

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Facultés des Sciences économiques commerciales et
sciences de gestion

Département des sciences de gestion



Mémoire de fin d'étude

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

Spécialité : Gestions des ressources humaines.

Thème

*La mise en place d'un plan de relève pour les
postes clés.*

Cas : CRMA Tizi-Ouzou

Présenté par :

✚ Mme. TAGZIRT Rima.

✚ Mme. RAMDANE Liza.

Encadré par :

Mr. BOUALLECHE Abdelkrim.

Devant le jury :

Président : Mme. SI AMEUR Hadjira. UMMTO.

Examineur : Mr. MOUZAOUI Zaki. UMMTO.

Rapporteur: Mr. BOUALLECHE Abdelkrim. UMMTO.

Session 2022/2023

Remerciements

Tout d'abord, nous remercions ALLAH le tout puissant de nous avoir donné le courage et la patience nécessaires à mener ce travail à son terme.

Nous tenons à remercier tout particulièrement notre encadrant Mr BOUALLECHE ABDELKRIM pour laide compétent qu'il nous a apporté, pour sa patience et son encouragement. Son œil critique nous a été très précieux pour structurer le travail et pour améliorer la qualité des différentes sections, la qualité de son suivie ainsi que pour tous les conseils et les informations qu'il nous a prodigués avec un degré de patience et de professionnalisme sans égal.

Nous tenons aussi à remercier les membres du jury qui trouvent, ici, l'expression de nos sincères remerciements pour l'honneur qu'ils nous font en prenant le temps de lire et d'évaluer ce travail.

Un très grand remerciement pour tous nos professeurs de l'université MOULOUD MAMMERI de Tizi-Ouzou pour leur formation de qualité depuis la première année.

Nous souhaitons aussi remercier l'équipe pédagogique et administrative du département des sciences de gestion pour leurs efforts dans le but de nous offrir une excellente formation.

Nous tenons à remercier Mr HAMDAD le directeur de la CRMA de Tizi-Ouzou et Mr BELAIDI le formateur pour ses formations de qualité, sa disponibilité et ses orientations.

Pour finir, nous souhaitons remercier toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Avec tous mes sentiments de tendresse, d'amour et de respect, je dédie ce travail à :

Ma source de tendresse, de douceur et de bienveillance, ma chère mère FARIDA, et mon père MUSTAPHA, source de sagesse, de conseils et de fierté. Leurs prières ont sans aucun doute contribué à ma réussite. C'est à eux que je dis « MERCI » et je vous aime. Que dieu les garde pour moi.

A ma sœur Dyhia, à mon frère Saïd, ma vie ne serait pas aussi magnifique sans votre présence et votre amour. Et à toute la famille TAGZIRT

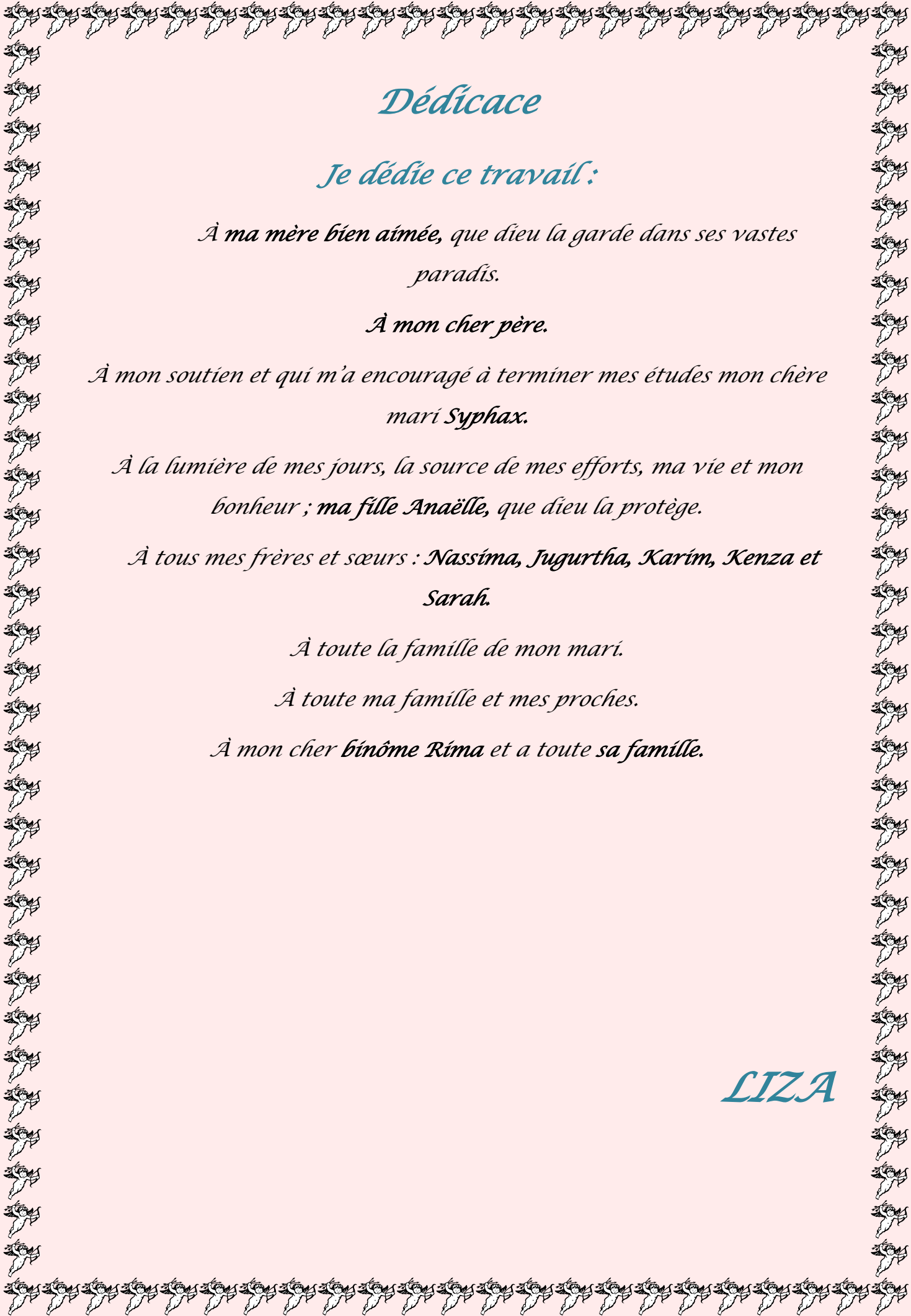
A mon binôme et amie LIZA avec laquelle j'ai pris beaucoup de plaisir à travailler. Nous avons formé une belle équipe.

A ma deuxième famille : Katia, Leticia, Fahima, Sara et tous mes camarades de département des sciences économique, commerciales et des sciences de gestion. ...et en particulier Walid et sa famille.

Sans oublier tous les professeurs, que ce soit du primaire, du collège, du lycée et de l'enseignement supérieur.

A tous ceux qui me sont chers, à vous tous, merci.

RIMA



Dédicace

Je dédie ce travail :

*À ma mère bien aimée, que dieu la garde dans ses vastes
paradis.*

À mon cher père.

*À mon soutien et qui m'a encouragé à terminer mes études mon chère
mari Syphax.*

*À la lumière de mes jours, la source de mes efforts, ma vie et mon
bonheur ; ma fille Anaëlle, que dieu la protège.*

*À tous mes frères et sœurs : Nassima, Jugurtha, Karim, Kenza et
Sarah.*

À toute la famille de mon mari.

À toute ma famille et mes proches.

À mon cher binôme Rima et à toute sa famille.

LIZA

Liste des abréviations

Liste des abréviations

GRH : gestion des ressources humaines

PSRH : planification stratégique des ressources humaines

RH : ressources humaines

OST : organisation scientifique de travail

MS : management scientifique

RS : relations sociales

GP : gestion personnelle

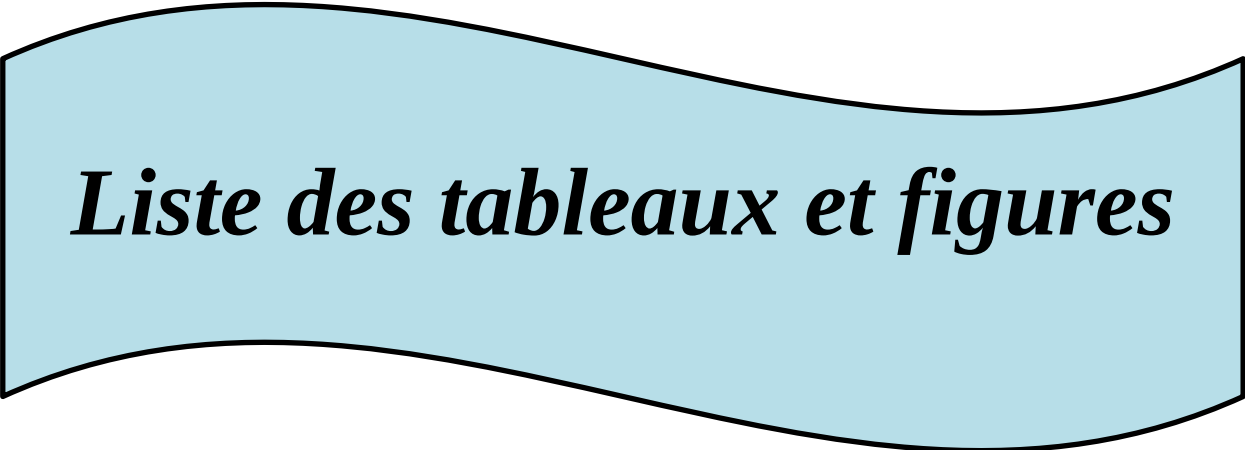
DRH : direction des ressources humaines

PRH : planification des ressources humaines

GC : gestion des carrières

GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

RRH : responsable ressources humaines.



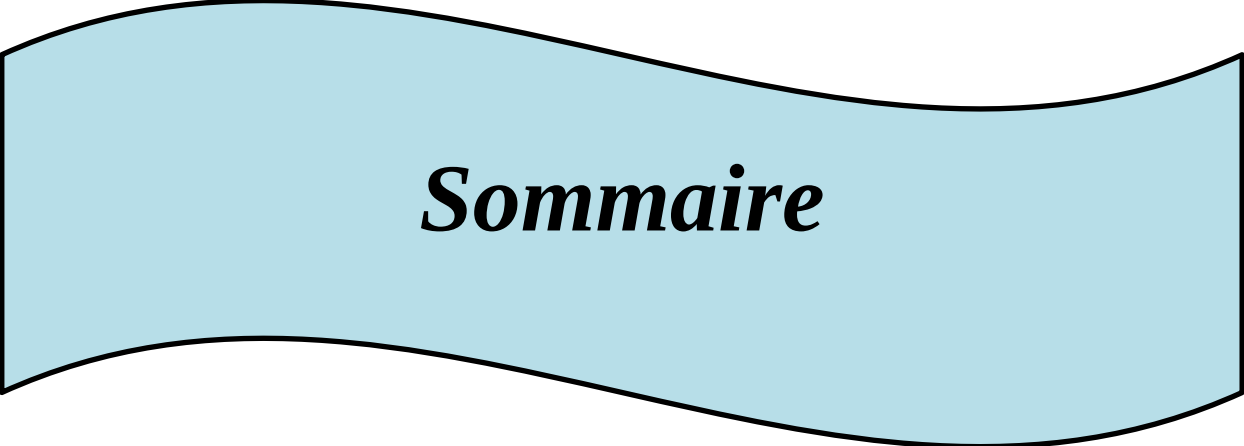
Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Répartition par tranche d'âge	P66
Tableau N°2 : La répartition par niveau d'instruction	P67
Tableau N°3 : Répartition par type d'études suivies	P69
Tableau N°4 : Conditions de travail.....	P70
Tableau N°5 : Satisfaction liée aux possibilités d'avancement.....	P72
Tableau N°6: Fidélité à l'entreprise.....	P73
Tableau N° 7 : Fidélité à l'entreprise.....	P74
Tableau N° 8 : Importance de la planification de la relève	P75

Liste des Figures

<i>Figure 01 : PYRAMIDE D'ABRAHAM H.MASLOW.....</i>	<i>P10</i>
<i>Figure 02 : La démarche de la GRH</i>	<i>P21</i>
<i>Figure N°03 : Définition schématique de la GPEC</i>	<i>P27</i>
<i>Figure N° 04 : Les étapes de la GPEC.</i>	<i>P32</i>
<i>Figure 05 : Les Etapes de la Planification de la Relève.....</i>	<i>P50</i>
<i>Figure N° 06 : l'organigramme de CRMA</i>	<i>P58</i>
<i>Figure N°07 : identification des postes clés.....</i>	<i>P61</i>
<i>Figure N°08 : Identification de potentiel</i>	<i>P63</i>
<i>Figure N°09 : Répartition par tranche d'âge</i>	<i>P67</i>
<i>Figure N°10 : la répartition par niveau d'instruction.....</i>	<i>P68</i>
<i>Figure N°11 : Répartition par type d'études</i>	<i>P69</i>
<i>Figure N°12 : La répartition des conditions de travail.....</i>	<i>P71</i>
<i>Figure N°13 : Satisfaction liée aux possibilités d'avancement.....</i>	<i>P72</i>
<i>Figure N° 14 : Fidélité à l'entreprise</i>	<i>P74</i>
<i>Figure N° 15 : Importance de la gestion de relève.....</i>	<i>P75</i>



Sommaire

Sommaire

Introduction générale.	01
-------------------------------	----

Chapitre I : Généralité sur la GRH et la GPEC

Introduction.	03
----------------------	----

Section 01 : Généralités et concept théorique sur la GRH.	04
---	----

Section 2 : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)	24
---	----

Conclusion du Chapitre.	36
--------------------------------	----

Chapitre II : Le plan de relève

Introduction	37
---------------------	----

Section 01 : La Planification de la Relève	38
--	----

Section 02 : Processus Planification de la Relève	45
---	----

Conclusion du chapitre.	51
--------------------------------	----

Chapitre III : La mise en place d'un plan de relève au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou.

Introduction	52
---------------------	----

Section 01 : présentation de la CNMA et l'organisme d'accueil CRMA :	53
--	----

Section 02 : Analyse des résultats	59
------------------------------------	----

Conclusion.	77
--------------------	----

Conclusion générale.	78
-----------------------------	----

Bibliographie.

Introduction Générale

Introduction Générale

Les mutations Technologiques et l'exacerbation de concurrence ont poussé les entreprises à prendre conscience de l'importance du « facteur humain » dans leurs développements et dans leurs performances.

La gestion des ressources humaines est devenue par conséquence l'une des préoccupations majeures des managers dans leur quête de la rentabilité et de la performance ; Ainsi la gestion des ressources humaines est considérée comme une fonction primordiale de l'Entreprise ayant pour mission principale d'optimiser l'investissement du capital humain et de l'orienter au mieux pour accroître ses profits.

Il est à préciser que l'adoption d'une gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences vise à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources en effectif en fonction de son plan stratégique et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle individuelle.

À ce titre notre travail pour objectif de comprendre la planification d'un plan de relève qui se met en place au sein d'une organisation, une dotation en employés qualifiés, et notamment la détection des hauts potentiels en mesure de prendre des postes de haute responsabilité.

La mise en place d'un plan de relève est une procédure pour déterminer quels sont les postes clés et identifier les employés qui ont du Potentiel pour occuper ces postes, en mettant l'accent sur les critères et exigences d'accès. L'absence d'un plan de relève risque de compromettre l'efficacité et la viabilité d'une organisation, La Relève, celle-ci peut être en mesure de continuer à offrir ses services avec efficacité suite au départ en retraite de ses experts métier.

Ainsi le processus de la planification de la relève, constitue aujourd'hui un défi majeur pour toutes les organisations, pour le cas de la CRMA afin de garantir sa pérennité, assurer son fonctionnement et la continuité de ses services, le maintien ainsi que le renouvellement du Potentiel humain détenteur d'un capital d'expérience appréciable et de qualification certaine, est une mission permanente des managers à tous les niveaux de l'organisation.

❖ Problématique :

- La démarche de la planification de la relève permet- elle réellement de garantir la pérennité de l'entreprise ?

❖ Hypothèse :

- Un plan de relève permet aux organisations de gérer les changements résultant d'un transfert intergénérationnel des compétences.
- Une planification efficace de la relève assure la continuité des activités, de préparer les employés potentiels, réduire les coûts et maintenir la compétitivité de l'entreprise.
- La Planification de la relève est importante pour les organisations, car les départs à la retraite provoquent une perte importante en compétences organisationnelles.

❖ Choix de sujet :

Nous avons choisi ce thème pour les raisons suivantes :

- ✓ La mise en place d'un plan de relève pour les postes clés est un thème d'actualité et devenu une préoccupation majeure dans les sciences de gestion, et en plus est un élément primordial pour l'entreprise. Aujourd'hui est considéré comme ressource important pour la pérennité et la performance de l'entreprise.
- ✓ Nous avons mené une étude pratique dans une entreprise publique algérienne qui est la CNMA.

❖ Structure de travail :

Afin d'atteindre l'objectif de notre étude, nous avons élaboré un plan qui s'articule autour de trois chapitres comme suit :

- Présenter la gestion des ressources humaines dans sa globalité et des notions sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Traiter le processus de la planification de la relève.
- La mise en place d'un plan de la relève au sein de CRMA et une analyse des résultats.



Chapitre I :

Généralité sur la GRH et la GPEC

Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) sont des domaines primordiaux pour les organisations qui souhaitent optimiser leur performance et leur compétitivité. On combine une gestion efficace des talents avec une planification stratégique des ressources humaines. Les organisations peuvent s'adapter aux changements et relever des défis futurs avec succès.

Ce premier chapitre est une synthèse des connaissances et pratiques utilisées dans les ressources humaines, il s'agit de montrer comment la GRH peut anticiper les objectifs de performance et de rentabilité.

Dans la première section nous allons traiter la GRH d'une manière générale et la PSRH, qui constituent l'un des outils efficaces pour faire de la GRH une fonction stratégique de l'organisation.

La deuxième section est consacrée à l'un des domaines les plus importants de la GRH à savoir la GPEC apparaissant comme un outil de réflexion prospectif et anticipatif sur les compétences nécessaires à la réalisation de projet de l'entreprise.

Section 01 : Généralités et concept théorique sur la GRH

1. Définition et Evolution de la GRH :

Avant de présenter l'évolution de la GRH, il est nécessaire de présenter les différentes définitions de la GRH.

1.1. Définitions de la GRH :

Avant d'introduire les différentes définitions de la GRH, il sera utile d'éclaircir certains concepts de base, il s'agit notamment des termes ; gestion, ressources, et de l'expression « ressources humaines ».

