phases et facteur d'évolutions de la FRH

2.1. Historique de la gestion des ressources humaine

L'évolution de la Fonction Ressources Humaines (FRH) a été décrite pour la première fois, et de manière convaincante, par Jean Fombone en 2001. Cependant, en 2013, Jean-Marie PERETTI[12] vient enrichir le débat avec plus des détails. Ce dernier distingue quatre grandes phases de l'évolution de la FRH.

2.1.1. L'émergence de la fonction Ouvriers et main d'œuvre : la toute première conception (1850-1944)

Du XVIIIe siècle au début du XIXème siècle, le système économique se structure autour des marchands et des ouvriers, les marchands avaient leur commerce en ville et ils louaient les services de paysans qui complètent leurs revenues quand ils ne travaillent pas aux champs.

Avec la révolution industrielle et à partir de 1820 – 1830, ce système décline grâce à l'apparition de nouvelle technique et sources d'énergie. Qui ont entrainé par la suite une remarquable émergence de concentration industrielle et urbaine, en outre, suite aux coûts élevés du transport, les usines étaient construites juste à côté des gisements de charbons. Les ouvriers à ce temps étaient attirés par les directeurs de ces usines, retenus et disciplinés pour les servir tout en respectant le règlement intérieur et le livret ouvrier pour assurer l'ordre dans les usines

Les tout premiers services du personnel apparaissent dans les grandes usines à partir de 1880, ils avaient pour missions unique le recrutement de la main d'œuvre et son affectation à l'exercice d'une tache donnée, et suite aux grèves de 1906, le poste de responsable de recrutement est créé dans un grand nombre d'usines, avec pour mission principale de ne pas embaucher des ouvriers politiquement engagés pour éviter le maximum de souci et de protestations. Après la première guerre mondiale, la pénurie de main d'œuvre et la difficulté à embaucher et fidéliser les salariés entrainait la généralisation des services du personnel dans toutes les grandes entreprises, et ainsi, la gestion du personnel est la toute première initiative des entreprises et des dirigeants pour la gestion de la composante humaine dans l'entreprise.

Le temps de travail est aussi modifié, on parle d'aménagement du temps de travail, grâce à ce là, la productivité augmente et ces qualifications changent, les machines-outils ont une

[12] PERETTI J.M « Ressources Humaines », 14ème éd, ED Vuibert, Paris, 2013. P 34

durée de vie plus courte et sont également plus chères, en vue de les rentabiliser il faut donc augmenter leurs rendements, et pour obtenir un rendement maximal on les utilise presque 24H/24H, 7J/7J, 365J/365J. On introduit des équipes de semaine, de weekend, de jour et de nuit d'où découle toute une gestion du personnel.

Le déroulement du travail dans les entreprises, n'était nullement à la hauteur des attentes des responsables, malgré la spécialisation et la précision de la tâche qu'exerce « l'ouvrier », et ils avaient remarqué une chute importante de production en raison de l'application l'OST (Organisation Scientifique du Travail) mise en place par Taylor, et qui a fait en sorte que le risque d'explosion sociale devient plus sérieux. Là où avant, les relations entre salarié et entreprise se diminuait à l'embauche, à la paie et au licenciement les entreprises sont menées à davantage prendre en compte l'aspect relationnel.

2.1.2. Les trente glorieuses et service du personnel *:* une nouvelle conception (1945-1974)

Avec les évolutions technologiques survenues à partir des années 1960 il a fallu changer les méthodes de gestion des ressources humaines pour améliorer l'adaptabilité. Ces changements technologiques étaient à la faveur des employés quo n'étaient plus confrontés à une pénibilité ardue dans l'exercice de leurs fonctions et ça a permis une amélioration remarquable des conditions de travail, vu que les machines remplaçaient les individus dans les tâches les plus pénibles.

En outre, l'incertitude économique qui revêt le monde des firmes provoque un certain opportunisme chez les individus qui deviennent de plus en plus exigeants, et le contexte social est ainsi devenu une source de tension sur le fonctionnement de l'entreprise, en particulier, son mode de gestion de ses individus.

Durant la période allant des années 1945-1970 les entreprises adoptent davantage de procédures administratives régies par la législation sociale à forte dominante juridique, les entreprises sont dirigées à ce niveau, par des administrateurs qui ont principalement la mission de faire respecter la loi et les textes réglementaires, à l'exemple de :

- La création du comité d'entreprise (1945) ;
- La sécurité sociale (1945) ;
- Les délégués du personnel (1946) ;

- Le SMIG (1950).

Cependant et jusqu'à la fin des années 50, c'est toujours le concept d'administration du personnel qui prime. La gestion du personnel englobe les notions de recrutement, formation, appréciation et rémunération des employés dans une organisation ainsi que la gestion de tous types de conflits. La gestion à ce vol était purement administrative basée sur des procédures claires et leurs applications. Jusqu'à l'apparition des travaux américains à l'instar de :

- Les travaux de l'Ickert sur les styles de commandement axés sur la production ou sur le personnel.

- Douglas Mc Gregor récapitule les recherches antécédentes en énonçant la théorie X, conception pessimiste des travailleurs qui ne s'intéressent pas à leur travail, et la théorie Y fondée sur l'auto motivation des individus.

- La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow Abraham en 1954 sur la motivation humaine.

- La théorie de Frédérique d'Herzberg en 1959, sur la satisfaction au travail ont également une forte influence.

Subséquemment, l'école des « relationnistes » permet l'évolution de la fonction des individus pour s'appeler dorénavant service des relations humaines qui s'occupe de :

- La motivation des salariés ;
- La satisfaction des individus au travail ;
- Et la santé psychologique.

Malgré l'évolution théorique concernant les fondements de gestion, le concept qui indique les ressources humaines est resté manquant jusqu'à la fin des années 70, et à partir de 1980, la fonction personnelle se transforme en fonction ressources humaines.

La conception traditionnelle du personnel distingué comme une source de coûts à minimiser se transforme à la conception d'un personnel considéré comme une source dont il

faut optimiser l'utilisation. A ce niveau, la vision automatisée limitée à la conception gestion-routine est modifiée, et devenue classique basée sur ce qui suit[13] **:**

- Prise de décisions exécutives en matière de contrats avec les travailleurs et leur désignation selon les directives de l'administration supérieure (le patron ou le directeur général).

- Prise de mesures exécutives pour le contrôle et l'inscription de la présence du personnel (pointage).

- Prise de dispositions exécutives pour le paiement des dus au personnel (à travers la direction de comptabilité dans la majorité des entreprises).

- Tenue des registres et des dossiers qui contiennent les renseignements du personnel.

- Suivi des affaires concernant les congés, les soins, le transport, les prêts et tout ce qui touche au personnel.

La vision et l'appellation de gestion du personnel ont changé à compter de 1980, elle est devenue gestion des ressources humaines et aperçue comme une l'une des principales fonctions administratives de l'entreprise moderne, et ce après la prise de conscience de l'importance du facteur humain dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, en le considérant comme un plier à rentabilité croissante durant son existence dans l'organisation.

2.1.3. La professionnalisation de la fonction Gestion des ressources humaines : la naissance d'un nouveau concept (1975-2000)

L'arrivée des années 90 a signé l'apparition du nouveau concept de gestion des ressources humaines, qui se traduit par le glissement de la fonction personnel et la prise du dessus de la GRH.

L'association américaine de la gestion du personnel, qui est une grande organisation spécialisée dans le domaine de la gestion, avait elle-même procédé à la substitution du terme de l'administration du personnel (gestion des individus) par celui de la gestion des ressources humaines en 1990, et a pris la place d'individus et devint ainsi le nouveau concept employé

[13] MALEK Nadir « Essai d'analyse des pratiques de la GRH dans les institutions sanitaires publiques algériennes Cas du CHU de Tizi-Ouzou » Thèse de magister en sciences économiques Option : Management des entreprises, Tizi-Ouzou, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, FSEGC, SD, P 41.

pour identifier les ‘ouvriers’. Vers la fin des années 1990, une nouvelle modification est introduite, nous parlons à ce temps de la notion de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).

Elle avait pour mission principale comment relier les activités de gestion aux objectifs de la firme, d’une part, et l’accomplissement de la performance organisationnelle d’autre part. La GRH à ce niveau d’évolution et son rôle stratégique dans l’organisation actuelle sont reconnus avec de nouvelles notions qui sont :

- Planification stratégique ;
- Qualité du climat au travail ;
- Partenariat ;
- Et flexibilité.

2.1.4. L'époque du DRH, partenaire d'affaires (à partir de 2000)

Pendant les années 2000, la GRH est confrontée à la gestion de la rareté et des diversités, à savoir : la conservation des compétences, la gestion des savoirs, gestion des départs, les techniques de recrutement et la fidélisation etc. en outre, le chef du personnel est devenu Directeur des Ressources Humaines (DRH), et se trouve face à de nombreux défis tel que :

2.1.4.1. Au niveau technologique

L’introduction de l’informatisation et de la robotique pour booster les recettes de travail et en faveur de la diminution de main d’œuvre et son remplacement de la machine.

2.1.4.2. Au niveau économique

Sur le plan international, l’ouverture des marchés sur les continents grâce au commerce international, a induit la répartition des activités des entreprises sur l’étendue de son siège. Sur le plan national, la mise en place des 35 heures de travail a modifié les pratiques managériales et la gestion des ressources humaines par un changement des organisations de travail qui a permis aux salariés d’effectuer leurs taches plus indépendamment et hors présence des supérieurs hiérarchiques.

2.1.4.3. Au niveau social

Deux facteurs sont à noter : Le vieillissement de la population et la gestion des potentiels rares (sociétés vieillissante : moins de jeunes pour remplacer les départs en retraités) et nouvelles attentes des salariés qui ne souhaitent plus sacrifier leur vie personnelle à une vie professionnelle (phénomène intensifié par la mise en place des 35 heures [14]).

2.1.4.4. Au niveau juridique

Les syndicats défendent les droits des ouvriers et affrontent les décisions de suppression d'emplois en se tournant vers la justice.

La DRH se trouve face au besoin de trouver un mode de gestion permet de gérer les écarts entre les besoins et les ressources disponibles par une politique d'ajustement des plans d'action collectifs et individuels, et donc, elle instaure une nouvelle démarche appelée la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

[14] MALEK N, Op.cit., P34.

Tableau n°01 : Récapitulatif de l'évolution de la fonction RH.

Approches des RH	Gestion du personnel	GRH
Assomption principale	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
Formation	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement
Horizon de prévision	Court et Moyen termes	Long terme
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des RH
Source de l'efficacité productive	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
Source de la motivation	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié
Face au changement	Résistance au changement, C'est l'homme qu'on change	La RH est flexible
Gestion de la main d'œuvre	**Administration du personnel**	**GRH**
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH membre de direction

Source : CADIN et al « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie »,2002. P11.

2.2. l'évolution de la gestion prévisionnelle en GRH[15]

2.2.1. L'ère rationaliste : "Gestion prévisionnelle des effectifs (1960)"

Les modèles de gestion prévisionnelle sont constitués sur une base purement numérique grâce au progrès de la recherche opérationnelle et l'avènement de l'informatique. Attirés par les méthodes évoluées de la recherche opérationnelle, les spécialistes de la gestion du personnel ont dépassé le cadre de la recherche des nombres exacts pour évaluer leurs effectifs, pour intégrer la démarche d'interprétation et de signification relatives des chiffres dégagés.

Cependant, un échec relatif de cette période quantitativiste fut constaté vue que les professionnels de gestion du personnel maîtrisaient mal les techniques. Les principes sur lesquels se fondaient leurs prévisions, laissaient de côté les évolutions de l'environnement (technologie, concurrence...) ainsi que celles du système social interne (les contre-pouvoirs des organisations syndicales). De ce fait adopter une perspective plus globale et plus qualitative s'avérait une nécessité.

2.2.2. L'ère des relations humaines : « La gestion prévisionnelle des carrières 1970-1975"

A ce niveau apparaît un nouveau concept à savoir la gestion prévisionnelle intégrée qui était conçue comme un système dans lequel les différentes composantes interagissent. Le souci de rationalité était toujours présent et la recherche d'un manager à visage humain représentait la cible de toute entreprise afin d'allier son développement à celui de l'homme en se basant sur les prévisions des affectations individuelles conformes à ses besoins et aux aspirations des individus.

La gestion prévisionnelle des carrières trouvait son origine dans le fait que la gestion prévisionnelle s'appliquait en principe aux cadres qui s'attendaient de l'entreprise non seulement une rémunération mais également des possibilités de se réaliser. Cependant, cette conception de gestion prévisionnelle s'est révélée à l'usage trop centré sur les individus et pas assez organisationnel.

[15] DIMITRI Weiss, Ressources humaines, Edition d'organisation, 3ème édition, paris, 1999, P 499-500.

2.2.3. L'ère de l'entreprise citoyenne :"La gestion prévisionnelle des emplois 1980"

La fin des années 1970 a connu des déséquilibres de la situation de l'emploi ainsi que l'aggravation du chômage, de ce fait il ne s'agissait plus d'une optimisation de la gestion des ressources humaines en période de croissance mais de la prévention des crises à la suite des réductions massives d'effectifs de nouvelles approches de l'emploi voyaient le jour en se basant sur la critique des deux conceptions précédentes et en faisant appel au management stratégique comme instrument pertinent pour la gestion des emplois dans un contexte incertain et instable. Au début des années 1990, la gestion prévisionnelle faisait l'objet d'un ensemble de critiques vue qu'elle était incapable de résister dans un contexte économique peu porteur.

2.2.4. L'ère de l'entreprise flexible : "La gestion prévisionnelle des compétences (1990)"

A ce stade, la notion de compétence occupait une place importante, les entreprises semblaient devenir de plus en plus attentives aux contenus des emplois qu'à la question de leur volume. Ceci en cherchant à favoriser leurs adaptations à un environnement perçu comme durablement turbulente, à développer l'employabilité de leurs salariés à l'interne comme à l'externe. A l'interne par le biais du développement de la polyvalence, l'accroissement de la mobilité…et à l'externe, en accompagnant le salarié dans l'acquisition des compétences reconnues, valorisables sur le marché du travail.

Donc ces dernières années, la gestion prévisionnelle a eu tendance à s'effacer derrière la compétence. Nous assistons à une étape transitoire caractérisée par le passage des approches centrées sur l'emploi vers d'autres approches centrées 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 :

- 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.

2.2.4.1. Définition et conception de la compétence

2.2.4.1.1. Définition

C'est celle donnée par Maurice de Montemolin et qui semble être la plus appropriée à la formation .il définit la compétence comme des « ensemble stabilisés de savoir et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ».[16]

Un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée.[17]

La compétence est un savoir agir, une mise en forme dans l'action professionnelle de connaissances acquises par l'étude ou l'expérience, intégrés à la personne et généralement reconnus par l'environnement.

Une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et les savoir-faire acquis pour maitriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tache de façon satisfaisante.

2.2.4.1.2. Les différentes approches et conception de la compétence

Nous pouvons citer les différentes approches et conception de la compétence qui existent et les plus répandues en entreprise nous pouvons rencontrer quatre types selon chaque discipline dont nous pouvons toutefois noter des points de convergence entre les différents auteurs sont :

[16] PHILIPPE ERAY « précis de développement des compétences concilier formation et organisation » édition liaison, Paris, 1999, P 21.
[17] DIMITTRI Weiss, Op.cit., P 394.

Tableau n °02 : les différentes approches et conception de la compétence selon chaque discipline

Approche compétence	**Principaux auteurs**	**Spécialités**
Psychologie	- David Mc - CellandBouatzis - Bernand	-La compétence fait référence à des attitudes ; - Des traits de la personnalité et des connaissances.
Sociologie	- Witorski - Zarifian - Stroqbants	- La compétence se situe à l'intérieur des trois champs : la formation, l'expérience, le parcours de Socialisation.
Education	- Malgalaire	- La compétence est la capacité à faire usage des savoirs**.**
Stratégie GRH	- Hamel - Prahalad - Le boterf - Martinet, Silem	- La compétence comme source de l'avantage compétitif création de la valeur ajoutée. - La compétence comme savoir agir face à des situations problèmes en respectant des critères de performance.

Source : Cité dans un mémoire de master spécialisé en ingénierie de la formation « La compétence et la formation professionnelle Azzedine MBAREK, 2009 extrait de revue internationale sur le travail et la société n°2, octobre 2005, P 218- 249.

Selon Yves Lichtenberge considéré le concept de compétence est apparu au plusieurs approches « Le discours sur les compétences est d'abord arrivé et des gestionnaires des ressources humaines dans les années 80 sous la pression d'une concurrence qui laisse de moins

en moins de place aux entreprises qui n'ont pas appris à tirer profit de l'initiative de leur salariés ».[18]

Section 03 : La GRH : Définition et caractéristiques

3.1. Définition de la gestion des ressources humaines

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines qui différent d'un auteur a un autre, nous allons en citer dans ce qui va suivre quelques-unes.

Premièrement, la gestion au sens large est la science des décisions stratégiques et tactiques dans les organisations. Science permettant de déterminer la combinaison la plus satisfaisante en termes de rendement et de productivité des moyens matériels et de la ressource humaine dans les organisations[19].

Les définitions de la gestion des ressources humaines sont nombreuses, elles dépendent de l'angle abordé par chaque auteur, mais ces interprétations se recoupent toujours et célèbrent le même sens des pratiques ressources humaines. Le sens courant de la GRH est celui qu'on attribue à aucun auteur qui définit 'La gestion de ressources humaines comme un ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité[20]

Une définition plus technique présente la GRH comme étant : « une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient[21] »

« La gestion des Ressources Humaines est l'une des fonctions de l'entreprise, loin de se limiter à un ensemble de pratiques et d'outils de gestion, elle est également aujourd'hui une

[18] Yves Lichtenberger, compétence, organisation du travail et confrontation social, formation et emploi, N° 67, P 100.
[19] SILEM A et ALBERTINI J.M. « Lexique d'Economie », 8ème édition, Dalloz, Paris, 2004. P 15.
[20] Définition emprunté à CADIN L. et al, cité par Maxime MORENO, Cours GRH/IFSE sur proposition de Caroline MANVILLE maitre de conférences GRH, IAE-UT1. L'auteur précise que cette définition appartient au langage courant et n'est empruntée à aucun auteur.
[21] LE GALL, J.M « Gestion des ressources humaines », 6ème éd, édition QS-J, Paris, 2002. P 05.

discipline scientifique à part entière au sein des sciences de gestion[22] », la définition de l'encyclopédie de la gestion et du management EGM, attribue à la GRH le rang de discipline scientifique introduite dans les science de gestion, ce qui forcément, traduit le rôle important voir primordial de la fonction au sein de l'entreprise.

La fonction des ressources humaines est la dernière-née du domaine de l'entreprise[23], l'auteur J.Mark définit la fonction comme : « une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient »

Le terme de gestion des Ressources Humaines englobe à la fois les relations individuelles et collectives du travail, et cela avec l'ensemble des salariés, des groupes de salariés et des organisations les représentant.

3.2. Les caractéristiques de la GRH

Face à l'ensemble de ses caractéristique la fonction RH est en quête de poly-compétence. Aujourd'hui, il est demandé au responsable d'être à la fois un psychologue, un négociateur, un stratège, un juriste, un gestionnaire, un polyglotte devant la vague de la mondialisation.

La fonction ressource humaine peut se définir à l'aide de huit caractéristiques :

3.2.1. Fonction stratégique

Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des ressources humaines est chargé la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et le plan d'action ressources humaines.

[22] Le DUFF, R. « Encyclopédie de la Gestion et du Management- E.G.M », édition DALLOZ, Paris, 1999. P 1085-1086.

[23] BOUSLAH Med Abdellatif, « Le renforcement des compétences à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise, cas de la SONELGAZ de Saida » Thèse de doctorat, Tlemcen, Université ABUBAKR Belkaid, Tlemcen, Management des ressources humaines, Algérie. 2016. P 30.

3.2.2. Fonction partagée

La fonction ressources humaines est une notion partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsables des services d'ateliers…) externe de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines. C'est un moyen de les responsabiliser vis-à-vis de leur équipe.

Le partage peut se faire en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuelle, l'évaluation) ou en externe (appel à des cabinets de consultants pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers).

3.2.3. Fonction innovante

La fonction RH est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolution de la structure de l'organisation, des relations sociales…) Et externe (évolutions économiques, technologiques, politiques et juridiques). Elle est un partenaire du changement et se doit à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.

3.2.4. Gestion individuelle et collective

La GRH se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par exemple une politique de rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (primes spécifiques, l'attribution de stocks option…) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).

3.2.5. Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs

La GRH conduite en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif.

Ainsi la flexibilité des RH (entendu ici le facteur travail) est envisagée à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salariés nécessaires ai fonctionnement de l'outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).

3.2.6. Gestion à court terme et long terme

Le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme sachant qu'aujourd'hui le long terme à tendance à devenir du moyen terme. La fonction des ressources, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme.

Les politiques de GRH peuvent être à terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humains importants exemple : (la mise en œuvre d'une GPEC).

3.2.7. Gestion formelle et informelle

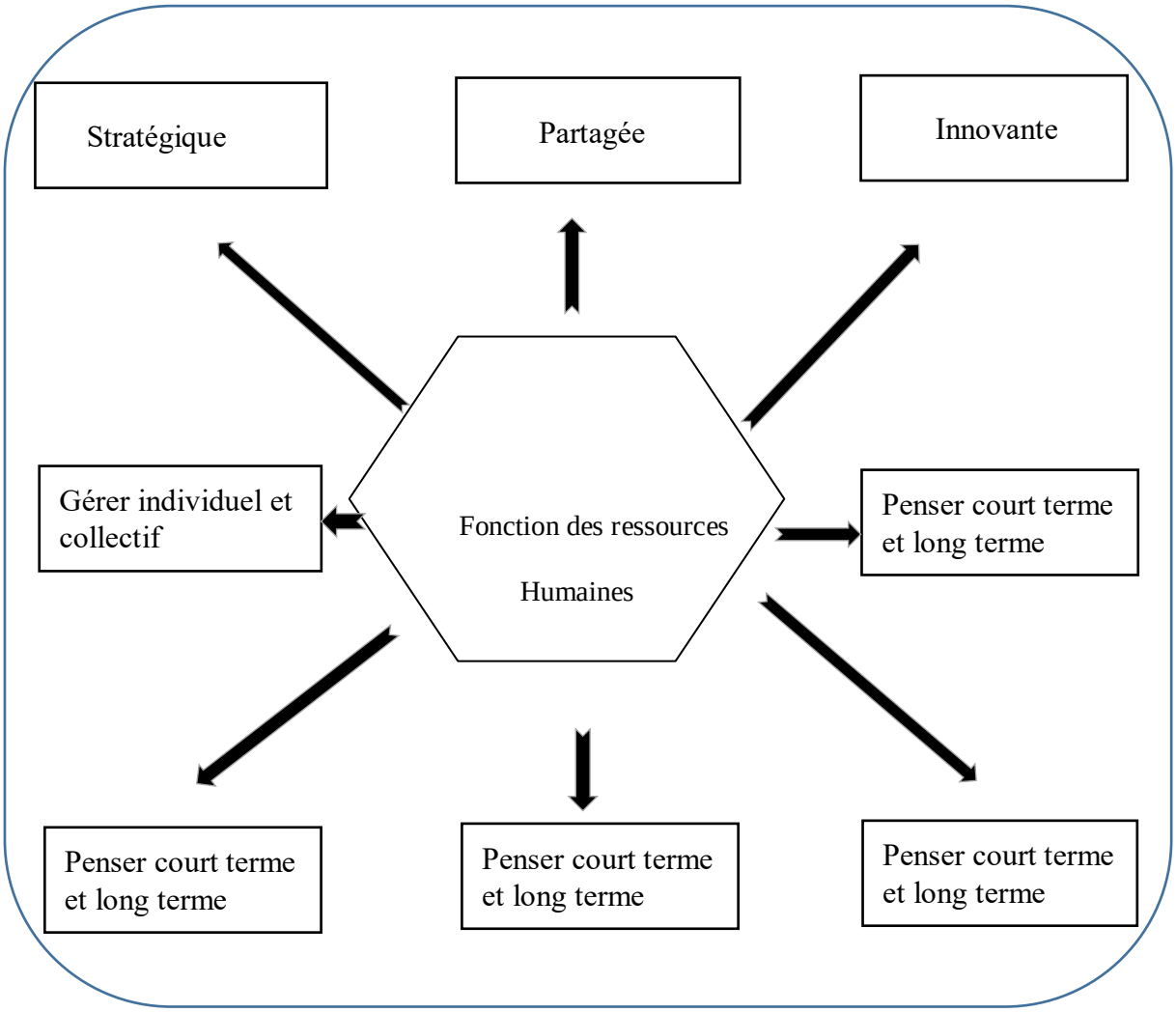
Dans toute relation humaine, il existe une part de « formelle » et « 'informelle ». L'entreprise n'échappe pas à cette logique. Ainsi la fonction RH doit faire face aux réseau formels (relations clairement établies et connue entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseau informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchiques direct permettant aux individus d'accéder à des informations).

3.2.8. Gardienne des valeurs culturelles

La culture d'entreprise peut définie comme le ciment de l'organisation. Il s'agit de valeurs communément partagées et pouvant être transmises. La fonction RH est en charge du respect de ces valeurs au sien de l'organisation, notamment auprès des nouveaux arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s'intégrer.

La description de ces huit caractéristiques souligne l'importance du lien entre fonction RH et la stratégie de l'entreprise. La fonction RH est indisponible au même titre que les autres fonctions de l'entreprise à la réalisation de la stratégie globale.

Figure N° 02 : synthèse des huit caractéristiques de la fonction ressources humaines.



Source : LETHIELLEUX ; Laëtitia ; « L'essentiel de la gestion des ressources humaines » 9ème édition, édition Gualino ; Paris ;2015/2016.

3.3. Les champs d'activités et les activités de la GRH[24]

L'activité de la fonction ressources humains est multiples (recrutement formation communication informations conditions de travail négociations rémunérations, etc.) et ses tâches ne sont pas toutes de même nature (opérationnelles, administratives, ou stratégiques).

[24] CITEAU J-P, GRH, « principes généraux et cas pratiques »,2 édition, Ed Armand COLIN.P30

Il est commode de décomposer l'activité de la fonction en trois champs distincts mais interdépendants qui traduisent, comme le représente la figure (N°03) à la fois le degré de formalisation et d'intégration de la fonction dans l'entreprise et son enrichissement à travers son évolution historique. La fonction RH comprend trois éléments.

3.3.1. L'administration du personnel[25]

Une organisation quelle qu'elle soit fait face à la nécessité d'une administration du personnel. L'entreprise conclut avec chaque salarié qu'elle emploie un contrat de travail. Ce lien juridique entre l'employeur et l'employé est le cadre d'échange entre les deux parties. Il s'agit là d'une mission essentielle de la FRH supposant des compétences précises dans le domaine législatif.

- Application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise ;
- Compétences dans le domaine juridique : veiller à l'exercice des droits et des obligations conventionnelles et contractuelles ;
- La négociation entre l'entreprise et les syndicats fait partie de la mission de l'administration du personnel que ce soit à travers les conventions collectives ou les accords d'entreprise.

3.3.2. La gestion des ressources humaines[26]

La GRH est une « discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations » (Brabet J 1993). Elle recouvre davantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines.

Cette dynamique est stimulée par la recherche de la permanence de l'adéquation entre les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles.

Chacun des salariés liés à l'entreprise par contrat est aussi une personne singulière caractérisée par une situation et des attentes professionnelles qui lui sont propres :

- La dynamique des RH, à savoir la recherche de l'adéquation entre les besoins en main

[25] CITEAU J-P, Op.cit., P 32.
[26] Ibid. P 32.

d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles ;

- La GRH fait partie des activités de soutien de l'entreprise ;
- L'optimisation de la FRH contribue à la création d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise

Nous pouvons mettre en œuvre à chacun des différents stades de la chaine plusieurs compétences à savoir :

3.3.2.1. Les compétences économiques

Représentées par la technologie, la conception, la fabrication, la capacité de production, les coûts de production, la qualité de production, le marketing, la fidélité des clients, la qualité de la distribution.

3.3.2.2. Les compétences de gestion

Représentées par la finance, le personnel, l'organisation, le processus de contrôle, le système de communication, l'évolution du taux de profit, la maîtrise des besoins en fonds de roulement.

3.3.2.3. Les compétences psychologiques

La chaine de valeur ne peut pas être analysée sans une coordination entre l'amont par les fournisseurs et l'aval par les clients.