1.1.1. La gestion :

- Selon le dictionnaire le ROBERT nouvelle édition « EDIF2000 », le terme gestion est défini comme « action, manière de gérer ». ¹
- Selon le dictionnaire électronique « encarta disco 2010 » le terme gestion est défini comme « organisation et contrôle administratif d'une entreprise privée ou publique. » ²
- Selon PIERRE.G et BERGERON (1984_1991) ; la gestion est définie comme étant un processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les processus d'une organisation afin d'atteindre les buts visés.

Alors la gestion est un ensemble des techniques, des activités, des ressources (financiers, matériels, humains ...) d'une organisation afin d'obtenir une performance satisfaisante, cela peut inclure la gestion des opérations quotidiennes, la prise de décisions stratégiques, la GRH, la gestion des risques.

1.1.2. Les ressources

Le concept « ressources » est un ensemble des moyens monétaires et matériels et humains dont dispose un pays ³.

1.1.3. Ressources humaines

- Selon le dictionnaire PETIT ROBERT, la RH est l'ensemble du personnel d'une entreprise.

On peut donc parler des RH lorsqu'il est question d'évoquer la participation de l'homme dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ou d'une organisation.

¹ Dictionnaire le ROBERT nouvelle édition « EDIF2000

² Dictionnaire électronique « encarta disco 2010 »

³ Cours de la GRH, M1

Cette ressource est considérée comme essentiel pour l'entreprise car elle est l'origine de production et l'innovation et du développement de l'entreprise. Donc la RH sont les moyens humains dont dispose l'entreprise pour assurer la production, la vente, administration des affaires.

1.1.4. La GRH.

Il existe diverses définitions qui décrivent et expliquent la GRH, parmi ces dernières on cite :

- Selon GEAN-MARC LE GALL définit la GRH comme l'ensemble des pratiques de gestion ayant pour objet de mobiliser et de développer les compétences et les motivations des personnes travaillant dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs de l'organisation dans un environnement compétitif et incertain.⁴
- Selon cette définition la GRH doit permettre à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent capable de s'adapter aux évolutions du marché. La GRH doit donc prendre en compte les besoins et les attentes des employés afin de développer des compétences et des motivations des employés pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise dans un environnement concurrentiel et en constante évolution.
- Selon NGAY ABEN, la GRH consiste à s'acquérir des Hommes qu'il faut à la place qu'il faut et les amener à donner le meilleur d'eux-mêmes pour l'entreprise et que cette dernière soit un meilleur de satisfaction pour ces hommes.⁵
- Selon LOIC CADIN et FREDIQUE la GRH se définit comme étant l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des RH correspondant à ses besoins en qualité et en quantité.⁶

En résumé la GRH est un ensemble des pratiques politiques et procédures visant à gérer les employés d'une organisation et à optimiser leur contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La GRH est une fonction clé de l'organisation qui englobe différentes activités telles que le recrutement, la sélection, la formation, la formation, la rémunération, la communication interne, la gestion de changement, la gestion des carrières.

⁴ Jean marc le gal_la GRH 6ème édition_puf_2003.p5

⁵ NGAY EBEN_ GRH 2eme edition_paris_2009.p12

⁶ LOIC CADIN, GVERIN FRANÇAIS et PIGERYE FREDEQUE « GRH », 3eme édition, Dunod, France, 2007.p5.

1.2. Historique et Évolution de la GRH :

Avant de présenter l'évolution de la GRH il est-il nécessaire de présenter son historique ;

1.2.1. Historique de la GRH :

L'historique de la GRH est étroitement lié à l'évolution des idées et des courants de pensée en matière de management, pour comprendre comment la GRH était conçue, il est important de se pencher sur les principaux courants qui ont contribué à l'émergence d'une conception moderne de la GRH.

1.2.1.1. l'école classique

Les principaux contributeurs de l'école classique tels que TAYLOR et FAYOL, ont développé des théories et des principes qui ont influencé à la GRH de cette époque.

A/ Les mouvements de gestion classique (le taylorisme) ;

FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915) ; était un ingénieur et économiste américain, souvent considéré comme le père du l'organisation scientifique du travail « OST » ou du « taylorisme ».⁷

TAYLOR constate l'inefficacité de la production à cause de deux raisons ;

- D'un encadrement incompétent
- Le freinage de la production par les salaires,

Pour optimiser la production, Taylor propose trois principes :

- Une division verticale du travail, il recommande de séparer clairement les tâches de conception et d'exécution. Le bureau des méthodes composé de spécialistes et chargé de concevoir et de définir les méthodes de travail les plus efficaces. Les ouvriers sont responsables de l'exécution des tâches dans les ateliers en servant les méthodes prédéfinies par la direction.
- Une division horizontale : Une décomposition de travail en tâches élémentaires permettant aux travailleurs d'effectuer leurs tâches de manière plus efficace et plus rapide et de simplifier au maximum et répéter incessamment en un temps bien déterminé.

⁷ FREDY-PLANCHOT, théorie des organisations appliquée au MRH, édition FOUCHER, vannes, 2008, p101.

- Un salaire équitable fondé sur le salaire aux pièces (salaire au rendement) censé assurer aux ouvriers des augmentations en proportion de leur efforts, l'idée est de créer une motivation financière pour encourager les travailleurs à accroître leur productivité.
- La coopération salaire/encadrement dans le cadre d'un consensus social repose sur la communication, la confiance, la participation et le respect. En favorisant une relation de travail positive, qui contribue à une meilleure performance organisationnelle et au bien-être des employés.

L'apport de TAYLOR et du mouvement de gestion classique a été significatif dans l'histoire du management. Le taylorisme a permis d'accroître l'efficacité et la productivité dans les organisations en introduisant des méthodes scientifiques pour organiser le travail. Cependant cette approche a été critiquée pour son approche mécaniste des travailleurs, son manque de considération pour les aspects humains et sa tendance à ignorer la satisfaction et le bien-être des employés

B/ l'apport d'HENRI FAYOL :

La théorie de Fayol (1841-1925), également connue sous le nom de la théorie classique de l'administration, « lui va se concentrer sur le dirigeant et sur la structure des entreprises il est une des rares références françaises dans l'histoire de management ».⁸

Il identifie 5 fonctions de gestion ;

Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

Il a également formulé 14 principes de gestion ;

- ✓ Division du travail : les tâches doivent être réparties entre les employés en fonction de leurs compétences et spécialisations. Cela permet d'accroître l'efficacité et la productivité.
- ✓ L'autorité et la responsabilité ; les responsables doivent avoir l'autorité nécessaire pour donner des ordres, mais ils doivent également assumer la responsabilité des résultats obtenus.
- ✓ La discipline : la discipline garantit un fonctionnement ordonné.
- ✓ Unité de commandement : chaque employé doit recevoir des instructions d'un seul supérieur pour éviter les conflits.

⁸ FABIEN DE GEUSER-ILLUSTRATIONS DE FLYING ROGERS, petite histoire des théories du management, édition EDENRED.2015, p4

Chapitre I : Généralité sur la GRH et la GPEC

- ✓ Unité de direction : l'organisation doit poursuivre un seul objectif commun qui guide toutes les activités et efforts.
- ✓ La subordination de l'intérêt : les intérêts individuels des employés doivent être subordonnés à l'intérêt collectif de l'organisation.
- ✓ Centralisation : la décision doit être prise au niveau approprié de l'organisation en fonction de la nature et l'importance de la décision.
- ✓ Rémunération du personnel ; les employés doivent être rémunérés de manière équitable pour le travail qu'ils fournissent.
- ✓ Hiérarchie : l'organisation doit être structurée de manière hiérarchique avec des niveaux de responsabilité claire et une chaîne de commandement définie.
- ✓ L'équité : les employés doivent être traités avec équité et justice.
- ✓ L'ordre : les ressources et les activités doivent être organisées.
- ✓ L'initiative : les employés doivent être encouragés à faire preuve de créativité dans leur travail.
- ✓ Stabilité du personnel : il est préférable de maintenir une certaine stabilité dans le personnel pour favoriser l'efficacité de l'organisation.
- ✓ Esprit de corps : la promotion de l'esprit d'équipe et de la solidarité entre les employés est essentielle pour une bonne dynamique organisationnelle.

Ces principes ont été formulés par Fayol comme des lignes directrices pour aider les gestionnaires à atteindre une gestion plus efficace et efficiente. En fournissant un cadre théorique pour la gestion des organisations et ont influencé de nombreuses pratiques de gestion. Ses idées ont contribué à l'évolution de la pensée administrative et ont jeté les bases de la gestion moderne.

C/ Weber, « la rationalisation de l'organisation »

Est un sociologue allemand connu pour ses travaux sur la théorie de l'organisation et la sociologie de la religion.

- Selon Weber « la rationalisation de l'organisation fait référence à un processus par lequel les sociétés modernes adoptent des formes d'organisation rationnelles et bureaucratiques ».

Il cherche à rendre compte de l'émergence de la modernité et du passage d'une légitimité traditionnelle à une légitimité rationnelle légale.

Parmi les textes publiés « économie et société », analyse le rôle du leader dans une organisation et essayez d'expliquer pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité, ces ouvrages constituent un accord essentiel pour les managers et peuvent se résumer selon 3 axes ;

- Axe philosophique ; s'interroge sur le devenir d'une société
- Axe humain ; met l'accent sur la connaissance du fait humain.
- Axe sociologique ; il cherche à comprendre l'interprétation que donnent les individus à leur propre activité.

L'apport de WEBER a été considérable dans la théorie de l'organisation et de la gestion. Sa conceptualisation de la bureaucratie et de la rationalisation de l'organisation a contribué à la compréhension de la structure et du fonctionnement des organisations modernes.

Il convient de noter que la vision de WEBER de la bureaucratie a été critiquée pour sa tendance à privilégier la formalité et la conformité aux règles au détriment de la flexibilité et de l'innovation.

1.2.1.2. école des relations humaines :

Dès les années 30 apparaît l'école des RH et la notion d'homme sociale. Elle étudie l'attitude des hommes au travail. Les chercheurs ont commencé à se concentrer sur les aspects humains de la gestion, cette théorie a mis l'accent sur l'importance des relations sociales de la communication et de la motivation des employés.

Parmi les facteurs qui ont favorisé l'apparition de l'école des RH :

- Les critiques envers l'approche classique.
- Les mouvements syndicaux et l'accent sur les droits des travailleurs
- L'évolution des conditions de travail
- Evolution des techniques de production

Voici quelques-unes des principales théories associées à l'école des RH :

ELTON MAYO (1880-1949) : l'homme sociale

Mayo est un sociologue américain d'origine australien qui est considéré comme l'un des fondateurs du mouvement des RH. Il a été amené à chercher dans l'analyse des conditions du travail.

Chapitre I : Généralité sur la GRH et la GPEC

La théorie de MAYO également connue sous le nom de l'école des RH. Est une approche sociologique de la gestion qui a été développée dans les années 1920-1930.

Son travail s'est principalement concentré sur l'impact des RS sur le lien de travail et la productivité des employés.

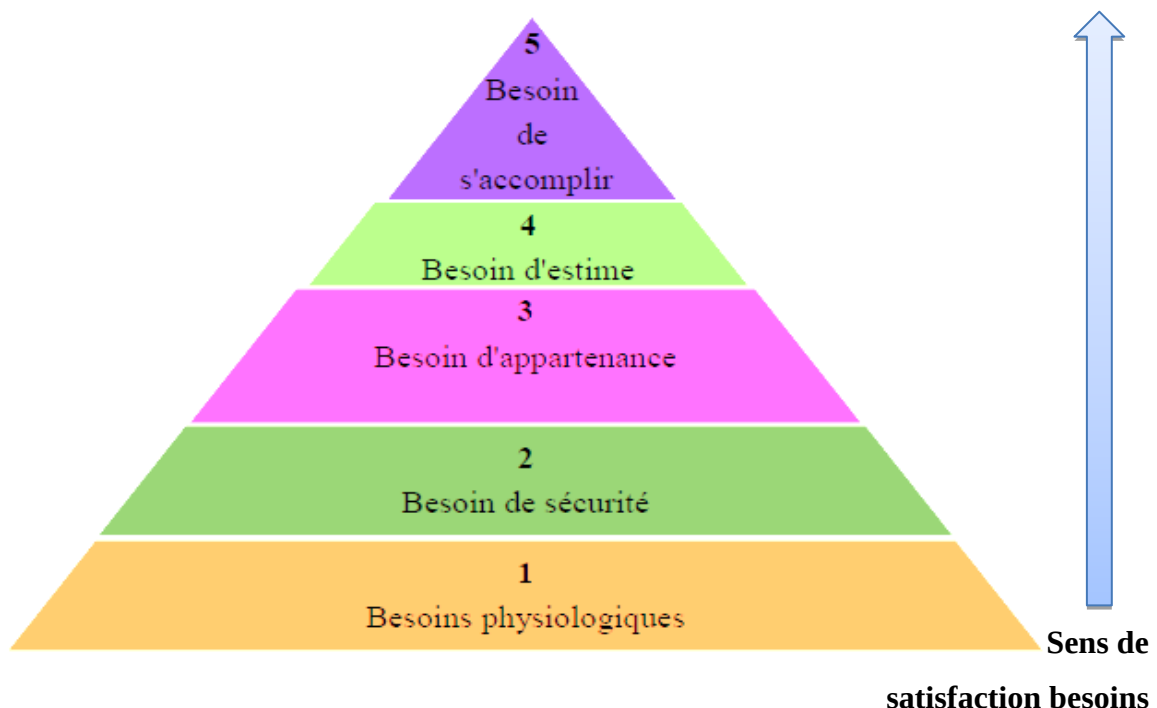
Il a amené une célèbre série d'expériences connues sous le nom des études de HAWTHORNE, réalisées à l'usine de Western Electric à HAWTHORN, ces études ont relevé que les conditions de travail et les relations sociales entre les employés avaient un impact significatif sur leur productivité et leur satisfaction au travail.

L'une des conclusions clés des études de HAWTHORNE était que la motivation et le rendement des employés étaient influencés par des facteurs tels que ; la reconnaissance, le soutien social et l'attention portée à leurs besoins sociaux.

La théorie d'ELTON MAYO mettait l'accent sur l'importance des relations humaines et de la satisfaction au travail pour améliorer la productivité et le bien-être des employés.

B/ ABRAHAM H. MASLOW « la théorie des besoins » ; La théorie de MASLOW suggère que les êtres humains ont plusieurs besoins qui sont souvent représentés sous la forme d'une pyramide avec 5 niveaux de besoins

Figure 01 : PYRAMIDE D'ABRAHAM H. MASLOW



Source: copyright www.manager-go.com

- ✓ Les besoins physiologiques : sont les besoins de base tels que ; manger, boire, dormir, vêtir, ...
- ✓ Les besoins de sécurité : une fois que les besoins physiologiques sont satisfaits, les individus cherchent à se sentir en sécurité et protégés. Cela inclut la sécurité personnelle, la sécurité de l'emploi, la stabilité et la santé...
- ✓ Les besoins d'appartenance : les individus cherchent à former des relations sociales à se sentir acceptés et aimés.
- ✓ Les besoins d'estime : les individus cherchent à développer une estime de soi, à gagner le respect des autres et à se sentir valorisés⁹
- ✓ Les besoins d'accomplissement : au sommet de la hiérarchie, les individus ont besoin de réaliser leur plein potentiel et de poursuivre des objectifs personnels.

Selon MASLOW, les individus progressent dans la hiérarchie des besoins en satisfaisant les niveaux inférieurs avant de passer aux niveaux supérieurs. La théorie soutient également que la satisfaction des besoins supérieurs conduit à une motivation plus élevée et à un bien-être psychologique.

Cependant il convient de noter que la hiérarchie des besoins de MASLOW a été critiquée pour sa conception rigide et universelle, qui ne tient pas compte des variations individuelles, culturelles et contextuelles. Malgré cela, la théorie de MASLOW reste une contribution importante dans le domaine de la motivation et a influencé de nombreux domaines tels que la psychologie, le management et le développement personnel.

C/ Frederick Herzberg (la théorie de deux facteurs) ;

La théorie de Frederick Herzberg, connue sous le nom de théorie des deux facteurs ou théorie de la motivation-hygiène, est un modèle développé dans le domaine de la psychologie industrielle et organisationnelle.

Il amène une étude en 1959 dans laquelle il a interviewé des employés pour identifier les facteurs qui motivaient et ceux qui contribuaient à leur insatisfaction au travail.

Selon lui il existe 2 types de facteurs qui influencent la motivation et la satisfaction au travail :

⁹ ABRAHAM H. MASLOW, motivation and personnalité 1954, Edition harper et row, dans le chapitre 2 à 4 du livre.

➤ **Les facteurs d'hygiène :**

Ce sont les conditions de travail externes qui n'ont pas de lien direct avec le travail lui-même, ils comprennent des éléments tels que le salaire, les avantages sociaux, les politiques organisationnelles, les relations avec les collègues, la supervision, les conditions de travail. L'amélioration de ces facteurs d'hygiène peut réduire l'insatisfaction au travail, mais ne conduit pas nécessairement à une motivation élevée.

➤ **Les facteurs de l'auto-motivation :** ce sont des aspects au travail lui-même qui contribuent à la satisfaction et à la motivation intrinsèque des employés. Ils incluent des éléments tels que la reconnaissance, les responsabilités, les opportunités de croissance et de développement, les réalisations personnelles, l'autonomie.¹⁰

Selon la théorie de HERZBERG, les facteurs d'hygiène sont considérés comme des conditions préalables pour éviter l'insatisfaction, tandis que les facteurs de motivation sont essentiels pour favoriser la satisfaction et la motivation au travail.

Par conséquent pour créer un environnement de travail motivant, il est important de fournir à la fois des facteurs d'hygiène adéquats et des facteurs de motivation satisfaisants.

La théorie de HERZBERG reste une contribution importante à la compréhension des facteurs qui influencent la motivation et la satisfaction au travail.

Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail :

➤ **L'élargissement horizontal du travail**

➤ **L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail.¹¹**

L'apport de HERZBERG a mis en évidence l'importance de considérer à la fois les aspects extrinsèques et intrinsèques du travail pour comprendre et améliorer la motivation des individus. Sa théorie a eu une influence significative sur la gestion des RH et a contribué à l'évolution des pratiques de motivation et de satisfaction au travail.

D/Douglas McGregor (1906-1964) :

Douglas Mc Gregor, docteur en psychologie de l'université Harvard, a élaboré une véritable théorie de management basée sur deux conceptions de l'homme au travail : la théorie X et la théorie Y. Les deux théories s'opposent entre elles.

¹⁰ PIERRE LOUART, MASLOW, HERZBERG et les théories du contenu motivationnel, IAE de Lille, 2002, p8

¹¹ FABIEN SAULNIER, les fiches outils du master MRH de l'IAL de Toulouse, p3

Douglas Mc Gregor, dans son livre la dimension humaine de l'entreprise publié en 1960, a formulé deux théories distinctes sur la gestion des entreprises ; la théorie X basée sur un management autoritaire, et la théorie Y, qui promeut un management participatif.

L'une des idées clés avancées par Mc Gregor est que les différents styles de direction adoptés par les entreprises découlent directement des croyances et des conceptions de leurs dirigeants. Selon lui chaque décision de leadership ou d'action est accompagnée d'hypothèses implicites sur la nature humaine et le comportement des individus.

McGregor s'oppose à la vision taylorienne du facteur humain (la théorie X stipulant que l'individu éprouve une aversion sur le travail, ne travaille que pour l'argent fuit les responsabilités et donc doit être contrôlé, une version plus positive (la théorie Y) posant comme principe centraux l'implication des individus dans le travail et leur prise de responsabilité naturelle fonction de récompense en parti autre que monétaire)

➤ **La théorie X suppose ;**

- ✓ L'individu n'aime pas le travail.
- ✓ Ils ont besoin pour travailler d'avoir la perspective d'un gain.
- ✓ Ils ne cherchent pas les responsabilités et ses incapables de trouver des

motivations dans le travail.

- ✓ Il préfère être dirigé et éviter les responsabilités
- ✓ Style de management autoritaire.

➤ **La théorie Y ; au contraire**

- ✓ Postule que les individus ont besoin psychologique qui les pousse au travail
- ✓ Ils désirent s'accomplir personnellement et progresser dans l'exercice des

responsabilités.

✓ L'homme est capable de s'auto-diriger et de s'autocontrôler, ils cherchent les responsabilités.

- ✓ L'individu aime le travail.¹²

L'apport de MCGREGOR réside dans la remise en question des croyances traditionnelles et autoritaires sur le management. Il met en évidence l'importance de reconnaître et de valoriser le potentiel des individus, en favorisant leur participation et leur engagement. Les théorie X et Y ont eu un impact significatif sur la théorie et la pratique de

¹² NICOLAS ARMAND, nouveaux de la GRH, édition ELLIPSES, 2003, p11.

management, en encourageant le développement de styles de leadership plus participatifs et en mettant sur la motivation intrinsèque et l'autonomie des employés

1.2.1.3. l'école de contingence :

Les théories de contingence, signifie dépendance, se caractérisent par leur rupture avec les courants de pensée normatifs classique. Ces courants prônent l'idée qu'il existe une seule forme structurelle « one best way »

Il existe des conceptions qui remplaçant « one best way » par un « best way » propre a-t-elle facteur ou ensemble de contingence.¹³

Les théories de contingentes distinguent des théorie administratives, scientifiques du travail et de l'école des RH par leur accent sur l'impact des variables liées à l'environnement sur le comportement des organisations contrairement à ces courants de pensée traditionnels, les théories contingents reconnaissent que l'environnement externe d'une organisation et son fonctionnent.

Brauner, Emery et Triste, qui ont souligné le rôle de la technologie dans la détermination des comportements organisationnels.

Ces chercheurs ont observé que les avancées technologiques et les choix technologiques effectués par une organisation peuvent avoir un impact sur sa structure interne et les relations entre les membres.

Le rôle de la technologie est également mis en évidence de façon empirique par Wood Ward.

Pour ce qui concerne les facteurs de contingence ;

- ✓ Interne, la technologie, la taille, la stratégie...
- ✓ Externe, l'environnement...

Les théories de contingentes sont des approches qui apportent un éclairage au théorie des organisations. Elle cherche à comprendre les raisons pour lesquelles il existe des correspondances, ces théories ont également un caractère normatif.

Les théories de contingentes font face à certains critiques, parmi celle-ci on souligne souvent l'absence de pris en compte des comportement individuels au sein de l'organisation, notamment la psychologie des dirigeants et leur style de leadership, en effet ces théories

¹³ LOIC CADIN, FRANÇAIS GUERIN, GRH, 3eme édition DUNOB, PARIS, 2010p7

tendent à mettre l'accent sur les facteurs externe sans prendre en considération les aspects internes et humains de l'organisation.

Il est également possible de faire valoir que le jugement porte sur l'environnement relève de la perception subjective, ainsi même si 2 organisations opèrent dans le même environnement objectif, leur perception de cet environnement peut diffères ce qui Pourrat conduire à des formes organisationnelles différents.

Les théorie contingentes offrent une perspective intéressent sur la relation entre l'environnement, la structure organisationnelle et la performance, cependant, elles doivent être complètes par une compréhension des comportement individuels et de la perception subjective de l'environnement pour fournir une image complète des organisations.

L'apport de l'école de la contingence réside dans la reconnaissance de l'importance de considérer les facteurs contingents dans la prise de décision et la mise en œuvre des pratiques de gestion. Cela a permis aux managers et aux chercheurs d'adopter une approche plus souple et adaptable, en mettant l'accent sur l'ajustement des pratiques de gestion en fonction du contexte spécifique de chaque organisation

1.2.2. Évolution de la GRH : de l'administration du personnel a la GRH :

La GRH a connu une évolution significative depuis son émergence au début de l'industrialisation, la fonction personnelle était exercée par le patron des affaires car les entreprises étaient de petite taille, et n'avaient pas besoin d'un département spécifique pour gérer les employés.

Le patron considérait l'homme comme étant un facteur de production au même titre que les autres facteurs.

À cause de développement du capitalisme la conception de travail va connaître du changement, ce changement va se faire sous la conjonction de certain facteur :

Le développement technologique

Développement d'une économie monétaire

Les changements technologiques.

Le changement démographique.

Au début des année 1980, la mondialisation a engendré une forte concurrence entre les entreprises, pour se démarquer de cette concurrence, le facteur humain constitue la solution la plus importante, donc à partir de cette période les salariés ont acquis de la valeur aux niveau

des entreprises, Il Ya alors une évolution du la fonction personnelle à la fonction ressources humaines.

Ce changement suggère une transformation de la manière dont la fonction ressources humaines recrute, rémunère et fait évoluer les salariés au sein de l'entreprise. Il implique une approche plus stratégique et proactive de la GRH, mettant l'accent sur la valorisation du capital humain et son alignement avec les objectifs et la stratégie globale de l'entreprise.

Il serait utile d'opérer une distinction entre la fonction personnel, l'administration du personnel, la gestion du personnel et la GRH.

En commençant par la naissance de la fonction personnelle et en aboutissant a la naissance de la fonction des RH

1.2.2.1. La fonction personnelle : la fonction personnelle fait référence à l'ensemble des responsabilités assumées par le chef linéaires en ce qui concerne l'utilisation efficace des individus au travail.

Cela implique la gestion des carrières, le recrutement et la sélection des employés, l'évaluation des performances.

1.2.2.2. L'administration du personnel : elle traduit la dimension bureautique de la gestion et recouvre l'administration quotidienne du personnel.

Pour qu'une administration du personnel soit efficace, plusieurs éléments doivent être présents, tout d'abord, il est important d'avoir un potentiel humain compétent et qualifié ensuite, une structure organisationnelle, enfin des procédures simples et rapides doivent être mises en place pour faciliter l'administration du personnel.

1.2.2.3. La gestion du personnel : la gestion du personnel est définie comme étant le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, méthodes et programmes concernant le personnel dans l'organisation.

La composante essentielle de la GP est la recherche de la satisfaction des besoins en personnel exprimé par les services opérationnels. La prévision joue par conséquent un rôle déterminant. Cette gestion consiste à placer les hommes qu'il faut, là où il le faut et au moment où il le faut.

1.2.2.4. La GRH : englobe un ensemble de pratiques et de stratégies visant à gérer efficacement les ressources humaines au sein d'une entreprise. Cela inclut des aspects tels que le recrutement, l'évaluation des performances, le développement de carrière, la gestion du changement, la gestion des conflits.

La déférence principale entre la GRH et la GP réside dans l'approche et la perspective adoptées. La GRH met l'accent sur la reconnaissance du capital humain comme un atout

stratégique pour l'organisation, elle reconnaît que les personnes sont au cœur du succès de l'entreprise

L'information du service des RH notamment par la mise en place du SIRH, cette informatisation accompagne et facilite l'expansion géographique des entreprises en fournissant des outils de communication et d'information et de collecte de données et de contrôler, ont rendu essentiel pour les entreprises, de survivre vers

L'extérieure, de s'adapter au changement et dévaloriser leur RH.

La GRH joue un rôle stratégique en participant à la réflexion sur la stratégie de l'entreprise et en veillant à ce que les compétences humaines sont utilisé de manière optimale pour favoriser l'innovation et le succès.

Gérer les RH c'est effectuer des options stratégiques qui concernent les différents politiques de personnel. Désormais on prendra en compte d'autres facteurs plus centrés sur l'homme en vue d'optimiser de nouveaux besoins.

La fonction RH est une fonction partagée, le manager est le premier RH de son équipe et les spécialistes RH ont pour objectifs d'aider les managers à réussir leurs objectifs opérationnels.¹⁴

2. Les objectifs et rôles de GRH :

2.1.les objectifs de la GRH :¹⁵

L'objectif principal de la GRH est de maximiser l'efficacité et la performance globale d'une organisation avec ceux des salaires gèrent efficacement son capital humain, et garantir la disponibilité d'une main d'œuvre compétente et volontaire.

Voici quelques objectifs de la GRH :

2.1.1. objectifs explicites ;

A/ Attirer : trouver et embaucher les talents appropriés pour les postes vacants afin de répondre aux besoins de l'organisation en termes de compétences et expérience.

B/ Retenir : cela fait par soutien à la gestion des carrières, la promotion interne afin de pouvoir intéresser les travailleurs.

C/ Former : dans le but d'améliorer leurs compétences, leurs connaissances et leur performances professionnelles.

¹⁴ ANNIK COHEN, TOUTE LA FONCTION RH, édition DUNOD, paris, 2006, p54

¹⁵ LLOYD L. BYERS and LESLIE W. RUE 1997 HRM (5th edition) the MC GRAW-HILL COMPANIES, USA

D/ Motiver : la motivation des travailleurs est un aspect essentiel de la GRH, on peut motiver les travailleurs par plusieurs façons comme ; la formation, rémunération, la communication aussi il faut insister à la santé et à la sécurité.

2.1.2. Objectifs implicites ;

A/La productivité accrue : fait référence à une amélioration de l'efficacité et l'efficience des processus liés à la gestion des personnes au sein d'une organisation. Cela se traduit par une utilisation plus optimale des RH pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

B/La qualité de la vie de travail : se réfère à un environnement de travail positif, équilibré et satisfaisant pour les employés travaillant dans ce domaine. Il englobe plusieurs aspects qui contribuent au bien-être et à la satisfaction des employés tout en favorisant une productivité accrue et performance optimales.

C/Le respect des lois et convertir collectives : est une composante essentielle de la pratique responsable de la GRH, il fait référence à l'obligation pour les professionnels des RH et les employeurs de se conformer aux lois du travail, aux réglementations gouvernementales et aux accords collectifs négociés avec les représentants syndicaux.

D/La satisfaction des employés : cela fait référence au niveau de contentement, de bonheur et de satisfaction générale qu'un employé ressent à l'égard de son travail, de son environnement de travail et de ses relations professionnelles.

2.1.3. Objectifs à long-terme

A/ Santé et bien-être des employés : la GRH à long terme se concentre sur la santé et le bien-être des employés en mettant en place des initiatives visant à promouvoir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, à offrir des avantages sociaux et de programme de soutien, à favoriser un environnement de travail sain et sécuritaire.

B/ Gestion des performances et rémunération : la GRH vise à établir des systèmes de gestion des performances pour évaluer et améliorer les performances des employés à long terme. Cela comprend la mise en place d'objectifs clairs, de programme de développement des compétences, ainsi que des systèmes de rémunération et d'avancement basés sur le mérite et la performance.

C/ Succession et la planification de la relève : un objectif clé de la GRH à long terme est de préparer l'organisation à assurer une relève efficace et une continuité des opérations. Cela implique d'identifier les talents potentiels, de développer des plans de succession, de mettre en place des programmes de développement des membres clés, et de garantir une transition en douceur lors du départ des employés clés.

2.2.Rôles de la GRH ;

La GRH est un domaine de gestion qui se concentre sur la gestion et le développement des personnes au sein d'une organisation, le rôle de la GRH et d'optimiser la contribution des employés à la réalisation des objectifs de l'organisation en mettant en place des politiques et des pratiques adaptées.

Voici quelques-unes des principales responsabilités de la GRH ;

A/ Gestion de la diversité et de l'inclusion : la GRH est chargée de promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de l'organisation en adoptant des politiques et des pratiques qui favorisent l'égalité des chances, l'équité et le respect de la diversité des employés en termes de genre, de race, d'âge, d'origine, etc.

B/ Gestion de la santé et de la sécurité : la GRH veille à ce que l'organisation respecte les normes de santé et de sécurité au travail. Elle met en place des politiques et des employés, prévenir les accidents du travail et soutenir le bien-être au travail.

C/ Gestion des relation sociales : la GRH joue un rôle important dans la gestion des relations entre l'organisation et ses employés, y compris la négociation et l'application des conventions collectives, la résolution des conflits, la communication interne et la création d'un environnement de travail positif et respectueux.

PAT MC LAGAN à suggérer neuf rôles :¹⁶

- ✓ Attirer l'attention des décideurs stratégiques sur la tendance concernant le personnel interne et externe et recommander la stratégie à long terme.
- ✓ Concevoir et préparer les systèmes et actions RH pour leur mise en œuvre afin qu'ils aient un impact max sur la performance et le développement de l'organisation.
- ✓ Faciliter le développement et la mise en œuvre stratégiques des transformations de sa propre organisation en poursuivant des valeurs et des visions.
- ✓ Crée une relation positive avec les clients en leur fournissant des programmes et du matériel d'apprentissage.
- ✓ Aider les employés à évaluer leurs compétences, leur valeurs et objectifs.
- ✓ Il évalue les pratiques et les programmes de DRH.
- ✓ Permettre aux individus et aux groupes de travailleurs dans de nouvelle situation et de changer leur point de vue afin que les personnes pouvoir passent de modèle autoritaire à des modèle participatifs

¹⁶ Mémoire m2(la gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés)

- ✓ Aider également l'employé individuel à ajouter des valeurs sur le lien de travail.
- ✓ Identifier les besoins d'apprentissage.¹⁷

3. la démarche de la GRH

La démarche de la GRH peut être définie comme l'ensemble des actions et des processus mis en œuvre par une organisation pour gérer efficacement ses RH, elle englobe toutes les activités liées à la planification, recrutement, l'intégration au développement, à l'évaluation, à la rémunération, à la gestion des carrières...

La démarche de la GRH repose sur une approche stratégique et globale, alignée sur les objectifs et la vision de l'organisation. Elle vise à maximiser le potentiel des RH, à améliorer leur performance et leur contribution à la réalisation des objectifs organisationnels, fidéliser les talents, favoriser l'engagement des employés et maintenir un avantage concurrentiel sur le marché, favoriser leur engagement et leur bien-être.

La démarche de la GRH peut être décrite en cinq étapes principales :¹⁸

➤ **PRH** : cette étape consiste à anticiper les besoins en personnel de l'organisation à court, moyen et long terme. Elle implique une analyse approfondie des effectifs actuels, des compétences requises et des tendances du marché du travail.

La planification des RH vise à garantir que l'organisation dispose du bon nombre de personnes, avec les compétences adéquates au bon moment

➤ **Recrutement et sélection** : cette étape implique l'identification et l'attraction des candidats potentiels pour les postes vacants, elle comprend des activités telles que la rédaction et la diffusion d'offres d'emplois par présélection, les entretiens, les tests de sélection et la vérification des références. L'objectif est de sélectionner les candidats les plus qualifiés aux exigences de l'emploi.

➤ **Développement des RH** : cette étape vise à améliorer les compétences, les connaissances et les capacités des employés. Elle comprend des activités telles que la formation et le développement des carrières. L'objectif est de permettre aux employés de développer leur potentiel, d'acquérir de nouvelles compétences et de s'adapter au changement organisationnel.

➤ **Evaluation des performances** ; cette étape consiste à évaluer régulièrement les performances des employés par rapport aux objectifs fixés. Elle comprend des activités telles

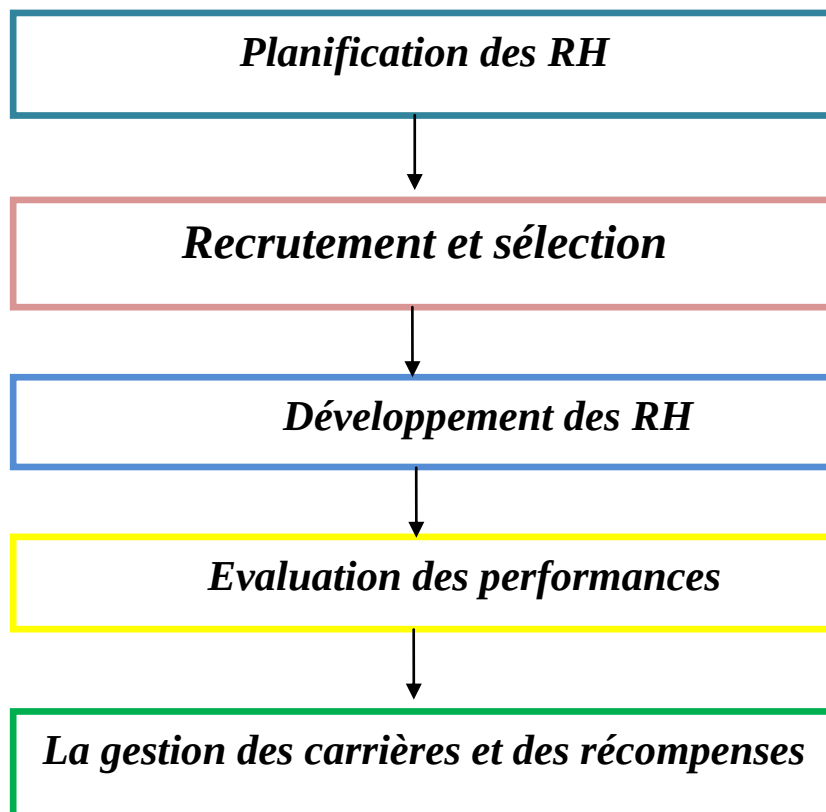
¹⁷ Ashwatthama, human resource management, TMH, 2007, p695

¹⁸ BRIGITTE NIOCHE. OLIVIER HERRBACH, Valerie cohen-scali, 2ème édition, 2009. P45-50

que la définition d'indicateur de performance, la réalisation d'évaluation formelles, l'objectifs et d'identifier les forces et les faiblesses des employés et de fournir un retour d'information et d'encourager l'amélioration continue.

➤ **La gestion des carrières et des récompenses** ; elle comprend des activités telle que la planification des carrières, la gestion de la mobilité interne, la rémunération, la promotion et la reconnaissance. L'objectif est de maintenir la motivation des employés et de favoriser leur engagement.