Ce modèle situe le personnel en bonne place parmi les fonctions de support, pour souligner que sans ressources humaines, les projets de l'organisation ne pourront être mis en œuvre. Ainsi en 1990. Hamel/ Prahalad montre que le cœur de l'avantage stratégique se situe au centre de l'organisation notablement dans ses ressources humaines. Cette activité englobe trois grands secteurs :

- Acquisition des ressources humaines (planification, recrutement, sélection, accueil) ;
- Gestion de la rémunération (analyse et évaluation des emplois, rémunération directe et avantages sociaux) ;
- Gestion de la formation (développement individuel, évaluation du personnel, plans de carrière).

3.3.3. Le développement social[27]

Les relations que l'entreprise avec son personnel ne sont pas que des relations avec des individus ou des catégories d'individus. Elles comportent aussi des relations avec des groupes sociaux variés constituant l'entreprise :

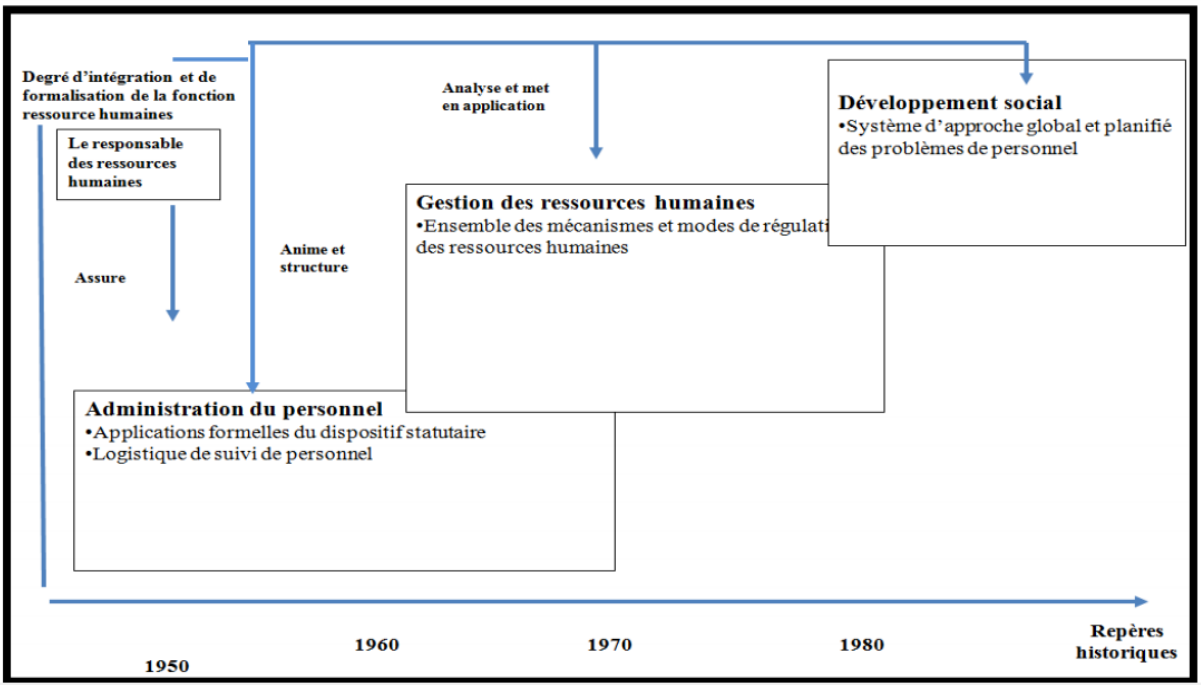
- Elle s'intègre à la stratégie de l'entreprise ;
- C'est un système d'approche global et planifié des problèmes de personnel. Cette activité est partagée entre les directions générales.

Il est commode de décomposer l'activité de la fonction en trois champs distincts mais interdépendants. Ces champs traduisent, comme le représente la figure au-dessous, le degré de formalisation et d'intégration de la fonction dans l'entreprise et son enrichissement à travers son évolution historique.

Bien que le champ d'activités et la structures de la fonction ressources humaines est multiple (recrutement, formation, communication, information, condition de travail, négociations, rémunération, etc.), ses taches ne sont pas toutes de mêmes natures (opérationnelles, administratives ou stratégiques).

[27] CITEAU J-P, Op.cit., P 33.

Figure 03 : Les différents champs d'activités de la fonction ressources humaines



Source : CITEAU J-P GRH, principes généraux et cas pratiques,2édition, P31.

3.4. Les missions de la fonction RH[28]

Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus. (Voir la Figure N°04).

3.4.1. Administrer efficacement

L'administration efficace correspond à la responsabilisation des différentes lignes hiérarchiques et une forme de décentralisation de la ressource humaines. La micro-informatique et l'architecture client-serveur ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système d'information Ressources humaines), et avec l'intranet, de nouveaux espaces de progrès apparaissent.

3.4.2. La motivation et l'implication des salariés

Le salarié doit être considéré, comme un client interne, dont la satisfaction est essentielle pour assurer la réussite de l'entreprise. Il faut que les 5 E (besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute) retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils

[28] PERETTI J.M, Op.cit. P 34.

conditionnent son développement durable (DD).

La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

3.4.3. Favoriser le changement

Pour encourager la diversité et la nouveauté la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux véhiculés par les programmes de formations, nouvelles modalités de travail pour favoriser une culture de changement et de transformation.

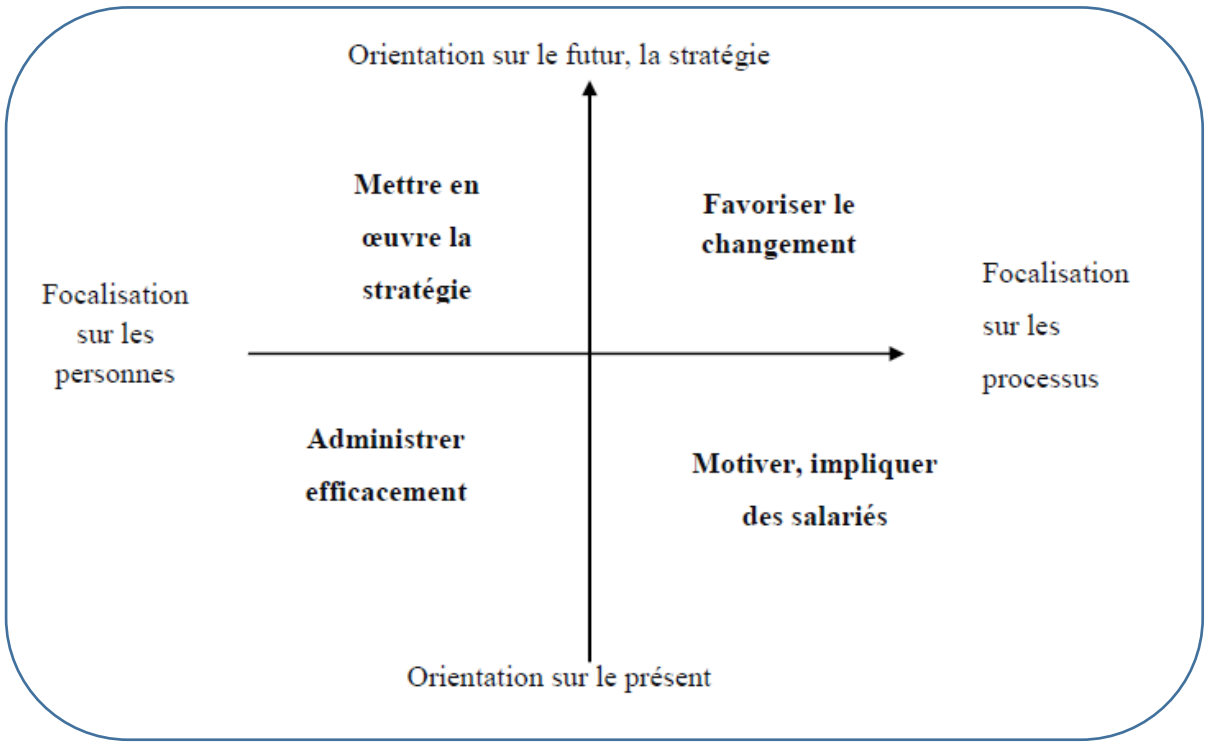
3.4.4. Mettre en œuvre la stratégie

La mission principale du DRH est l'aide qu'il doit apporter pour s'assurer que la politique RH supporte la politique globale de l'entreprise et doit être un partenaire stratégique qui garantit l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-terme », destructeurs de valeur sur le moyen et long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales[29].

[29] BOUSLAH M-A, Op.cit. P.33.

Figure N°04 : Les missions de la fonction RH.



Source : ULRICH D, « champions des ressources humaines ». Editions Harvard business school press, Cambridge 1996.

Conclusion du chapitre

Toute entreprises voulant être compétitive doit s'appuyer sur des nouvelles logiques et des nouvelles pratiques qui consiste en conservation et le développement de la ressource la plus précieuse qui est la ressource humaine qui doit être non seulement compétente et professionnelle mais performante et efficace.

L'évolution qu'elle a connu la fonction ressources humaines durant les années 80 a fait changer la conception de l'homme au travail, après avoir été la vision de l'homme comme un coût qu'il faut minimiser, s'y devenu à une vision de l'homme comme richesse productive qui nécessite une attention particulière de la part des responsables dans le but qui permet à l'homme au travail de développer ses compétences.

À travers notre étude nous avons constaté que les ressources humaines sont un élément clé dans l'organisation et qu'elles lui permettent de fonctionner et d'être compétitive. Néanmoins, pour réussir il faut utiliser de bonnes techniques de gestion et celle-ci dite (gestion des ressources humaines) qui peuvent permettre à l'entreprise d'acquérir et d'améliorer le rendement des individus afin d'arriver aux objectifs fixés.

Chapitre II :
La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Introduction du chapitre

Dans le contexte actuel de mondialisation, les incertitudes croissantes sur l'environnement global incitent les entreprises à repenser leurs modes de management. Ce contexte est caractérisé par une accélération des échanges internationaux en tant qu'enjeu stratégique et un progrès techniques remarquables.

Afin que ces entreprises soient performantes, une gestion prévisionnelle semble être nécessaire pour engager des politiques de formation, d'évaluation et de mobilités professionnelles, de recrutement et de redéploiement des emplois et de compétences, car elle permet de définir des cibles prospectives et indicatives pour toutes ses actions, la prévision et mutations impliquent une bonne connaissance de la stratégie de l'entreprise, des enjeux et des éléments qui participent à sa définition.

Elles impliquent donc une analyse avec les partenaires sociaux, un échange sur les politiques mises en œuvre par l'entreprise et un diagnostic sur leurs effets prévisibles sur l'emploi et la compétence.

Le second chapitre est scindé en trois section la première section, nous allons essayer de présenter les principaux généraux de la GPEC. La seconde section traitera, la méthodologie de la GPEC.

Enfin dans la dernière section nous allons traiter, les outils, avantage et inconvénients de la GPEC.

Section 1 : généralités sur la GPEC

Les évolutions de la gestion des ressources humaines à travers le temps ont engendré l'apparition de nouveaux concepts accompagnés de nouvelles pratiques en faveur de cette dernière, et parmi ces concepts nous trouvons la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

1.1. La définition du concept de la GPEC

La GPEC est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectif) que sur un plan qualitatif (compétences). Cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise.[1]

La **GPEC** couvre[2] :

- ✓ **La gestion prévisionnelle des effectifs :** corresponde aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariées ;
- ✓ **La gestion prévisionnelle des compétences :** correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs ;
- ✓ **La gestion prévisionnelle des emplois :** correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois ;
- ✓ **Et la gestion prévisionnelle des carrières :** correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise. Elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenirs possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines.

[1] WEISS Dimitri. « Les ressources humaines » ,2eme édition, Ed, d'organisation, paris, 1999, P 395.
[2] KERLAN Françoise. « Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », édition, d'organisation, paris, 2000, P 14.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil au service de la gestion des ressources humaines qui se définit généralement comme un processus itératif permettant à une organisation de disposer en temps voulu des personnes possédant les capacités et la motivation suffisantes pour « pouvoir », « savoir » et « vouloir » occuper les emplois, remplir les missions et exercer les activités qui se révéleront utiles à sa vie et à son évolution.[3]

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est l'ensemble de démarches, de processus de gestion et d'outils permettant d'anticiper sur les mutations lourdes que les ressources humaines dans leurs stratégies de développement.[4]

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste en la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents :[5]

- ✓ Visant à réduire de façon anticipé les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise, tant en terme d'effectifs que de compétences ;
- ✓ En fonction de son plan stratégique ou au moins d'objectif à moyen terme bien identifiés ;
- ✓ Et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution personnelle.

La GPEC est la démarche qui incarne l'effort d'anticipation des entreprises pour adapter les emplois et les hommes aux contraintes d'un contexte de crise, de mutation ou de concurrence internationale exacerbée.[6]

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

[3]BATAL. Christian, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », Tome 1, Editions d'Organisation, 2000, P 47.
[4]DUBOIS. M, RETOUR. D, « La représentation sociale, fondement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : Le cas des trois caisses d'allocations familiales, Actes AGRH », 1995, Poitiers, P 257.
[5]ANDERE.Lucas, « le développement des ressources humaines : politiques, méthodes, outils », 2Ed Presses de l'EHESP, France, 2014, P33.
[6]DIETRICH. Anne, PIGEYRE Frédérique, « la gestion des ressources humaines », La découverte, 2005, p 61.

1.2. Les principaux concepts de base liés à la gestion des emplois et des compétences[7]

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

WEISS. Dimitri

1.2.1. L'intégration stratégique de la compétence

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

1.2.2. L'anticipation

Pensée comme une discipline nouvelle de la gestion, la GPEC est voulue comme un instrument d'aide à la décision.

En France la direction de l'emploi du conseil national du patronat de France proposa en 1992 le terme gestion anticipative des emplois et des compétences : anticiper l'avenir possible permet de prendre de l'avance, d'agir suffisamment à temps pour entamer un processus d'évolution.

1.2.3. L'emploi type

Le concept de l'emploi type appelé parfois métier ou emploi a été élaboré par le centre d'étude et de recherche sur la qualification (CEREQ).

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

[7] WEISS Dimitri. Op.cit., P 395.

1.2.4. L'orientation professionnelle continue

L'orientation professionnelle continue nécessite les promoteurs de la GPEC ; en d'autre terme des spécialistes qui prendront les taches liées à cette GPEC. En même temps cette orientation nécessite la diffusion de l'idée de l'autogestion des propres évolutions professionnelles auprès des salariés[8].

1.2.5. La compétence

Dernier terme de l'expression GPEC, la compétence constitue en quelque sorte la clé de voûte du modèle. Elle est ce que l'on cherche à gérer à travers la GPEC.

Pour ce concept les promoteurs de la GPEC entendent réaliser une double connexion qui sera placée entre besoins (compétence requise) et ressources (compétences acquises) c'est par cette double connexion que s'exprime l'adéquation dans ses aspects qualitatifs.

C'est aussi la compétence qui prolonge les analyses globales et permet de passer de la gestion collective à la gestion individuelle.

La GRH se décline alors dans le langage des compétences c'est -à-dire de l'acquisition de compétence (recrutement) à leur cession (licenciement) en passant par leur développement (formation).

1.2.6. L'employabilité

Se définit comme l'attractivité que présente un salarié sur le marché du travail, c'est –à-dire la possibilité de trouver un emploi à des conditions acceptables par les deux parties, elle est une coresponsabilité du salarié et de l'entreprise :

Par rapport au salarié, l'employabilité est liée à la valeur des compétences, à l'existence d'un projet professionnel, à la capacité de se situer sur le marché de l'emploi.

Par rapport à l'entreprise, de nombreux dispositifs contribuent à son développement : une gestion des compétences, des informations sur la stratégie de l'entreprise, un management impliqué.

[8]WEISS Dimitri. Op.cit., P 396.

1.3. Objectifs de la GPEC

La gestion prévisionnelle s'inscrit dans une dimension stratégique. Elle suppose de se projeter sur l'évolution des emplois, de définir les besoins futurs de l'organisation en terme de compétences. L'objectif d'une démarche de GPEC peut être analysé à deux niveaux[9]

1.3.1. Pour l'entreprise

Elle devrait constituer une démarche permanente permettant d'une part d'anticiper l'évolution quantitative et qualitative des emplois à moyen terme et d'autre part d'orienter les politiques RH en conséquence (formation, recrutement, mobilité).

1.3.1.1. Gestion

Les outils de la GPEC apportent des indicateurs qui permettent d'évaluer, de mesurer, l'adéquation entre les besoins en compétence de l'entreprise et ses ressources.

1.3.1.2. Prévision

La démarche de GPEC vise à prévoir les besoins en compétence futures afin d'anticiper les ajustements nécessaires.

1.3.1.3. Emplois

La GPEC permet à l'entreprise d'adapter en permanence ses emplois aux évolutions internes (réorganisation, fusion, retraites, départ…) et aux évolutions de l'environnement (juridiques, techniques et technologiques, professionnelles…)

1.3.1.4. Compétences

L'objectif de la GPEC est d'identifier les savoirs, savoirs faires et savoirs comportementaux nécessaires dans chaque fonction au sein de l'entreprise de façon à avoir les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment.

[9]LE GALL. Jean-Marc, « La gestion des ressources humaines », PUF, Coll. « Que sais-je ? », 2ème édition, 2012, P 50.

1.3.2. Pour les salariés

Elle devrait permettre à chacun de se construire un chemin professionnel, chemin qui soit aussi cohérent que possible avec l'évolution de l'entreprise.

Les objectifs d'une démarche GPEC sont multiples à savoir[10] :

- ✓ Adapter les ressources humaines : L'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois ;
- ✓ Maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques, pour développer de nouvelles compétences ;
- ✓ Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en lui assurant la formation ;
- ✓ Permettre une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et en détectant les savoirs, savoir-être et savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle) ;
- ✓ Une flexibilité géographique, un référentiel commun facilite l'identification des mobilités possibles, une souplesse fonctionnelle (polyvalence) ;
- ✓ Une réduction des coûts et des risques liés aux déséquilibres ;
- ✓ Une meilleure efficience de la formation (Adaptation de programme ciblé pour développer les compétences) ;
- ✓ Et éviter la perte de savoir dans l'entreprise (départs en retraite, démissions).

Acquérir un avantage compétitif pour faire face à la concurrence. Il ne s'agit plus de gérer les compétences uniquement comme des ressources, mais comme des sources créatrices de valeur.

1.4. Les missions de la GPEC

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

- ✓ Garantir que l'entreprise disposera en temps opportun du personnel compétent ;

[10] LE GALL. J-M, Op.cit., P 50.

- ✓ Maitriser par anticipation l'adéquation permanente entre les besoins et les ressources en main d'œuvre sur le plan quantitatif (effectif) et qualitatif (compétences) ;
- ✓ Améliorer la compétitivité de l'entreprise (réactivité-spécificité) ;
- ✓ Optimiser les coûts de la GRH notamment dans la gestion de la formation et du recrutement ;
- ✓ Améliorer le climat social dans l'entreprise en impliquant à la fois le personnel et les instances représentatives du personnel et en appliquant une transparence quant aux résultats ;
- ✓ Et fidéliser le salarié en valorisant son travail, ses compétences et en lui offrant des possibilités d'évolution dans son parcours professionnel.

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

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

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

2.1. Préambule de la démarche GPEC

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

2.2. Conditions de mise en œuvre de la GPEC

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

2.2.1. Identification précise des ou du problème à résoudre

Nous ne pouvons pas démarrer une GPEC qu'après identifier le ou les problèmes à résoudre (problème de fidélisation des salariés, problème de qualification, problème du recrutement, départ à gérer, etc.).

2.2.2. Définition des projets clairs

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

2.2.3. Acceptation de la démarche par les salariés de l'entreprise

La GPEC doit être comprise et portée par les membres de l'entreprise, en d'autres termes, elle doit être expliquée aux salariés afin d'obtenir leur adhésion à la démarche, indispensable au déroulement de l'action. A cet effet, une démarche de communication doit être menée auprès des acteurs clés de l'action elle doit avoir lieu avant, pendant et en fin de processus.

2.2.4. Le suivi et évaluation

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

2.3. Les différentes manières d'entrer dans une GPEC

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

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

- ✓ Soit pour résoudre un problème lié à un projet d'entreprise, par exemple l'entreprise n'a pas de classification ;

- ✓ Soit pour mettre en place une stratégie, par exemple une décision de repositionnement ou introduction sur un nouveau marché ;
- ✓ Et soit pour conduire un système global de management par la compétence.

Une fois que l'entreprise a clairement défini ses objectifs et les raisons de la mise en place de cette démarche, il faut qu'elle choisisse son mode d'entrée. Dominique Thierry[11] propose cinq modes d'entrée dans une GPEC ; ces modes d'entrée peuvent être soit pris séparément où être associés.

2.3.1. L'entrée par le plan moyen terme

Il s'agit de prévoir l'adéquation ressources et emplois dans le moyen terme (recrutement, départ...). Ce mode d'entrée suppose des choix stratégiques précis qui permettent d'évaluer les besoins futurs, mais également un système de quantification et de contrôle économique et social performant (indicateurs déjà présents, il faut connaître l'évolution du marché, la politique d'investissement).

2.3.2. L'entrée par les unités

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

2.3.3. L'entrée par les familles professionnelles

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

2.3.4. L'entrée par les investissements

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

[11] THIERRY. Dominique, « la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences ». Editions l'harmattan, avril 1990.P 11.

2.3.5. L'entrée par les emplois sensibles

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

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

2.4. Mise en œuvre d'une démarche GPEC

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

- ✓ Prévisions des besoins en ressources humaines ;
- ✓ Analyse quantitative et qualitative des ressources humaines de l'entreprise ;
- ✓ Et diagnostic des écarts et méthodes d'ajustement.

2.4.1. Prévisions des besoins en ressources humaines

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

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

Pour répondre à ces questions l'entreprise devra établir un portrait global de ses besoins à l'aide d'outils de la prévision de la demande de ressources humaines (tableau N°1).

Cet outil permet de dresser le portrait global des besoins de ressources humaines en fonctions de chaque secteur de l'entreprise, des titres d'emplois, des employés actuels et des

prochains recrutements. Ce modèle permet de regrouper plusieurs informations utiles pour bien prévoir l'avancement et la promotion du personnel en place.

La personne qui a la responsabilité de la planification des ressources humaines a le mandat de recenser les besoins dans chaque secteur de l'organisation et de traiter l'information de manière à déterminer le nombre de postes nécessaires pour atteindre les objectifs fixés lors de la réflexion stratégique, le nombre de services de l'entreprise.

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

Tableau N° 03 : Modèle de prévision de la demande des ressources humaines.

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

Source : DUMAIS. Jean-François, et Al. « Guide de gestion des ressources humaines », édition Techno Compétences, Québec, 2003.P 11.

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

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

2.4.2. Analyses quantitatives et qualitatives des ressources de l'entreprise

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

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

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

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

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

2.4.2.1. Analyse de poste

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

En général les rubriques suivantes : intitulé de la formation, finalité, rattachement hiérarchique (service, direction), relations internes ou externes, activités principales.

Ce descriptif concerne la situation d'aujourd'hui et une projection de la situation à moyen terme, les postes eux-mêmes regroupés en famille professionnelle (figure N° 01).

Cet outil a pour but de :

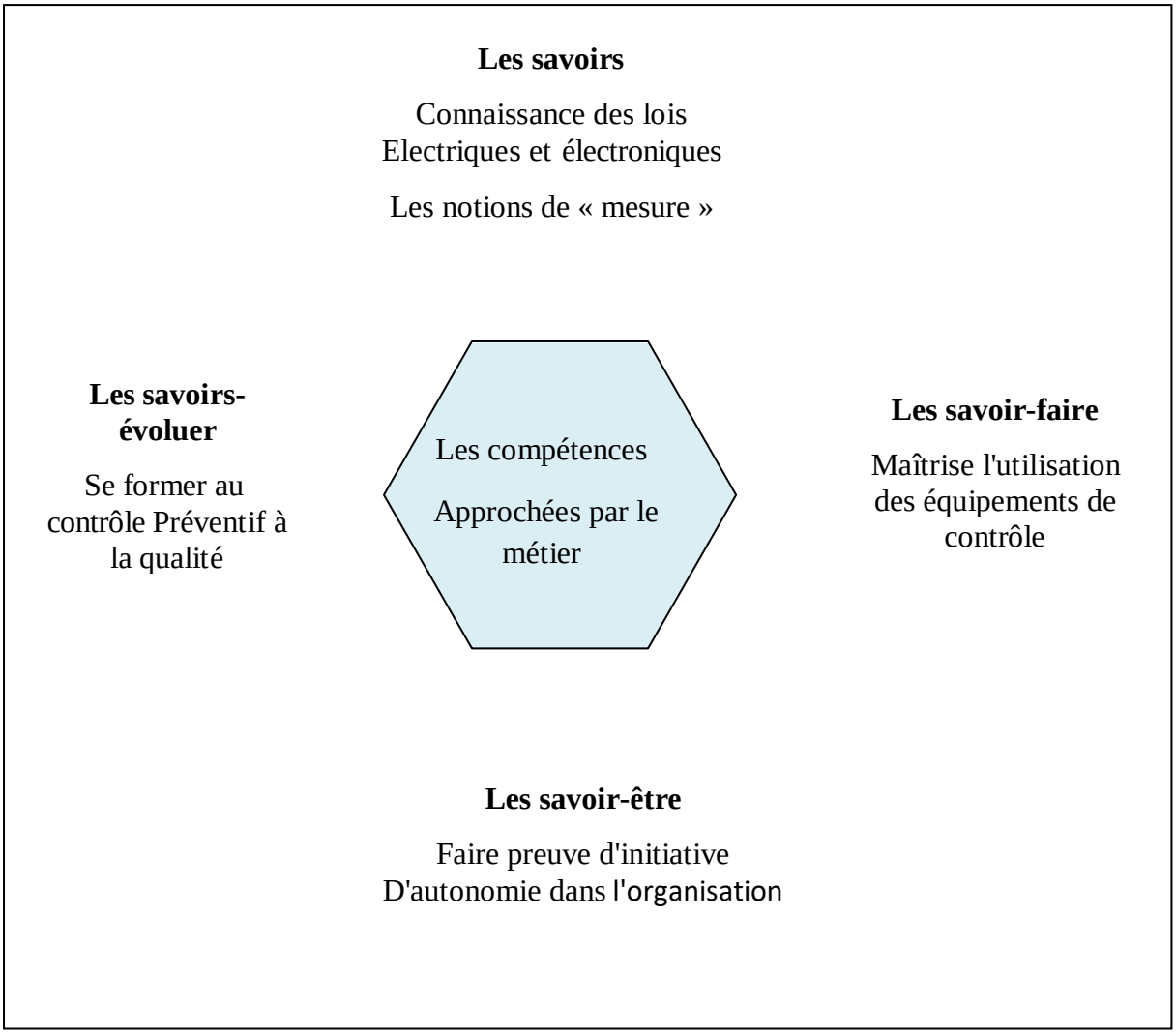
- ✓ Faire un diagnostic et avoir une vision synthétique des emplois existants dans l'entreprise;
- ✓ Faire un pronostic sur les emplois qui vont évoluer ;
- ✓ Et hiérarchiser et classer ces emplois dans l'organisation.

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

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

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

Figure N°05 : Analyse du poste de contrôleur dans l'industrie électrique**.**



Source : DEJOUX. Cécile, « compétence et GPEC ». Ed eroylles,2009.

De nombreuses catégories de compétences peuvent être constatées, entre autres :

- ✓ Savoirs : Elles sont acquises dans la formation initiale, continue et par appropriation de l'information ;
- ✓ Savoir-faire : Elles permettent de rendre opérationnel les connaissances, de comprendre un processus et de l'enrichir afin d'agir et de créer ;
- ✓ Savoir être : Ce sont les attitudes et comportements au travail aptitudes sociales, comportement innés ou acquis, capacités d'intégration dans des réseaux relationnels ;
- ✓ Et savoir évoluer : Elles concernent à la fois les possibilités d'évoluer dans le métier ou d'aller vers d'autres types d'activités.

2.4.2.2. Les limites de cet outil

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

2.4.2.3. Le profil poste

Il correspond aux exigences en matière de travail, aux qualités requises pour tenir le poste Cette définition permet de :

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

Cet outil a deux finalités principales :

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

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

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

2.4.2.4. La grille de compétence

C'est un outil au service de l'encadrement. Elle lui permet de renforcer son rôle d'animateur et de pilotage de son organisation.

La grille de compétences permet de bien cerner les disfonctionnement d'un système GRH, dans l'exemple présent elle permet de mesurer le degré de polyvalence et de mettre à jour ses zones de vulnérabilités.