Figure 02 : La démarche de la GRH



Source : rédiger par nous-même

4. La planification de la GRH :

4.1. Définition et objectifs de la planification stratégique de la GRH :

La planification stratégique des RH est un processus qui consiste à définir et à mettre en œuvre une série d'action pour gérer efficacement les RH d'une entreprise afin d'atteindre ses objectifs stratégiques à long terme.¹⁹

¹⁹ MOHAMED Mainboard member/managing partner/expert formatter deforce, Alger, p 4-5-6-7

Elle vise à aligner la stratégie RH sur la stratégie globale de l'entreprise, en prenant en compte les besoins structurels et futurs en matière de main-d'œuvre.

La planification stratégique des RH implique l'identification des compétences et des talents nécessaires pour réaliser les objectifs organisationnels, ainsi que l'évaluation des écarts entre les compétences disponibles et celles requises.

Elle prend également en compte les facteurs internes et externes qui peuvent affecter la GRH, tels que les changements démographiques, les avancées technologiques, la réglementation du travail, et elle vise à identifier les besoins en talents, et à optimiser les RH, et l'amélioration de la performance organisationnelle.

4.2.Élaborations d'une planification stratégique :

Pour élaborer une planification stratégique des RH efficace il est essentiel de mener une analyse approfondie de la situation actuelle de l'entreprise, de ses objectifs stratégiques ainsi que des tendances et des défis du marché du travail.²⁰

L'élaboration d'une planification stratégique des RH, comprend les étapes suivantes :

A/ L'analyse de la situation actuelle ; cela implique l'évaluation de l'environnement externe et interne de l'organisation, y compris les tendances du marché du travail, les facteurs démographiques, les forces et les faiblesses internes de l'entreprise.

B/ Définition des objectifs stratégiques ; sur la base de l'analyse de la situation actuelle, des objectifs spécifiques et mesurables doivent être établis pour la gestion des RH. Alignés sur les objectifs globaux de l'entreprise.

B/ Evaluation des écarts ; il est nécessaire de déterminer les écarts entre les compétences, les effectifs et les talents actuels et les besoins futurs de l'organisation, afin de combler ces écarts par des initiatives de recrutement, développement et de relation appropriées.

C/ Plan d'action ; une fois les écarts identifiés, un plan d'action détaillé doit être élaboré, comprenant des mesures spécifiques à prendre pour atteindre les objectifs RH stratégiques. Ce plan inclut des initiatives telles que la formation, développement des employés, la gestion de la relève, la révision des politiques de rémunération et davantage sociaux.

²⁰ FREDR.DAVID, FOREST R. DAVID, strategic management: concepts and cases edition Pearson 2021 p 1-2-3-4.

D/ **Mise en œuvre et suivi** ; une fois le plan d'action élaboré, il doit être mis en œuvre progressivement et surveillé régulièrement pour s'assurer de sa réalisation et de son efficacité.

4.3. Les enjeux environnementaux de la planification stratégique des RH de l'entreprise :

Il s'avère nécessaire pour le groupe de pilotage de connaître les facteurs présents dans les environnements interne et externe.²¹

➤ **Facteurs Environnementaux externes**

- ✓ Le marché du travail
- ✓ La concurrence
- ✓ Les mutations technologiques
- ✓ Les mutations économiques
- ✓ Les mutations démographiques et sociologiques
- ✓ Les mutations législatives et réglementaires
- ✓ Les attentes du client

➤ **Facteurs Environnementaux interne**

- ✓ Les mission et valeurs de l'entreprise
- ✓ La clientèle visée
- ✓ La situation financière
- ✓ Les départs prévisionnels
- ✓ Les produits et service de l'entreprise
- ✓ L'appréciation des personnels en place
- ✓ Les forces et les faiblesses du capital humain
- ✓ La nature des effectifs existants.

La planification stratégique des RH d'une entreprise peut avoir un impact significatif sur les enjeux environnementaux :

L'un des principaux enjeux environnementaux liés à la planification stratégique des RH est la gestion de l'empreinte carbone de l'entreprise. Les activités liées aux RH, telles que les déplacements professionnels, les installations de bureau et la consommation d'énergie, peuvent avoir un impact significatif sur les émissions de gaz à effet de serre de l'entreprise. Ainsi la planification stratégique des RH doit inclure des mesures visant à réduire l'empreinte

²¹ FRED R. DAVID, FOREST R. DAVID, stratégie et management 2021, édition Pearson chapitre 2-3

carbone, telles que la promotion à la télé travail, l'optimisation des déplacements ou la mise en œuvre de politiques d'achat responsables.

Section 2 : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (**GPEC**) s'est modelée, depuis son apparition dans les années soixante jusqu'à sa conceptualisation et son essor dans les années quatre-vingt, sous différentes formes.

Les entreprises ont aujourd'hui à relever de nombreux défis concernant la compétitivité, l'efficacité, la réactivité, la performance, le social... La GPEC est un outil indispensable pour répondre à ces problématiques.

Dans cette section, on va passer en revue les différentes phases marquant l'évolution de la gestion des effectifs.

On énoncera une définition permettant d'éclaircir ce concept à savoir la GPEC et mettre en exergue ces concepts clés.

Nous évoquerons les enjeux. Objectifs et principes de la GPEC pour mettre en évidence la démarche et conditions de réussite

1. Généralité sur la GPEC :

1.1. Historique et définition de la GPEC :

1.1.1. historique de la GPEC :

La **GPEC** n'est pas une notion récente car les entreprises ont toujours, essayé de prévoir leurs besoins et leurs ressources à court, moyen et long terme :

Dans les années 60 : la gestion des RH était encore largement axée sur les aspects administratifs et opérationnels de la gestion du personnel. Les entreprises se concentraient principalement sur les activités de recrutement, de sélection et de rémunération, sans mettre autant l'accent sur la planification stratégique des emplois et des compétences.

Cette période a posé les bases des transformations économiques et technologiques qui ont finalement conduit à la nécessité de gérer les emplois et les compétences de manière proactive.

Dans les années 70 : la GPEC a commencé à émerger en tant que concept et pratique de gestion des RH. Cette période a été marquée par des changements économiques, sociaux et

technologiques importants, ce qui a conduit les entreprises à s'intéresser davantage à la gestion stratégique de leurs emplois et compétences. Parmi les éléments clé de l'histoire de la GPEC durant cette période ; la crise économique, développement de l'informatique, la planification des effectifs, développement de la formation professionnelle, évolution des relations de travail.

Ces développements ont jeté les bases de la GPEC telle que nous la connaissons aujourd'hui, la GPEC est devenue une pratique de plus en plus.

Dans les années 80 : la GPEC a connu une évolution significative, en réponse aux changements technologiques, aux besoins du marché et aux exigences législatives, elle a permis aux entreprises de planifier leurs emplois et leurs compétences de manière proactive, de gérer les évolutions technologiques et de favoriser le développement des carrières des employés. Quelles que soient les **évolutions de la GPEC**, il s'agira toujours de déterminer (dégager) les écarts constatés entre l'évolution prévisible des ressources de l'entreprise sur une période donnée et les besoins en personnels nécessaires à ce moment.²²

Dans les années 90 : c'est dans les années que va réapparaître clairement la notion de la gestion prévisionnelle, en effet, compte tenu des changements environnementaux et de l'accélération des transformations économiques, technologiques et sociales, les entreprises accordent plus d'importance aux qualifications et compétences. Il s'agit de mesurer, d'analyser et réduire les écarts entre le prévu et la réalité en termes d'objectifs d'une part et entre les besoins futurs et les ressources disponibles d'autre part.

De nos jours, la GPEC s'inscrit également dans une notion de qualité. Les entreprises ayant mis en place une démarche qualité sont de plus en plus nombreuses, parmi lesquels l'office national de la météorologie (certifié ISO9001 version 2008)²³. Dans ce nouveau mode de gestion avec conformité aux normes, il est fortement tenu compte de fonction ressources humaines, dans ce sens, il est vivement recommandé de former régulièrement le personnel de l'entreprise dans le cadre de l'amélioration continue.

1.1.2. Les Définitions de la GPEC :

La GPEC dans sa composante vise ainsi principalement deux (02) aspects :

²² **DIMITRI Weiss**, Ressources Humaines, Edition d'organisation, 3^{ème} édition, passim 2005, p 499-500.

²³ **ISO 9000** : système de management de la qualité- principe essentiel et vocabulaire

- **La Gestion Prévisionnelle Des Emplois** : correspondant aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.

- **La Gestion Prévisionnelle Des Compétences** : correspondant aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Elle se préoccupe de l'aspect qualitatif du travail que le salarié apporte à son entreprise.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut se définir comme :

➤ **Définition 1 :**

D'après **Patrick Gilbert et Michel Parlier** « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une gestion anticipatrice et préventive des ressources humaines en fonction des contraintes de l'environnement (Économiques, politiques, technologiques, juridiques, sociologiques, démographiques, etc.) et des choix stratégiques de l'entreprise. »²⁴

En Europe notamment en France, les entreprises sont tenues légalement de négocier périodiquement un plan de GPEC pour éviter les restructurations brutales.

La GPEC est composée, pour l'ensemble, de démarche, procédures et méthodes ayant pour objectifs de décrire et d'analyser les avenir possibles en vue d'éclairer et anticiper les décisions.

➤ **Définition 2 :**

Selon **Dimitri WEISS** « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences 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 (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences). »²⁵

➤ **Définition 3 :**

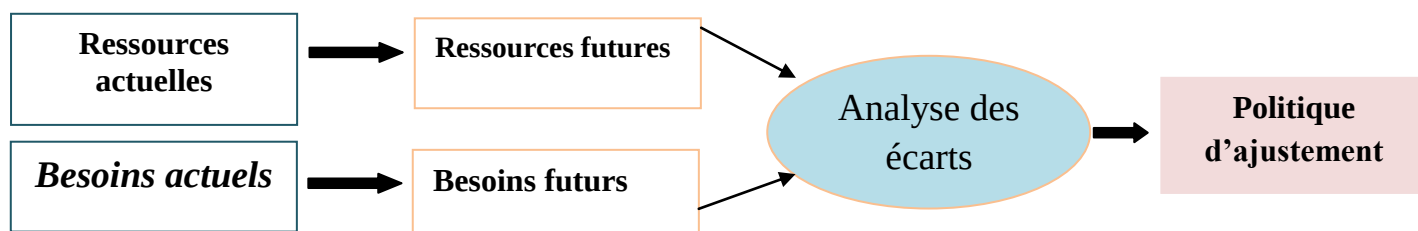
SELON Thierry 1990 : « la GPEC consiste en la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et plan d'action cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'établissement (en termes d'effectifs et des

²⁴ **Patrick Gilbert et Michel Parlier**, chapitre 9, la gestion professionnelle des RH : fondement, bilan et mise en œuvre, dans **WEISS Dimitri**, Ressources humaines, 3ème édition, édition d'organisation 1999, 2005 p 498.

²⁵ **DIMITRI WEISS**, Rh, 3ème édition d'organisation.2005 p 498

compétences) en fonction de son plan stratégiques (ou au moins d'objectifs aux moyens termes bien identifiés.) Impliqué le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. »²⁶

Figure N°03 : Définition schématique de la GPEC



Source : D'après Mallet L. gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

1.2. Les concepts de base et associés à la GPEC :

1.2.1. Définitions des concepts de base liés à la GPEC :

A-Gestion : Le terme gestion vient du verbe (gérer) qui manifeste aujourd'hui le triomphe de l'organisation. Dans le langage de l'organisation, la gestion tient effectivement de l'administration des choses. L'acte fondamental de gestion vise à garantir la pérennité de l'organisation par le recours à des moyens spécifiques permettant de concilier les exigences contradictoires à court, moyen et long terme. Donc la gestion « c'est un ensemble de choix, le gestionnaire ou le manager décide dans le cadre de leurs compétences : ils devaient faire en sorte que leurs décisions soient appliquées, évaluées et modifiées le cas échéant. Une distinction devrait être opérée entre la gestion et l'administration du personnel. La gestion consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics.

B- La prévision : Est d'une manière générale, la science de la description de l'avenir. La prévision se distingue de la prédiction en ce qu'elle est affectée aléatoire dû à l'incertitude de l'avenir, tandis que les prédictions résultent de modèle mathématique déterministes. De

²⁶ Thiry. D « effet de mode pour la gestion prévisionnelle des emplois » le mode d'emploi dans le livre de P. relia « GRH » p 160

manière générale, trois qualités de prévision sont recherchées : l'exactitude, la précision, la certitude.²⁷

C- L'emploi : l'emploi fait référence au fait d'être engagé dans un travail rémunéré au sein d'une organisation. C'est un contrat entre un employeur et un employé, ou l'employé fournit des services en échange d'un salaire et de certains avantages. L'emploi peut être à temps plein, à temps partiel, temporaire ou permanent. Il implique des responsabilités, des devoirs et des attentes spécifiques envers l'employé.²⁸

D- La compétence : Selon GUY le BOTERF : « l'auteur définit la notion de compétence étant la somme des acquis combinés qu'un individu met en œuvre au moment où il vit des situations professionnelles. Les compétences s'acquièrent par des apprentissages et se mettent en œuvre dans des situations concrètes. La compétence se décline en quatre domaines qui se combinent : technique, organisationnel, relationnel et d'adaptation. L'un ne vaut pas l'autre ».²⁹

1.2.2. Les Concepts associés de la GPEC :

A-Métier : Il identifie un ensemble de situations de travail présentant des contours d'activités identiques et appelant, donc des compétences semblables, acquises par l'apprentissage et /ou l'expérience est reconnue par l'établissement'.³⁰

B-Effectif : L'effectif se compose des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail quelle que soit la forme, la durée, le caractère permanent ou à temps partiel.³¹

C-L 'employabilité : On entend par « employabilité » la capacité d'insertion professionnelle d'un individu, déterminée par l'interaction entre ses caractéristiques personnelles, d'une part et les besoins de l'organisation d'autre part.³²

D-L 'anticipation : Un élément caractéristique de la démarche de GPEC est l'effort constant pour dépasser cette démarche d'une vision statique de l'analyse prévisionnelle.³³

²⁷ AOUCHE.D, MEGHARI.M, BENALI.M "méthodologie et pratiques de la GPEC au sein de l'entreprise. Cas Sonelgaz, mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales, institut national de commerce (INC), Alger 2008.p 29.

²⁸ Cours L3 management

²⁹ G. Le. Boterf, « construire des compétences et réussir la professionnalisation »1998. ([http://172.23198.9/RIFC TRAVAIL/diagnostiquer.htm](http://172.23198.9/RIFC%20TRAVAIL/diagnostiquer.htm)).

³⁰ GHRISSI LARBI, (le management des ressources humaines dans l'hôpital public), thèse de doctorat en sciences commerciales, université d'Oran, Algérie 2011/2012, p 8.

³¹ AOUCHE.D, MEGHARI.M, BENALI.M, op.cit., p 31

³² GILBERT PATRICK, la gestion prévisionnelle des ressources humaines, édition la découverte 2006-2011 p 72.

³³ GILBERT.PATRICK, op. Citée, p69

2. Les Objectifs et les Enjeux de la GPEC :

2.1. Les Objectifs de la GPEC :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sise à :³⁴

Adapter les ressources aux besoins : signifie ajuster les ressources disponibles en fonction des exigences spécifiques afin de répondre de manière optimale aux objectifs et aux contraintes d'une situation donnée.

Maîtriser les conséquences des changements économiques et technologiques et développer de nouvelles compétences : les mutations technologiques et la concurrence imposent aux entreprises de faire évoluer les compétences de leurs salariés et de les adapter aux changements

Maintenir l'employabilité des travailleurs en anticipant les différentes évolutions, en leur assurant une formation : la concurrence et l'accélération de rythme des innovations provoque l'obsolescence des compétences des salariés et la réduction de leurs employabilités ; donc les entreprises doivent assurer sans cesse des formations à leurs salariés

Permettre une meilleure gestion des carrières : En développant les compétences et en détectant les savoirs, savoirs faire et savoir être de chaque salarié (mobilité intellectuelle).

Assurer la flexibilité géographique, les mobilités possibles (horizontale – verticale reconversion) et une souplesse fonctionnelle (polyvalence) : signifie permettre à une personne ou à une organisation de s'adapter et de se déplacer, facilement dans différents endroits géographiques, d'exercer différentes fonctions et de s'ajuster rapidement aux changements. Cela favorise l'agilité, la diversification des compétences et l'adaptabilité face aux défis et opportunités qui se présentent

Assurer une meilleure efficacité de la formation : consiste à améliorer l'efficacité et l'efficacité d'un programme de formation en optimisant les résultats obtenus tout en utilisant les ressources disponibles de manière efficace et économique.

Eviter la perte des savoirs dans l'entreprise (démissions – départs à la retraite) à travers des plans de relève : consiste à mettre en place des stratégies et des mesures pour prévenir la disparition des connaissances et de l'expertise lorsque des employés clés quittent l'entreprise. Cela permet d'assurer la continuité des opérations, de préserver les connaissances internes et de maintenir la performance de l'entreprise à long terme.

³⁴ GUIDE GPEC GROUP RH MDEF LYON, CTEF GLYCEN MAI 2012, p 06.

Acquérir un avantage compétitif pour faire face à la concurrence : une entreprise est en mesure de se différencier et d'attirer les clients, de maintenir une position solide sur le marché et de faire face à la concurrence de manière efficace. Cela permet d'augmenter les parts de marché, d'améliorer la rentabilité et de garantir la croissance à long terme de l'entreprise.

2.2. Les Enjeux de la GPEC :

La GPEC a des enjeux pour l'entreprise ainsi que pour les employés :

➤ **Pour les entreprises :**

Une meilleure gestion des ressources humaines : la GPEC permet aux entreprises de disposer des effectifs et des compétences indispensables à leurs fonctionnements et une maîtrise des conséquences des changements technologiques.

Acquérir un avantage compétitif : elle constitue un outil précieux pour anticiper les besoins en ressources humaines, s'adapter aux évolutions, gérer les talents et réduire les coûts. En mettant en place la GPEC efficace, une organisation peut renforcer sa position concurrentielle en développant et en alignant les compétences de ses employés sur ses objectifs stratégiques.

➤ **Pour Les Salariés :**

Bénéficier d'un parcours professionnel individuel : un parcours professionnel individuel fait référence à l'ensemble des expériences, des étapes et des choix de carrière qu'une personne traverse tout au long de sa vie professionnelle. Ils peuvent être influencés par divers facteurs tels que les intérêts personnels, les compétences, les valeurs, les opportunités, les objectifs de carrières...etc.

Voir ses compétences reconnues : cela signifie que ses compétences, ses aptitudes et ses réalisations sont valorisées et appréciées par son employeur, son collègue ou son entourage professionnel.

Bénéficier d'une évolution professionnelle : cela implique d'acquérir de nouvelles compétences, d'élargir ses responsabilités, d'obtenir des postes de plus grande importance ou de passer à des niveaux supérieurs dans la hiérarchie professionnelle.

Favoriser un meilleur climat social par une communication ouverte sur la GPEC : vous contribuez à instaurer un climat de confiance, de compréhension mutuelle et de collaboration au sein de votre organisation, cela peut aider à réduire les tensions, à améliorer la satisfaction des employés et à favoriser un environnement de travail positif.

3. Les étapes et les outils de la GPEC :

3.1. Les étapes de la GPEC

Un processus de GPEC s'articule autour de deux phases : la phase prévisionnelle et la phase opérationnelle. Chacune nécessite l'intervention de différents acteurs : la direction, le DRH, le RRH, les managers, les collaborateurs, les représentants du personnel et des intervenants extérieurs, comme par exemple les représentants de l'observatoire des métiers et des compétences de la branche. Le succès de l'ensemble de la démarche dépend de la simplicité du processus, de la nature des relations et de leur motivation à s'engager dans la démarche.

3.1.1. Poser la problématique :

Le rôle de cette étape d'exposer les objectifs et les conditions d'adhésion des collaborateurs donc c'est de collecter toutes les informations nécessaires, dialoguer avec les dirigeants afin de comprendre la situation souhaitée et pouvoir la traduire en suite en problématique d'emplois et compétences.

3.1.2. Déterminer les besoins « situation actuelle » :

Formaliser la situation actuelle en termes d'effectifs, de métiers, d'emplois, de talents et de compétences. Un diagnostic est nécessaire afin de faire un état des lieux précis qui permet de définir les écarts existants entre la situation réelle et la situation souhaitée. Cette phase de diagnostic est indispensable, car elle permet de proposer un plan d'action adapté à la réalité de l'entreprise, correspondant à ses enjeux de développement

3.1.3. Mettre en œuvre le processus :

Communiquer à chaque étape et en évaluant les résultats. A chaque étape, se poser la question de la diffusion de la communication « utile », c'est-à-dire avec un contenu informatif, condensé, pédagogique à fréquence régulière qui représente un ensemble d'éléments complémentaires. A chaque étape proposer des indicateurs d'évaluation et de performance qui montrent l'étendue du parcours accompli et motive les collaborateurs pour continuer leurs efforts. Le processus prend appui sur des plans d'actions complémentaires en matière de :

A-Management : Définir le rôle et la contribution des managers de proximité. **GRH** ; élaborer le référentiel métier, les fiches de postes, faire évoluer le contenu de l'entretien d'évaluation, mettre en place le plan de formation, le plan de recrutement et le développement de la mobilité interne.

B-Organisation : Définir la répartition du travail et des responsabilités, développer la polyvalence et la flexibilité, prendre en compte l'informatisation des processus.

C-Conditions de travail : Intégrer la diversité, l'usure professionnelle, l'aménagement du temps de travail, les travailleurs handicapés, la gestion de stress.

3.1.4. Évaluer la démarche globale :

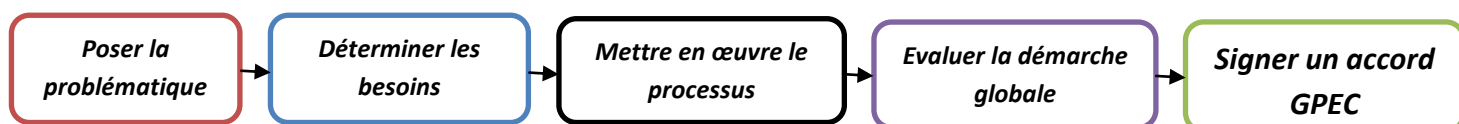
- Est-ce que l'objectif est atteint ?
- Comment continuer la démarche ?

En complément, des évaluations d'étapes « à vocation motivationnelle », il faut envisager une évaluation globale en direction des parties prenantes qui mettra en évidence la valeur ajoutée de la démarche sur l'activité de l'entreprise.

3.1.5. Signer un accord GPEC :

S'engagé dans une relation de confiance avec les partenaires sociaux. L'objectif pour les entreprises de plus de 300 salariés reste tout de même de signer un accord afin de démontrer l'engagement de la firme dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La signature d'un accord apporte un effet positif sur l'image de l'entreprise car il pourra être repris par la presse comme un signe d'engagement et de modernité. Après avoir envisagé le mode interrogatif, reprenons chacune des étapes sur le mode descriptif.

Figure N° 04 : Les étapes de la GPEC



SOURCE : Rédiger par nous-même

3.2. Les outils de la démarche GPEC :

Est pour cela, un certain nombre d'outils existent notamment :

3.2.1. Les tableaux de bord :

Ces tableaux contiennent des informations très diversifiées (structuration en emplois, effectif rémunéré sur poste, absentéisme, effectif rémunéré total, effectif disponible) permettant de visualiser une série de données stratégiques. Si ces tableaux de bord

n'expliquent rien. Ils permettent tout de même une évaluation qui doit susciter des réactions et réflexions.³⁵

3.2.2. La pyramide des âges :

Est un outil précieux pour la GPEC car elle permet de prévoir les actions à mettre en place pour éviter le départ massif des compétences des personnes âgées et assurer la relève et le dynamisme d'une organisation, par un effectif jeune. Elle permet aussi de veiller à l'égalité hommes et femmes et à l'apport de compétences qui peuvent venir d'un équilibre entre les deux Sexes.

La pyramide des âges est un mode de représentation graphique qui représente la répartition, à un instant donné, du personnel d'une organisation par tranche d'âge et par sexe. C'est un outil indispensable à la mise en œuvre de la GPEC car elle permet de visualiser si l'on dispose des bonnes personnes au bon moment. Elle permet d'anticiper les évolutions à prévoir au niveau du recrutement, de la formation ou des réductions d'effectif. La représentation en fonction de l'âge explique l'origine du mot « pyramide ». En effet, dans une organisation, l'effectif jeune (la base de la pyramide) devrait être supérieur au nombre de personnes proches de la retraite (le sommet de la pyramide). Si l'effectif des « quadras » est prédominant, on parlera de pyramide en toupie. En revanche, si l'effectif âgé est le plus, ce sera une pyramide inversée. De même, la représentation en fonction du sexe permet de voir si l'effectif est excessivement masculin ou féminin.

3.2.3. Le bilan social :

Le bilan social est un document comptable, il devrait être établi dans chaque établissement de santé, de plus de 300 agents en fin d'exercice comptable. Il retrace les principaux indicateurs sociaux : l'emploi, la rémunération, l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles. Le bilan social est un outil d'analyse utile pour une GPEC, car il offre une base de réflexion pour les partenaires sociaux.

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

³⁵ MIOSSIC MAGALI " l'entrée dans la GPEC par les fiches d'emploi : un levier de dynamique, la construction du répertoire des emplois au clinique médical et pédagogique jean institutionnelle Sarraïl » mémoire de l'école des hautes études en santé publique, 2008-2008 p 19.

3.2.4. Le référentiel de compétences :

Est un document qui devrait présenter la cartographie des métiers de façon simple, pragmatique et opératoire. A 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.

Une fois que cette analyse sera faite et que l'on aura mesuré l'écart avec l'objectif de l'organisation en termes d'emplois et de compétences, il sera possible de se concentrer sur les métiers sensibles. Il s'agit de mener une réflexion sur les métiers qui peuvent disparaître.

3.2.5. La fiche de poste :

Est un document central et transversal de la gestion des ressources humaines, constitue un préalable indispensable au processus de recrutement. La fiche de poste est un élément déterminant pour la mise en place d'une politique ressource humaine car elle identifier les compétences requises pour un emploi et précise les contours de ce dernier en termes de responsabilité.

3.2.6. Le plan de formation :

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

3.2.7. Le plan de recrutement :

Pour acquérir toutes les compétences dont elle a besoin, une organisation a deux possibilités : recruter les personnes possédant les compétences désirées à l'extérieur de l'organisation ou former le personnel qui est à son emploi.³⁶

³⁶ KORCHI MOHAMED AMNINE, la GPEC, mémoire de master en MACG-FC, université IBN TOFAIL faculté des sciences juridiques économiques et sociales 2010 p 13-14.

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

La réussite de la démarche GPEC repose sur :

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

Conclusion du Chapitre :

La Gestion Ressources Humaine a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies. Elle a pour Principal objectif de mobiliser les capacités humaines de l'organisation en tant qu'acteurs Prépondérant, afin de réaliser les objectifs de développement global dont on ne peut pas Concevoir de progrès pour l'organisation sans une politique de gestion prenant en considération *l'homme comme principal facteur*.

Pour le bien des entreprises, la planification stratégique des ressources humaines représente une fonction complexe en raison de la nature de leurs activités. Cependant, cet exercice peut devenir une tâche à haute valeur ajoutée si elle est réalisée de façon efficace.

Ainsi la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences sont devenus une des préoccupations centrales de la gestion des Ressources Humaines.

En effet, la mise en place d'une GPEC permet d'impliquer les différents collaborateurs concernés en leur permettant de maîtriser leurs incertitudes face à l'avenir, mais aussi de construire des projets à long terme afin de donner sens à leur projet professionnel.

Chapitre II :
Le plan de relève

Introduction

Lorsque des employés clés quittent l'organisation soit pour le départ à la retraite ou d'autre raisons, cela peut entraîner une perte de connaissance et d'expertise critiques. La planification de la relève vise à prévenir cette situation en identifiant et en développant des successeurs potentiels, ce qui permet de préserver le savoir-faire et les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

La gestion de la relève sous-entend le recours à une approche intégrée visant à repérer, à transférer et à maintenir les compétences des employés, conformément aux objectifs actuels et futurs. Elle vise à créer des viviers des candidats potentiels en vue de combler les postes et la fonction clés qui sont essentiels au fonctionnement de l'organisation et à ses objectifs à long terme. En outre la planification de la relève permet aux employés de s'inscrire dans le processus de la préparation des potentiels retenus dans l'organisation en vue d'acquérir les compétences dont ils ont besoin ceci d'une part d'autre parts, ce dernier permet de déposer les candidatures libres à ces postes clés à pourvoir.

Ce chapitre est un aperçu sur la planification de la relève. Dans la première section nous allons présenter sa définition, son importance, ses objectifs, ses enjeux, ses avantages et obstacles. La deuxième section est consacrée pour le processus de la planification de la relève.

Section 01 : La Planification de la Relève

Le plan de la relève fait référence à un ensemble de stratégies et d'action mises en place pour assurer la continuité des activités d'une entreprise ou d'une organisation lorsque les dirigeants actuels prennent leur retraite ou quittent leurs fonctions pour d'autres raisons.

1. Généralité sur la Planification de la Relève :

1.1 Définition du Plan de Relève :

Définition 1 :

« La planification de la relève est une approche stratégique visant à assurer que le potentiel et les habiletés nécessaires seront disponibles lorsqu'on en aura besoin et que les connaissances et les capacités essentielles seront conservées après le départ d'employés occupant des postes clés »¹

Définition 2 :

« La planification de la relève est une activité de gestion qui permet de mieux planifier les ressources humaines de l'organisation. Plus spécifiquement, l'organigramme prévisionnel a pour but d'aider les gestionnaires à faire un choix objectif lorsque vient le moment de promouvoir un employé ou encore lorsqu'un travailleur doit être remplacé. Autrement dit, c'est une façon visuelle de déterminer la disponibilité de la main-d'œuvre à l'intérieur de l'entreprise. De plus, cet outil met en évidence les postes où un besoin de relève s'impose. »²

À cet effet, l'utilisation de l'organigramme prévisionnel privilégie le recrutement à l'interne et par conséquent, favorise la mobilisation des employés et diminue les coûts quant au recrutement de personnes externes. Les gestionnaires sont également en mesure d'identifier les besoins de formation des employés. À noter qu'un plan de relève ne garantit pas nécessairement l'obtention d'un poste, mais démontre plutôt les possibilités d'avancement d'un employé. Il est recommandé d'avoir un plan de gestion de la relève en tout temps et quel que soit la taille de l'entreprise.

¹ Nouveau-Brunswick, La planification de la relève : une feuille de route à l'intention des leaders pour identifier et perfectionner, Décembre 2010, page 04

² GUIDE EXPLICATIF, www.detailquebec.com, plan DE Gestion de la relève, page 02

1.2 Importance de la Planification de la Relève :

L'importance de la planification de la relève réside dans le fait qu'elle permet à une organisation de se préparer aux transitions futures, en particulier lors du départ d'un dirigeant clé ou d'un employé hautement qualifié. Voici quelques raisons qui soulignent son importance :

A/ Continuité opérationnelle : la planification de la relève permet de garantir la continuité des opérations en identifiant et en formant des employés capables de prendre la relève lorsqu'un poste clé devient vacant. Cela réduit les perturbations potentielles et assure une transition fluide.

B/ Gestion des talents : la planification de la relève est une occasion de repérer les employés à fort potentiel au sein de l'organisation et de les développer. Cela contribue à créer une réserve interne de talents et à favoriser la croissance professionnelle des employés, ce qui peut également améliorer leur engagement et leur fidélité à l'égard de l'organisation.

C/ Réduction des coûts de recrutement : en préparant des successeurs potentiels en interne, une organisation peut réduire les coûts associés au recrutement externe. La formation et le développement des talents en interne sont généralement plus rentables que le recrutement externe, et cela permet également d'économiser du temps et des efforts liés à la recherche et à l'intégration de nouveaux employés.

D/Atténuation des risques : la planification de la relève aide à atténuer les risques liés à la perte soudaine de personnel clé. En ayant des plans de succession en place, une organisation est mieux préparée à faire face à des événements imprévus tels que des départs inattendus, des congés de longue durée ou des retraites anticipées.

E/ Développement du leadership : la planification de la relève offre des opportunités de développement du leadership au sein de l'organisation. En identifiant et en préparant des candidats potentiels pour des rôles de direction, une organisation peut s'assurer qu'elle dispose d'une équipe de leaders qualifiés et prêts à relever les défis futurs.

1.3 Les approches de la planification et de la gestion de la relève :

Il n'existe pas une approche universelle à la planification de la relève ; ce qui fonctionne dans une organisation peut ne pas fonctionner dans une autre, compte tenu des différents contextes et des préoccupations de ressources humaines.

➤ **Approche traditionnelle :**

Planification des remplacements

Cette phase s'articule essentiellement sur les postes de management,

L'identification des postes à remplacer dans l'immédiat et à court terme.

Le plan se limite à repérer un ou deux successeurs éventuels à des postes de management supérieur et moyen, tenant compte des exigences individuelles des postes, objet de la préparation de la relève.

Les candidats éventuels sont repérés en tenant compte uniquement des évaluations de leur supérieur immédiat, la planification de la relève se fait en cohérence avec les autres activités des RH (p. ex., formation et perfectionnement professionnel et des initiatives de diversité et de recrutement).

➤ **Approche avant-gardiste :**

Planification et gestion de la relève :

- L'accent est mis sur les postes et la fonction clés à divers niveaux.
- L'accent est mis sur le perfectionnement professionnel à long terme.
- Les plans prévoient la constitution de viviers de candidats potentiels pour combler les postes et les fonctions clés.
- Les plans visent le développement des compétences nécessaires afin d'atteindre les objectifs opérationnels actuels et futurs.
- Le recours à un processus systématique pour évaluer les candidats à la lumière de commentaires issus d'opinions et de sources d'information nombreuses.
- Des processus sont en place pour intégrer la planification de la relève aux autres activités des ressources humaines.³

2. Objectif de la Planification de la Relève

La planification de la relève vise à assurer une transition en douceur et réussie des responsabilités clés au sein d'une organisation, en identifiant, développant et préparant les

³ www.tbs-sct.gc.ca/gui/spgr/spg-gpgr-fra.asp?for=hrps#apgr, Guide de planification et gestion de la relève, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

employés à occuper des postes clés à l'avenir. Les principaux objectifs de la planification de la relève sont les suivants ⁴:

A/ Assurer la continuité des opérations : l'un des objectifs principaux de la planification de la relève est de garantir que les opérations de l'organisation ne sont pas perturbées lorsqu'un employé clé quitte son poste, en identifiant et en préparant des employés potentiels pour prendre le relais, l'organisation peut minimiser les interruptions et maintenir la productivité.

B/ Développer et retenir les talents : La planification de la relève est un moyen de développer les compétences et les capacités des employés en leur offrant des opportunités de croissances et de progression. Cela aide à maintenir la motivation et l'engagement des employés, en montrant qu'il y a des possibilités d'avancement au sein de l'organisation.

C/ Réduire les risques liés à la perte de connaissances critiques : Lorsqu'un employé clé part à la retraite ou quitte l'organisation, il emporte avec lui des connaissances et une expertise précieuses. La planification de la relève permet de prévenir la perte de ces connaissances en identifiant et en formant des successeurs potentiels qui peuvent prendre le relais et conserver les compétences nécessaires.

D/ Favoriser la stabilité et la pérennité de l'organisation : en anticipant les besoins futurs, la planification de la relève permet à l'organisation de se préparer aux défis à venir. Cela renforce la stabilité de l'organisation et sa capacité à s'adapter aux changements et aux évolutions du marché.

E/ Faciliter la gestion du changement : La planification de la relève permet de préparer les employés à des rôles de responsabilité, ce qui facilite la gestion de changements au sein de l'organisation. Les successeurs potentiels sont préparés à prendre des décisions stratégiques, à diriger des équipes et à assumer de nouvelles responsabilités, ce qui favorise une transition en douceur lorsqu'elle est nécessaire.

3. Les Enjeux de la Planification de la Relève :

On distingue principalement 3 enjeux conduisant à la mise en place d'une planification de la relève : ⁵

⁴ Maurice BLONDEL, Professeur universitaire <http://www.firamrh.com>

⁵ <http://www.firamrh.com/nouvelles.html> firamrh, page 05

3.1. Les Enjeux Reliés aux stratégies :

Les enjeux liés aux stratégies de plan de relève incluent :

A/ Identification des talents : l'un des principaux enjeux est d'identifier les employés ayant le potentiel de devenir des membres clés. Il est important de mettre en place des processus de repérage des talents et d'évaluation des compétences afin de sélectionner les candidats les plus appropriés pour la relève.

B/ Engagements des employés : Est essentiel pour assurer le succès du plan de relève. Les employés doivent être motivés et investis dans leur développement professionnel et dans la perspective de progresser au sein de l'organisation. Les stratégies de plan de relève doivent donc inclure des moyens de maintenir la motivation et l'engagement des employés concernés.

C/ mesure de l'efficacité : il est essentiel de mesurer l'efficacité du plan de relève afin de s'assurer de son succès. Cela peut inclure des évaluations régulières des candidats à la relève, le suivi des taux de rétention des employés identifiés comme faisant partie de la relève, et l'évaluation de la performance et de la satisfaction des employés après leur transition vers les postes clés.