2.5. Les étapes de la démarche de la GPEC[12]

Toute démarche est une pensée sur les moyens de diminuer l'écart entre les besoins de l'organisation et les ressources humaines disponibles. Les apports concernant la GPEC permettent de classer Cinque grandes phases dans la démarche :

2.5.1. Définition des projets de développement

L'élaboration stratégique se fait à partir de l'analyse des données exogène c'est à dire les tendances lourdes de l'environnement aux niveaux technologiques, économique, et sociale.

La technologie est soumise à des rythmes d'évolution s'accélérant et à des modalités de développement se ramifiant une surveillance étroite de l'environnement technologique est un des actes de vigilance stratégique essentielle car l'évolution technologique a des impacts divers sur la qualité des produits et les coûts de production et des répercussions multiples et paradoxales sur la gestion quantitative et qualitative des emplois.

L'économie et ses diverses composantes s'inscrivent dans un mouvement fluctuant ou il est vraiment difficile d'établir avec précision si les tendances qui s'affirment sont des menaces où des opportunités.

Les différentes analyses prospectives auxquelles se livrent les spécialistes en conjoncture ne montrent pas avec précision les directions dans lesquelles les entreprises pourraient diriger leurs forces et s'éloigner des difficultés.

A ce niveau, l'important pour l'entreprise est de se situer sur l'éventail produit marché qu'elle entend exploiter afin de préciser la nature et le volume des activités dans les années à venir , aussi il est à noter que le social connaît bien à lui des mutations qui s'expriment à travers l'évolution des aspiration et de leurs catalyseurs, l'approche stratégique ne doit donc pas négliger d'appréhender, ces changements car ils peuvent influencer les attitudes de leurs propres salariés et infléchis la portée réelle des ingrédients sociaux mis en place par l'entreprise.

[12]CITEAU. Jean-Pierre, « Gestion Ressources humaines », 2Ed, Masson &Armand colin, 1997, P 47.

2.5.2. Traduction des objectifs stratégiques en terme de structures, quantités, et types d'emplois nécessaires

Les données établies dans le cadre du diagnostic stratégique sur les produits et les marches, la technologie et les procédés de fabrication, la situation financière de l'entreprise conduise les responsables à fixer le niveau et la nature de l'activité de l'entreprise dans un « horizon temps » donné, la deuxième étape consiste alors à décliner les conséquences des orientations stratégiques sur la structure organisationnelle de l'entreprise et en particulier sur la structure des emplois.

A ce stade, il est donc indispensable :

- ✓ De définir les besoins en emplois en fonction des structures de travail, en « équivalents temps - plein » en intégrant si possibles les volants de flexibilité du travail (intérims, heures supplémentaire, sous-traitance) qui pourront être utilisés par l'entreprise ;
- ✓ De répertorier les facteurs clés de l'évolution de l'emploi, en particulier les facteurs pouvant jouer sur les emplois sensibles, afin d'identifier les glissements probables dans la structure des emplois (emplois crées, emplois supprimés, emplois redéfinis, ...) ;
- ✓ Et d'inventorier « les emplois sensibles », c'est à dire les emplois qui risquent d'être directement liés aux décisions stratégiques (emplois clés pour le développement de certaines activités, emplois dont le contenu va se transformer radicalement, emplois dont les effectifs vont être sérieusement diminués…).

Donc pour que les dirigeants d'entreprises aient plus ou moins une bonne fiabilité sur le volume des emplois de l'entreprise, ils doivent connaître tout un ensemble de paramètres actifs à ce niveau, comme les gains de productivité, les risques liés à l'obsolescence des équipements (Amortissement Physique).

2.5.3. Inventaire des ressources humaines existantes et analyse de leur évolution probable dans le temps

L'identification qualitative et quantitative des besoins (emplois) étant réalisée, il est nécessaire d'établir en parallèle « un état de la population salariée disponible » (ressources) et un aperçu de son évolution probable à l'horizon donné compte tenu à la fois des paramètres associés traditionnellement à son vieillissement et à sa mobilité, et des décisions politiques touchant à sa dynamique.

Il s'agit dans un premier temps de produire une base de données faisant apparaître les principales caractéristiques de la structure démographique des différentes populations de salariés de l'entreprise (effectifs par catégories, pyramide des âges, pyramide des anciennetés, matrice de formation), ainsi que les principaux flux de personnes dans les différents types d'emplois je cite les taux de départs, turn-over, durée moyenne d'affectation dans un poste, taux de promotion ...).

Ces données étant, elles vont servir dans un deuxième temps, à réaliser différentes simulations de l'évolution « naturelle » des ressources dans le temps en fonction des paramètres historiques recensés précédemment ou de certaines hypothèses de travail pour être significatives ces simulations doivent être établies à partir de paramètres validés et sur des populations suffisamment homogènes.

2.5.4. Analyse des écarts et définition des scénarios possibles

Les simulations effectuées aboutissent systématiquement au constat d'un certain nombre de décalages virtuels entre les besoins justifiés par l'activité future de l'entreprise et le « vieillissement des ressources ».[13]

Donc ces décalages montrent qu'il est nécessaire d'explorer tous les moyens d'action susceptibles de réguler par anticipation le « marche interne de l'entreprise ». Des scénarios successifs et alternatifs vont être envisagés, qu'il faudra rapporter à la fois aux contraintes économiques et budgétaires : des questions se posent (jusqu'à quel niveau peut-on accroître le budget de formation ?) Et aux réalités sociales de l'entreprise (les promotions proposées rencontrent elles des potentiels suffisants chez les salariés susceptibles d'en bénéficier ?) afin d'apprécier leur faisabilité.

2.5.4.1. Diagnostic des écarts et méthodes d'ajustement[14]

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

- ✓ L'évaluation des emplois et la mise au point de la grille de classification ;

[13]CITEAU. Jean-Pierre, Op.cit., P 49.
[14] Site internet : file:///C:/Users/CBS%20COMPUTER/Downloads/533b2af0ad759.pdf consulté le 15/02/2021 à 18h23.

- ✓ La détermination des salaires individuels et la grille de rémunérations ;
- ✓ Le recrutement ; la mobilité ; la formation ; la gestion des carrières ;
- ✓ L'évaluation des personnes et le cas échéant la définition des objectifs individuels ;
- ✓ Et le management de l'organisation (individus, équipes, structure).

Elles ont comme but :

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

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

Le tableau (N°2) suivant résume les types d'écarts et l'action de rajustement qui lui est propre :

Tableau N° 04 : Types d'écart et mesure d'ajustement pratique.

	Types de Déséquilibre	Type de constant	Modalités d'ajustement
Facteur humain	**Déséquilibre Quantitatif**	• un manqué de main - d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler le poste.	• Recrutement programme de recrutement interne.
		• Un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de postes à combler.	• Réduction (mise à pied temporaire ou permanente).
	Déséquilibre Qualitative	• Le personnel n'a pas les compétences et les habilités nécessaires pour combler les postes à prévoir.	• Apprentissage, formation et perfectionnement.
		• Que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à prévoir.	• Restructuration • Evaluation des performances. • Réaffectation des ressources
Facteur temps	**Déséquilibre à court terme**	• En sous effectifs en raison d'un sur croit de travail.	• Modulation au niveau des heures, des contrats de travail, par l'utilisation de l'intérim, de sous -traitants...
	Déséquilibre à moyen et à court terme	• Départ en retraite, de licenciement, de mutations.	• Recrutement interne (promotion) ou externe, dans le cas des départs en retraites il faut prévoir un cycle de transfert des connaissances.

Source : DUMAIS. Jean-François, et Al. « Guide de gestion des ressources humaines », édition Techno Compétences, Québec, 2003.P 13.

2.5.5. Définition et mise en œuvre des plans d'action et des opérations

Une fois les arbitrages rendus, les écarts et besoins futurs identifiés, et les choix quant aux procédures d'adéquation ayant été arrêtés, l'entreprise doit procéder à la construction et la mise en place d'un plan d'action qui va s'articuler autour des principaux leviers de régulation du marché interne. À ce stade nous essayons d'expliquer quelques actions que peut prendre l'entreprise dans le cas des ajustements ou des mesures correctives :

2.5.5.1. Recrutement

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

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

2.5.5.2. Mobilité interne

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. Pour cela, elle doit identifier les métiers possédants des compétences transversales**.**

2.5.5.3. Plan de formation

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

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

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

2.5.5.4. Restructuration

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

2.5.5.5. Entretiens annuels d'évaluation

L'entretien annuel d'évaluation permet de suivre la personne dans son niveau de compétences, ainsi que dans les compétences qu'il peut développer. Un collaborateur peut être ainsi pressenti pour un autre poste. Ici, c'est l'entreprise qui « chasse » les collaborateurs pouvant correspondre à d'autres postes.[15]

L'entretien annuel peut aussi détecter des écarts entre les compétences du collaborateur et les compétences requises au poste, aujourd'hui ou dans le futur. Une formation peut alors être prescrite.[16]

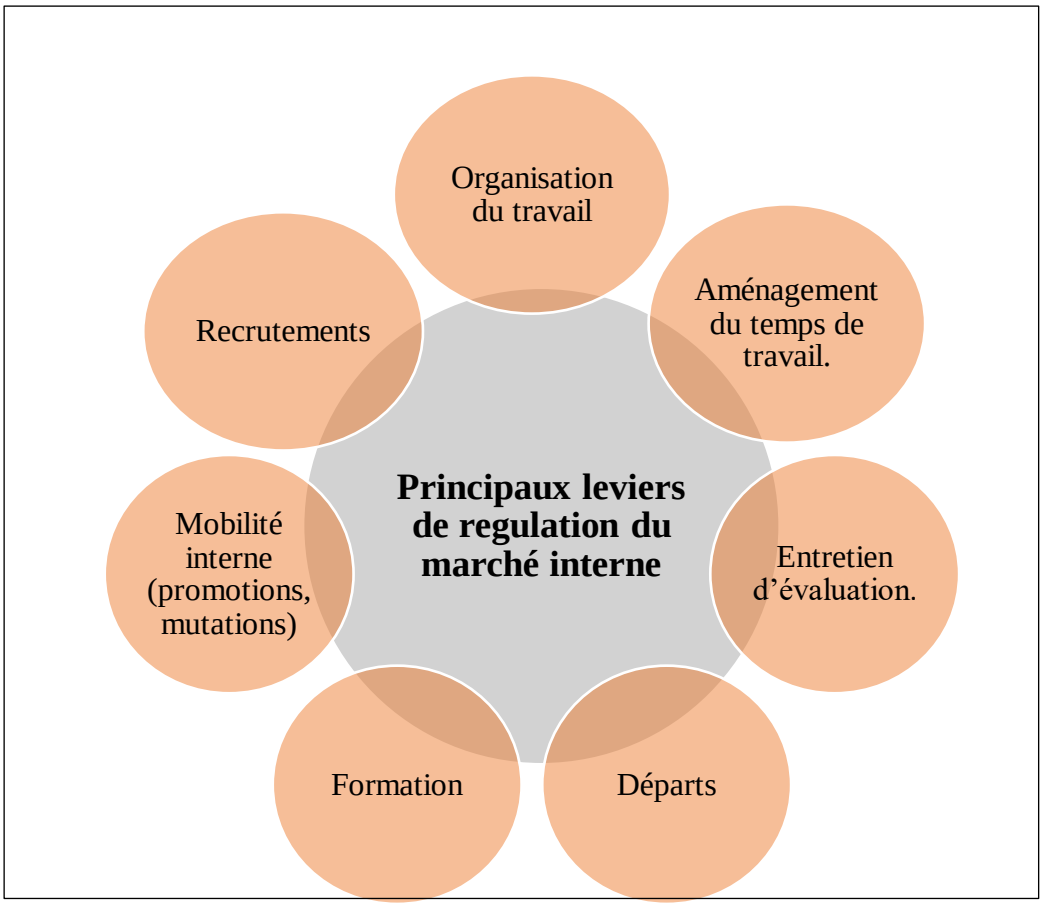
2.5.5.6. Entretiens d'orientation, bilans de compétence

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

Pour chaque programme seront précisés les moyens le calendrier, les structures et les acteurs concernés par l'exécution des opérations, ainsi que les modalités de suivi et d'évaluation.

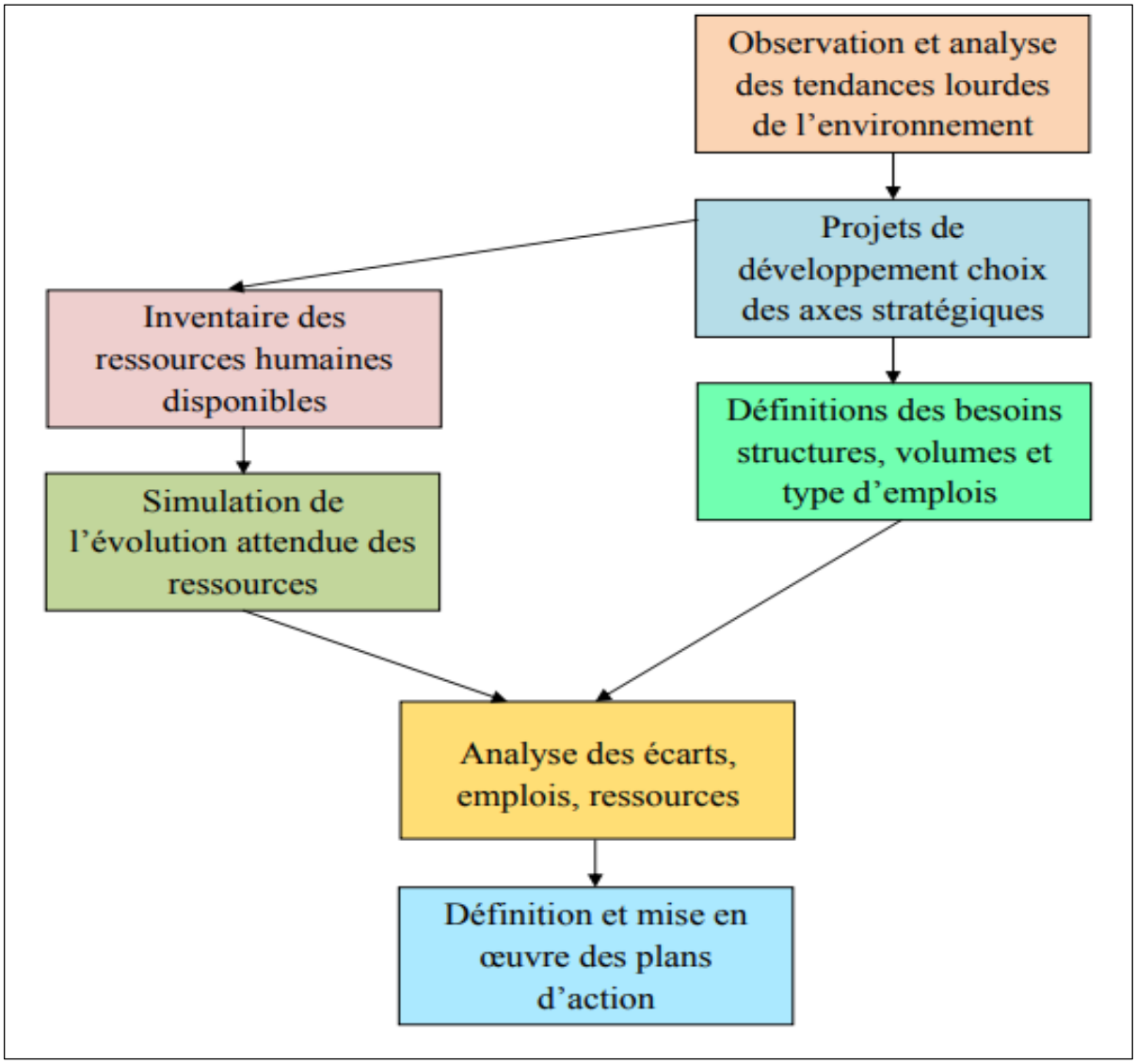
[15]MICHEL Sandra, LEDRU Michel, « Capital compétence dans l'entreprise, une Approche cognitive », ESF Éditeur, Paris, 1991.P 47.
[16]BILLET. Claude, « Guide des Techniques d'Évaluation », Dunod, Paris, 2005.P 48

Figure N°06 : les principaux leviers de régulation du marché interne.



Sources : CITEAU Jean Pierre, Gestion Ressources humaines, 2Ed, Masson &Armand colin, 1997, P 49

Figure N°07 : les étapes de la démarche GPEC.



Source : Gestion des Ressources humaines, CITEAU Jean Pierre Edition Masson &Armand colin, 1997, P 47.

Section 3 : Les mécanismes de la GPEC

Dans cette section nous allons voir les principaux outils, avantages et les inconvénients de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

3.1. Les principaux outils de la GPEC

L'objectif de la GPEC est de viser à réguler en amont les décalages d'effectifs et de compétences.

Afin d'arriver à la mise en place d'un plan d'action cohérent visant à anticiper, de manière efficace, les effectifs, les évolutions des métiers, des emplois, des compétences, des mobilités internes et d'impliquer les salariés dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle, la GPEC doit mobiliser tous les outils des ressources humaines et doit les connaitre pour savoir en quoi ils consistent, pourquoi s'en servir, comme elle doit les utiliser à bon escient.

Nous pouvons distinguer plusieurs outils accompagnant les interventions de la démarche prévisionnelle. Ceux-ci permettent de régler les écarts qu'elle peut constater et de collecter des informations quantitatives et qualitatives.

Ces informations permettront ensuite de rendre possible une réflexion prospective. Parmi ces outils :

3.1.1. Les outils d'observations de l'effectif de l'entreprise

La GPEC s'appuie dans sa mise en œuvre sur un ensemble d'outil très divers à collecter les informations quantitatives et qualitatives qui rendent possible une réflexion prospective qui sont énuméré comme suit :

3.1.1.1. La pyramide des âges

Afin de mettre en place une bonne gestion de ses emplois, l'entreprise doit avoir connaissance du nombre d'effectif existant en son sein. La pyramide des âges est un type de graphique qui résume la distribution par sexe et par âge d'une population à un moment donné.

Elle donne des renseignements très précieux sur la population concernée ; elle montre la répartition entre jeunes et adultes ou entre femmes et hommes et les déséquilibres qu'il peut y avoir entre eux.

Cette pyramide fournit des informations à l'entreprise qui va lui permettre de faire des constats.

C'est un outil important de la stratégie de restructuration de la ressource humaine, devenu un outil de référence en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

En effet, il va permettre à l'entreprise d'identifier le nombre de salariés les plus âgés et ceux qui constituent une sorte d'inertie pouvant l'empêcher de s'adapter aux nouvelles technologies et aux changements de l'environnement.

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 les comportements professionnels. La pyramide des âges permet également de faire des projections dans le temps, de visualiser les départs à la retraite »[17] En effet, l'un des leviers dont dispose le dirigeant des ressources humaines est la pyramide des âges.

Il doit lui accorder une importance soutenue car elle permet à l'entreprise une analyse démographique et c'est un outil visuel qui l'aide dans la prise de décisions éclairées pour l'avenir, sa maitrise constitue à maints égards un facteur de compétitivité.

La forme de la pyramide révèle les caractéristiques d'une population. En effet, la pyramide peut avoir plusieurs formes :

- ✓ La pyramide « champignon » : dans ce type de pyramide la population est constituée de peu de jeunes et d'une majorité d'agents âgés ;
- ✓ La pyramide « violon » : dans ce type de pyramide la population est constituée de classes d'âges intermédiaires peu nombreuses et d'une pénurie d'encadrement ;

[17]PERETTI. Jean-Marie, « Ressources Humaines, 8éme Edition », Paris, 2003-2004, P. 115.

- ✓ La pyramide « poire écrasée » : dans ce type de pyramide la population est constituée d'une majorité de jeunes agents, d'une masse salariale allégée et à priori un potentiel élevé ;
- ✓ Et la pyramide « ballon de rugby » : dans ce type de pyramide la population combine tous les âges de façon harmonieuse, autrement dit, c'est un type de pyramide bien équilibrée qui assure la régularité dans les sorties et dans les entrées.

3.1.1.2. La pyramide des anciennetés

L'ancienneté des salariés se prête à une analyse quantitative qui s'appuie sur des prévisions de moyen et de long terme et qui aide dans le plan de recrutement en ayant des données d'anciennetés nécessaires pour l'estimation d'un turn-over prévisionnel. Tout comme la pyramide des âges, la pyramide des anciennetés ne prend en compte que les effectifs sur emplois permanent à une date précise.

Dans son ouvrage Ressources Humaines, PERRETI Jean-Marie soutient l'importance de la pyramide des anciennetés en soulignant que « Elle présente d'autant plus d'intérêt que l'ancienneté influe sur les aspirations et le comportement professionnel du salariés, d'une part, et sur son statut dans l'entreprise, d'autre part. Des avantages sociaux spécifiques peuvent exister en fonction de l'ancienneté : congés payés, primes… »[18]

En effet, nous pouvons dire que les entreprises sont parfois soumises à des augmentations salariales liées à l'ancienneté. L'analyse qu'elles feront à partir de la pyramide des anciennetés va leur permettre d'estimer dans quelle mesure la masse salariale évolue au fil du temps et va permettre aux salariés de bénéficier de certains avantages.

3.1.2. Les outils d'analyse des emplois

Il existe différentes outils d'analyses des emplois que nous allons présenter dans ce qui suit : la cartographie des métiers et le référentiel de compétences.

[18] PERETTI. Jean-Marie, Op.cit. P 119.

3.1.2.1. La cartographie des métiers

Elle consiste en une représentation ordonnée des métiers, elle met l'accent sur les évolutions en cours et prévisibles des métiers en intégrant dans ses modalités de description une dimension prospective.

Il s'agit de faire un état des lieux des métiers en les décrivant à travers leurs activités et leurs compétences essentielles.

La construction de cet outil de référence s'appuie principalement sur les observations des métiers existants au sein de l'entreprise et il permettra à cette dernière de représenter graphiquement les passerelles logiques de passage d'un emploi à l'autre.

La cartographie des métiers va permettre à l'entreprise :

- ✓ Le regroupement des postes ayant des points communs ou une technique commune et l'amélioration de leur perception et des liens qui les unissent et favorisant ainsi la mobilité du personnel ;
- ✓ D'avoir un regard transversal sur l'ensemble des métiers et repérer facilement les grandes tendances d'évolution de ces métiers ;
- ✓ L'identification et la description des compétences requises pour l'exercice de chacun des métiers ;
- ✓ Et l'analyse des évolutions démographiques, des évolutions des métiers émergents, des métiers en voie de disparition et des métiers susceptibles de subir des transformations à moyen terme.

L'identification des compétences stratégiques, rares et conférant un avantage concurrentiel à l'entreprise et des compétences organisationnelles tel que le savoir-faire et les savoirs collectifs.

L'entreprise doit donc prendre conscience de l'importance de cet outil de travail afin de mener à bien sa démarche GPEC qui est étroitement liée à sa stratégie globale.

3.1.2.2. Le référentiel de compétences

C'est un document qui consiste à expliciter les attentes d'un emploi, en termes de compétences, envers le salarié. En effet, chaque emploi exige des compétences bien précises, il

convient donc de définir les niveaux de compétences requises pour la réalisation des activités et elles seront ensuite regroupées et hiérarchisées.

Il permettra de mettre en place la liste des compétences nécessaires à l'exercice de chaque emploi et des compétences qu'il convient de développer dans les années à venir et il contribuera au diagnostic des compétences indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

Ce type de référentiel va servir, à la fois, d'accompagnateur de l'apprentissage pour les employés, de système aidant à repérer l'acquisition de compétences et va servir à définir et hiérarchiser les pratiques professionnelles et recenser les savoirs.

C'est un outil important qui permettra de cerner les emplois en organisant et classant les données relatives à chacun d'eux, ce qui va permettre également d'assurer l'analyse, le traitement et la comparaison entre ces emplois.

Cependant, le but visé dans ce type de référentiel, n'est pas seulement de décrire les taches, les activités et les savoirs nécessaires à l'exercice d'un emploi mais de dégager les compétences qui sont la marque du développement de toutes les capacités, on le qualifie de document évolutif.

Sa mise en place dans l'entreprise, permettra d'accompagner les parcours professionnels des salariés, de favoriser le développement des compétences, d'accomplir les missions de manière efficace et d'anticiper les évolutions.

3.1.3. Les outils de suivi des ressources humaines

Il existe différentes outils d'analyses des emplois que nous allons présenter dans ce qui suit : l'entretien professionnel et le bilan de compétences.

3.1.3.1. L'entretien professionnel

Ce guide d'entretien, qui est annuel, est un outil de mesure dans le domaine de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il s'agira de faire le point sur les résultats de l'année écoulée et celle en cours ; évaluer la performance ainsi que le potentiel permettant une gestion anticipative des emplois et des compétences et de discuter sur le travail du salarié et de lui communiquer les appréciations.

À travers cet entretien annuel, les salariés et son supérieur hiérarchique feront le point sur le degré de satisfaction de l'entreprise et du salarié ainsi que sur leurs attentes mutuelles, ce qui permettra à ce salarié de discuter de son désir de formation, d'évolution d'emploi ou encore de ses conditions de travail et à l'entreprise d'exprimer ses attentes quant à l'atteinte des objectifs fixés.

Nous pouvons dire que c'est une sorte de négociation ou chacun doit être à l'écoute et doit tenir compte des besoins exprimés par l'autre dans le souci des intérêts partages et de la régulation des relations entre les salariés et les encadreurs.

Parmi les objectifs liés à la mise en œuvre de cet entretien :

- ✓ Gérer au mieux sa ressource humaine en détectant les potentiels d'évolution et les difficultés par rapport aux changements organisationnels et par rapport à l'adaptation des salariés à leur emploi ;

Ceci afin de connaitre les besoins de l'entreprise en termes de réaffectation a des emplois convenant davantage aux compétences et aux connaissances du salarié concerné.

- ✓ Améliorer la communication et instaurer de bonnes relations entre les supérieures hiérarchique et le personnel en étant plus à l'écoute et réceptif face aux attentes du personnel ;
- ✓ Identifier les actions d'amélioration, les progrès à réaliser et les changements à effectuer pour une meilleure efficacité de l'organisation ;
- ✓ Permettre d'orienter les carrières, rendre plus rationnelles et plus éclairées les décisions à venir et de positionner le salarié dans son travail et ses performances ;
- ✓ Et optimiser le budget de formation, mettre en œuvre les dispositifs de formation et individualiser le parcours des employés. La prise en considération de l'individu est essentielle.

Lors de cet entretien, les responsables doivent éviter toute forme de subjectivité pour laisser place à l'objectivité. Il doit être reçu positivement par le salarié.

Dans le cas ou cet entretien a été positif pour le salarié, ce dernier aura envie d'effectuer la même démarche envers ses subordonnés.

En conséquence, les entretiens doivent systématiquement être menés du haut vers le bas de la hiérarchie[19].

3.1.3.2. Le bilan de compétences

Afin de permettre le suivi des carrières de chaque employé, l'entreprise met à la disposition des membres de son personnel un outil permettant de répondre à de multiples besoins professionnels. Cet outil, qui est le bilan de compétence, a des objectifs divers.

Il est constitué de plusieurs tests qui ont pour but d'identifier des éléments qui aident dans la prise de décisions des orientations à prévoir au sein de l'entreprise. Il traite de la formation initiale de la personne, de ses intérêts professionnels, de ses motivations et de ses aptitudes et qualités[20].

Autrement dit, le bilan de compétences permet d'anticiper l'évolution individuelle des carrières, situer chaque employé par rapport aux compétences qu'il a acquis afin de lui permettre de fortifier ses compétences et son parcours professionnel ce qui développera son employabilité.

Il va également permettre de faire correspondre les motivations professionnelles et le profil du salarié, définir les formations à venir, l'affectation des employés vers des postes plus adéquats, d'identifier les capacités d'adaptation et de créativité, permettre à l'entreprise de suivre les changements de restructuration et de déterminer les projets de formation.

Le bilan de compétences peut se faire à la demande du salarié ayant une certaine ancienneté dans l'entreprise pour donner un sens à sa carrière et lui permettre de devenir un acteur de son développement personnel.

Dans le même sens, KERLAN Françoise soutient que « le bilan de compétence demandé par le salarié peut être pris en charge par l'entreprise pour ses besoins mais la loi est prévue avant tout pour aider le salarié à construire son projet personnel ».[21]

[19]KERLAN Françoise, Op.cit., P 86.
[20]KERLAN Françoise, Op.cit., P 72.
[21]Ibid., P 72.

Cependant, il peut également se faire à l'initiative de l'entreprise pour développer son plan de formation. Cependant, l'opérateur de ce bilan est généralement choisi par le salarié ou par l'entreprise.