D/ Développement des compétences : une stratégie efficace de plan de relève doit inclure des programmes de développement des compétences pour les employés identifiés comme faisant partie de la relève. Cela peut impliquer des formations, des mentorats, des programmes de rotation ou d'assignation de responsabilités spécifiques pour les aider à acquérir les compétences nécessaires pour occuper des postes clés à l'avenir.

3.2. Les Enjeux Reliés à l'Environnement :

La planification de la relève est influencée par plusieurs enjeux liés à l'environnement qui peuvent avoir un impact significatif sur la réussite de cette démarche.

A/ La démographie et vieillissement de la main-d'œuvre : Dans de nombreuses régions, la main-d'œuvre vieillit et la génération des baby-boomers prend sa retraite. Cela crée un enjeu majeur en termes de succession car il peut y avoir un manque de talents disponibles pour occuper des postes clés. La planification de la relève doit prendre en compte cette réalité démographique et s'adapter pour préparer la transition vers la prochaine génération de manager.

B/ Pénurie de compétences : certains secteurs ou professions peuvent connaître une pénurie des compétences spécifique. Cela peut rendre la planification de la relève plus difficile, car il peut être difficile de trouver des candidats qualifiés pour occuper des postes clés. Les organisations doivent être proactives dans la recherche et le développement de talents internes, ainsi que dans la mise en place de stratégie de recrutement efficace pour attirer les compétences nécessaires.

C/ Evolution technologique : l'évolution rapide de la technologie peut avoir un impact sur les compétences requises pour occuper des postes clés. Les organisations doivent prendre en compte les avancées technologiques et les changements dans les compétences nécessaires lors de la planification de la relève, cela peut impliquer la formation et le développement des compétences numériques et technologiques chez les employés afin de répondre aux besoins futurs de l'organisation.

D/ Concurrence pour les talents : dans un marché de travail, attirer et retenir les meilleurs talents peut représenter un défi. Les organisations doivent développer des stratégies attractives pour attirer les employés potentiels à long terme.

3.3. Les Enjeux Reliés aux rôles et Responsabilités des Cadres :

Les enjeux liés aux rôles et responsabilités des cadres comprennent un leadership efficace, la gestion du changement, le développement des talents, la culture organisationnelle, la responsabilité financière, la gestion des talents et de la relève ainsi que l'éthique et la responsabilité sociale. Les cadres doivent relever ces enjeux pour assurer le succès et la durabilité de l'organisation.

4. Les Avantages et les Obstacles de la Planification de la Relève :

4.1. Les Avantages de la Planification de la Relève :

Plan de la relève présente de nombreux avantages pour une organisation. Voici quelques-uns des principaux avantages :⁶

➤ **Continuité opérationnelle :** La planification de la relève permet de garantir la continuité des opérations de l'organisation, même en cas de départ soudain ou imprévu d'un dirigeant ou d'un employé clé. En ayant des successeurs préparés et prêts à prendre le relais, l'entreprise évite les interruptions majeures et maintient sa stabilité.

⁶Guide sur la gestion des talents et la planification de la relève page 18.

- **Réduction des risques** : La planification de la relève permet de réduire les risques associés au départ d'employés clés. L'organisation est moins vulnérable face à des situations telles que la démission, la retraite, la maladie ou le décès, car elle a déjà identifié et formé des successeurs potentiels pour les postes clés.
- **Développement des talents** : La planification de la relève offre une opportunité de développer les compétences et le potentiel de croissance des employés. En identifiant les futurs leaders et en mettant en place des programmes de développement appropriés, l'organisation investit dans le développement de ses propres talents internes, ce qui favorise leur engagement et leur fidélité à long terme.
- **Motivation et engagement des employés** : Lorsque les employés voient que l'organisation se soucie de leur développement professionnel et de leur progression de carrière, cela renforce leur motivation et leur engagement envers l'entreprise.
- **Préparation aux défis futurs** : La planification de la relève permet à l'organisation de se préparer aux défis et aux changements futurs. En identifiant les compétences et les capacités requises pour les postes clés, l'organisation peut développer les compétences nécessaires et s'adapter aux nouvelles exigences du marché, aux innovations technologiques et aux évolutions de l'industrie.
- **Image de marque de l'entreprise** : Une organisation qui met en place une planification de la relève solide démontre sa capacité à anticiper les besoins futurs et à prendre des mesures proactives pour assurer sa pérennité. Cela renforce sa réputation et son image de marque auprès des parties prenantes, y compris les employés, les clients, les investisseurs et les partenaires commerciaux.

4.2. Les obstacles de la Planification de la Relève.

Certaines entreprises comptent si peu de postes, qu'ils n'ont pas les moyens d'offrir des possibilités d'avancement et le manque de ressources financières pousse les employer qui peuvent et souhaite progresser n'ont souvent pas d'autre choix que d'aller travailler pour des entreprises plus grandes.

La « vieille garde refuse de quitter ». Dans certains cas, les cadres supérieurs demeurent en fonction plus longtemps qu'ils ne devraient, bien que les compétences requises pour leurs postes aient changé et que leur contribution à l'entreprise ait cessé d'être significative ou productive.

Des employés qui ne sont pas prêts pour une promotion en raison d'un manque de formation et de développement professionnel et un plan qui ne prévoit pas la promotion en temps opportun des employés, incitant les successeurs éventuels à quitter.

Section 02 : Processus Planification de la Relève

1. Acteurs de la Planification de la Relève :

La planification de la relève implique la participation de plusieurs acteurs au sein de l'organisation. Voici les principaux acteurs impliqués dans ce processus :

1.1 Direction et hauts responsables : La direction de l'organisation est généralement responsable de l'initiation et de la supervision de la planification de la relève. Ils sont chargés de définir les objectifs stratégiques, d'approuver les plans de relève et de soutenir financièrement les initiatives nécessaires.

1.2 Ressources humaines (RH) : Le département des ressources humaines joue un rôle central dans la planification de la relève. Ils sont responsables de la gestion des talents, de l'identification des candidats potentiels pour les postes clés, de la conception des programmes de développement et de formation, et de la coordination de la mise en œuvre du plan de relève.

1.3 Managers et superviseurs : Les gestionnaires et les superviseurs jouent un rôle crucial dans la planification de la relève. Ils sont en contact direct avec les employés et peuvent identifier les talents prometteurs, fournir des évaluations et des commentaires, et soutenir le développement des employés en fonction des besoins de l'organisation.

1.4 Employés potentiels de relève : Ce sont les employés qui ont été identifiés comme ayant le potentiel de prendre des postes clés à l'avenir. Ils sont généralement impliqués dans des programmes de développement et de formation spécifiques pour les préparer à leurs futures responsabilités.

1.5 Consultant externes : Dans certains cas, des consultants externes spécialisés en gestion des talents peuvent être engagés pour apporter leur expertise et leurs conseils dans le processus de planification de la relève. Ils peuvent apporter des méthodes et des approches innovantes pour identifier et développer les futurs leaders de l'organisation.

1.6 Comités de planification de la relève : Dans les grandes organisations, des comités dédiés à la planification de la relève peuvent être mis en place. Ces comités sont

responsables de la coordination globale du processus de relève, de la prise de décisions stratégiques et de la communication avec les parties prenantes concernées.

1.7 Parties prenantes internes et externes : D'autres parties prenantes, telles que les actionnaires, les clients importants ou les partenaires stratégiques, peuvent également avoir un intérêt dans la planification de la relève, car elle peut affecter la stabilité et la performance à long terme de l'organisation.

La planification de la relève est un effort collectif qui requiert une collaboration étroite entre ces différents acteurs pour s'assurer que l'organisation dispose de leaders qualifiés et compétents pour répondre aux défis futurs.

2. La Planification de la Relève pour les Postes clés :

Le départ d'une personne qui occupe un rôle essentiel au sein d'un organisme peut créer un stress énorme ainsi qu'un risque opérationnel, financier ou d'atteinte à la réputation s'il n'est pas réfléchi et planifié⁷

2.1.Définition Postes clés :

Également connus sous le nom de « postes clés », les postes essentiels sont ceux qui, s'ils ne sont pas dotés, pourraient créer des risques opérationnels, financiers ou d'atteinte à la réputation ou compromettre le progrès des priorités stratégiques ou le rendement des activités. Les postes essentiels sont souvent importants pour le succès à long terme d'un plan stratégique (trois à cinq ans) ou le succès à court terme d'un projet clé ou d'un objectif stratégique (six mois à deux ans). Ces rôles sont les objectifs d'un plan de relève.

2.2.Procédure de la planification de la relève :

Il faut créer des procédures de planification de la relève des postes essentiels pour faire face tant aux absences temporaires que permanentes.⁸

A/ Evaluation des besoins : identifier les postes clés et les compétences nécessaires pour assurer la continuité des opérations, et déterminer les domaines où une relève est nécessaire.

B/ identification des talents : identifier les employés ayant le potentiel de développement pour occuper des postes clés à l'avenir.

⁷ Guide sur la gestion des talents et la planification de la relève page 18.

⁸ WILLIAM J. ROTHWELL. Planification efficace de la relève : assurer la continuité du leadership et développer les talents de l'intérieur) p 40

C/ développement des compétences : mettre en place des programmes de formation et de développement pour les employés et l'offre des opportunités d'acquérir les compétences et l'expérience nécessaires pour les futurs rôles.

D/ établissement d'un plan de relève : permet de créer un plan détaillé qui identifie les candidats de relève pour chaque poste clé.

E/ communication et engagement : informez les employés concernés de leur inclusion dans le plan de relève. Expliquez les opportunités de croissance et fournissez un soutien pour favoriser leur engagement.

F/ accompagnement et suivi : lorsque des départs se produisent, accompagnez les employés de relève dans leur transition vers les nouveaux rôles.

3. Les Etapes de la Planification de la Relève :

Les grandes étapes de la planification sont⁹:

3.1.Obtenir l'Engagement :

Aucun programme de planification de la relève ne peut fonctionner sans que les managers et les employés, à tous les niveaux, ne comprennent clairement la nécessité d'un tel programme. Celle-ci doit être expliquée et argumentée. D'autre part, les cadres, les managers, les supérieurs et les employés doivent comprendre parfaitement leur rôle dans ce programme.

3.2.Analyser le Travail et les Employés Actuels :

S'ils veulent préparer leurs successeurs, les managers doivent connaître le travail réalisé, la façon dont il est mené à bien et quels profils y parviennent le mieux. Cette étape nécessite la création de profils de postes actualisés, la description claire des objectifs et des responsabilités, ainsi que des modèles de compétences pour définir les caractéristiques des profils les mieux adaptés.

3.3.Déterminer les Postes Clés :

Les postes clés sont au cœur des efforts de planification de la relève. Cela signifie qu'en l'absence de tels rôles, l'entreprise serait incapable d'atteindre efficacement ses objectifs opérationnels pour reconnaître le risque. Une évaluation des risques peut aussi être effectuée et comparée aux postes vacants actuels et futurs pour déterminer les postes clés au sein de l'organisation.

⁹ Livre blanc de Dale Carnegie OP. Cite, page 08,09

Chapitre II : Le plan de relève

Par « **postes clés** », on entend des postes qui exercent une influence déterminante sur les activités opérationnelles ou les objectifs stratégiques de l'organisation. Ainsi, en l'absence de tels postes, l'organisation ne serait pas en mesure d'atteindre ses objectifs de manière efficace. Comme la fonction et les postes clés sont liés aux objectifs de l'organisation, les cadres supérieurs et les gestionnaires doivent jouer un rôle de premier plan dans leur détermination. Toutefois, les spécialistes en ressources humaines peuvent aider en fournissant des critères de détermination.

À cette étape, les gestionnaires devraient :

Se servir des résultats de l'analyse environnementale et de l'analyse des écarts pour déterminer la fonction clés ou vulnérables ;

Établir des liens entre la fonction ou les postes clés et les objectifs opérationnels actuels et futurs ;

Faire connaître aux employés la fonction et les postes clés afin de leur permettre d'adapter leur plan d' manière à acquérir les compétences nécessaires.

3.4.Évaluer les Performances :

La gestion des performances, le processus de Planification, de gestion et d'évaluation des performances des employés Dans le temps. Cette étape est essentielle à l'efficacité d'un programmée planification de la relève. En effet, chacun doit être responsabilisé pour le travail qu'il réalise, les responsabilités qu'il endosse et les compétences qu'il met en avant. Il est utile de souligner qu'un système de gestion des Performances, quel qu'il soit, ne suffit pas. En effet, celui-ci doit évaluer Les employés par rapport à ce qu'ils sont censés faire, aux résultats qu'ils Sont censés atteindre et aux compétences et comportements dont ils sont Censés faire preuve.

3.5.Élaborer et Mettre en Œuvre des Plans de Relève et de Transfert des connaissances :

La recherche a montré que l'apprentissage par l'expérience est plus efficace qu'une formation en classe afin de préparer les candidats éventuels à assumer de futurs rôles. Il importe d'intégrer des stratégies d'apprentissage, de formation, de perfectionnement professionnel et de transfert des connaissances dans votre stratégie de planification et de gestion de la relève.

3.6.Évaluer le Potentiel :

Le potentiel de promotions vers des responsabilités supérieures doit être comparé au tableau des prévisions. En d'autres mots, chaque individu à la recherche d'une promotion va devoir sérieusement se former et s'adapter

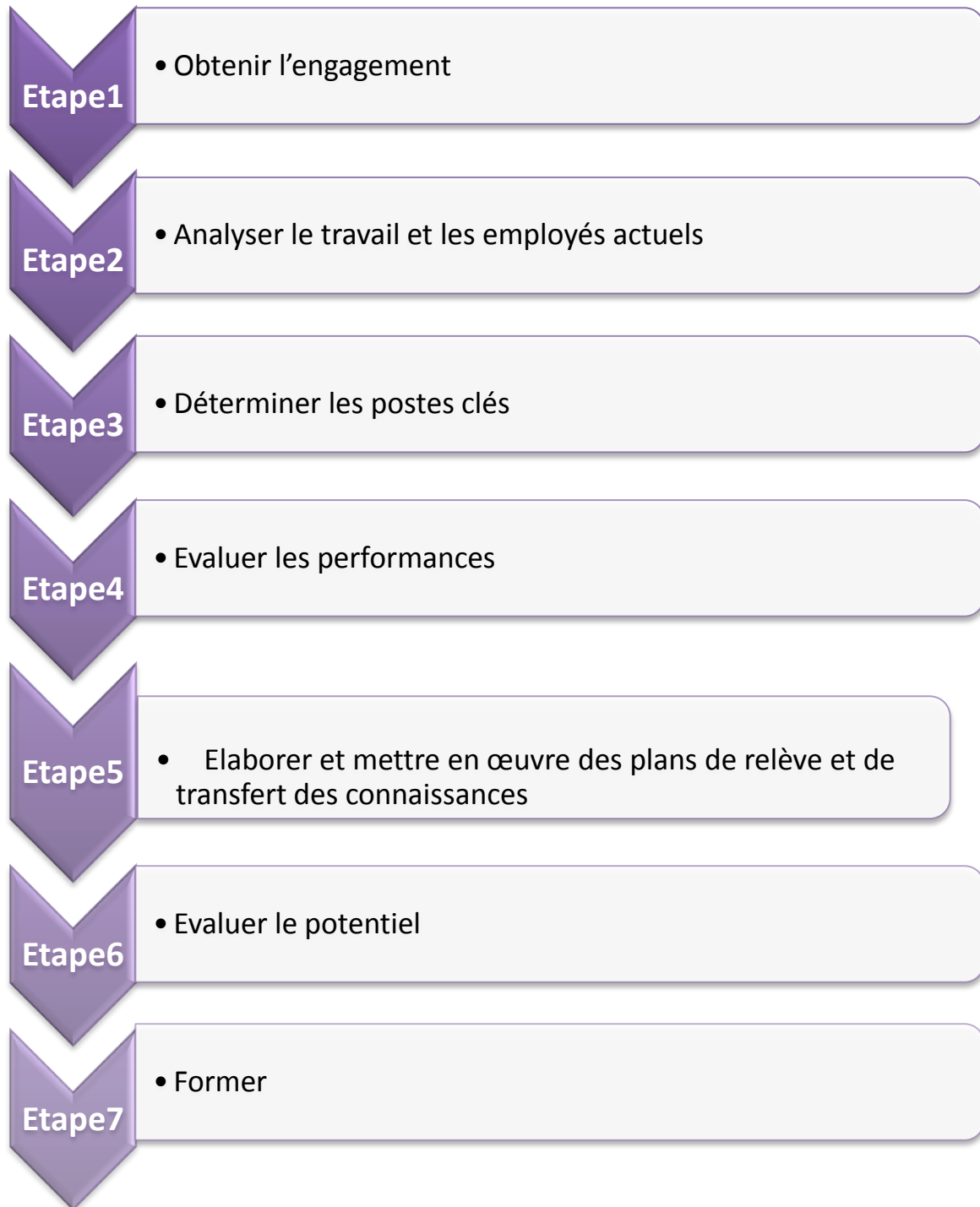
En permanence : l'environnement compétitif dans lequel l'entreprise évolue est loin d'être statique. La conjoncture évolue au fur et à mesure de la formation des employés. Il ne suffit pas de croire que les excellentes performances du passé garantiront d'excellentes performances à l'avenir. Au contraire, les dirigeants d'entreprise doivent identifier les moyens objectifs de déterminer l'efficacité des individus à l'avenir, et dans des Responsabilités supérieures.

3.7.Former :

L'étape 7 consiste à détecter les lacunes en formation, en comparant les Résultats des étapes 5 et 6, puis à combler ces lacunes. Pour mener à bien **Cette** étape, les leaders doivent élaborer un plan de formation individuel, (PFI) pour chaque employé. L'objectif est de réduire l'écart entre ce qu'il Fait aujourd'hui et ce qu'il devra faire à l'avenir avec des responsabilités Élargies.

Chapitre II : Le plan de relève

Figure 05 : Les Etapes de la Planification de la Relève



Source : Livre blanc de Dale Carnegie

Conclusion du chapitre

Le plan de relève est un outil essentiel pour assurer la pérennité d'une organisation face aux changements inévitables liés au départ d'un dirigeant ou d'un employé clé. En investissant dans le développement des talents interne et en anticipant les besoins futurs, une organisation peut garantir une transition en douceur, maintenir la continuité des opérations et rester compétitive sur le long terme

La planification de la relève a été développée à travers un processus essentiel de gestion qui peut aider votre organisation à bien se positionner et se préparer en disposant de dirigeants compétents et efficaces pour l'avenir.