3.1.4. Les outils de simulation

Les modèles de simulation sont des calculateurs itératifs qui permettent de simuler les évolutions des ressources en fonction de paramètres souvent obtenus par extrapolation des événements du passé (que nous pouvons situer sur les quatre ou cinq dernières années) et de rapporter ce « vieillissement » aux hypothèses faites quant à l'évolution des besoins. Le modèle va donc mesurer les risques de dérives entre la demande de travail et l'offre résiduelle de travail et définir par année les modes d'adéquation quantitative entre les emplois et les effectifs.[22]

3.2. Les avantages de la GPEC

Nous pouvons résumer les avantages de la démarche comme suit[23] :

- ✓ Favoriser la cohérence entre toutes les pratiques RH dans l'entreprise en assurant leur cohérence avec la stratégie globale et permettre ainsi son déploiement ;
- ✓ Mettre en lumière le manque de certaines activités et déterminer les emplois à renforcer, les emplois en mutation et les emplois émergents ;
- ✓ Clarifier et définir un vocabulaire conventionnel en répartissant les rôles et les responsabilités de manière efficace. Mettre en place une politique de communication efficace en renforçant le dialogue entre tous les acteurs ;
- ✓ Elever le niveau de qualification des salariés en suivant leur parcours professionnel, en élaborant des restructurations au sein de l'entreprise, des évolutions d'emplois et des recrutements externes ;
- ✓ Assurer une plus grande légitimité aux DRH ;
- ✓ Donner beaucoup de considération aux salariés, renforcer leur employabilité et leur motivation, reconnaître leurs compétences et les pérenniser ;
- ✓ Anticiper les évolutions à l'aide d'outils multiples et aider l'entreprise à faire face aux situations critiques liées à l'incertitude de l'environnement ;

[22]CITEAU. Jean-Pierre, Op.cit., P 51.
[23]LETHIELLEUX Laetitia, Op.cit., P51.

- ✓ Et rendre compte de l'impact économique et financier des décisions prises à cet égard et mettre en place les moyens spécifiques et correctifs.

3.3. Les inconvénients de la GPEC

Nous pouvons résumer les limites de la démarche GPEC comme suit[24] :

- ✓ La mise en place d'une stratégie d'organisation et d'emploi est délicate à cause de l'évolution des circonstances. Les choix à l'égard de cette stratégie peuvent être nombreux au fil du temps. Nous pouvons également souligner la difficulté d'anticiper les comportements des salariés ;
- ✓ Difficultés en termes de prévisions. En effet, l'avenir est incertain il sera donc difficile pour l'entreprise de déterminer des pratiques qui vont toujours correspondre aux enjeux affichés ;
- ✓ Difficulté d'évaluer le personnel car le fait d'intervenir dans l'évaluation des compétences conduit souvent l'entreprise à des changements organisationnels. Il est également difficile de supprimer des postes et d'en proposer d'autres ;
- ✓ Cette démarche prévisionnelle est lourde et nécessite beaucoup de temps et d'argent. Il faut savoir diffuser et manier ses outils. Ces derniers nécessitent également un fort investissement. Les différents ajustements qu'elle apporte ont chacun ses limites. Le marché du travail ne peut fournir toutes les compétences recherchées par l'entreprise et la formation ne peut pas toujours permettre toutes les évolutions. De plus, pour permettre à l'entreprise tous les avantages qu'elle peut apporter, la GPEC doit s'appuyer sur des prévisions fiables. En cas de décalages entre prévisions et réalité, les conséquences peuvent être pires que celles qu'elle est censée éviter ;
- ✓ Et le management des compétences est une évolution culturelle qui nécessitera un temps d'adaptation très long au niveau de l'entreprise.

[24]LETHIELLEUX Laetitia, Op.cit., P52.

Conclusion

La GPEC est une notion encore nouvelle pour les entreprises, bien que sa conception s'est développée depuis les années soixante, elle se relève donc une vision prospective des RH. Elle est un accompagnement aux changements à venir, ainsi qu'une stratégie d'adaptation de l'entreprise a son environnement et à la concurrence.

Cependant, La GPEC peut apporter des avantages majeurs à l'entreprise comme aux salariés. Elle permet de passer d'une vision à court terme (microscopique) à celle à moyen ou long terme (télescopique), afin d'éviter des surprises par des événements pouvant avoir une incidence sur la GRH (Retraite, décès, Licenciement) et la productivité et la pérennisation de l'entreprise.

Chapitre III :
Etude des pratiques de la GPEC au niveau de l'ENIEM

Section 1 : Présentation du terrain et la méthodologie de recherche

Notre stage pratique s'est déroulé au niveau de la direction générale de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM).

1.1. Présentation du terrain de recherche

1.1.1. Historiques de l'ENIEM

Le contrat de réalisation du complexe d'appareils ménagers (CAM) a été signé le 21/08/1971 pour un montant de 400 millions de dinars, les travaux de génie civil ont été entamés en 1972 et la réception définitive des bâtiments et des équipements-la été en 1977.

En 1977 le complexe d'appareils ménagers (CAM) a débuté son activité par la fabrication des réfrigérateurs petits modèles avec un effectif de 665 travailleurs et il a réalisé un chiffre d'affaire de 236 millions de dinars à la fin de l'année.

Dans le cadre du développement économique et social, l'ENIEM a procédé en 1986 à l'extension de son activité par l'acquisition de nouveaux équipements pour la fabrication de réfrigérateurs grands modèles et de cuisinières ainsi son chiffre d'affaire passa à 500 millions de dinars.

Nous pouvons résumer les faits survenus marquants le développement et l'évolution du (CAM) depuis sa création jusqu'à nos jours comme suit :

1.1.1.1. De 1977 à 1981

- Démarrage de la production des réfrigérateurs petits modèles en collaboration avec le partenaire allemand DIAG- BOCH en 1977.
- Démarrage de l'ancienne usine de cuisinières et de réchauds plats à deux feux.
- Montage des premiers climatiseurs de type FRENCKE en 1978
- Entrée en production des chauffe-eau/bain

1.1.1.2. De 1982 à 1986

- Introduction de montage des petits appareils ménagers, moulin à café (mac), sèche-cheveux (SC) en 1982.

- Entrée en exploitation de la nouvelle usine de réfrigérateurs et congélateurs grand modèles en collaboration avec le partenaire japonais MITSUI-TOSHIBA en 1986.

1.1.1.3. De 1987 à 1989

- Abandon de la production du petit appareil ménager, cédée au secteur privé en 1987.
- Montage des comptoirs et armoires frigorifiques (CAF) en 1989.
- Arrêt de la production des réchauds plats à deux feux en 1989.
- Passage de l'ENIEM à l'autonomie conformément à la loi 88-01 portant orientation des EPE en octobre 1989.

1.1.1.4. De 1990 à 1991

- Arrêt de la production de l'ancienne usine de cuisinières et vente des équipements en 1990.
- Entrée en production de la nouvelle usine de cuisinières avec le partenaire italien INTRCO-TECHNOGAS en 1991.

1.1.1.5. De 1992 à 1993

- MAC, SC en Mise en place de l'usine des congélateurs horizontaux « BAHUT » avec le partenaire libanais LEMATIC en 1992.
- Réalisation du radiateur à gaz Butane avec panneaux catalytiques, Produit conçu par l'ENIEM en 1993.

1.1.1.6. De 1994 à 1997

- Réalisation des réchauds plats à quatre feux en 1994.
- Entrée en production de réfrigérateurs 520 L en 1995.
- Abandon de la production des réchauds plats à quatre feux en 1997.

1.1.1.7. De 1998 à 2000

La restructuration du CAM en (07) unités à savoir :

- Le siège ;
- L'unité Commerciale ;
- Trois unités de production (Froid, Climatisation, Cuisson) ;

- Deux unités de prestation (Technique et Service).

1.1.2. La situation géographique

ENIEM est une entreprise Publique Economique de droit Algérien constituée le 02 janvier 1983 mais qui existe depuis 1974 sous tutelle de l'Entreprise SONELEC.

L'ENIEM est implantée dans la zone industrielle de Oued-Aissi, elle se situe sur la route reliant la ville de Tizi-Ouzou et la commune de Tizi-Rached, elle s'étend sur une superficie de 55 hectares et elle relève administrativement de la commune de Tizi-Rached, daïra de Larbâa Nath Irathen.

La direction générale est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des unités.

L'effectif inscrit de l'entreprise au 31 décembre 2020 est de 1663 agents répartis comme suit :

- Cadres supérieurs : 55
- Cadres : 260
- Maitrise : 487
- Exécutions : 861

1.1.3. Objet social et champ d'activité de l'entreprise ENIEM

1.1.3.1. Objet social de l'ENIEM

L'objet de l'entreprise ENIEM consiste en la conception, la fabrication et la commercialisation d'électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction de service après-vente (SAV).

1.1.3.2. Champ d'activité de l'ENIEM

L'ENIEM exerce les activités suivantes :

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (Peinture et planification, émaillage, zingage, chromage) ;

- Injection plastique et polystyrène ;
- Injection de mousse (isolation) ;
- Thermoformage ;
- Fabrication de pièces métalliques ;
- Et assemblage.

1.1.3.3. Objectifs et missions de l'entreprise ENIEM

Parmi les objectifs aspirés par l'ENIEM, nous pouvons citer :

- La meilleure maîtrise des coûts de production ;
- L'amélioration de la capacité d'études et de développement ;
- La valorisation du potentiel humain du complexe ;
- Le renforcement de la sécurité des installations et des infrastructures ;
- Le maintien de l'effort de formation et de communication ;
- L'amélioration du design des réfrigérateurs pour satisfaire le marché ;
- L'augmentation de la production et l'accroissement du chiffre d'affaire ;
- Contribution au développement social et économique aux niveaux régionaux et au niveau national ;
- Et le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution du marché.

1.1.3.4. Mission principale de l'ENIEM

L'ENIEM est l'une des entreprises stratégiques sur le plan économique du pays puisqu'elle participe à l'augmentation du produit intérieur brut (PIB).

Sa mission est d'assurer le montage, le développement, la vente, et la recherche dans le domaine des différentes branches de l'électroménager, elle assure également la production des appareils de cuisson, réfrigérateurs et conservateurs, climatiseurs, machines à laver, chauffe-eaux/bains, les lampes à incandescence et la production sanitaire avec une intégration nationale.

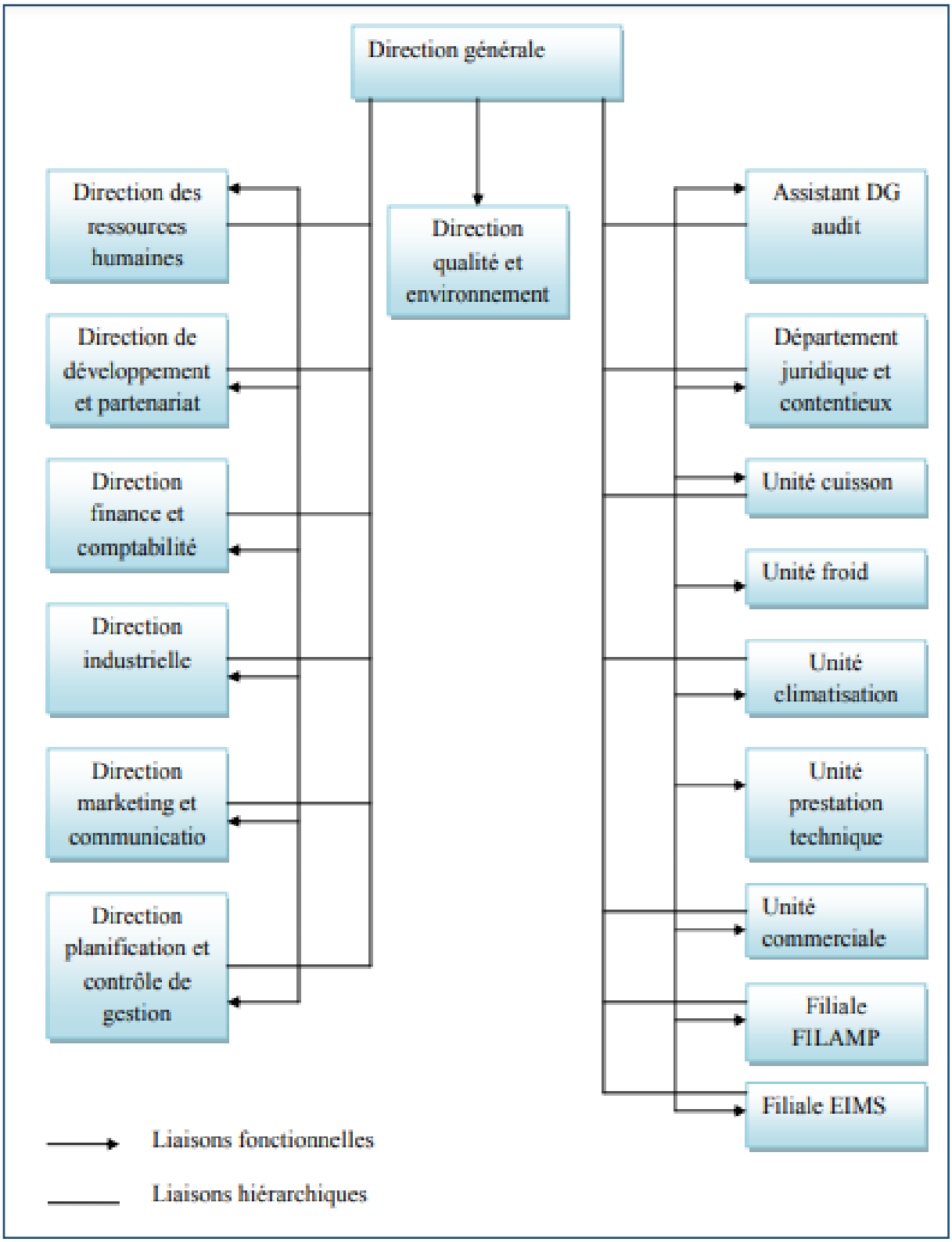
1.1.4. Organisation et l'organigramme de l'entreprise ENIEM

L'organisation de L'ENIEM a connu une évolution avec le développement de sa gamme d'activité.

La structure de l'ENIEM dans sa configuration actuelle se compose comme suit :

Voir l'organigramme de l'entreprise suivant :

Figure N°08 : L'organigramme de L'ENIEM.



Source : document interne de l'ENIEM.

1.1.4.1. La direction générale

La direction générale est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise elle exerce son activité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités.

1.1.4.2. Les directions centrales de l'entreprise

L'entreprise se compose des directions suivantes :

- Direction des ressources humaines ;
- Direction finances et comptabilité ;
- Direction développement et partenariat ;
- Direction gestion industrielle ;
- Direction marketing et communication ;
- Direction planification et audit ;
- Direction qualité et environnement ;
- Et direction système d'information.

1.1.4.3. Les différentes unités de l'entreprise

Le complexe d'appareils ménagers est restructuré autour de cinq unités dont trois unités de production (froid, cuisson, climatisation,), prestations techniques et une unité de commercialisation (commerciale)

1.1.4.3.1. Les unités de production

Le complexe d'appareils ménagers est restructuré autour de trois unités de production qui sont les suivantes :

Unité Froid

Cette unité possède des bâtiments industriels de stockage et des moyens de soutien adéquat à son exploitation, elle est spécialisée dans la fabrication de produit de froid.

Elle est composée de quatre lignes de montage :

- Une ligne de production de réfrigérateurs petits modèles ;
- Une ligne de production de réfrigérateurs grands modèles ;
- Une ligne pour les congélateurs et les conserveurs ;
- Et une ligne de production de réfrigérateurs Bahut et de réfrigérateurs de 520 litres.

Unité cuisson

Cette usine implantée sur le même site que l'unité froid. Elle est équipée de moyens de production répartis en quatre ateliers :

- Un atelier mécanique ;
- Un atelier de bâtiment et revêtement de surface équipé ;
- Un atelier d'assemblage équipé ;
- Et un laboratoire d'essais.

Unité climatisation

Cette usine implantée sur le même site que l'unité froid. Elle est équipée de moyens de production répartis en quatre ateliers :

- Un atelier de peinture par électrostatique ;
- Un atelier de montage final avec deux chaines d'assemblage de climatisation et une autre de chauffe-bain et des équipements pour la fabrication de tôle ;
- Un atelier de montage de centrales autonome de climatisation ;
- Et un atelier de montage de radiateur à gaz.

Les trois unités sont structurées de la même manière, elles sont composées de différents départements.

- Le département production ;
- Le département du personnel (ressources humaines) ;
- Le département du contrôle qualité ;
- Le département maintenance ;
- Le département du développement ;
- Le département approvisionnement ;
- Le département finance et comptabilité ;

- Et le département laboratoire (il appartient à l'unité froid, mais il y a un travail qui se fait en collaboration avec les autres unités).

Unité commerciale

L'unité commerciale est implantée dans la zone industrielle à Oued-Aissi (Tizi-Ouzou).

Parmi ses activités :

- La distribution et l'exportation des produits ENIEM, cinq dépôts de vente à (Mascara, Ain Defla, Hamiz, Annaba, Tizi-Ouzou) :
- La vente et le service après-vente à travers ses propres moyens et un réseau d'agent agréé, plus de 200 agents à travers le territoire national.

L'unité commerciale est structurée ainsi :

- Département du service après-vente (SAV) ;
- Département marketing ;
- Département vente ;
- Département finances et comptabilité ;
- Et département du personnel.

Unité prestation technique (UPT)

Son potentiel est constitué :

- D'un atelier central équipé de machines d'usinage mécanique ainsi qu'une ligne de traitement technique ;
- D'un équipement pour la production et la distribution des unités (eau surchauffée, air comprimé,) ;

Cette unité assure les fonctions de soutien aux unités de production dans les domaines :

- Préparation des outils et moules ;
- Fabrication de pièces de rechanges mécaniques ;
- Conception et réalisation d'outillage ;
- Gestion des énergies et fluides ;

- Bureau d'études et de conception ;
- Et gestion informatique.

Cette unité gère également les moyens généraux et assure pour le compte des unités située à Oued-Aissi les prestations suivantes :

- Gardiennage et sécurité ;
- Travaux d'imprimerie ;
- Travaux de menuiserie ;
- Travaux de nettoyage.

L'unité Prestation Technique est structurée ainsi du :

- Département du personnel ;
- Département gardiennage (sécurité) ;
- Département prestation technique ;
- Et le département de fabrication mécanique (atelier central).

1.2. La méthode et la technique utilisée

1.2.1. La méthode utilisée

La méthode est définie comme étant « l'ensemble de opérations intellectuelle par les quelles une discipline cherche à atteindre les variétés qu'elle poursuit les démontres et les vérifier. Elle peut être considérée comme un ensemble de règles indépendants et toute recherche visant surtout des processus et formes de raisonnement et de perception, rendant accessible de réalité à saisir.[1]

Dans notre présente étude qui porte sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la possibilité de développement des ressources humaine de l'entreprise ENIEM, nous avons opté pour la méthode qualitative dans l'objectif de confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

Selon MAURICE Angers la méthode qualitative est un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes. Il vise d'abord à comprendre le phénomène de l'étude. Il s'agit

[1] GRAWITZ Madelein, Méthode des sciences sociales, 11 émes Ed, Dolloz, Paris, 2001, P 351.

d'établir le sens de propos recueillis ou de comportements observés. Nous nous basons davantage sur l'étude de cas ou petit nombre d'individus.[2]

1.2.2. La technique utilisée

Parmi les techniques de recherche que nous avons utilisées durant la réalisation de notre recherche est la technique de l'entretient.

Nous avons opté pour la technique de l'entretien semi-directive afin d'avoir le maximum d'information sur les enquêtés et cette technique se définie comme étant « une technique directive d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus pris isolément, mais aussi dans certains cas, auprès de groupes, ce qui permet de les interroger de façon semi – directive et de faire un prélèvement qualitatif, en vue de connaitre en profondeur toutes les informations »[3].

Dans le but de faire de discutions sur le thème et pour recueillir le maximum d'informations, cette technique est envisagée comme la plus adéquate pour notre recherche pour atteindre les objectifs fixés.

L'entretien semi- directif « se base sur un guide d'entretien constitué de différents thèmes de question ».

Pour notre cas nous avons distribué un questionnaire semi directifs, en raison de la crise sanitaire (COVID19).

Notre questionnaire est structuré en trois rubriques et chaque rubrique comporte un certain nombre de question, la première rubrique porte sur les informations générales de l'entreprise, ensuite la GRH de l'entreprise, et enfin les pratiques de la GPEC au sein de l'entreprise ENIEM.

Le questionnaire est distribué sur l'ensemble des cadres de la Direction des Ressources Humaines de l'ENIEM ; Le DRH (01), Assistant DRH (01), le responsable de la GPEC (1), Responsable de la formation et développement des compétences (01), un total de quatre (04) cadres qui ont pu répondre à nos questions sur la GPEC.

[2] ANGERS Maurice, Op.cit., P 60.
[3]Ibid. P140.

A travers cette section nous avons présenté l'entreprise d'accueil et nous avons éclatés l'aspect méthodologique de notre recherche. Les questionnaires distribués nous ont permis de recueillir les données nécessaires sur le terrain pour pouvoir confirmé ou infirmé nos hypothèses.

Section 2 : la gestion des ressources humaines au sein de l'ENIEM

Le coût très important que représentent les salaires pour les entreprises au début des années 1980 devient un poids qui pénalise leurs développements. Il y a alors une évolution sémantique censée marquer le passage à ère nouvelle : « la fonction personnel » devient la « fonction ressources humaines ».

La fonction ressources humaines revoit sa manière de recruter, de rémunérer, ou encore de faire évoluer les salariés dans l'entreprise.

2.1. L'évolution de la gestion de ressources humaines au sein de l'ENIEM

La gestion des ressources humaines à l'ENIEM est, de plus en plus, prise en charge. En effet, les responsables ont pris conscience de son importance. Pour ce motif, ils font davantage des efforts pour mieux l'organiser et l'assurer, et ce, en lui allouant des ressources humaines et financières. Certes, sa pratique n'est pas encore affinée mais toutefois, nous ne pouvons pas nier son apport.

D'ailleurs, dans l'organigramme, nous constatons l'existence d'une direction des ressources humaines qui met en œuvre un ensemble d'applications et de pratiques dans le but de gérer ses ressources humaines.

2.2. Les fonctions de la gestion des ressources humaines de l'entreprise ENIEM

2.2.1. Le recrutement

Le recrutement est une opération par laquelle l'entreprise s'engage à intégrer parmi ses effectifs une personne ayant sollicité un emploi, pour ce, l'entreprise procède en suivant les étapes suivantes :

- Faire une annonce au moins dans deux quotidiens nationaux ;
- Recueillir les candidats retenus pour un test de sélection ;
- Etablir un contrat temporaire et une fiche d'entrée en fonction ;

- Etablir une décision de recrutement ;
- Soumettre le candidat à une période d'essai règlementaire ;
- Et notification par écrit aux candidats non retenus le motif du rejet de leur demande.

Le contrat temporaire à une période de six mois (cette période varie selon les besoins) renouvelable à la fin de cette durée. Le contrat de travail doit être conforme aux dispositions légales en vigueur, à celle de la présente convention collective et aux procédures internes de l'entreprise.

Il doit prévoir notamment :

- La raison sociale de l'entreprise ;
- L'identité du travailleur ;
- Le poste de travail concerné ;
- Les éléments de la rémunération ;
- La période d'essai ;
- Et la nature de contrat (déterminé ou indéterminé).

2.2.2. L'intérim

L'intérim est une action par laquelle l'employeur désigne un agent pour occuper temporairement un poste de travail égal ou supérieur à celui qu'il occupe, en bénéficiant des primes et des indemnités liées au nouveau poste.

2.2.3. La mutation

Une demande de mutation peut prévenir de la hiérarchie ou de l'employé lui-même, elle ne devient effective qu'après l'avis des deux structures et de la direction. Toutefois, la décision sera établie en deux exemplaires (l'intéressé et le service d'emploi et de formation), dans le cas où la mutation est faite dans deux structures différentes, elle sera établie en cinq exemplaires, à savoir, la structure prenante, l'intéressé, la structure cédante, le gestionnaire de l'emploi et la formation et enfin le gestionnaire du personnel et paie.

2.2.4. La réintégration

A la fin de la mise en disponibilité, l'intéressé doit formuler une demande de réintégration au moins trente jours avant la fin de la période prévue dressée au responsable de l'unité exprimant ainsi son intention de reprendre son travail à la date de reprise prévue.

2.2.5. La réaffectation

Utiliser pour désigner un changement d'emploi à l'intérieur de la même entreprise, dû à un redéploiement ou à une promotion.

2.2.6. La formation

Les services des ressources humaines proposent des objectifs qui considèrent les contraintes existantes, comme à titre d'exemple : les objectifs personnels de carrière des salariés. Nous pouvons souligner les principaux objectifs visés par la formation dans les points suivants :

- Assurer l'adéquation et la compatibilité entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés aux postes adéquats ainsi qu'au changement dans les emplois ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de toutes les nouvelles recrues par une meilleure utilisation du matériel, des équipements et une réduction des accidents ainsi que du turnover ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ; Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- Et la formation est le suivi de l'évaluation du progrès technique, en l'occurrence, l'adaptation aux nouvelles techniques de gestion ainsi que des nouvelles techniques de production.

2.2.7. L'avancement

C'est le passage d'un échelon inférieur à un échelon immédiatement supérieur. Cela entraîne une incidence financière positive sur le traitement du salarié. Il se fait selon des périodicités données. Nous distinguons plusieurs types d'avancement :

- **L'avancement d'échelon** : il se fait en fonction de l'ancienneté et du mérite ; il est matérialisé par la durée attachée à chaque échelon. L'avancement à l'ancienneté est accordé de droit.
- **L'avancement de grade** : il permet au salarié d'avoir des responsabilités plus importantes.

2.2.8. Le redéploiement

C'est une affectation obligatoire d'un ou plusieurs travailleurs pour des impératifs de production et/ou d'un changement et aménagement organisationnel.

2.2.9. Rémunération

Parmi les moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs on trouve la rémunération. Cette dernière est à la fois un cout pour l'organisation, Qui constitue souvent son principal poste de dépenses, et revenu des apporteurs de travail.

La fixation des rémunérations et leur évolution est donc au centre des conflits de répartition du surplus qui peuvent opposer les apporteurs de capitaux et les salaries.

La rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés. Elle constitue une partie explicite du contrat de travail, « elle comprend le salaire, les primes diverses, les gratifications et avantages monétaire directs ou indirects, immédiats ou différés et les avantages matériels ».

2.2.10. La communication

L'efficacité et la réussite d'une entreprise dépend, en effet, de la gestion de sa communication et de son écoute pour le personnel. Cet outil de travail doit permettre de connaitre leur rôle dans la structure, il représente un outil non négligeable pour l'entreprise car il contribue d'une part, à la réalisation du travail assigné ainsi qu'à la sensibilisation du personnel, d'autre part, au bon fonctionnement et au développement de l'entreprise.

Cette dernière doit savoir allouer tous les efforts utiles à la communication, agir avec sa ressource humaine et elle doit considérer la communication comme un aspect social d'échanger permettant de renforcer la considération et le respect mutuel.

Elle peut conduire l'entreprise à l'acquisition d'un avantage concurrentiel grâce à la cohésion des équipes de travail, ce qui lui permettra également de donner une bonne image à l'extérieur et de devenir un facteur d'attractivité pour les agents externes.

2.3. La composition de l'effectif de l'entreprise

A travers ce point, nous présentons l'effectifs de l'ENIEM sous déférents critères (l'âge, l'ancienneté, catégories socioprofessionnelle ...).