Ainsi La planification de la relève consiste à développer des compétences en interne. Elle est différente de la planification des remplacements qui, elle, consiste exclusivement à identifier des « relais ». Les composants essentiels d'un programme de planification de la Relève

Chapitre III :

*La mise en place d'un plan de relève au
sien de la CRMA de Tizi-Ouzou*

Introduction

Le point de départ d'une planification de la relève commence même quand il semble que tout va bien et que le manager n'envisage pas de renoncer à son rôle de dirigeant ou de prendre sa retraite. Parfois la détérioration soudaine et dramatique de la condition physique ou de la santé mentale du manager, ou son décès prématuré, peut rendre nécessaire le transfert de relais à quelqu'un d'autre. Ces circonstances imprévues causent peu de perturbations lorsqu'un plan de relève détaillé est mis en place longtemps à l'avance.

Se préparer bien à l'avance constitue une décision judicieuse. Le manager supervise l'élaboration du plan de relève et y intègre toutes les étapes nécessaires pour assurer une transition efficace entre le titulaire du poste actuel et son successeur, qu'il soit ou non en mesure de le faire lui-même. Il serait extrêmement souhaitable qu'un plan de relève soit incorporé dans nos pratiques Ressource humaine.

Une fois le plan établi, il faudrait l'examiner environ chaque année (situation souhaitable) afin de vérifier la validité de son contenu. Le milieu professionnel est dynamique et une année représentent un court délai. La mise à jour du plan de manière à ce qu'il reflète la situation courante et les besoins de l'entreprise et à ce qu'il tienne compte de la modification des lois et des règlements de l'entreprise et son environnement internationales.

Dans ce chapitre, nous présenterons tout d'abord notre organisme d'accueil, la CRMA de Tizi-Ouzou. Ensuite, nous aborderons la pratique réelle de la gestion de relève au sein de cette entreprise, en analysant les données issues de notre stage pratique.

Section 01 : présentation de la CNMA et l'organisme d'accueil CRMA :

1. Historique de la CNMA et son positionnement dans le marché des assurances :

1.1. Historique de la CNMA :

La mutualité agricole a vu le jour sous forme de crédit agricole mutuel, représenté par des caisses locales. Cette institution a été créée en 1901, elle est régie par des dispositions de la loi 1901 portant sur l'association professionnelle à caractère non commercial et à but non lucratif, dans l'objectif d'offrir du crédit aux agriculteurs. Par la suite, le besoin d'assurer leur bien s'est fait ressentir, d'où la création des caisses d'assurances mutuelles contre l'incendie et plus précisément, l'assurance contre l'incendie des récoltes agricoles (l'assurance grêle, et bétail) et par conséquent, la naissance de :

- La Sétifienne en 1903.
- Alger en 1904.
- Tiaret et la constantinoise en 1908.
- La Guelmoise assurance en 1910.
- Khemis Miliana connu Affre ville assurance en 1911.
- L'Aurassienne assurance en 1925.

Elle est issue de réunification, à partir de 1972 de trois caisses en activité, en restant toujours dans le même domaine agricole.

- La Caisse Centrale de Réassurances des Mutuelles Agricoles CCRMA.
- La Caisse Centrale des Mutuelles Sociales Agricoles CCMSA.
- La Caisse Mutuelle Agricole des Retraités CMAR.

Aujourd'hui après que la gestion des assurances sociales ait été transférée en 1995 au régime général (CNAS, CNR), les assurances agricoles qui sont à l'origine de la création des premières caisses de mutualité agricole en 1903, demeurent l'activité principale de la mutualité agricole.

La mutualité agricole, leader incontestée pour la couverture en assurances agricoles, confrontée aujourd'hui aux transformations que connaît son environnement, à la suite de l'ouverture du marché des assurances à la concurrence, est appelée à répondre aux nouveaux besoins et défis par ses sociétaires et aux exigences du nouveau paysage économique. La caisse nationale de mutualité agricole CNMA offre ses services à travers son réseau constitué des caisses régionales CRMA et des bureaux locaux à une clientèle composée principalement

Chapitre III : La mise en place d'un plan de relève au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou.

de la population agricole, rurale et des investisseurs dans le secteur agricole dans les domaines des assurances des biens.

➤ Organisation de la mutualité agricole CNMA

La mutualité agricole est organisée comme suite :

- L'assemblée générale de la caisse nationale de mutualité agricole (CNMA) constitué des présidents de l'ensemble des caisses régionales, lesquelles nomment le président et membres, le directeur général est nommé par décret présidentiel sur proposition du ministre de l'agriculture après avis du conseil d'administration.
- Pour ce qui concerne les caisses régionales, l'assemblée générale est constituée des membres sociétaires, le conseil d'administration élu par l'assemblée générale des sociétaires le directeur de caisse est nommé par décision du directeur général de la caisse nationale.
- Le conseil d'administration de la CNMA est constitué de 12 membres dont 9 membres sont élus et 3 membres représentant le ministère de l'agriculture et du développement rural.
- La CNMA comptait 2870 employés.

A noté que la direction générale se constitue de plusieurs directions centrales :

- Direction générale
- Direction ressources humaines et gestion des compétences.
- Direction assurances automobile
- Direction comptabilité générale
- Direction gestion des finances, trésorerie et participations.
- Direction système d'information et organisation
- Cellule communication et animation commerciale
- Direction juridique
- Direction de formation
- Direction audit interne
- Direction assurances agricoles
- Direction assurances incendie responsabilité en engineering
- Direction assurances transport, multirisques, risques simples et divers
- Direction équipements, moyens matériels et services externes
- Direction fonds d'état

Chapitre III : La mise en place d'un plan de relève au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou.

- Direction formation et perfectionnement du personnel
- Direction gestion prévisionnelle et contrôle budgétaire
- Direction inspection général
- Direction investissements et suivi patrimoine
- Direction réassurance et actuariat.

➤ Liens juridiques :

L'organisation de la mutualité agricole régie par l'ordonnance N°72-64 du 02/12/1972, portant institution agricole de la mutualité agricole définit ainsi les principales mutualités, ce mode d'organisation consistait en la création d'autant de caisses de mutualités agricoles et bureaux locaux tout en fédérant autour d'une caisse nationale.

Les dispositions de l'ordonnance N°72-64 du 2/12/1972 ont été précisées par celles du décret exécutif N° 95-97 du 1 avril 1995 complété et modifié par le décret exécutif N°97-150 du 10 mai 1997, fixant les statuts-types des caisses de mutualité agricole et définissant les liens juridiques et organiques entre elles. (Pour plus d'informations voir l'annexe N° 03).

1.2.Positionnement de la CNMA dans le marché des assurances :

La CNMA est placée sous le contrôle d'une tutelle technique et administrative par le ministre de l'agriculture d'une part et d'autre tutelle économique et financière exercée par le ministère des finances d'autre part.

La CNMA a enregistré en 2017 un montant de 13.012 millions DA soit une part appréciable de 11/ du marché des assurances dommages.

La contribution de la CNMA dans les assurances agricoles demeure majoritaire avec une part de 75/ en 2017.

2. Présentations de l'organisme d'accueil CRMA.

2.1.Présentation de la CRMA de Tizi-Ouzou :

La caisse régionale de mutualité agricole de Tizi-Ouzou est créée le 23/08/1968 dont le siège social se situe à 80 avenue Aban Ramdane Tizi-Ouzou. Elle est régie par la loi du 4/07/1900 et sur décision du président directeur de la caisse centrale de réassurance des mutuelles agricoles du 21/12/1966, elle est constituée d'un composée paritairement par les sociétaires de la caisse régionale de Tizi-Ouzou, la CRMA de Tizi-Ouzou contient 82 salariés.

2.1.1 Organisation et fonctionnement de la CRMA Tizi-Ouzou :

La caisse régionale de mutualité agricole de Tizi-Ouzou est une structure hiérarchique

Chapitre III : La mise en place d'un plan de relève au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou.

et du soutien des bureaux locaux implantés dans son inscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la direction générale.

Ses missions sont prises en charge par un directeur régional assisté par des chefs de division et chaque division à des services à savoir :

- Division personnel et moyens généraux ;
- Division comptabilité et finances ;
- Division production ;
- Division sinistre ;
- Cellule juridique ;
- Cellule informatique.

2.2.Présentation de la division personnelle et moyenne généraux de la CRM :

La division personnelle et moyenne généraux est considérée comme étant le pilier de la CRMA de Tizi-Ouzou, elle assure la gestion de tous les agents de l'entreprise, ainsi que leurs besoins en formation. Les activités de la division sont :

- Le recrutement : qui consiste à assurer la disponibilité des ressources humaines dans autres les structures de l'entreprise.
- La formation : qui envisage d'améliorer le niveau des compétences et la motivation du personnel, elle forme et recycle le personnel a l'intérieur de l'organisme.
- La motivation ; par la récompense, félicitation, prime, promotion. Quand il s'agit d'une motivation positive, et par la sanction, rétrogradation et le licenciement quand il s'agit d'une motivation négative.
- La communication et la transparence ; elle est essentielle pour que le collaborateur ait les informations nécessaires pour accomplir sa tâche.

La communication est un moyen qui donne une idée précise de l'évolution des objectifs de l'entreprise.

- L'administration du personnel : il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salariés, les primes en suivant la gestion de la présence et l'absence, des heures supplémentaires, planifier les congés annuels et organiser les remplacements il s'agit aussi de gérer la carrière de ses salariés depuis leur recrutement jusqu'à leur retraite.
-

2.2.1 Chef de division personnel et moyen généraux :

Son rôle est d'animer, orienter et coordonner et contrôler les activités des ressources humaines (GPEC), il assure la gestion des moyens communs de l'entreprise.

- Il entreprend toutes études et travaux ayant trait à la fonction ressources humaines sur la demande de la hiérarchie.
- Il concrétise toutes les actions de formation inscrites dans le plan de formation.
- Il participe à l'élaboration du plan de formation et son bilan.
- Exécute tous mouvements de formation (recrutement, formation, promotion)
- Supervise, anime, coordonne, contrôle et exécute les travaux liés à la gestion administrative et paie.

3. Missions, Objectifs et Activités de la CRMA :

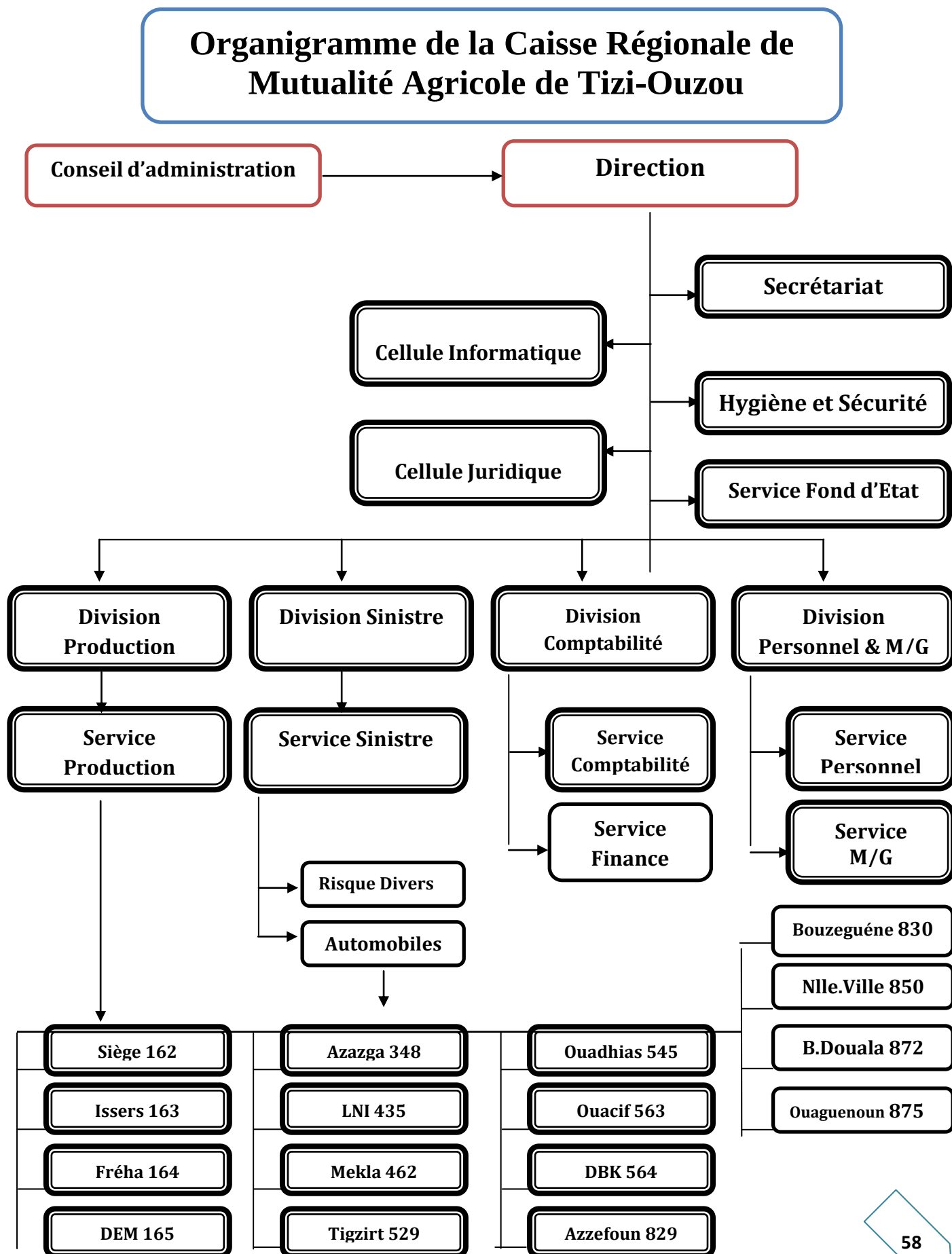
La mutualité agricole en tant qu'acteur économique proche des agriculteurs, se positionne comme « assureur conseil » soucieux d'aider les agricultures à identifier et maîtriser les risques de leurs métiers et de leurs exploitations. L'objectif principal était de les aider à intégrer les mesures de sécurité préconisées dans le cadre de leurs activités.

En milieu rural, c'est l'activité agricole qui est à la base du développement économique et social. C'est donc l'agriculture qui constitue la clé de la réussite des projets et programmes destinés à promouvoir les zones rurales, et par conséquent, c'est sur la famille rurale qui doivent se concentrer les efforts d'information, d'assistance et de formation, c'est dans cet esprit d'accompagnement de l'agriculture, que le programme de développement des activités de proximité initié et élaboré par la mutualité agricole, dans le cadre, la CRMA se positionne étant qu'acteur principal et leader dans la promotion des activités mutualistes.

- Principaux produits d'assurances commercialisés ;
 - Assurances végétales
 - Assurances animales
 - Assurances automobiles
 - Risque incendies, responsabilité et risque divers.
 - Risque engineering
 - Risques industriels
 - Assurances transports, multirisques et risques divers.
 - Assurances des personnes et voyages.
 -

4. L'organigramme de CRMA :

Figure N° 06 : l'organigramme de CRMA



Section 02 : Analyse des résultats

Pour étudier la mise en place d'un plan de relève au sein de l'entreprise CRMA, nous avons entamé une étude. Pour cela, nous avons opté pour une approche combinant un questionnaire oral auprès des employés et une analyse de la documentation écrite disponible. Notre étude se concentre principalement sur les postes clés de l'entreprise, la satisfaction des employés et l'identification des talents.

Nous cherchons à identifier les fonctions stratégiques et essentielles au sein de l'entreprise, qui sont occupées par des employés experts et jouent un rôle crucial dans la réalisation des objectifs. En comprenant ces postes clés, nous pourrions déterminer les compétences nécessaires pour assurer une transition fluide en cas de départ ou de promotion.

Nous accordons une grande importance à la satisfaction des employés, car elle est cruciale pour retenir les talents et assurer la continuité des opérations. Ainsi, nous évaluerons le niveau de satisfaction des employés actuels en identifiant leurs besoins, préoccupations et perspectives d'évolution. En analysant ces facteurs, nous comprendrons ce qui influence la fidélisation des employés clés, et nous formulerons des recommandations pour améliorer leur engagement et leur satisfaction.

Enfin, l'identification des talents est un aspect crucial de notre étude. Nous nous efforcerons de repérer les employés ayant un potentiel élevé, capables de prendre des responsabilités plus importantes à l'avenir.

1. Procédure du Plan de Relève :

1.1 Les Phases du Plan de Relève :

1.1.1 Phase I : Identification des postes clés :

Pour la réalisation de cette première phase, la CRMA a élaboré les documents suivants :

A. Descriptif poste :

La description de poste permet d'avoir, par écrit, les tâches et responsabilités propres au poste en plus des conditions de travail, des procédures, etc.... La description de poste permet d'énoncer ce que le candidat va faire, comment il va le faire et pourquoi il va le faire.

Le contenu d'un descriptif du poste :

- L'intitulé du poste ;
- Structure de rattachement ;
- Position hiérarchique du poste dans l'organigramme ;

Chapitre III : La mise en place d'un plan de relève au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou.

- Fiche du poste ;
- Compétences Requises :
 - Formation de base ;
 - Formation complémentaire ;
 - Expérience professionnelle ;
 - Connaissances ;
 - Compétences techniques, Managériales
 - Compétences comportementales.

B. Canevas d'identification des successeurs :

Des tableaux qui comportent les informations nécessaires pour un postes-clés, compose en deux volets :

Volet 1 : Détenteur du poste

- Intitulé du poste clé ;
- Titulaire du poste & date de sa nomination ;

Volet 2 : Successeurs potentiels

- Nom & Prénoms du successeur ;
- Date de naissance ;
- Date de recrutement ;
- Intitulé du poste qu'il occupe ;
- Son statut (Catégorie socio-professionnelle) ;
- Date de sa nomination du poste qu'il occupe ;
- Diplôme(s) du successeur.
- Niveau de qualification.

Il est à rappeler que le canevas d'identification se base sur trois (03) successeurs potentiels (court, moyen & long terme).

C. Base de données des postes clés proposés

La base de données pour les postes clés, est constituée essentiellement de tous les postes organiques de la structure qui figure dans l'organigramme de l'entité.