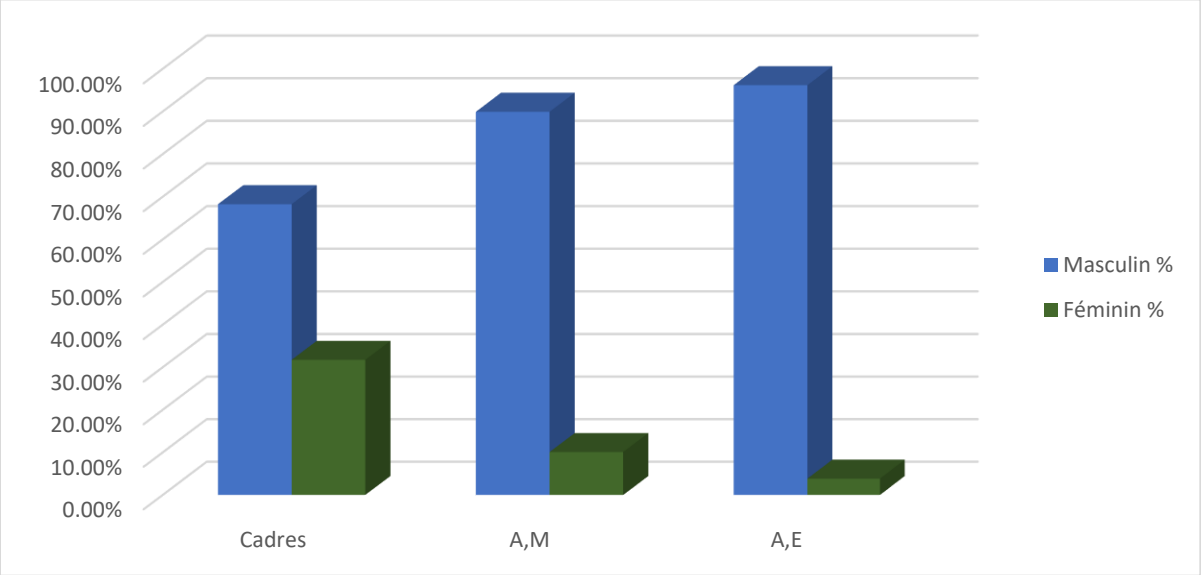
Tableau n°5 : La répartition de l'effectifs selon le sexe et la catégorie socioprofessionnel

GSP	**Masculin**		**Féminin**		**Total**	
	Nombre	**Pourcentage %**	**Nombre**	**Pourcentage %**	**Nombre**	**Pourcentage %**
Cadres	215	68,25%	100	31,75%	315	18,94%
A.M	438	89,93%	49	10,07%	487	29.28%
A.E	828	96;17%	33	3,83%	861	51,78%
Total	1481	89,05%	182	10,95%	1663	100%

Source : Etablis par nos soins à partir des documents interne de l'ENIEM.

Ce tableau est représenté par la figure suivante :

Figure N°09 : La répartition de l'effectifs selon le sexe et la catégorie socioprofessionnelle



Source : Etablis par nos soins à partir des données du tableau n°5.

Le tableau et la figure précédente représente la répartition de l'effectif selon le sexe et la catégorie socioprofessionnelle, nous constatons que la majorité des effectifs est le taux des travailleurs de sexe masculin est plus élevé, présenté par un pourcentage de 89,05% tandis que celui de sexe féminin est avec un pourcentage de 10,95%.

Nous constatons aussi que le taux le plus élevé est celui des agents d'exécution avec un taux de 51,78%, suivi de celui des agents maitrise qui sont représenté avec un taux de 29.28% et enfin 18,94% représente les cadres.

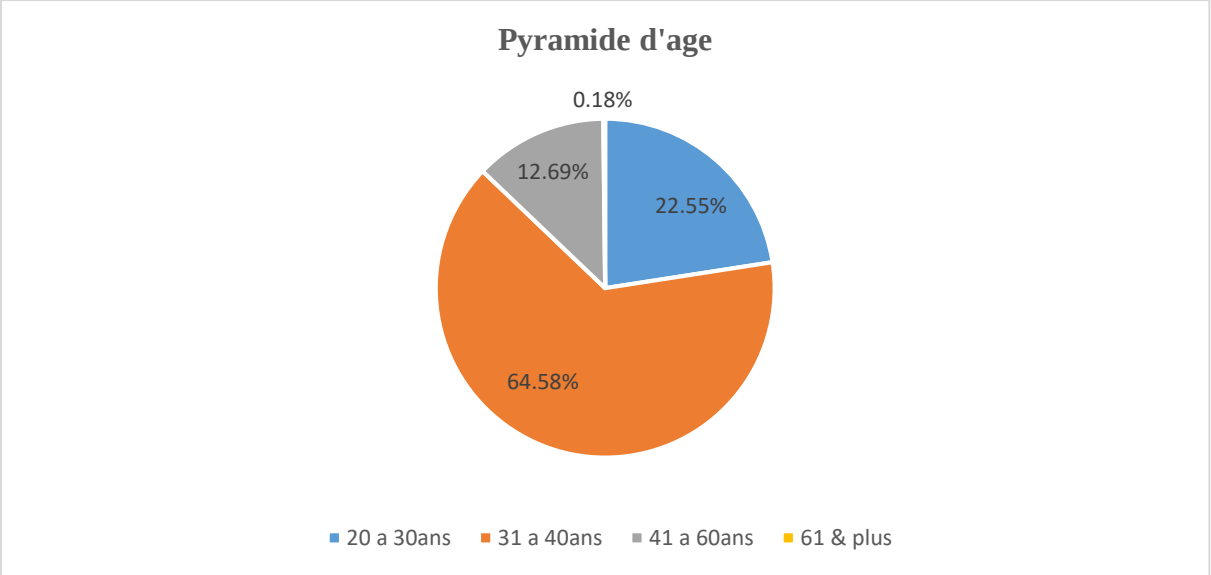
Tableau N°06 : Répartition des membres selon l'Age

Tranche d'âge	Nombre	Pourcentage %
20 et 30ans	375	22,55%
31 et 40ans	1074	64.58%
41 a 60ans	211	12.69%
61 & plus	3	0.18%
Total	1663	100%

Source : établis par nos soins à partir des documents interne de l'ENIEM.

Ce tableau est représenté par la figure suivante :

Figure N°10 : La répartition des membres selon l'Age



Source : Etablis par nos soins à partir des données du tableau n°6.

D'après les résultats de tableau et de la figure précédente qui représentent la moyenne d'âge de l'ensemble des effectifs. Nous constatons que la moyenne d'âge est plus élevée du fait que la catégorie la plus dominante avec un taux de 64.58% d'entre eux ont un âge compris entre 31 et 40ans, 22.55% ont un âge compris entre 20 et 30ans, 12.69% ont un

âge compris entre 41 et 60ans et seulement 0.18% ont 61ans et plus.

Ces données montrent clairement que la moyenne d'âge de l'ensemble des travailleurs de l'ENIEM est très élevée, et peut être l'explication de cette situation, qu'il n'y'a pas de départs des salariés au sein de l'ENIEM. Ce qui ne donne pas la chance aux salariés jeunes de prouvé dont ils sont capables et de développés leurs compétences.

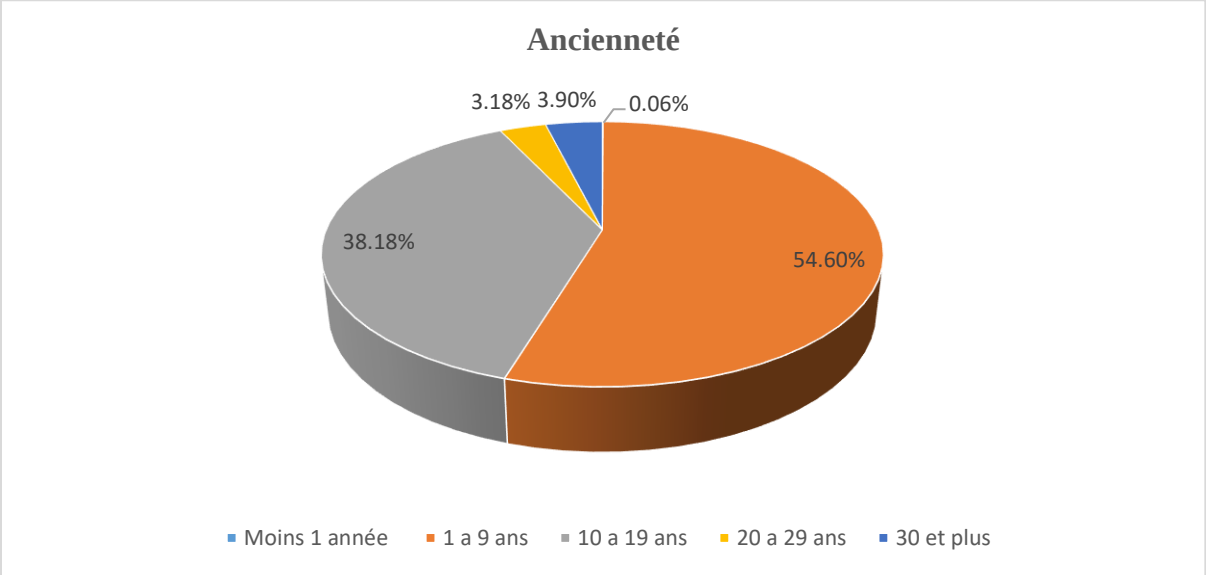
Tableau N°07 : Répartition des effectifs selon l'ancienneté

Ancienneté	**Nombre**	**Pourcentage %**
Moins 1 année	1	0.06%
1 a 9 ans	908	54.60%
10 a 19 ans	635	38.18%
20 a 29 ans	53	3.18%
30 et plus	65	3.90%
Total	1663	100%

Source : Etablis par nos soins à partir des documents interne de l'ENIEM.

Ce tableau est représenté par la figure suivante :

Figure N°11 : Répartition des effectifs selon l'ancienneté



Source : Etablis par nos soins à partir des données du tableau n°7.

Nous constatons que l'ENIEM accorde une importance en matière de formation aux jeunes recrus et aux employés qui ont une ancienneté variée entre 01 et 9 ans. L'émergence de la politique de GRH du l'ENIEM l'incite à travailler davantage sur l'amélioration des compétences des nouvelles recrues qui auront un avenir au sein de l'entreprise, ce qui permettra par la suite le retour sur investissement de l'action de formation.

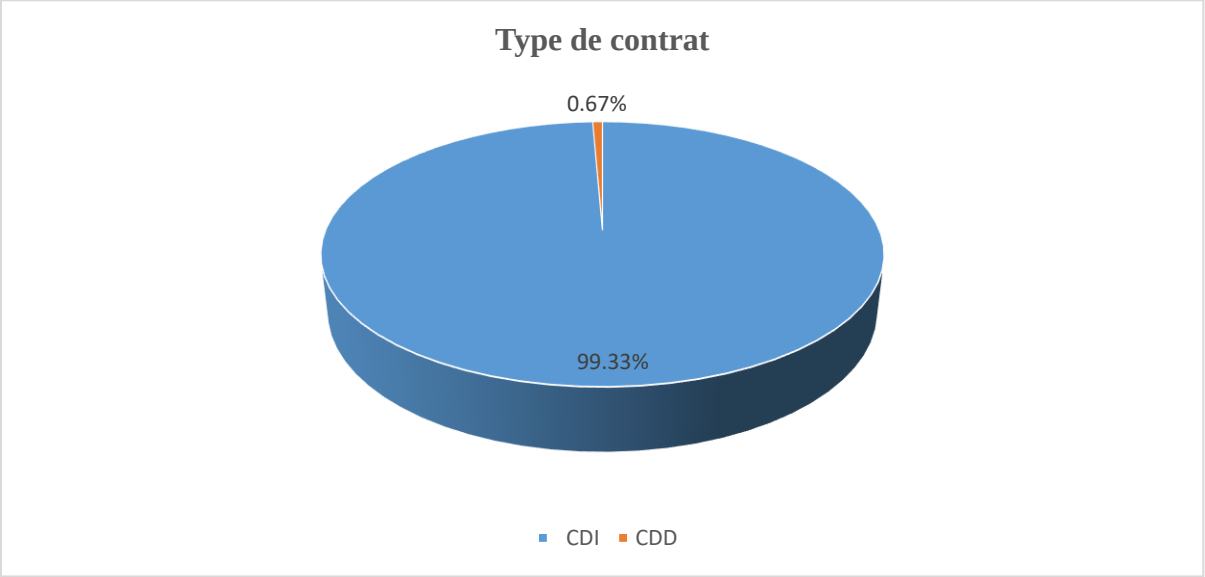
Tableau N°08 : Selon Type de contrat

Type de contrat	**Effectifs**	**Pourcentage %**
CDI	1652	99.33%
CDD	11	0.67%
Total	1663	100%

Source : Etablis par nos soins à partir des documents interne de l'ENIEM.

Ce tableau est représenté par la figure suivante :

Figure N°12 : Type de contrat de travail



Source : Etablis par nos soins à partir des données du tableau n°8.

Nous constatons que les contrats de travail aux sein de l'ENIEM se fait selon le type de contrat de durée indéterminée (CDI) qui réalise un taux de 99.33%, par contre le type de contrat de durée déterminée (CDD) représente un taux de 0.67%, nous concluons que l'entreprise ENIEM favorise beaucoup plus les contrats indéterminé (CDI).

D'après l'entretien réalisé avec les responsables de l'ENIEM, nous avons peu retiré que l'entreprise dispose d'une direction centrale des ressources humaines, qui a pour mission d'offrir aux employés un cadre socioprofessionnel motivant qui permet de développer les compétences de chacun, afin de couvrir tous les aspects liés à la gestion des ressources humaines.

Le chargé des ressources humaines effectue le suivi de la gestion des collaborateurs (contrats, administration des salaires, visites médicales, déclaration aux organismes sociaux…) et de leur formation professionnelle selon la législation et la politique des RH mise en place par l'entreprise qui l'emploie.

Ce poste prend en charge recrutement et gestion des carrières des collaborateurs, les plans de formation tout au long de leur vie en entreprise, la mise en place des obligations légales et réglementaires en matière de conditions de travail, d'hygiène et de sécurité.

Nous concluons par dire que le service RH est composé de plusieurs personnes dédiées exclusivement à ce service, le chargé des ressources humaines réalise des tâches liées à la gestion quotidienne du personnel : du recrutement à l'intégration, en passant par l'élaboration du contrat de travail, la paie, l'organisation de réunions, la tenue de tableaux de bord sociaux.

2.4. Les thématiques gérées par la GRH de l'entreprise

D'après les résultats obtenus à partir des questionnaires qui ont été distribué aux responsables de l'ENIEM, nous avons peu retiré que l'entreprise ENIEM gères les thématiques suivantes :

Rémunération et administration du personnel

D'après l'entretien réalisé avec les responsables de l'ENIEM, nous avons peu retiré que le système de gestion de rémunération des compétences y est mis en place, au moment où l'entreprise connaît une forte croissance de son chiffre d'affaires et de son effectif.

L'objectif poursuivi correspond à une volonté d'inventorier les compétences requises.

La première phase à précéder la mise en œuvre consiste à :

- Déterminer le positionnement des salaires par rapport au marché ;
- Construire la grille des salaires ;
- Analyser le niveau de dispersion des salaires (équité interne) ;
- Classification des postes sur la base des organigrammes validés et fiches de postes bien décrites ;
- Réajustement des salaires en fonction de la grille des salaires.

- **Recrutement**

D'après l'entretien réalisé avec les responsables de l'ENIEM, nous avons peu retiré que l'entreprise ENIEM donne une grande importance au critère de compétence lors de la phase de recrutement. Et cela signifie que l'entreprise ENIEM cherche des salariés compétant capable de répondre à ces exigences.

- **Intégration et l'accompagnement**

D'après l'entretien réalisé avec les responsables de l'ENIEM, nous avons peu retiré que l'entreprise ENIEM facilite l'intégration de ces salariés a trévère un système d'accompagnement qu'elle offre à ces nouvelles recrues dans le but de les intégré rapidement et facilement et de les mettre à l'aise pour que les salariés donnent le meilleur d'eux-mêmes, et cela est dû à la bonne gestion des carrières que possède l'entreprise ENIEM. Et cela signifie que l'entreprise ENIEM met en place les dispositions nécessaires pour permettre aux salariés de développés leur employabilité

- **Formation des salariés**

D'après l'entretien réalisé avec les responsables de l'ENIEM, nous avons peu retiré que L'ENIEM fait recoure aux formations dans le but de :

- Evaluer les compétences de ces salariés et améliorer la capacité d'analyse ;
- Amélioration des compétences de ces salariés et augmenté leurs performances ;
- La mise à niveau dans le domaine ;
- Une meilleure maitrise des taches et des connaissances ;
- Amélioration des rendements des salariés ;
- Donner la chance à ces salariés d'acquérir les compétences nécessaires ou de les améliorés.

- **Les partenaires sociaux**

D'après l'entretien réalisé avec les responsables de l'ENIEM, nous n'avons pu retiré que au sein de l'ENIEM, les partenaires sociaux veillent au respect des droits des salariés et aux intérêts collectifs. L'Employeur s'efforce de remplir ses objectifs stratégiques et financiers, tout en respectant les droits et en tentant de limiter le risque de conflit sociaux.

- **Hygiène sécurité, et condition du travail**

D'après l'entretien réalisé avec les responsables de l'ENIEM, nous avons peu retiré que au sein de l'ENIEM, prend en considération l'hygiène, la sécurité des employés, voir même l'environnement de l'entreprise, et cela pour un meilleur rendement et plus de performance.

Hygiène

L'hygiène au sein de l'ENIEM est très importante, du fait que c'est la santé de tous ses employés qui est mise en jeu. Pour cela l'ENIEM prend des dispositifs vis-à-vis de son environnement (interne et externe) pour répondre aux exigences de la norme ISO 14001 qui l'oblige à réduire l'impact de ses activités sur l'environnement.

Sécurité

L'ENIEM prend des dispositifs dans le but de protéger ses salarier des dangers qu'ils peuvent rencontrer au cours de leur travail. Pour cela tous les moyens nécessaires sont mis en disposions en cas d'accident. En effets, tout travailleur étant exposé au danger est fournis d'équipements sécurisés.

- **Gestion des âges**

D'après l'entretien réalisé avec les responsables de l'ENIEM, nous avons peu retiré que l'âge est un indicateur attaché à chaque individu, mais qui, suivant les circonstances, renvoie à des réalités différentes. Le terme de « gestion des âges » doit aussi s'entendre comme la gestion des différentes approches attachées à l'âge.

Deux grandes catégories peuvent être distinguées : la première renvoie à la durée et la seconde à un état.

Dans le premier cas, l'âge est un indicateur de l'ancienneté, de l'expérience professionnelle, du rythme de carrière, etc.

Dans le second cas, l'âge permet de donner des informations sur certaines caractéristiques des individus, allant de leurs capacités physiologiques à leurs niveaux de formation initiale (avec la prise en compte des « effets générations »).

- **Gestion des carrières**

D'après l'entretien réalisé avec les responsables de l'ENIEM, nous avons peu retiré que la gestion des carrières au sein de l'entreprise ENIEM a pour objectif de suivre l'évolution des travailleurs et de les promouvoir selon leurs compétences, leurs aptitudes et leurs attitudes.

- **Recruter de nouveaux profils**

Il est désormais nécessaire de se montrer innovant pour séduire les profils les plus intéressants.

- **Optimiser la politique de formation**

La politique de formation permet de répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise, de rapprocher les responsables des besoins exprimés sur le terrain**.**

Pour une politique de formation réussie, il convient à la fois de bâtir un plan d'action en harmonie avec la stratégie globale et mettre en place des tableaux de bord synthétiques, facilitant ainsi la prise de décision.

Pour chaque formation mise en place, il faut identifier pleinement la nature de la formation et l'objectif qu'elle permet d'atteindre.

- **Prévoir les besoins en ressources humaines**

Elle permet de visualiser si l'entreprise dispose des bonnes personnes au bon moment. Elle permet d'anticiper les évolutions à prévoir au niveau du recrutement, de la formation ou des réductions d'effectifs.

- **Et renforcer les compétences**

Le développement des compétences des salariés est aussi une priorité dans les entreprises. C'est une notion qui est centrale dans la carrière des salariés, la compétence est appréhendée par la distinction entre savoir, savoir être et savoir-faire, les entreprises mettent souvent l'accent sur le savoir-faire.

D'après l'entretien réalisé avec les responsables de l'ENIEM, nous avons pu retiré que la GRH au niveau de cette dernière Constitue une préoccupation pour la direction., qu'il s'agisse de réduire le coût du travail ou de tirer le meilleur parti des ressources humaines, elle se présente comme une pratique de gestion indispensable au pilotage de l'organisation et à l'efficacité productive.

La gestion des ressources humaines englobe des domaines variés, l'emploi, la rémunération, la formation, Le recrutement, les relations sociales et la communication

constituent les principales préoccupations de direction des ressources humaines.

Nous concluons par dire que la prévision constitue l'une des priorités de la gestion des ressources humaines, la GRH a l'ENIEM Constitue une préoccupation pour la direction et cela pour améliorer la vie sociale et contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise.

Elle est de plus en plus, pris en charge. En effet, les responsables ont pris conscience de son importance. Pour ce motif, ils font davantage des efforts pour mieux l'organiser et l'assurer, et ce, en lui allouant des ressources humaines et financières.

Certes, sa pratique n'est pas encore affinée mais toutefois, nous ne pouvons pas nier son apport. D'ailleurs, dans l'organigramme précédent, nous constatons l'existence d'une direction des ressources humaines. Qui met en œuvre un ensemble d'applications et de pratiques dans le but de gérer ses ressources humaines.

Section 3 : Les pratiques de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'ENIEM

L'entreprise ENIEM a conclu un accord avec le partenaire social sur La GPEC en 1994, cet accord a été mise en place en 19 novembre 2019, c'est une démarche qui se fait d'une manière méthodologique de manière à ce que l'analyse des ressources disponibles permette de faire un état des lieux le plus précis possible tant au niveau quantitatif que qualitatif.

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

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

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

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

3.1. La démarche de la GPEC dans le cas du recrutement au sein de l'ENIEM

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

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

3.1.1. Exprimées un besoin

Les études quantitative et qualitative permettent de se projeter dans le futur et évaluer les écarts qui peuvent exister entre exigences d'emplois et les caractéristiques des ressources à l'aide des outils de la GPEC, nous faisons l'analyse et le diagnostic des ressources humaines.

Parmi ces outils en peut citer :

L'organigramme

Est un outil qui permet de désigner les postes vacants et le dysfonctionnement de l'organisation.

Pyramide des âges

La pyramide des âges est un outil de la GPEC dont le rôle est de définir et d'éclairer les salariées remis au départ à la retraite, ainsi, permet la prévision des recrutements.

3.1.2. Recherche de candidat (profit demandé)

Enquête de candidats, L'ENIEM procède trois manière :

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

- **Par voie d'appel à candidature**

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

- **Par formulation de la demande de l'intéressé**

Lorsqu'il s'agit d'un poste vacant.

Recrutement externe par le recourt aux agences de l'emploi (ANEM)

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

Recrutement direct (voie de presse, classique)

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

3.1.3. La sélection du candidat

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

Cette phase passe par les étapes suivantes :

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

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

3.1.4. L'intégration du candidat

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

- Personnel d'exécution …2mois ;
- Personnel maîtrise……4mois ;
- Personnel cadre……6mois ;
- Et cadre supérieur……9mois.

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

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

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

- Accueil administratif

Qui comporte les points suivants :

- Remise et signature des documents nécessaires ;
- Accueil par le responsable de secteur (supérieur immédiat) ;
- Mot de bienvenue (présentation générale de L'ENIEM) ;
- Présentation des valeurs privilégiés et des attentes de l'organisation.

- Accueil professionnel

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

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

- Présentation des méthodes de travail.

3.1.5. L'importance de recrutement

Le recrutement est une activité de la GPEC :

- La qualification des ressources humaines ;
- Réorganisation de dysfonctionnement organisationnel ;
- Réglet le surcroit du travail ;
- Compléter les postes vacants.

3.1.6. Les différents critères de recrutement au sein de l'ENIEM

- Selon les besoins de l'entreprise ;
- Selon l'expérience ;
- Selon leur qualification ;
- Et selon les compétences détenues.

3.2. La procédure de gestion de la formation au sein de L'ENIEM

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

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

3.2.1. Le plan de formation au sein de l'entreprise ENIEM

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

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

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

3.2.2. Les étapes du processus de la formation au sein de l'entreprise ENIEM

La formation au sein de L'ENIEM se déroule selon les étapes suivantes :

3.2.2.1. Identification des besoins en formation

Les sources de besoins à prendre en considération sont :

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

3.2.2.2. Elaboration du plan de la formation

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

Un envoi (demande)

Est une demande d'accordement d'un plan de formation qui a été envoyé de la part de la direction des ressources humaines (pour besoin de formation) à la direction générale, dont il figure les besoins de formation. Cette demande se fait au milieu de l'année en cours pour demander un plan de formation pour l'année suivante. (Exemple : la demande de plan de formation pour l'année 2020 a été faite au mois de juillet de l'année 2019).

La lettre d'orientation

La direction générale élabore une note d'orientation pour la mise en exécution du plan de formation moyen terme (PMT) pour l'année suivante, cette note d'orientation définit les

objectifs à atteindre en matière de développement des ressources et les actions à mener pour concrétiser ces objectifs.

Le regroupement les fiches individuelles et collectives dans un tableau de bord ressource humaine

C'est au service du personnel qu'est désigner le regroupement des fiches individuelles et collectives (c.-à-d. la direction des ressources humaines qui décède la personne qui nécessite une formation, et de quel type de formation nécessaire), et cela se base sur l'évaluation des cadres hiérarchiques quel que ce soit direct ou indirect.

3.2.2.3. Le lancement de la formation

C'est l'étape de mise en œuvre de processus de formation, il faut envoyer les agents en formation, et cela se fait au niveau de la direction générale.

3.2.2.4. Evaluation et le suivi

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

Evaluation à chaud

C'est une évaluation de fin du stage qui se fait à la dernière journée de la formation, est une évaluation ou l'agent formé doit évaluer le déroulement de la formation par lui-même. (Les conditions de la formation si elles sont satisfaisantes) par une fiche d'évaluation à chaut des formations.

Evaluation à froid

Est l'évaluation de l'agent formé doit être évaluée par son responsable hiérarchique par une fiche d'évaluation à froid des formations.

3.2.3. Les enjeux de la formation au sein du l'entreprise ENIEM

- Développer les compétences ;
- Raccourcissement de la durée de vie du savoir-faire ;
- Développer une forme de motivation ;

- Améliorer le rendement des salaries ;
- La transmission de la connaissance ;
- Evaluation des ressources humaines.

3.3. La gestion des compétences

3.3.1. L'identification des compétences

Dans l'entreprise ENIEM les compétences sont identifiées par les entretiens d'évaluations et l'observation direct, moyennant d'une fiche de poste, ces outils sont utilisés durant toutes les pratiques de la gestion des ressources humaines à savoir le recrutement, la rémunération, la mobilité…, et cela vue leurs importances et leurs impacts sur la gestion, comme étant des outils d'aide à la décision.

3.3.2. La construction des compétences

Pour les entreprises, la nécessite de construire des compétences est un fait. Les compétences évoluent, ce qui nécessite une mise à jour perpétuelle. Pour ce faire, divers moyens, en sus à la formation, s'offrent à l'entreprise :

L'apprentissage sur le tas

Il s'agit du moyen le plus habituel de construction de compétences. Au sein de L'ENIEM, ce type d'apprentissage est surtout caractéristique des métiers relevant du technique qui relèvent du terrain.

L'expérience

L'expérience professionnelle est un moyen d'acquérir des savoirs et des compétences. Au sein de L'ENIEM, cette acquisition des compétences est reconnue sur la base de la pratique sur le lieu de travail (ancienneté dans le poste).

La motivation

En tant que « savoir combinatoire » de deux composantes, qui sont la capacité et la volonté d'agir, nous pouvons dire que ce sont les leviers de la motivation qui favorisent l'auto apprentissage et la recherche volontaire de nouvelles connaissances, ce qui permet la construction de nouvelles compétences.

La mobilité

Une mobilité, qu'elle que soit verticale ou horizontale favorise l'apprentissage et l'accumulation des connaissances et mène vers la construction des compétences.

3.3.3. Le référentiel de compétences

La réalisation du référentiel de compétence est un investissement pour l'entreprise, il doit donc être ciblé afin de permettre d'éviter les erreurs d'attribution.

3.4. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Dans le cadre de la mise en place d'une GPEC l'entreprise a conclu un accord collectif avec le partenaire social en 1994, cet accord a été mise en place en 19 novembre 2019, c'est une démarche qui se fait d'une manière méthodologique de manière à ce que l'analyse des ressources disponibles permette de faire un état des lieux le plus précis possible tant au niveau quantitatif que qualitatif.

3.4. 1. Interprétation des résultats

3.4.1.1. Les outils RH qui sont utilisés par l'entreprise

D'après les résultats obtenus à partir des questionnaires, nous avons peu retiré que les outils RH utilisés par l'entreprise sont :

- **Le plan de communication**

Le plan de communication réunit les programmes de communication interne et externe de l'entreprise qui poursuivent un même but : son développement. Il fixe donc, les objectifs, les messages, les cibles, une stratégie et des moyens d'action. Le guide de communication récapitule les messages et les procédures de communication. Il expose les règles et explique comment les appliquer ou les faire appliquer. Le plan de communication à sa contrepartie financière : un budget doit être défini en début d'exercice.

- **Le plan de formation**

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'actions de formation. Au-delà de l'obligation légale (plan annuel).

Il est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (trois à cinq ans). Se limiter à une tranche d'un an renvoie à un pilotage à très courte vue et constitue un frein à une action à long terme dans l'entreprise.

- **Le plan de recrutement**

Plan de recrutement est une stratégie prédéterminée que les recruteurs et les équipes dédiées doivent mettre en œuvre au cours du processus de recrutement. Avoir un plan de recrutement dès le départ permet d'optimiser le processus et que chacun connaisse les différentes étapes à l'avance.

- **L'entretien annuel d'appréciation**

Est un outil de management pour l'employeur. C'est l'occasion pour lui d'échanger avec le salarié, d'évaluer les résultats de son activité, sa performance, et de fixer des objectifs pour l'année à venir.

- **Le bilan social**

Le bilan social s'affirme de plus en plus comme un véritable tableau de bord permettant de visualiser les clés de la cartographie humaine de l'organisation. Il récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'organisation dans le domaine social.

- **Tableau de bord RH**

Le tableau de bord RH est un document qui synthétise un ensemble d'informations et d'indicateurs RH. Cet outil de gestion RH permet de recenser des données concrètes et des résultats. Le tableau de bord RH est, finalement, un outil précieux qui aide à la prise de décision.

- **Le référentiel des emplois**

Pour chaque entreprise qui se lance dans une démarche de GPEC, il sera nécessaire d'établir un référentiel des métiers et des compétences qu'elle regorge. Le référentiel est le résultat d'une démarche d'analyse des situations de travail, qui permet de dresser, à un moment (t), un inventaire des activités et de leurs évolutions possibles à un moment (t+1), un inventaire des emplois et des compétences liées à ces activités. Pour établir le référentiel des métiers, la première étape consiste en la définition du poste, c'est là une réponse à la question

« Qui fait quoi ? » qui permettra à chacun de se positionner et de connaître son rôle joué vis-à-vis de l'entreprise dans un contexte appelé à évoluer.

Ensuite, il convient de définir le profil du poste ou l'emploi-type qui regroupe l'ensemble des compétences et qualités requises et qui permette au salarié d'occuper au mieux et de remplir les exigences du poste en question.

- **La pyramide des âges** :

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

- **Référentiel des compétences**

Est un document qui devrait présenter la cartographie des métiers de façon simple, pragmatique et opératoire. À chaque métier devrait être associés une liste de compétences, et le niveau de maîtrise requis pour chacune. Chacun de ces niveaux doit correspondre à des comportements observables, aussi est un outil primordial pour la mise en œuvre de la GPEC, de façon à compléter l'approche quantitative apportée par l'analyse de la pyramide des âges et du bilan social, le référentiel de compétences permet de mener une analyse plus qualitative car il permet à l'organisation de voir si elle a suffisamment de compétences en volume ainsi qu'en niveau de maîtrise.

Nous déduisons que l'entreprise ENIEM dispose des outils adéquats pour la mise en œuvre d'une GPEC.

3.4.1.2. Détermination du sureffectif dans l'entreprise

D'après les résultats obtenus à partir des questionnaires, nous avons peu retiré que L'ENIEM n'a pas de sureffectif ni de surcroit du travail, l'entreprise anticipe, gère et réponds aux situations de sureffectifs et de sous- effectifs, les ressources disponibles sont égales aux besoins.

3.4.1.3. Les critères que l'entreprise ENIEM prend en considération lors de la phase de recrutement

D'après les résultats du questionnaire, nous remarquons que les critères pris lors de la phase de recrutement sont les suivants :

- Selon les besoins de l'entreprise ;
- Selon leurs qualifications ;
- Selon l'expériences ;
- Et selon les compétences détenues.

Nous concluons par dire que l'entreprise donne une grande importance aux critères de recrutement qui servent non seulement à trouver les candidats adéquats, mais aussi à optimiser les processus, accompagner le développement de l'entreprise et assurer le développement durable de ses activités.

3.4.1.4. Les prévisions de recrutements au sein de l'ENIEM dans les 12 mois prochains

D'après les résultats du questionnaire, nous remarquons que l'entreprise ENIEM n'a pas l'intention de recruter dans les prochains 12 mois.

En effet, les prévisions de recrutement proviennent de départs de travailleurs pour quelque motif que ce soit, démission, maladie de langue durée ou accident du travail.

Le charger des recrutements est saisie par une demande dans ce sens par la structure d'origine et donne suite soit par un recrutement interne, soit par un recrutement externe.

Nous démontrerons que l'entreprise ENIEM ne fait pas de prévision à court terme, elle n'a pas d'actions de recrutement prospectives. La prévision se limite au recrutement lorsqu'il y a un surmenage ponctuel dû à une augmentation des commandes, ou au remplacement des départs du personnel d'exécution qui est encore en état de mobilité en raison de l'extension des nouvelles activités de produits grues,

3.4.1.5. L'organisation des formations au sein de l'ENIEM

D'après les résultats obtenus à partir des questionnaires qui ont été distribué aux responsables de l'ENIEM, nous avons peu soustraire que l'organisation des formations se fait

selon la demande des dirigeants. Mais cela n'empêche pas que l'ENIEM prend en considération la demande des salariés à certaines formations dans les cas suivants :

- Pour combler les insuffisances signalées dans les postes ;
- Recensement des manques dans leurs domaines de travail ;
- Sur les bases des besoins en formation exprimés par chaque structure ;
- Pour permettre un meilleur rendement à ces salariés ;
- Et élaboration des thèmes (domaine de compétence).

3.4.1.6. Plan de formation au sein de l'ENIEM

D'après les résultats du questionnaire, nous remarquons que l'entreprise ENIEM possède un plan de formation qui est basé sur les principaux objectifs suivant :

- Mieux former et informer et encourager le personnel à travailler ;
- Permettre aux salariés d'évoluer et de s'adapter au climat de travail et à la création d'un climat de travail meilleur ;
- Prévenir une évolution pour le personnel et de former un personnel solide et performant ;
- Mettre à jours les connaissances des employés et augmenter le domaine de compétence ;
- Planification des formations et facilite leurs réalisations ;
- Former le personnel dans tous les métiers de l'entreprise ainsi que l'amélioration des technologies ;
- Amélioration du rendement des salariés et leur rentabilité ;
- Réduire les écarts de compétence ;
- Atteinte des objectifs définis par l'entreprise ou les responsables des structures.

Donc nous conclurons par dire que l'entreprise ENIEM possède un plan de formation favorable qui donne la possibilité aux salariés de développés leurs employabilités.

3.4.1.7. Les principaux besoins en formation au sein de l'ENIEM

D'après l'entretien réalisé avec les responsables de l'entreprise, nous avons remarqué que les exigences de formation font référence à l'écart entre les compétences des employés et les compétences nécessaires pour effectuer des tâches ou atteindre des objectifs spécifiques (réalisation d'un projet, nouvelles tâches, changements de poste, promotions, etc.).

L'identification des besoins de formation permet de mesurer cet écart et ainsi de déterminer les compétences que les salariés doivent acquérir ou améliorer. Ensuite, ces

besoins collectés seront définis ou reclassés, quantifiés et arbitrés selon les grandes orientations stratégiques de l'organisation.

3.4.1.8. Les différentes prévisions de l'ENIEM

D'après les résultats obtenus à partir des questionnaires qui ont été distribué aux responsables de l'ENIEM, nous avons peu retiré que les différentes prévisions de l'entreprise sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau N°09 : les différentes prévisions de l'entreprise ENIEM.
(Départ en retraite, licenciement, démission, promotion).

Nature de départ	**Nombre**
Retraite	11
Licenciement	0
Démission	5
Promotion	11
Total	27

Source : d'après les résultats de notre enquête.

L'entreprise ENIEM doit anticiper et chiffré en terme de l'équivalent temps plein, donc les hypothèses de l'entreprise ENIEM sur les composantes de l'évolution démographiques conduisent à prévoir :

- 16 départs : dont 11(retraite), 5(démission), et aucun licenciement, enfin elle prévoit 11 promotion.

Parfois la formation peut avoir une finalité de promotion, lors généralement de l'existence d'un poste vacant suite à un départ (à la retraite ou démission).

3.4.1.9. Evaluation des compétences au sein de l'ENIEM

D'après les résultats obtenus à partir des questionnaires, nous avons peu retirer que l'évaluation se fait conformément aux procédures interne de l'entreprise et conformément aux grilles d'évaluation des compétences. Et parfois par des questionnaires et des entretiens individuels.

Nous avons pu déduire aussi que l'évaluation des compétences se fait en présence des fiches d'évaluations que possède le DRH, est ces fiches sont basée sur le profil, le niveau, et les critères d'évaluation en se basent sur le niveau, et l'esprit d'analyse et la communication et le sens de commandement.

Enfin, nous pouvons dire que l'évaluation à ENIEM est d'une très grande importance, car est le moyen qui permet aux responsables hiérarchiques d'apprécier les compétences comportementales et opérationnelles des agents.

A travers cela, nous pouvant conclure par dire que l'évaluation des compétences au sein de l'ENIEM se fait d'une manière précise et adéquate, ce qui va donner la possibilité aux salariés de développé leur employabilité.

3.4.1.10. Les entretiens d'évaluation au sein de l'ENIEM

D'après les résultats obtenus à partir des questionnaires, nous avons peu retirer que, l'entreprise ENIEM applique les entretiens d'évaluation, cela se fait par un échange avec un agent et son supérieur hiérarchique afin d'identifier les écarts entre les compétences dont il dispose et les exigences du poste qu'il occupe et de le faire adapter aux évolutions de l'environnement et la stratégie de l'entreprise

Donc les entretiens d'évaluations sont une démarche indispensable pour pouvoir gérer les ressources humaines et identifier la capacité des collaborateurs à la participation au regard du changement pour faciliter leur intégration et de le faire sentir qu'il est un membre actif et essentiel pour l'évolution de l'organisation.

Nous déduisons par dire que l'évaluation n'est pas seulement le fait de juger les compétences professionnelles de l'individu, mais aussi, la reconnaissance des attitudes et le comportement des individus qui veux dire que ces entretiens d'évaluation influent d'une façon directe sur le savoir être des collaborateurs.

3.4.1.11. Les outils utilisés par la GPEC de l'entreprise

D'après les résultats obtenus à partir des questionnaires qui ont été distribué aux responsables de l'ENIEM, nous avons peu retiré que l'entreprise ENIEM dispose d'un certain nombre d'outils d'actions, permettant de mettre la lumière sur les ressources existantes inexploités et les compétences et aptitudes dans elle peut-on avoir besoin, auxquelles elle

recourir afin de précéder à des ajustements ces constatations d'un déséquilibre suite à l'analyse des écarts. Parmi ces outils, nous citons :

La pyramide des âges : Est un outil de gestion des ressources humaines. Elle permet de prévoir notamment les départs à la retraite et donc d'anticiper les besoins en matière de transfert des compétences.

La pyramide d'ancienneté : Avoir conscience de l'ancienneté présente dans l'entreprise permet aussi de réaliser des prévisions à moyen et long terme. De plus, cette pyramide peut être utilisée à des fins statistiques pour estimer un turnover prévisionnel (voir fiche turnover).

La cartographie des métiers : Correspond à une représentation visuelle de l'ensemble des familles de métiers présentes au sein d'entreprise. Cette représentation peut prendre en compte plusieurs grandes catégories de métiers, puis intégrer des sous-catégories au sein de chaque catégorie afin d'être le plus représentatif de la réalité.

Le référentiel de compétences : Permet de décliner les activités et les compétences partagées par les différents métiers et familles professionnelles au sein de l'entreprise.

L'entretien professionnelle : Il permet notamment au salarié d'échanger avec son responsable à propos de son parcours et de ses perspectives d'avenir : évolution du poste, mobilité interne, promotion, Pour optimiser ce rendez-vous.il est conseillé d'identifier en amont ces perspectives ainsi que les éventuelles formations nécessaire pour y parvenir.

Le bilan de compétences : Le bilan de compétences est un outil précieux au service de la mobilité des salariés et de la GPEC a pour Repérer les compétences mobilisables et/ou transférables pour favoriser une mobilité interne. Optimiser le plan de formation.

Le référentiel des emplois : Cet outil permet le pilotage des ressources humaines au sein de L'ENIEM, Très important pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le référentiel des compétences semble être un outil indispensable pour mener à bien la stratégie RH d'une organisation.

Enfin, nous dirons que l'utilisation de ces outils à l'ENIEM permettent de cerner les forces et les faiblesses de l'entreprise, puis d'élaborer des solutions transversales qui permettront à l'entreprise d'aborder avec davantage de sérénité les mutations du marché.

3.4.1.12. L'intérêt que présente la démarche de GPEC pour l'entreprise

D'après les résultats obtenus à partir des questionnaires qui ont été distribué aux responsables de l'ENIEM, nous avons peu retirer que la GPEC a l'ENIEM vise à optimiser la gestion des ressources humaines en cartographiant les industries et les emplois existants et les compétences associées. Ce faisant, il a répondu aux exigences stratégiques de l'entreprise et a rendu possible l'impact des activités de recherche et des changements du marché sur l'homme.

La GPEC tente de prédire les conséquences humaines associées aux changements de stratégies économiques et organisationnelles d'ici trois à cinq ans. Il vise à identifier les emplois et les compétences et à élaborer un plan d'action ressources humaines pour y remédie.

3.4.2. Synthèse des résultats de la recherche

La gestion des ressources humaines (GRH) de l'entreprise ENIEM est dotée d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) à partir de 19 novembre 2019.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet le développement des compétences, qui répondent aux besoins de l'entreprise.

Tout au long de notre stage pratique au sein de l'ENIEM, qui portait d'une enquête sur le thème de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Nous avons eu l'opportunité de s'entretenir avec un certain nombre d'enquêtes, dans un cadre purement scientifique, qui nous a éclaircie notre vision vis-à-vis de notre thème, et cela d'après les témoignages sincères de nos enquêtes.

De notre première hypothèse, nous avons voulu comprendre si l'entreprise ENIEM, dispose d'une politique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui permettra de développer les compétences de ses salariés.

Et après la réalisation de notre analyse sur l'ensemble des réponses de nos entretiens, nous déduisons, que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences existe au sein de l'ENIEM, En disant alors, que notre première hypothèse est confirmée.

De notre deuxième hypothèse, nous avons voulu comprendre si l'entreprise ENIEM, suit un processus de prévision dont les outils indispensables sont utilisés.

Et après la réalisation de notre analyse sur l'ensemble des réponses de nos entretiens, nous déduisons, que l'entreprise suit un processus de prévision à l'aide d'outils de base, et cela confirmera la deuxième hypothèse de notre travail.

Conclusion

Nous avons pu retracer dans ce chapitre les déclarations de nos enquêtés qui nous ont permis d'obtenir des réponses à notre problématique et à nos hypothèses. En effet, comme nous l'avons constaté l'entreprise ENIEM dispose d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qu'elle dispose de tous les outils nécessaires à cette pratique : référentiel, système d'évaluation…etc.

La GPEC au niveau de l'ENIEM est un véritable outil de notification (communication ou compréhension du métier), de recrutement (détermination du profil à recruter, visualisation des compétences recherchées), de spécialisation (formation des salariés ou nouveaux salariés), d'évaluation/certification (vérification des compétences métiers), et développement/adaptation (prévision des évolutions de carrière, prévision des actions et des plans de formation). C'est la base de toute bonne gestion des ressources humaines à moyen et long terme.

Conclusion générale

Conclusion

Toute au long de notre travail, nous avons montrés que la ressource humaine est la richesse et le capital le plus précieux et le plus important dans l'entreprises, et que la fonction ressource humaine est une fonction stratégique, dont les enjeux sont déterminants dans la conduite des changements en cours, pour adapter l'entreprise au nouveau contexte économique national et à l'environnement international, de plus en plus concurrentiel, où les évolutions se concrétisent et s'évaluent en terme de performance et de compétitive, et doivent être organisé sur la base de savoirs et de compétence.

Dans un contexte de mondialisation et en forte mutation et à l'évolution technologique rapide, les entreprises doivent développer leurs ressources humaines pour faire face à la concurrence, ce qui nécessite la mise en places de politiques de développement pour une gestion optimale des ressources humaines dans le but d'améliorer la compétitivité. Alors la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est devenue indispensable.

Le domaine de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est très vaste, nous pouvons citer les principaux apports suivants :

- Un atout stratégique pour l'entreprise ;
- Une adaptabilité accrue ;
- Une meilleure gestion des ressources humaines ;
- Davantage d'attractivité auprès des candidats au recrutement ;
- Des coûts mieux maîtrisés ;
- Sécurisation de l'emploi ;
- Et la fidélisation des salariés.

En effet, l'entreprise dispose des outils permettant d'établir des liens entre l'évolution des organisations et celles des ressources humaines, afin de maintenir un bon niveau d'adéquation poste emploi. Ces outils concernent, notamment, l'impact des changements sur les indicateurs d'activités, les profils des postes, les compétences requises, et les plans d'actions permettant de réduire les écarts correspondants. Nous disons qu'une entreprise qui est capable de prévoir les besoins de personnels en termes de quantité et de qualité suffisante se positionne dans le stade de croissance dynamique et se dotera d'un personnel compétent et motivé pour atteindre ses objectifs.

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

La préoccupation principale de notre étude, était d'évaluer et d'analyser la réalité des pratiques de la GPEC au niveau de l'entreprise ENIEM.

Sur la base de l'enquête que nous avons menée au sein de l'ENIEM de Tizi Ouzou nous nous déduisons que la formation à un impact positif sur les compétences.

La politique de recrutement interne de l'entreprise ENIEM est une politique classique, qu'elle ne prévoit pas de recrutement précoce, mais des recrutements en fonction des besoins actuels. En effet, les prévisions d'embauche proviennent de départs, de démissions, de maladies de longue durée ou d'accidents du travail pour quelque cause que ce soit.

Les résultats de notre étude nous ont permis de constater que l'entreprise ENIEM est adaptée à la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à condition de regarder les différant problèmes qui se pose au niveau de cette entreprise comme, manque de moyen en matière de formation (manque de centre de formation), et la politique de recrutement (manque des prévisions de recrutement). Et que l'entreprise ENIEM dispose d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de tous les outils nécessaires à sa mise en œuvre à s'avoir :

- La pyramide des âges ;
- La pyramide d'ancienneté ;
- La cartographie des métiers ;
- Le référentiel de compétence ;
- L'entretien professionnelle ;
- Le bilan de compétences ;
- Et le référentiel des emplois.

D'après l'enquête, la collecte des données, l'interprétation et l'analyse des résultats obtenus, il apparait clairement que la majorité des interviewées de l'entreprise ENIEM a une

grande conscience de l'importance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à sa gestion des ressources humaines.

Par conséquent, nous appelons enfin tous les dirigeants, notamment les responsables des ressources humaines, que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans une entreprise n'est pas anodine voire un facteur très important pour le développement de l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

01- BATAL. Christian, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », Tome 1, Editions d'Organisation, 2000 ;

02- BILLET. Claude, « Guide des Techniques d'Évaluation », Dunod, Paris, 2005 ;

03- CITEAU. Jean-Pierre, « Gestion Ressources humaines », 2Ed, Masson &Armand colin, 1997 ;

04- CLAUDE L-L « la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises », édition AYROLLES, Paris, 2009 ;

05- DIETRICH. Anne, PIGEYRE Frédérique, « la gestion des ressources humaines », La découverte, 2005 ;

06- DIMITRI Weiss, Ressources humaines, Edition d'organisation, 3ème édition, paris, 1999 ;

07- FABIEN DE GEUSER – Illustrations de FLYING ROGERS, petite histoire des théories du management, édition EDENRED. 2015 ;

08- FABIEN SAULNIER, Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse ;

09- FAYOL, administration industrielle et générale, édition ENAG, 1990 ;

10- FREDY-PLANCHOT, Théorie des organisations appliquée au MRH, édition FOUCHER, Vannes, 2008 ;

11- KERLAN Françoise. « Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », édition, d'organisation, paris, 2000 ;

12- Le DUFF, R. « Encyclopédie de la Gestion et du Management- E.G.M », édition DALLOZ, Paris, 1999 ;

13- 16- LE GALL, J.M « Gestion des ressources humaines », 6ème éd, édition QS-J, Paris, 2002 ;

14- MARC MOUSLI, Taylor et l'organisation scientifique du travail, Alternatives Economiques, n° 251 - octobre 2006 ;

15- MAYO E, (1880-1949), Psychologue et sociologue australien a l'origine du mouvement des RH. IL est considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail ;

16- MICHEL Sandra, LEDRU Michel, « Capital compétence dans l'entreprise, une Approche cognitive », ESF Éditeur, Paris, 1991 ;

17- PERETTI J.M « Ressources Humaines », 14ème éd, ED Vuibert, Paris, 2013 ;

18- PHILIPPE ERAY « précis de développement des compétences concilier formation et organisation » édition liaison, Paris, 1999 ;

19- PIERRE LOUART, Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel, IAE de Lille,2002 ;

20- SILEM A et ALBERTINI J.M. « Lexique d'Economie », 8ème édition, Dalloz, Paris, 2004 ;

21- SIMON H (1916) : Prix Nobel d'économie en 1978 ;

22- THIERRY. Dominique, « la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences ». Editions l'harmattan, avril 1990.

Thèses et mémoires

23- AOUDJAHEM « l'apport de la rémunération sur la motivation au sein d'une entreprise privé économique : GENI CLIM » mémoire de formation à Tizi Ouzou (2015) ;

24- BOULAHDER et BOURETA, « Rôle de la gestion des ressources humaines dans le fonctionnement de l'entreprise. Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA » Mémoire de master à l'université de Bejaia (2015) ;

25- BOUSLAH Med Abdellatif, « Le renforcement des compétences à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise, cas de la SONELGAZ de Saida » Thèse de doctorat, Tlemcen, Université ABUBAKR Belkaid, Tlemcen, Management des ressources humaines, Algérie. 2016 ;

26- MALEK Nadir « Essai d'analyse des pratiques de la GRH dans les institutions sanitaires publiques algériennes Cas du CHU de Tizi-Ouzou » Thèse de magister en sciences économiques Option : Management des entreprises, Tizi-Ouzou, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

Bibliographie

Articles et revues

27- ANDERE. Lucas, « le développement des ressources humaines : politiques, méthodes, outils », 2Ed Presses de l'EHESP, France, 2014 ;

28- DUBOIS. M, RETOUR. D, « La représentation sociale, fondement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : Le cas des trois caisses d'allocations familiales, Actes AGRH », 1995, Poitiers ;

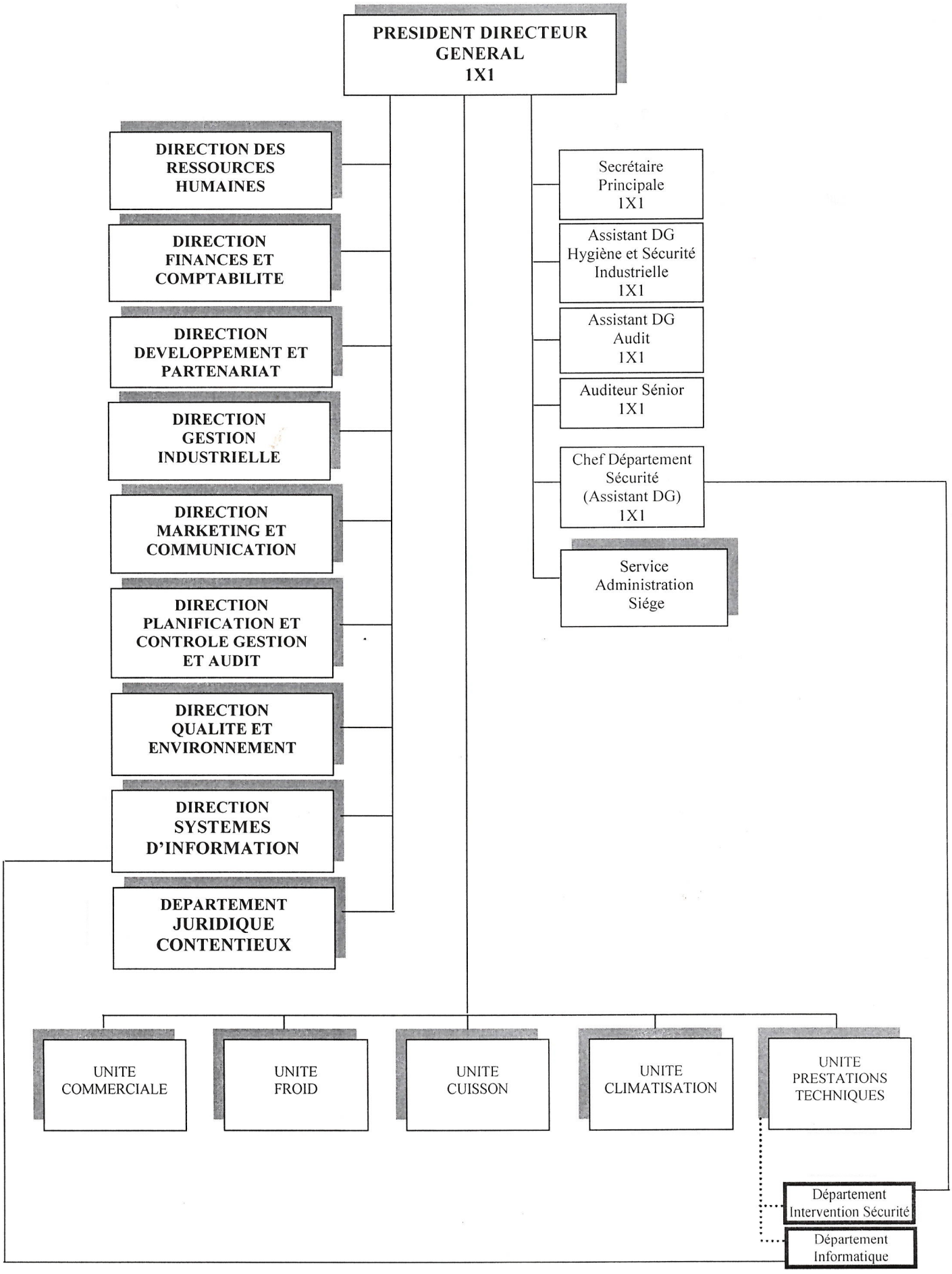
29- Yves Lichtenberger, compétence, organisation du travail et confrontation social, formation et emploi, N° 67.

Sites internet

30- In: file:///C:/Users/CBS%20COMPUTER/Downloads/533b2af0ad759.pdf consulté le 15/02/2021 à 18h23.

Annexes

ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ENIEM



Article 29 : le recrutement du personnel dans l'entreprise doit avoir pour objectif de pourvoir à une vacance de poste ou une création d'emploi. Toute action de recrutement doit s'inscrire dans le cadre des objectifs de production d'organisation et de développement définis par l'entreprise.

Article 31 : est nulle et de nul effet toute disposition prévue au titre de la présente convention collective ou d'un accord collectif ou d'un contrat de travail, de nature à assoir une discrimination quelconque entre travailleurs en matière d'emploi, de rémunération ou de conditions de travail fondée sur l'âge, le sexe, la situation sociale ou matrimoniale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affiliation ou non à un syndicat.

Article 32 : nul ne peut être recruté par l'entreprise pour un poste donné s'il ne remplit pas les conditions d'accès au poste, et s'il ne fournit le titres et diplômes justifiant de ses aptitudes et capacités professionnelles pour occuper ce poste.

Article 33 : le pourvoi d'un poste de travail se fait en priorité par voie interne dans le strict respect des exigences du poste et par voie de recrutement externe lorsque les possibilités internes sont épuisées.

Article 35 : à compétences et qualifications équivalentes et si les intérêts de l'entreprise sont préservés, les postes de travail vacants sont ouverts selon les priorités suivantes :

- ✓ A un enfant soutien de famille ou la veuve d'un travailleur décédé ;
- ✓ A un enfant soutien de famille d'un travailleur retraité ou en incapacité totale de travail ;
- ✓ Aux moudjahidines, veuves et enfants de chouhadas ;
- ✓ Aux travailleurs licenciés, suite à une opération de compression d'effectifs réalisée conformément aux dispositions légales en vigueur ;
- ✓ Et aux apprentis formés par l'entreprise.

Article 9 : tout travailleur nouvellement recruté est soumises à une période d'essai dont la durée est fixée dans le contrat de travail conformément à la convention collective.

L’intérim

Article 79 : l’intérim consiste en l’occupation temporaire d’un poste de travail supérieur vacant, ou en remplacement d’un titulaire du poste, dont l’absence conjoncturelle est limitée dans le temps.

Article 81 : lorsqu’il s’agit de procéder à un remplacement à titre temporaire pour une période limitée du titulaire d’un poste, l’entreprise se réserve le droit d’enclencher la procédure d’intérim pour les périodes maximales suivantes :

- ✓ Maitrise 4mois ;
- ✓ Encadrement 6mois ;
- ✓ Et encadrement supérieur 9mois.

Article 83 : la période d’intérim cesse de produire automatiquement ses effets à la date de son expiration.

La mutation

Article 61 : la mutation consiste en un déplacement d’un travailleur consécutif à un changement de poste, que ce changement de poste ait lieu à l’intérieur d’une même unité ou entre deux unités de l’entreprise. La mutation ne peut avoir lieu que dans le cadre de la publication des postes vacants, telle que définie par la réglementation interne.

Article 62 : la mutation d’un travailleur peut intervenir sans changement de catégorie, tout comme elle peut se traduire par une promotion, lorsque le travailleur concerné est appelé à occuper un poste de niveau de qualification supérieur.

Article 63 : la mutation peut également avoir lieu, hors publication, à l’initiative de l’employeur pour nécessite de service, ou à la demande du travailleur en fonction de ses qualifications professionnelles et selon les possibilités de l’entreprise.

Article 64 : le travailleur qui fait l’objet d’une mutation pour raison de service, en tout lieu d’activité de l’entreprise, sur un poste de travail correspondant à sa qualification est tenu de l’accepter. Toutefois, cette mutation ne doit en aucun cas constituer une sanction, ni être un déclassement fonctionnel ou catégoriel.

La réintégration

Article 65 : la réintégration est la réadmission du travailleur dans les effectifs de l'entreprise, suite à une suspension de la relation de travail.

Article 66 : la réintégration du travailleur est de droit pour les cas de suspension de la relation de travail prévus par la présente convention collective. Elle a lieu sur le poste de travail d'origine du travailleur ou à un poste équivalent.

La réaffectation

Article 54 : la réaffectation consiste en un changement de poste du fait de l'employeur elle ne peut intervenir que dans les cas suivants :

- ✓ A une inaptitude physique médicale attestée ;
- ✓ Et suite à une mesure disciplinaire ; A la demande du travailleur.

Article 57 : la réaffectation due à une rétrogradation consiste en une affectation à un poste de moindre qualification et à la baisse de la rémunération.

La rétrogradation ne peut s'effectuer que dans les cas suivants :

- ✓ Suite à une mesure disciplinaire ;
- ✓ Et sur demande de l'intéressé.

La formation

Article 87 : l'entreprise est tenue d'initier des actions de formation de recyclage, de perfectionnement de spécialisation au bénéfice de ses travailleurs. Ces actions visent à :

- ✓ Satisfaire des besoins en mains d'œuvre qualifiée dans les métiers de l'entreprise ;
- ✓ Permettre d'accroitre le niveau de connaissance des travailleurs ;
- ✓ Perfectionner les travailleurs en vue de leur adaptation aux exigences de développement de l'entreprise ;
- ✓ Faciliter la promotion interne des travailleurs ;
- ✓ Préparer à l'occupation d'autres postes au sein de l'entreprise ;
- ✓ L'entreprise est en outre, tenue d'initier des actions d'apprentissage, conformément aux dispositions de la loi sur l'apprentissage.

Article 88 : les actions de formation, de perfectionnements, établies sur la base des besoins de l'entreprise, font l'objet d'un plan annuel ou pluriannuel et doivent être soumis pour avis au Comité de Participation, conformément aux dispositions légales en vigueur.

Article 92 : le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement non-initiés par l'entreprise peut bénéficier sous réserve de l'accord de l'employeur d'une adaptation de son temps de travail ne pouvant excéder les six heures par semaine ou d'une mise en disponibilité.

Article 94 : les résultats obtenus à l'issu d'une formation ou d'un recyclage constituent des paramètres déterminant pour l'évaluation du mérite à l'occasion de la sélection pour l'avancement ou la promotion.

L'avancement

Article 67 : l'avancement sanctionne le mérite professionnel du travailleur confirmé durant sa carrière professionnelle. Il tend à récompenser l'accroissement du savoir -faire et de l'expertise, la qualité du travail et l'expertise professionnelle.

Article 68 : les résultats de l'entreprise déterminent l'opportunité d'octroyer un avancement au mérite professionnel.

Article 69 : l'avancement intervient annuellement sur proposition de la hiérarchie habilitée à cet effet. Toutefois, cet avancement peut intervenir avant terme pour les travailleurs les plus méritants.

Article 70 : l'avancement horizontal au titre du mérite professionnel est distinct et indépendant de la valorisation de l'ancienneté.

La promotion

Article 72 : la promotion dans l'entreprise sanctionne une élévation dans la hiérarchie professionnelle. Elle peut intervenir au sein de la même filière ou d'une filière à une autre.

Article 75 : la promotion est fonction de l'aptitude et du mérite de l'agent permanent confirmé à occuper un poste de travail supérieur au sien. Toute promotion est subordonnée aux conditions impératives suivantes :

- ✓ Existence d'un poste vacant ;
- ✓ Et respect des exigences du poste.

Article 76 : ne peuvent prétendre à une promotion les agents sanctionnés durant :

- ✓ L'année précédente pour les fautes du 1er degré ;
- ✓ Les deux années précédentes pour les fautes du 2éme degré ;
- ✓ Et les trois années précédentes pour les fautes du 3éme degré.

Article 77 : outre la condition prévue à l'article précédent, le taux d'absentéisme est un critère déterminant dans le choix du travailleur à promouvoir.

Article 78 : une procédure interne à l'entreprise fixera les modalités et les conditions pratiques du système de promotion.

Le redéploiement

Article 58 : le redéploiement consiste en une affectation obligatoire d'un ou plusieurs travailleurs pour des impératifs de production et/ou d'un changement et aménagement organisationnel.

Article 59 : l'entreprise peut procéder à un redéploiement d'un ou plusieurs travailleurs à d'autres postes de travail correspondant à leurs capacités et aptitudes professionnelles au sein même d'une structure ou ligne de production ou inter -structures, interlignes de production en inter-unités.

Les procédures de motivation

Pour inciter le travailleur à fournir un bon travail et plus de résultats, d'être assidu et compétent, il faut le stimuler et l'encourager en lui procurant un environnement sain et un climat de travail favorable. A cet effet, l'ENIEM utilise plusieurs outils pour motiver ses salariés.

La rémunération

La rémunération représente l'un des premiers buts d'un salarié et l'élément principal d'incitation et d'activation et sans elle s'est dure de faire travailler un individu.

Article 289 : le système de rémunération de l'entreprise ENIEM est basé sur le principe de l'égalité de traitement de l'ensemble des salariés de l'entreprise, sans aucune forme de

discrimination, si ce n'est celle de la compétence, du savoir-faire, de la qualification professionnelle et du mérite.

Article 290 : le système de rémunération est une contrepartie du travail effectif et consacre donc le principe que nul ne peut être rémunéré pour un temps de travail non effectué.

Article 292 : le système de rémunération de l'entreprise ENIEM s'articule autour de trois grands axes :

- ✓ Un système de classification professionnel ;
- ✓ Une grille des salaires ;
- ✓ Et un système multiforme de primes et indemnités.

Article 294 : la grille des salaires catégorielle, correspond aux différents niveaux hiérarchiques de rémunération des postes de travail et traduit en outre, une évolution horizontale (sous forme d'échelons) sanctionnant la valeur individuelle découlant du mérite professionnel propre à chaque salarié de l'entreprise.

Article 295 : le système de primes et indemnités, multiforme qui revêt plusieurs caractères en l'occurrence :

- ✓ La stimulation et l'encouragement avec comme objet l'amélioration des performances de l'entreprise et/ou le développement de l'initiative et de la créativité ;
- ✓ L'indemnisation de sujétions et/ou contraintes particulière liées aux conditions de travail ;
- ✓ Et le remboursement de frais engagés dans le cadre de l'activité professionnelle, ou de prise en charge de certaines situations spécifiques.

La communication

La communication est très importante entres les chefs hiérarchiques et leurs subordonnés.

Elle est guidée par la convention collective et le règlement intérieur qui contiennent :

- ✓ Les droits et obligations des deux parties ;
- ✓ Les procédures de conciliation des conflits ;
- ✓ Les procédures de réclamation des problèmes.

Article 2 : la convention collective a pour objet de régir les relations individuelles et collectives de travail, les conditions d'emploi et de rémunération des travailleurs salariés de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager par abréviation « ENIEM ».

La communication donne l'espace à l'employé de s'exprimer, d'avoir l'occasion de réclamer ses droits. Elle aide le travailleur à exercer son emploi d'une bonne manière pour qu'il n'y ait pas de problèmes et de conflits au niveau de l'organisme.

Article 242 : dans le cadre de la prévention des conflits de travail, l'employeur et les représentants des travailleurs sur les lieux de travail respectifs conviennent d'organiser des réunions ordinaires de travail mensuelles à l'effet de procéder à l'examen et au traitement des problèmes socioprofessionnels et des conditions générales de travail recensés de part et d'autre durant la période considérée.

L'hygiène et sécurité

Article 48 : les règlements consignés et prescriptions relatives à l'hygiène et à la sécurité ainsi que celles qui tendent à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles revêtent un caractère impératif par l'ensemble des travailleurs.

Article 58 : conformément aux dispositions légales des commissions d'hygiène et de sécurité, doivent être constitué :

- ✓ Deux à cinq membres représentant l'employeur ;
- ✓ Deux à cinq membres représentant les travailleurs ;
- ✓ Le médecin de travail ;
- ✓ Et l'organisme doit mettre à la disposition des travailleurs les moyens de protections et les obliger à les respecter.

Article 62 : tout travailleur désigné est tenu de participer aux actions de formation, perfectionnement, recyclage, séminaires et séances de sensibilisation dans le cadre de l'hygiène et de la sécurité.

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية
ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER
Société par Actions au Capital Social de 10.279.800.000 DA ش.م.ا 10.279.800.000 شركة مساهمة برأس مال
ENIEM

AR

DIRECTION GENERALE
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
REF/ENIEM/DRH/N° 060 /SS/MO

Tizi-Ouzou, le 24 FEV 2014

NOTE D'INSTRUCTION

Objet : Grille d'évaluation du personnel à l'occasion de promotions modifiée et complétée.

Nous vous transmettons, ci-joint pour application, la nouvelle grille d'évaluation du personnel à l'occasion de promotions modifiée et complétée par la commission chargée de son enrichissement. Ces modifications ont été consignées dans le PV de réunions du 16/02/2014.

Cette grille annule et remplace celle qui était en vigueur à compter de la réception de cette instruction.

Elle est constituée de :

- Une grille d'évaluation des candidats.
- Une fiche d'appréciation des candidats.
- Une fiche d'appréciation hiérarchique.

Elle est accompagnée d'une note explicative et des modalités de son application.

Il est rappelé qu'aucune promotion ne peut être effectuée en dehors de cette grille.

Le Directeur Des Ressources Humaines
M. OUMELLAL

Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager
Direction des Ressources Humaines
ENIEM - DRH -

Destinataires :
- Toutes les Directions.
- Toutes les Unités.
- Sce Adm. Siège.

Copie :
- UGTA.

C/R : Monsieur le Président Directeur Général.

ENSEM/DRH

Explication des modifications et enrichissements :

► LA FORMATION DE BASE :

La notation des années de l'enseignement général du cycle primaire au cycle secondaire (formation de base) a été maintenue telle quelle, soit :

Niveau	Nbre de points	Obs
Comptage	1 point	Point de départ
1ère AF	2 points	Pour le cycle primaire, le pas de progression est de 2 points.
2ème AF	4 points	
3ème AF	6 points	
4ème AF	8 points	
5ème AF	10 points	
6ème AF/CFE	12 points	
7ème AF/1ère AM/2ème AM	16 points	Pour le cycle moyen, le pas de progression est de 4 points.
8ème AF /3ème AM	20 points	
9ème AF /4ème AM	24 points	
1ère AS	30 points	Pour le cycle secondaire, le pas de progression est de 6 points.
2èmé AS	36 points	
3èmé AS	42 points	

La notation du diplôme du bac a été modifiée et ramenée de **48 points** à **44 points**.

► LA FORMATION UNIVERSITAIRE :

La notation du **cursus universitaire** qui était faite par semestres est changée par une notation **par années** après le bac (bac + 1, bac + 2 ...).

Cette notation a été **modifiée** et se présente comme suit :

Années universitaires	Nbre de points	Obs
1ère AU	8 points	Pour le cycle universitaire, le pas de progression entre les années est de 8 points.
2ème AU	16 points	
3ème AU	24 points	
4ème AU	32 points	
5ème AU	40 points	
6ème AU	48 points	
7ème AU	56 points	

Diplômes universitaires	Nbre de points	Obs
DEUA	12 points	Pour les diplômes universitaires, le pas de progression est de 2 points.
Licence/Ing. Application/DES	14 points	
Ingénieur d'Etudes	16 points	

Ce qui donne le tableau suivant :

Années et diplômes universitaires	Nbre de points	Obs
1ère AU	8 points	
2ème AU	16 points	
3ème AU	24 points	
3ème AU + DEUA	36 points	24 + 12 points
4ème AU	32 points	
4ème AU + Licence/Ing. Application/DES	46 points	32 + 14 points
5ème AU	40 points	
5ème AU + Ingénieur d'Etudes	56 points	40 + 16 points
6ème AU	48 points	
7ème AU	56 points	

▶ LA FORMATION PROFESSIONNELLE :

La notation de la **formation professionnelle** a été maintenue **par semestres**. Elle a été **modifiée** et se présente comme suit :

La formation professionnelle sans obtention de diplôme est notée **1 point par semestre** dans la limite de quatre (**4**) **semestres**.

La formation professionnelle avec obtention de diplôme est notée **2 points par semestre**. Le pas de progression entre les diplômes est de **2 points.** Les diplômes pris en compte sont ceux de la nomenclature des spécialités de la formation professionnelle.

Niveau 1 : **CFPS** (Certificat de Formation Professionnelle Spécialisée).
Niveau 2 : **CAP** ou **CFPA** (Certificat d'Aptitude Professionnelle ou Certificat de Formation Professionnelle par l'Apprentissage).
Niveau 3 : **CMP** ou **BP** ou **BM** (Certificat de Maîtrise Professionnelle ou Brevet Professionnel ou Brevet de Maîtrise).
Niveau 4 : **TN** (Diplôme de Technicien).
Niveau 5 : **TS** (Diplôme de Technicien Supérieur).

Cette notation a été **modifiée** et se présente comme suit :

Semestres de la FP	*Nbre de points*	*Obs*
1 Semestre FP (sans diplôme)	1 point	Pour le cycle de la formation professionnelle **sans diplôme**, le pas de progression entre les semestres est de **1 point** (dans la **limite de 4 semestres**).
2 Semestre FP (sans diplôme)	2 points	
3 Semestre FP (sans diplôme)	3 points	
4 Semestre FP (sans diplôme)	4 points	
1 Semestre FP (avec diplôme)	2 points	Pour le cycle de la formation professionnelle **avec diplôme** requérant le niveau d'**enseignement moyen**, le pas de progression entre les semestres est de **2 points**.
2 Semestre FP (avec diplôme)	4 points	
3 Semestre FP (avec diplôme)	6 points	
4 Semestre FP (avec diplôme)	8 points	
5 Semestre FP (avec diplôme)	15 points	Pour le cycle de la formation professionnelle **avec diplôme** requérant le niveau d'**enseignement secondaire**, le pas de progression entre les semestres est de **3 points**.
6 Semestre FP (avec diplôme)	18 points	

Diplômes de la FP	*Nbre de points*	*Obs*
CFPS	2 points	Pour les diplômes de la formation professionnelle, le pas de progression est de 2 points.
CAP/CFPA	4 points	
CMP/BP/BM	6 points	
TN/CMTC	8 points	
TS/CED	10 points	

Ce qui donne le tableau suivant :

Semestres et diplômes de la FP	*Nbre de points*	*Obs*
1 Semestre FP	1 point	1 point par semestre
2 Semestre FP	2 point	
3 Semestre FP	3 point	
4 Semestre FP	4 point	
CFPS	6 points	(2 semestres x 2) + 2 points
CAP/CFPA	10 points	(3 semestres x 2) + 4 points
CMP/BP/BM	14 points	(4 semestres x 2) + 6 points
TN/CMTC	23 points	(5 semestres x 3) + 8 points
TS/CED	28 points	(6 semestres x 3) + 10 points

► L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE :

L' « *expérience professionnelle* » est redésignée « ***ancienneté*** ». Sa limite est portée de 26 ans précédemment à 32 ans. Elle est notée **1 point l'année d'ancienneté révolue**. Elle concerne toutes les années d'ancienneté dans l'Entreprise. L'expérience hors entreprise est exclue de cette rubrique, elle est prise en compte dans l'expérience dans la filière ou spécialité.

Les périodes de suspension de la relation de travail ne sont pas comptabilisées, exceptées celles concernant le service national.

► L'EXPERIENCE DANS LA FILIERE OU SPECIALITE :

L'expérience dans la filière ou spécialité est portée à la limite de **16 ans** au lieu de 10 ans précédemment. Elle est notée **1 point l'année d'expérience révolue dans la filière ou spécialité** et ce dans la limite de **16 ans**.

L'**expérience hors entreprise** est prise en compte uniquement quant elle **concerne la filière ou spécialité**.

Les périodes de suspension de la relation de travail ne sont pas comptabilisées, exceptées celles concernant le service national.

Le cumul de l'expérience dans la filière ou spécialité dans l'entreprise et hors entreprise ne peut excéder la limite de **16 points**.

La notation doit se faire conformément à la nomenclature des emplois (activité, filière et spécialité énoncées sur les fiches des emplois).

► LA DISCIPLINE :

La notation de la discipline est maintenue dans le respect des dispositions de l'article 76 de la convention collective. Cette notation différencie entre :

- Les agents ayant un passé disciplinaire vierge **(10 points)**,
- Les agents ayant au moins une sanction durant leur carrière **(5 points)**,
- Les agents ayant une sanction conformément à la convention collective Article 76:
  - L'année précédente pour les fautes du 1er degré,
  - Les deux années précédentes pour les fautes du 2ème degré,
  - Les trois années précédentes pour les fautes du 3ème degré,

obtiennent une note éliminatoire de **(0 point)** et sont éliminés de la grille.

Les mentions (*médiocre, bien et très bien*) sont supprimées.

► L'ASSIDUITE :

La notation de l'assiduité ne prend en considération que les **absences et retards irréguliers** qui sont désormais exprimés en **heures** et non en journées.

La notation se présente comme suit :

- Les agents ayant totalisé **moins de 08 heures** d'absences et retards irréguliers cumulés durant l'année **(10 points)**,
- Les agents ayant totalisé **de 08 à moins de 24 heures** d'absences et retards irréguliers cumulés durant l'année **(5 points)**,
- Les agents ayant totalisé **24 heures et plus** d'absences et retards irréguliers cumulés durant l'année **(0 point)**.

Les mentions (*Eliminatoire, bien et très bien*) sont supprimées.

► L'APPRECIATION HIERARCHIQUE :

La notation de l'appréciation hiérarchique a été modifiée. Elle a été doublée et notée de **0 à 40 points** au lieu de 0 à 20

- La rubrique *«Appréciation spécialité du diplôme»* est transférée de la grille de l'appréciation hiérarchique vers la grille de notation à partir des éléments du dossier. Elle est redésignée « ***Concordance du diplôme avec celui exigé par le poste***». Elle est notée conjointement par le responsable des ressources humaines et le responsable hiérarchique du poste d'accueil.

Elle est notée **0**, **5** ou **10 points** selon le barème suivant :

- Les agents ayant le diplôme exigé par le poste = **10 points**.
- Les agents ayant un diplôme proche de celui exigé par le poste = **5 points**.
- Les agents ayant un diplôme hors la filière ou spécialité du poste = **0 point**.

Les rubriques constituant la l'appréciation hiérarchique se présentent désormais comme suit :

- La rubrique *«Appréciation expérience filière ou spécialité»* est redésignée «***savoir faire***». Elle est notée de **0** à **10 points** par le responsable hiérarchique du poste d'accueil.
- La rubrique «*disponibilité*» est maintenue et notée de **0** à **10 points** par le responsable hiérarchique du candidat.
- L'évaluation des aptitudes contenues dans la fiche de l'emploi est notée sur **20 points**, soit de **0 à 5 points** pour chacune d'elles. Dans le cas où la fiche de l'emploi comporte moins de quatre (04) aptitudes, il est préconisé de doubler la première aptitude, *qui est la plus importante*, pour faire les 20 (vingt) points de la rubrique.

  Les aptitudes sont évaluées et notées par le responsable hiérarchique du candidat.
- La rubrique « *évaluation globale de la hiérarchie* » est supprimée et ne fait plus partie de la grille de sélection.

Si les candidats sont issus de la même structure du poste à pourvoir, il est procédé à leur évaluation par le responsable hiérarchique selon la grille d'évaluation.

Par contre, si un ou des candidats sont issus d'une ou de structures autres que celle du poste, la partie de la grille de sélection réservée au dossier est remplie par la structure ressources humaines, elle est ensuite présentée au responsable hiérarchique du poste qui choisit et décide, soit de procéder à l'évaluation des candidats, soit de procéder à la passation d'un test qu'il aura établi. Dans ce cas de figure, il doit être appliqué un même et unique procédé pour tous les candidats (ou bien l'évaluation pour tous, ou bien le test pour tous).

Le test, lorsqu'il est pris en compte, est noté sur 40 points et remplace la notation hiérarchique.

La fiche d'appréciation hiérarchique doit être remplie et signée par les hiérarchies respectives des candidats : le total de cette rubrique est à reporter sur la rubrique appréciation hiérarchique de la fiche d'appréciation principale.

La liste des candidats et les aptitudes liées à l'emploi sont remplies au préalable par la structure ressources humaines.

▶ LE CHOIX DU CANDIDAT :

Le candidat ayant totalisé le meilleur score est désigné au poste. La hiérarchie ne peut procéder au choix d'un autre candidat sous aucun prétexte.

Le Directeur des Ressources Humaines

M. OUMELLAL

Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager
Direction des Ressources Humaines
ENIEM - DRH -
* ENIEM *

GRILLE D'EVALUATION DES CANDIDATS A LA PROMOTION

Complément aux Pocédures de Gestion de la Promotion N° 2.0 et 3.0

Formation de Base

Niveau	Nbre Points
Comptage	1
1ère AF	2
2ème AF	4
3ème AF	6
4ème AF	8
5ème AF	10
6ème AF/ CFE	12
7ème AF/1èreAM/2ème AM	16
8ème AF/3ème AM	20
9ème AF/4ème AM	24
1ère AS	30
2ème AS	36
3ème AS	42
Bac	44

Formation Universitaire

Semestres de la Formation Universitaire	Nbre Points
1ère AU	8
2ème AU	16
3ème AU	24
3ème AU + DEUA	36
4ème AU	32
4ème AU + Licence, Ing App, DES	46
5ème AU	40
5ème AU + Ingénieur Etudes	56
6ème AU	48
7ème AU	56

Formation Professionnelle

Semestres de la Formation Professionnelle	Nbre Points
1 Sem FP	1
2 Sem FP	2
3 Sem FP	3
4 Sem FP	4
CFPS	6
CAP-CFPA	10
CMP-BM-BP	14
TN/CMTC	23
TS/CED	28

Ancienneté dans l'Entreprise

	Nbre Points
Carrière de l'Employé *1 point par année d'ancienneté révolue, dans la limite de 32 ans. L'expérience hors Entreprise n'est pas prise en compte dans cette rubrique.*	/32

Expérience dans la filière ou spécialité

	Nbre Points
Nomenclature des Emplois *Voir strictement l'Activité sur la fiche de l'emploi et si necessaire aller à la Spécialité.* *1 point par année révolue dans la filière ou spécialité du poste, dans la limite de 16 ans.* *L'expérience hors Entreprise dans la filière ou spécialité du poste est prise en compte dans cette rubrique, dans la limite globale de 16 ans (dans et hors Entreprise).*	/16

Entreprise Nationale des Industries de l'Electromenager
Direction des Ressources Humaines
ENIEM - DRH -
ENIEM

Concordance du diplôme avec celui exigé par le poste

Fiche de l'emploi Voir le diplôme exigé par la fiche de l'emlpoi.	Nbre Points /10
Aucune concordance du diplôme avec celui de l'emlpoi	0
Diplôme proche de celui éxigé par l'emploi	5
Diplôme exigé par l'emploi	10

Discipline

Convention Collectie Article 76 Période de référence : les 3 dernières années.	Nbre Points /10
Sanction éliminatoire par la convention collective	0
Une sanction au moins durant toute la carrière	5
Aucune sanction durant toute la carrière	10

Assiduité

Règlement Intérieur Article 79 Toutes les absences et retards irréguliersdes 12 derniers mois.	Nbre Points /10
24 heures et plus	0
8 heures à moins de -24 heures	5
Moins de -8 heures	10

Appréciation hièrarchique

	Nbre Points
* Savoir faire **(0 à 10 points).** * Disponibilité **(0 à 10 points).** * Aptitudes de la Fiche d'Emploi **(0 à 5 points)** chacune. Toujours évaluer 4 aptitudes. Si la fiche en comporte 3, il faut doubler la 1ère qui est la plus importante.	/40

ENIEM/D

Mise à jour Février 2014

FICHE D'APPRECIATION DES CANDIDATS A LA PROMOTION

Unité :
Structure :
Poste (s) :

Date :

N° :

Nom & Prenoms	Niveau	Diplôme	Nbre points Formation de Base /44	Nbre points Formation Universitaire /56	Nbre points Formation Professionnelle /28	Nbre points Concordance du Diplôme /10	Nbre points Ancienneté dans l'Entreprise /32	Nbre points Expérience filière ou spécialité /16	Nbre points Discipline /10	Nbre points Assiduité /10	Nbre points Appréciation hièrarchique /40	Total points /246

Candidat ayant totalisé le meilleur score :

Evaluation faite par:

Nom et Prénoms :

Fonction:

Signature

Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager
Direction des Ressources Humaines
ENIEM - DRH -
* ENIEM *

ENIEM/DRH

Mise à jour Février 2014.

FICHE D'APPRECIATION HIERARCHIQUE

Unité :
Structure :
Poste (s) : **N° :**

Date :

			Aptitudes de la Fiche d'Emploi					
			Aptitude 1	Aptitude 2	Aptitude 3	Aptitude 4		
Nom & Prenoms	Diplôme et Spécialité ou Niveau	Savoir Faire /10	* /5	* /5	* /5	* /5	Disponibilité /10	Total points /40

NB:

* Reporter les Aptitudes de la Fiche de l'Emploi sur ce tableau puis les évaluer.

Le total des points obtenu sur cette fiche sera reporté sur la rubrique Appréciation Hièrarchique de la Fiche d'Appréciation des Candidats.

Les Responsables Hyèrarchiques:

Nom et Prénoms : ***Fonction :*** ***Signature***

Entreprise Nationale des Industries de l'Electronique
Direction des Ressources Humaines ENIEM - DRH -
* ENIEM *

ENIEM/DRH

Modalités d'Utilisation de la Grille d'Evaluation du Personnel à l'Occasion de Promotions.

Cette grille remplace celle actuellement en vigueur à compter de **Février 2014**.

Elle s'articule autour de **9 critères** pondérés comme suit :

1. ***la formation scolaire de base notée de*** **1 à 44 points.**
2. ***la formation professionnelle notée de*** **0 à 28 points.**
3. ***la formation universitaire notée de*** **0 à 56 points.**
4. ***La concordance du diplôme avec celui exigé par l'emploi notée*** **0 ou 5 ou 10 points.**
5. ***l'ancienneté dans l'Entreprise notée de*** **1 à 32 points.**
6. ***L'expérience dans la filière ou spécialité (dans et hors Entreprise) notée de*** **0 à 16 points.**
7. ***la discipline notée*** **0 ou 5 ou 10 points.**
8. ***l'assiduité notée*** **0 ou 5 ou 10 points.**
9. ***L'appréciation de la hiérarchie notée de*** **0 à 40 points.**

Il est important de préciser qu'aucune promotion ne doit être décidée sans le respect de cette évaluation qui doit concerner le personnel présentant un potentiel fiable pour le poste à pourvoir.

Cette évaluation doit être faite par les structures des ressources humaines avec la ou les hiérarchies concernées.

La procédure à suivre est la suivante :

- Consulter la fiche de l'emploi et dégager les différentes exigences du poste à pourvoir;
- Présélectionner les candidats dont les profils correspondent le mieux à ces exigences;
- Renseigner le canevas de la fiche d'appréciation de la manière suivante :

  - Noter la **formation (de base et universitaire ou professionnelle)** selon le dossier administratif et conformément à la grille d'évaluation.
    Ne prendre en considération que la formation la plus importante, il ne doit pas y avoir une addition de diplômes (Exemple : pour une personne titulaire d'un CAP et d'un BTS seul le BTS doit être pris en compte).
  - Noter **la concordance du diplôme avec celui exigé par le poste** :
    - ***0 points*** : - Diplôme hors la filière ou spécialité du poste.
    - ***5 points*** : - Diplôme proche de celui exigé par le poste.
    - ***10 points*** : - Diplôme exigé par le poste.

➢ Noter **l'ancienneté dans l'Entreprise** selon la carrière dans la limite de ***32 points.*** les années hors Entreprise ne sont pas prises en considération dans cette rubrique. A ne pas confondre avec l'IEP et ne sont valides que les années pleines.

➢ Noter **l'expérience dans la filière ou spécialité** en se référant strictement à la filière et spécialité inscrites sur la fiche de l'emploi. Prendre la filière en premier lieu, si elle s'avère insuffisante pour rendre compte de l'expérience des candidats, considérer la spécialité.

Le choix de la filière ou de la spécialité comme rubrique à noter doit se faire de la même manière pour tous les candidats d'un même tableau (ou bien la filière pour tous, ou bien la spécialité).

Cette rubrique est notée de 0 à 16 en considérant l'expérience dans la filière ou spécialité dans et hors Entreprise. Ne sont valides que les années pleines et la note ne peut en cas excéder 16 points.

➢ Noter **la discipline** conformément à la convention collective Article 76 :

- ***0 points*** : - Une sanction du 1er degré *une (01) année* avant.
  - Une sanction du 2ème degré *deux (02) années* avant.
  - Une sanction du 3ème degré *trois (03) années* avant.
- ***5 points*** : - Toute sanction durant la carrière n'entraînant pas l'élimination.
- ***10 points*** : - Tout dossier disciplinaire exempt de sanction durant la carrière ;

La note de (0 points) pour la discipline est éliminatoire de la grille.

➢ Noter **l'assiduité** conformément au règlement intérieur *Article 79 :*

- ***0 points*** : - *24 heures et plus* d'absences et retards irréguliers non consécutifs pendant les douze (12) derniers mois.
- ***5 points*** : - De *08* à *moins de 24 heures* d'absences et retards irréguliers non consécutifs pendant les douze (12) derniers mois.
- ***10 points*** : - *Moins de 08 heures* d'absences et retards irréguliers non consécutifs pendant les douze (12) derniers mois.

A cette étape du processus d'évaluation, les *8/9 èmes* des rubriques de la grille de sélection auront été notées, objectivement, simplement et sans équivoque, à partir des données des dossiers administratifs des candidats. Cette partie de l'évaluation est réservée au responsable des ressources humaines sauf pour la rubrique concordance du diplôme où il est associé au responsable hiérarchique du poste à pourvoir.

➢ La dernière rubrique réservée à **l'appréciation hiérarchique** est notée sur ***quarante (40) points***. Elle concerne tous les aspects du profil par rapport aux exigences en matière d'aptitudes et de qualités requises par le poste en fonction de la nature de l'activité, qui ne sont pas pris en compte par les autres rubriques d'évaluation citées plus haut. Elles se résument à :

- Le savoir faire par rapport aux exigences du poste notée de *Zéro (0)* à *Dix (10)* points.
- La disponibilité (à ne pas confondre avec l'assiduité) notée de *Zéro (0)* à *Dix (10)* points.
- Les aptitudes requises par le poste et inscrites sur la fiche de l'emploi mais qui ne sont pas évaluées par les autres rubriques notées de *Zéro (0)* à *cinq (05)* points *chacune*. Il faut noter Quatre (04) aptitudes et dans le cas d'une fiche à Trois (03) aptitudes, il est préconisé de doubler la 1ère.

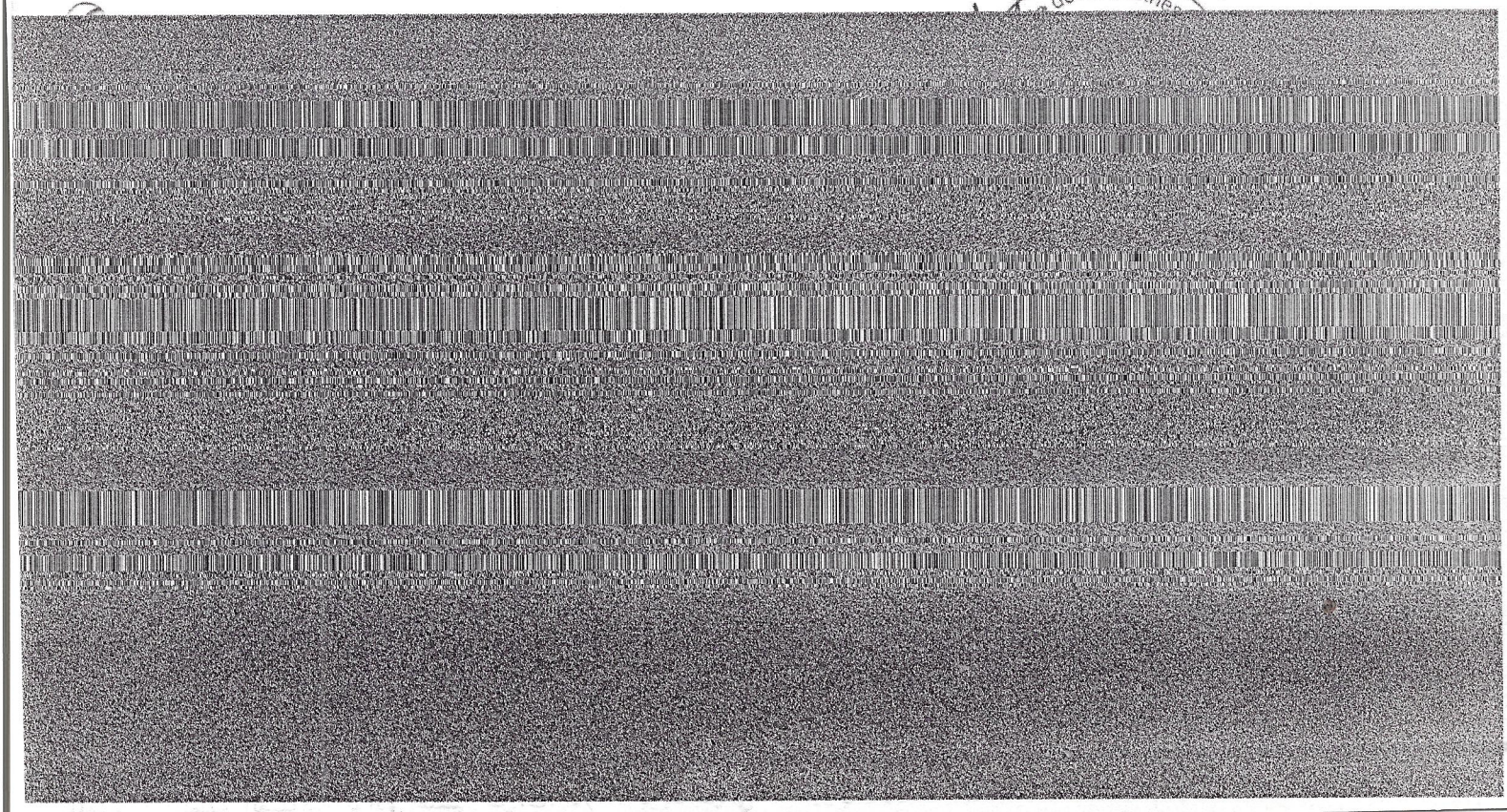
Cette partie de l'évaluation (appréciation hiérarchique) est réservée et signée par les responsables hiérarchiques.

Dans tous les cas de sélection, le candidat retenu est celui qui totalise le meilleur score et, en aucun cas, il ne peut être procédé autrement.

Pour le personnel Cadre et Cadre supérieur, le tableau et la proposition sont transmis à la DRH pour étude et Décision.

Le Directeur des Ressources Humaines

M. OUMELLAL



Madame, Monsieur :

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en science de gestion option gestion des ressources humaines, ayant pour thème **« La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : état de la question dans l'entreprise algérienne, Cas de ENIEM ».**

Nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions, Il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité strictement universitaire.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

1. Information générale.

Nom de l'organisation :

…….

Raison sociale de l'entreprise :

…….

Statue générale de l'entreprise :

……

Adresse de l'organisation :

……

Effectif de l'organisation :

……

Année de création de l'entreprise :

……

1.2. Quels sont les principaux produits ou services offerts par votre organisation ?

……

……

……

…….

1.3. Quel est votre secteur d'activité ?

Primaire ☐ Secondaire ☐

Tertiaire ☐ Autre ☐

1.4. Votre entreprise est-elle une filiale d'une autre entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, de quelle entreprise ?

.....

2. L'effectif de l'entreprise :

2.1. Combien de salariés compte votre entreprise ?

……..

2.2. Quels est le mode de recrutement de ces salariés ?

Interne ☐ Externe ☐

Dans le cas du recrutement externe, de quoi s'agit-il ? :

Contrat à durée déterminée ☐

Contrat à durée indéterminée ☐

Recrutement sur titre ☐

Si autre, précisez ……

2.3. Quel est le nombre des salariés qui ont un contrat :

Contrat à durée déterminée : …….

Contrat à durée indéterminée : …….

Recrutement sur titre …….

Autre …….

2.4. Catégorie socio professionnelle : ☐

Cadre ☐ Cadre supérieure

Maitrise. ☐ Exécution. ☐

2.5. Répartition par tranche d'âge :

[20-30] ☐ [31-40] ☐

[41-50] ☐ 60 & plus ☐

2.6. Répartition par ancienneté :

Moins 1 année ☐ de 1 à 9 ans ☐ de 10 à 19 ans ☐

De 20 à 29 ans ☐ 30 ans & plus ☐

2.7. Sexe :

Masculin ☐ Féminin ☐

2.8. Niveau d'instruction :

Licence ☐ master ☐

Autre : .....

3. La gestion des ressources humaines de l'entreprise :

3.1. Disposez-vous d'une direction ou d'un service de GRH au sein de votre entreprise ?

Direction ☐ Service ☐

3.2. Quand est ce que la GRH est implantée au sein de votre entreprise ?

…….

3.3. Qu'elle est la personne qui est chargée des ressources humaines ; s'agit –il de :

Une ou plusieurs personnes dédiées exclusivement au service RH ☐

Une ou plusieurs personnes non dédiées exclusivement aux RH ☐

Un prestataire externe à l'entreprise ☐

Si autre, précisez…….

3.4. Quelles sont les thématiques gérées dans la GRH de votre entreprise ?

Rémunération et administration du personnel ☐

Recrutement- intégration du personnel ☐

Formation des salariés ☐

Relations avec les partenaires sociaux ☐

Hygiène-sécurité, et condition de travail ☐

Gestion des âges ☐

Accompagnement ☐

Gestion des carrières ☐

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ☐

Et autre : …….

3.5. Quelles sont les priorités de la GRH de l'entreprise :

Recruter de nouveaux profils ☐

Optimiser la politique de formation ☐

Anticiper les besoins en ressources humaines ☐

Renforcer les compétences ☐

Autre : …….

3.6. Quels sont les outils RH qui sont utilisés par l'entreprise ?

Le plan de communication ☐

Le plan de formation ☐

Le plan de recrutement ☐

L'entretien annuel d'appréciation ☐

Le bilan social ☐

Tableau de bord RH ☐

Référentiel des emplois, ☐

Pyramide des âges ☐

Référentiel des compétences ☐

Et autre : ……...

3.7. Que pensez-vous de la GRH au niveau de votre entreprise ?

Constitue une préoccupation pour la direction. ☐

Constitue une dernière préoccupation pour la direction. ☐

4. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de L'ENIEM

4.1. L'entreprise est-elle en sureffectif ?

OUI ☐ NON ☐

4.2. Est-ce qu'elle peut le savoir d'ici une année par exemple ?

OUI ☐ NON ☐

4.3. Quelles sont les critères que vous prenez en considération lors de la phase de recrutement ?

Solon les besoins de l'entreprise ☐ Solon leurs qualifications ☐

Solon l'expérience ☐ Solon les compétences détenues ☐

4.4. Quelles sont les prévisions de recrutements dans les 12 mois prochains ?

Aucune prévision ☐ [01-05] ☐ [06-10] ☐

[11-20] ☐ 21 & plus ☐

4.5. Comment l'entreprise prévoit de recruter ?

Recrutement interne ☐ recrutement externe ☐

Pas de prévision ☐

4.6. L'organisation des formations dépend t- elle ?

Demande des salariés ☐

Les dirigeants de l'entreprise ☐

4.7. Avez-vous un plan de formation ?

Annuel ☐ Pluriannuel ☐

Ou autre : …….

4.8. Avez-vous recensé les principaux besoins en formation ?

OUI ☐ NON ☐

Si oui sur quelle durée :

Mensuelle ☐ Trimestrielle ☐

Semestrielle ☐ Annuelle ☐

4.9. L'entreprise a-t-elle mené un accord avec le partenaire social sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

OUI ☐ NON ☐

Quand est-ce que cet accord est conclu ?

……

4.10. Comment évaluez-vous les compétences ?

Evaluation à chaud ☐

Evaluation à froid ☐

Evaluation individuelle ☐

Evaluation collective ☐

4.11. L'entreprise applique-t-elle les entretiens d'évaluation pour l'identification des écarts de compétence ?

OUI ☐ NON ☐

Si oui à quelle fréquence……

4.12. Les compétences dont dispose l'entreprise aujourd'hui sont- elles suffisantes pour faire face à ses besoins ?

OUI ☐ NON ☐

4.13. Est-ce que ses compétences seront suffisantes d'ici :

6 mois ☐ une année ☐

Ou autre……

4.14. L'ENIEM prévoit – elle des départs en retraite ?

Aucun départs ☐ [01-05] ☐

[6-10] ☐ 11 & plus ☐

4.15. L'ENIEM prévoit – elle des promotions du personnel ?

Aucune promotion ☐ [01-05] ☐

[6-10] ☐ 11 & plus ☐

4.16. Y aurait-il des licenciements dans L'ENIEM ?

Aucun licenciement ☐ [01-05] ☐

[6-10] ☐ 11 & plus ☐

4.17. Qu'elle est la situation de L'ENIEM en termes de démissions ?

Aucune démission ☐ [01-05] ☐

[6-10] ☐ 11 & plus ☐

4.18. Quels sont les outils utilisés dans sa GPEC ?

La pyramide des âges ☐

La pyramide des anciennetés ☐

La cartographie des métiers ☐

Le référentiel de compétences ☐

L'entretien professionnel ☐

Le bilan de compétences ☐

Le référentiel des emplois ☐

Autre, précisez ……..

4.19. L'entreprise a-t-elle procédé à l'identification de ses métiers ?

OUI ☐ NON ☐

Si oui est ce que l'entreprise suit leur évolution ?

OUI ☐ NON ☐

4.20. Quels sont les métiers de l'entreprise ?

……

……

…….

4.21. L'ENIEM, prévoit-elle de s'engager dans cette démarche ou d'améliorer cette politique ?

S'engager dans cette démarche ☐ Améliorer cette politique ☐

4.22. Disposez – vous d'une GPEC au sein de votre entreprise ?

OUI ☐ NON ☐

Si oui, quelle est la date de sa mise en place :

.....

Si non quels sont les raisons de l'inexistence de cette GPEC ?

……

……

……

……

4.23. Selon vous Quel est l'intérêt que présente la démarche de GPEC pour l'entreprise ?

……

……

……

Merci de votre aide, ainsi que les réponses que vous nous avez apportées.

Liste des illustrations

Liste des tableaux

N°	Titre du tableau	Page
01	Récapitulatif de l'évolution de la fonction R.H	**23**
02	Les différentes approches et conception de la compétence selon chaque discipline	**27**
03	Modèle de prévision de la demande des ressources humaines	**52**
04	Types d'écart et mesure d'ajustement pratique	**61**
05	La répartition de l'effectifs selon le sexe et la catégorie socioprofessionnel	**91**
06	Répartition des membres selon l'Age	**93**
07	Repartition des effectifs selon l'ancienneté	**94**
08	Selon type de contrat	**95**
09	Les différentes prévisions de l'entreprise ENIEM	**114**

Liste des figures

N°	Titre de la figure	Page
01	La hiérarchie des besoins selon la Pyramide de Maslow.	**12**
02	Synthèse des huit caractéristiques de la fonction ressources humaines.	**32**
03	Les différents champs d'activités de la fonction ressources humaines	**36**
04	Les missions de la fonction RH.	**38**
05	Analyse du poste de contrôleur dans l'industrie électrique.	**55**
06	Les principaux leviers de régulation du marché interne	**64**
07	Les étapes de la démarche GPEC.	**65**
08	L'organigramme de L'ENIEM.	**81**
09	La répartition de l'effectifs selon le sexe et la catégorie socioprofessionnel	**92**
10	La répartition des membres selon l'Age	**93**
11	Répartition des effectifs selon l'ancienneté	**95**
12	Type de contrat de travail	**96**

Table des matières

Table des matières

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale 1

Introduction du chapitre I : La fonction de la gestion des ressources humaines 4

Section 01 : les différents courants théoriques qui sont à la base du développement de la FRH 5

1.1. La théorie classique des organisations 5

1.1.1. Le courant de gestion scientifique 5

1.1.2. Le courant d'administration scientifique 7

1.1.2.1. La division de travail 7

1.1.2.2. L'autorité et la responsabilité 8

1.1.2.3. La discipline 8

1.1.2.4. L'unité de commandement 8

1.1.2.5. L'unité de direction 8

1.1.2.6. La subordination de l'intérêt 8

1.1.2.7. La centralisation 8

1.1.2.8. Rémunération du personnel 9

1.1.2.9. La hiérarchie 9

1.1.2.10. L'ordre 9

1.1.2.11. L'équité 9

1.1.2.12. La stabilité du personnel 9

1.1.2.13. L'initiative 10

1.1.2.14. L'union du personnel 10

1.2. L'école des relations humaines 10

1.2.1. Les travaux d'Elton Mayo 10

1.2.2. La pyramide des besoins d'Abraham Maslow 11

1.2.3. Frédéric Herzberg et la théorie des deux facteurs 12

1.2.3.1. Les premiers sont extrinsèques (l'hygiène de vie) 13

1.2.3.2. Les seconds facteurs sont intrinsèques (l'auto-motivation) 13

1.3. L'école de contingence 14

1.3.1. L'autocratie ou configuration entrepreneuriale 14

Table des matières

1.3.2. La bureaucratie mécaniste 14
1.3.3. L'adhocratie 14
1.3.4. La configuration professionnelle 15
1.3.5. Le missionnaire 15
1.4. Approche contractuelle 16
1.5. L'approche culturelle 16
Section 02 : les différents phases et facteur d'évolutions de la FRH 17
2.1. Historique de la gestion des ressources humaine 17
2.1.1. L'émergence de la fonction Ouvriers et main d'œuvre : la toute première conception (1850-1944) 17
2.1.2. Les trente glorieuses et service du personnel : une nouvelle conception (1945-1974) .. 18
2.1.3. La professionnalisation de la fonction Gestion des ressources humaines : la naissance d'un nouveau concept (1975-2000) 20
2.1.4. L'époque du DRH, partenaire d'affaires (à partir de 2000) 21
2.1.4.1. Au niveau technologique 21
2.1.4.2. Au niveau économique 21
2.1.4.3. Au niveau social 22
2.1.4.4. Au niveau juridique 22
2.2. l'évolution de la gestion prévisionnelle en GRH 24
2.2.1. L'ère rationaliste : "Gestion prévisionnelle des effectifs (1960)" 24
2.2.2. L'ère des relations humaines : « La gestion prévisionnelle des carrières 1970-1975" ... 24
2.2.3. L'ère de l'entreprise citoyenne :"La gestion prévisionnelle des emplois 1980" 25
2.2.4. L'ère de l'entreprise flexible : "La gestion prévisionnelle des compétences (1990)" 25
2.2.4.1. Définition et conception de la compétence 26
2.2.4.1.1. Définition 26
2.2.4.1.2. Les différentes approches et conception de la compétence 26
Section 03 : La GRH : Définition et caractéristiques 28
3.1. Définition de la gestion des ressources humaines 28
3.2. Les caractéristiques de la GRH 29
3.2.2. Fonction partagée 30
3.2.3. Fonction innovante 30
3.2.4. Gestion individuelle et collective 30
3.2.5. Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs 30
3.2.6. Gestion à court terme et long terme 31
3.2.7. Gestion formelle et informelle 31
3.2.8. Gardienne des valeurs culturelles 31

Table des matières

3.3. Les champs d'activités et les activités de la GRH 32
3.3.1. L'administration du personnel 33
3.3.2. La gestion des ressources humaines 33
3.3.2.1. Les compétences économiques 34
3.3.2.2. Les compétences de gestion 34
3.3.2.3. Les compétences psychologiques 34
3.3.3. Le développement social 35
3.4. Les missions de la fonction RH 36
3.4.1. Administrer efficacement 36
3.4.2. La motivation et l'implication des salariés 36
3.4.3. Favoriser le changement 37
3.4.4. Mettre en œuvre la stratégie 37
Conclusion du chapitre I 39
Introduction du chapitre II : La gestion prévisionnelle des emlpois et des compétences 40
Section 1 : généralités sur la GPEC 41
1.1. La définition du concept de la GPEC 41
1.2. Les principaux concepts de base liés à la gestion des emplois et des compétences 43
1.2.1. L'intégration stratégique de la compétence 43
1.2.2. L'anticipation 43
1.2.3. L'emploi type 43
1.2.4. L'orientation professionnelle continue 44
1.2.5. La compétence 44
1.2.6. L'employabilité 44
1.3. Objectifs de la GPEC 45
1.3.1. Pour l'entreprise 45
1.3.1.1. Gestion 45
1.3.1.2. Prévision 45
1.3.1.3. Emplois 45
1.3.1.4. Compétences 45
1.3.2. Pour les salariés 46
1.4. Les missions de la GPEC 46
Section 02 : Méthodologie de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences 47
2.1. Préambule de la démarche GPEC 47
2.2. Conditions de mise en œuvre de la GPEC 47
2.2.1. Identification précise des ou du problème à résoudre 48

Table des matières

2.2.2. Définition des projets clairs 48
2.2.3. Acceptation de la démarche par les salariés de l'entreprise 48
2.2.4. Le suivi et évaluation 48
2.3. Les différentes manières d'entrer dans une GPEC 48
2.3.1. L'entrée par le plan moyen terme 49
2.3.2. L'entrée par les unités 49
2.3.3. L'entrée par les familles professionnelles 49
2.3.4. L'entrée par les investissements 49
2.3.5. L'entrée par les emplois sensibles 50
2.4. Mise en œuvre d'une démarche GPEC 50
2.4.1. Prévisions des besoins en ressources humaines 50
2.4.2. Analyses quantitatives et qualitatives des ressources de l'entreprise 53
2.4.2.1. Analyse de poste 53
2.4.2.2. Les limites de cet outil 56
2.4.2.3. Le profil poste 56
2.4.2.4. La grille de compétence 56
2.5. Les étapes de la démarche de la GPEC 57
2.5.1. Définition des projets de développement 57
2.5.2. Traduction des objectifs stratégiques en terme de structures, quantités, et types d'emplois nécessaires 58
2.5.3. Inventaire des ressources humaines existantes et analyse de leur évolution probable dans le temps 58
2.5.4. Analyse des écarts et définition des scénarios possibles 59
2.5.4.1. Diagnostic des écarts et méthodes d'ajustement 59
2.5.5. Définition et mise en œuvre des plans d'action et des opérations 62
2.5.5.1. Recrutement 62
2.5.5.2. Mobilité interne 62
2.5.5.3. Plan de formation 62
2.5.5.4. Restructuration 62
2.5.5.5. Entretiens annuels d'évaluation 63
2.5.5.6. Entretiens d'orientation, bilans de compétence 63
Section 3 : Les mécanismes de la GPEC 66
3.1. Les principaux outils de la GPEC 66
3.1.1. Les outils d'observations de l'effectif de l'entreprise 66
3.1.1.1. La pyramide des âges 66
3.1.1.2. La pyramide des anciennetés 68

3.1.2. Les outils d'analyse des emplois 68
3.1.2.1. La cartographie des métiers 69
3.1.2.2. Le référentiel de compétences 69
3.1.3. Les outils de suivi des ressources humaines 70
3.1.3.1. L'entretien professionnel 70
3.1.3.2. Le bilan de compétences 72
3.1.4. Les outils de simulation 73
3.2. Les avantages de la GPEC 73
3.3. Les inconvénients de la GPEC 74
Conclusion du chapitre II 75
Chapitre III : Etude des pratiques de la GPEC au niveau de l'ENIEM 76
Section 1 : Présentation du terrain et la méthodologie de recherche 76
1.1. Présentation du terrain de recherche 76
1.1.1. Historiques de l'ENIEM 76
1.1.1.1. De 1977 à 1981 76
1.1.1.2. De 1982 à 1986 76
1.1.1.3. De 1987 à 1989 77
1.1.1.4. De 1990 à 1991 77
1.1.1.5. De 1992 à 1993 77
1.1.1.6. De 1994 à 1997 77
1.1.1.7. De 1998 à 2000 77
1.1.2. La situation géographique 78
1.1.3. Objet social et champ d'activité de l'entreprise ENIEM 78
1.1.3.1. Objet social de l'ENIEM 78
1.1.3.2. Champ d'activité de l'ENIEM 78
1.1.3.3. Objectifs et missions de l'entreprise ENIEM 79
1.1.3.4. Mission principale de l'ENIEM 79
1.1.4. Organisation et l'organigramme de l'entreprise ENIEM 80
1.1.4.1. La direction générale 82
1.1.4.2. Les directions centrales de l'entreprise 82
1.1.4.3. Les différentes unités de l'entreprise 82
1.1.4.3.1. Les unités de production 82
1.2. La méthode et la technique utilisée 85
1.2.1. La méthode utilisée 85
1.2.2. La technique utilisée 86
Section 2 : la gestion des ressources humaines au sein de l'ENIEM 87

2.1. L'évolution de la gestion de ressources humaines au sein de l'ENIEM 87
2.2. Les fonctions de la gestion des ressources humaines de l'entreprise ENIEM 87
2.2.1. Le recrutement 87
2.2.2. L'intérim 88
2.2.3. La mutation 88
2.2.4. La réintégration 89
2.1.5. La réaffectation 89
2.2.6. La formation 89
2.1.7. L'avancement 89
2.1.8. Le redéploiement 90
2.2.9. Rémunération 90
2.2.10. La communication 90
2.3. La composition de l'effectif de l'entreprise 91
2.4. Les thématiques gérées par la GRH de l'entreprise 97
Section 3 : Les pratiques de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'ENIEM 101
3.1. La démarche de la GPEC dans le cas du recrutement au sein de l'ENIEM 102
3.1.1. Exprimées un besoin 102
3.1.2. Recherche de candidat (profit demandé) 102
3.1.3. La sélection du candidat 103
3.1.4. L'intégration du candidat 104
3.1.5. L'importance de recrutement 105
3.1.6. Les différents critères de recrutement au sein de l'ENIEM 105
3.2. La procédure de gestion de la formation au sein de L'ENIEM 105
3.2.1. Le plan de formation au sein de l'entreprise ENIEM 105
3.2.2. Les étapes du processus de la formation au sein de l'entreprise ENIEM 106
3.2.2.1. Identification des besoins en formation 106
3.2.2.2. Elaboration du plan de la formation 106
3.2.2.3. Le lancement de la formation 107
3.2.2.4. Evaluation et le suivi 107
3.2.3. Les enjeux de la formation au sein du l'entreprise ENIEM 107
3.3. La gestion des compétences 108
3.3.1. L'identification des compétences 108
3.3.2. La construction des compétences 108
3.3.3. Le référentiel de compétences 109

Table des matières

3.4. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences..... 109
3.4. 1. Interprétation des résultats 109
3.4. 1. 1. Les outils RH qui sont utilisés par l'entreprise 109
3.4. 1. 2. Détermination du sureffectif dans l'entreprise 111
3.4. 1. 3. Les critéres que l'entreprise ENIEM prend en considération lors de la phase de recrutement..... 112
3.4. 1. 4. Les prévisions de recrutement au sein de l'ENIEM dans les 12 mois prochains.... 112
3.4. 1. 5. L'organisation des formations au sein de l'ENIEM..... 112
3.4. 1. 6. Plan de formation au sein de l'ENIEM 113
3.4. 1. 7. Les principaux besoins en formation au sein de l'ENIEM 113
3.4. 1. 8. Les différentes prévisions de l'ENIEM..... 114
3.4. 1. 9. Evaluation des compétences au sein de l'ENIEM 114
3.4. 1. 10. Les entretiens d'évaluation au sein de l'ENIEM 115
3.4. 1. 11. Les outils uttilisés par la GPEC de l'entreprise..... 115
3.4. 1. 12. L'intérêt que présente la démarche de GPEC pour l'entreprise..... 117
3.4.2. Synthèse des résultats de la recherche..... 118
Conclusion du chapitre III..... 119
Conclusion générale ……..……120
Bibliographie
Annexes
Liste des illustrations
Table des matières