D. Canevas d'analyse poste clés.

E. Référentiel des compétences.

La phase de l'identification des postes clés, passe par trois (03) périodes principales, comme l'indique le schéma suivant :

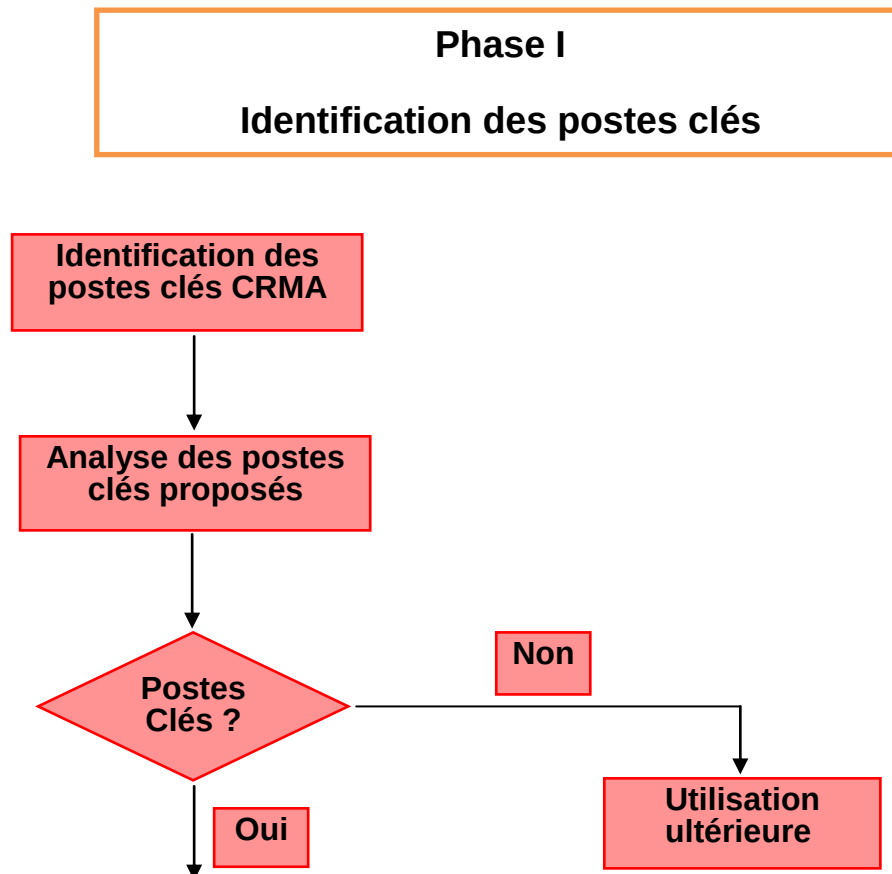
Chapitre III : La mise en place d'un plan de relève au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou.

1. Identification des postes clés ;
2. Analyse des postes clés proposés
3. Finalisation des postes clés :

Dans le cas Non : les postes clés feront l'objet d'une utilisation ultérieure.

Dans le cas Oui : en passe à la phase suivante l'**Identification des candidats potentiels**

Figure N°07 : identification des postes clés



Source : Réaliser par organisme d'accueil

Pour plus de précision, la démarche de la planification de la relève se base sur HR ACCESS.

a) - Les documents associés à la phase I :

Documents destinés à servir de guide pour la réalisation de ce processus.

- Les organigrammes,
- La nomenclature des postes de travail selon la convention collective.
- Les outils d'analyse.

b) - Les documents de sortie à la phase I :

Documents finalisés, qui résulte de l'achèvement de ce processus.

- Canevas d'identification renseigné,
- Base de données des postes clés proposés,

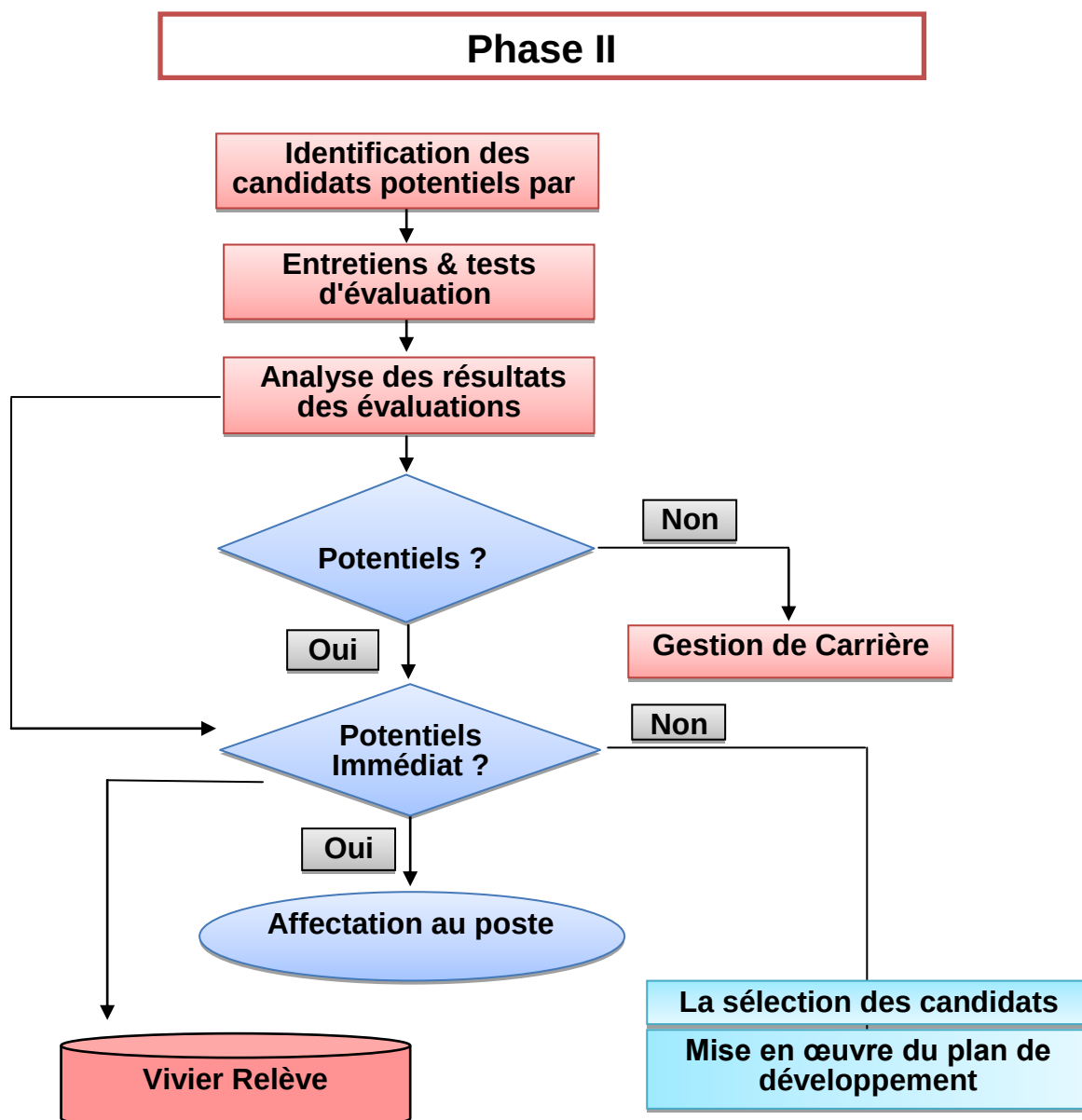
- Base de données des postes clés,
- Canevas d'analyse poste clés renseignées,
- Décision finale DRH et direction.

1.1.2 Phase II : Identification des potentiels :

Pour la réalisation de cette étape, il nécessite d'avoir les documents suivants :

- A. Canevas propositions candidats potentiel
- B. Fiche d'évaluation élaborée par l'équipe
- C. Référentiel des compétences
- D. Fiche d'évaluations des entretiens
- E. Fiche d'évaluations des tests
- F. Fiche d'évaluations globale
- G. Fiche d'évaluations globale renseignée

Figure N°08 : Identification de potentiel



Source : Réaliser par l'organisme CRMA

La deuxième phase du plan de relève, qui est fondée sur l'**Identification des potentiels**, s'appuie sur l'identification des candidats potentiels par entretiens & tests d'évaluation pour chaque candidat potentiel, sur une approche multi-indices de l'évaluation qui comporte **neuf (09) critères de base**, sont les suivantes :

1. Efficacité au quotidien :

Être performant dans son environnement, quels que soient le degré de complexité et les caractéristiques de l'environnement, pour atteindre les résultats escomptés.

2. Résistance et dynamisme dans le travail :

Mobiliser au mieux ses caractéristiques personnelles : capacité de travail, ressources physiques et psychiques pour maintenir un niveau et un rythme d'activité élevés, quelles que soient les conditions de l'environnement : types d'équipe, climat, terrain d'exploration, tensions.

3. Goût des challenges :

Se fixer des niveaux de résultats, des défis ambitieux dans des contextes exigeants qui permettent un développement du professionnalisme et la mise à l'épreuve de ses acquis et de ses ressources.

4. Flexibilité, ouverture et adaptation au(x) changement(s) :

Intégrer des visions, des évolutions, des solutions différentes, voire opposées, en fonction des situations et de l'environnement, pour faciliter le(s) changement(s) nécessaire(s), pour le succès, la réussite.

5. Engagement :

Agir en cohésion avec ses différents interlocuteurs (hiérarchie, collaborateurs, clients), en mettant en priorité les objectifs et les intérêts de l'entreprise.

6. Mobilisation des équipes et les collaborateurs :

Catalyser les énergies, motivées, entraîner l'adhésion des équipes, pour travailler ensemble de façon efficace, en vue d'obtenir les résultats.

7. Prise des décisions :

Assumer son pouvoir, ses décisions et les conséquences dans sa zone d'autonomie.

8. Exigence du résultat :

Avoir le **souci permanent d'apporter** :

- les **résultats attendus** par le **client**,
- les **résultats attendus** par l'**entreprise**,

9. Initiative :

Agir de façon proactive, en anticipant les besoins, les opportunités, en prenant des risques raisonnables pour atteindre les objectifs, en intégrant les différentes zones d'autonomie.

De ce qui précède, il est indispensable de faire la lecture de critères suscités en termes d'exigences de compétences comme suit :

- Un niveau requis pour avoir le profil d'entrée dans le vivier (niveau entrée), et les résultats escomptés pour devenir un manager (niveau final visé).

Chapitre III : La mise en place d'un plan de relève au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou.

- Par ailleurs, les conditions d'évolution sont sélectionnées en référence au positionnement obtenu (cf. la fiche synthèse des compétences).
- Pour toutes les compétences, il existe des comportements observables « contre-performants » qui sont des facteurs d'élimination du candidat en phase de sélection dans le vivier.

Le vivier permet d'exploiter et analyser les résultats d'évaluation sur un même référentiel en offrant ainsi une analyse commune, complète et plus prédictive des potentialités d'un candidat.

L'évaluation inclut un référentiel de neuf (09) compétences principales et chaque compétence comprends cinq (05) niveaux, et offre une première analyse exhaustive dès le premier test passé.

Cette notion de potentiel est importante à prendre en compte dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise. En effet, on ne se contente pas d'apprécier le « réalisé », le passé d'une personne, fruit d'une rencontre avec une fonction de l'entreprise et d'une accumulation d'expériences personnelles et professionnelles, on risque de l'y enfermer alors que cette même personne peut posséder des potentiels qu'elle n'a pas eu encore l'occasion de démontrer faute de possibilités de se confronter à de nouvelles expériences.

Dans le cas où le potentiel a été détecté, dans le cadre du plan de relève, il sera affecté directement au poste de management au court terme

En ce qui concerne le moyen et long terme les potentiels versés dans le vivier sont retenues pour suivre des formations portant sur le développement individuel à trouver des actions de :

- Formations techniques spécifiques liées au métier ;
- Formations managériales ;
- Formations (Technologie de l'information et de la communication)

1.1.3 Phase III : Élaboration et mise en œuvre du plan de développement :

Cette phase, prend en charge la planification de la relève et l'élaboration du **plan de Développement collectif et/ou individuel**

Plan de développement, est :

- Un outil de visibilité à moyen et/ou long terme,
- Le reflet d'une démarche,
- Un référentiel commun à tous et communicable,

Chapitre III : La mise en place d'un plan de relève au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou.

- Une base de discussion commune,
- Un ensemble de projets évolutifs / ouverts, portant valeur d'engagement

Finalité de l'élaboration d'un plan de développement :

- Pour bâtir des projets de formation qui portent à la fois sur des besoins individuels et collectifs « plan de relève » de la Division.
- Pour impliquer et responsabiliser tous les acteurs (l'encadrement et l'entreprise).
- Pour donner du sens et de la cohérence aux actions envisagées.
- Pour permettre aux projets d'évoluer, ce ci bien évidemment en tenant compte du plan de développement collectif :

Ce dernier se base sur les besoins liés aux « métiers » issus d'une analyse des compétences nécessaires par métier et selon leurs évolutions, pour accompagner les changements d'organisation, de méthodes de travail, de technologies.

2. Présentation des résultats a base des tris à plat et analyses :

Le tri à plat encore appelé tabulation simple consiste à réorganiser l'ensemble des valeurs prises par une variable. Il nous permet de restituer les données collectées sous forme de tableau de fréquence et, relatives aux caractéristiques de répondant après un traitement issu du logiciel Microsoft office Excel.

2.1 Caractéristiques du répondant : identification

Cet item est composé de trois (03) variables : l'âge, niveau d'études, le type d'études suivies.

2.1.1 Répartition par tranche d'âge :

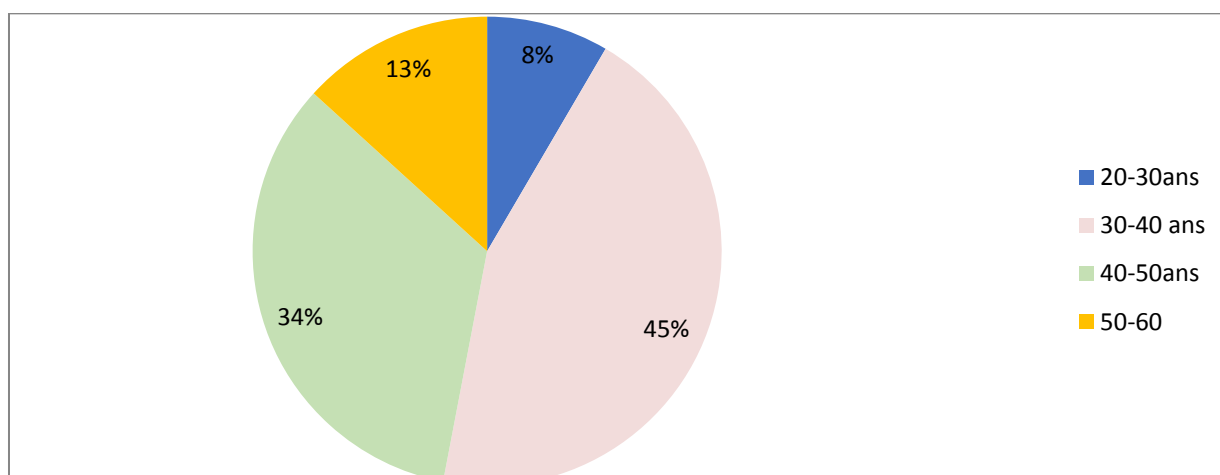
Tableau N°1 : Répartition par tranche d'âge

Repartition par tranche d'age		
	Homme	Femme
20 ≤ 30 Ans	3	4
30 ≤ 40 Ans	23	15
40 ≤ 50 Ans	16	11
50 ≤ 60 Ans	7	4
TOTAL	49	34

Source: Réaliser par l'organisme CRMA

Chapitre III : La mise en place d'un plan de relève au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou.

Figure N°09 : Répartition par tranche d'âge



Source: Réaliser par nous-mêmes

Les données montrent que 44,58% des salariés sont des adultes âgés entre 30-40 ans suivie de la catégories âge entre 40-50 ans avec un pourcentage de 33,74% suivi par la catégorie âgée entre 50-60 ans avec un pourcentage de 13,25% et enfin un taux très bas par rapport à la catégories âgée de 20-30 ans avec un pourcentage de 8,43%, cela explique que la CRMA s'oriente vers l'offre d'emplois le plus fréquent des nouveaux diplômés nés à l'insertion professionnelles

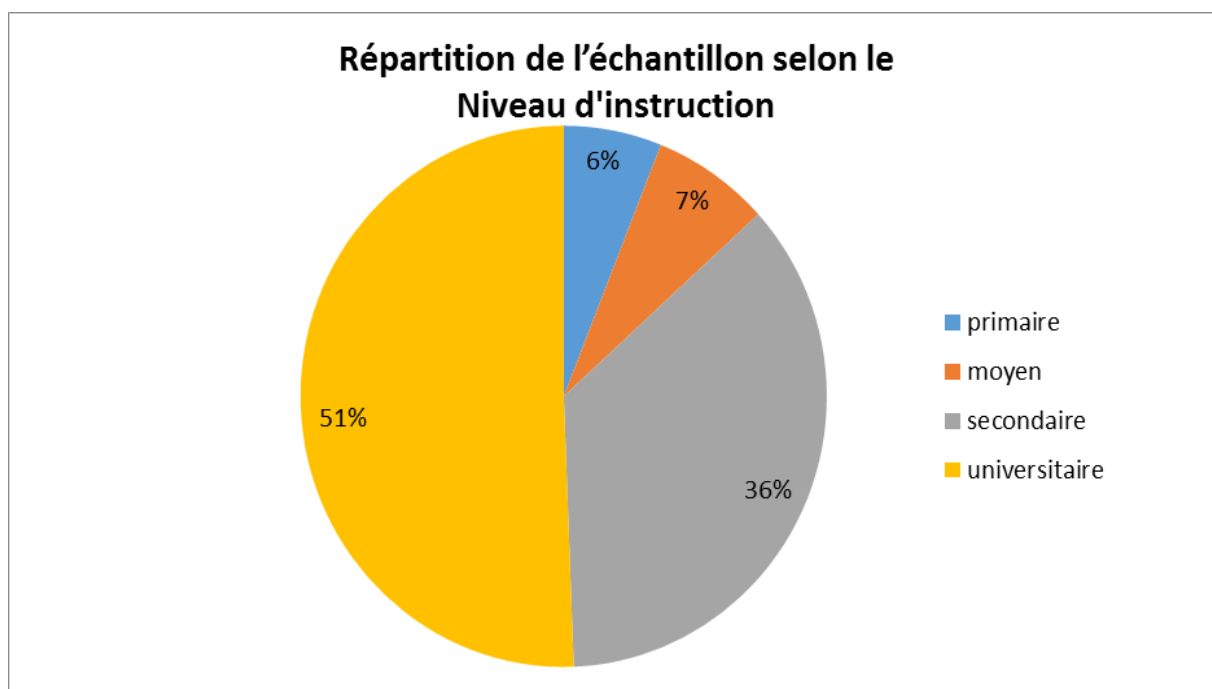
2.1.2 Répartition par niveau d'instruction

Tableau N°2 : La répartition par niveau d'instruction

Repartition par niveau instruction		
	Homme	Femme
Universitaire	23	19
Secondaire-UFC	0	3
Secondaire	16	10
Moyen	6	1
Néant	4	1
TOTAL	49	34

Source : Réaliser par l'organisme CRMA

Figure N°10 : la répartition par niveau d'instruction



Source : Réaliser par nous-mêmes

D'après notre étude, nous avons constaté que la majorité de l'effectif de la CRMA ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux 51%, suivi par le niveau secondaire en second position avec un taux de 36 %, cela explique que la politique de recrutement de la CRMA se base sur le niveau de qualification.

Chapitre III : La mise en place d'un plan de relève au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou.

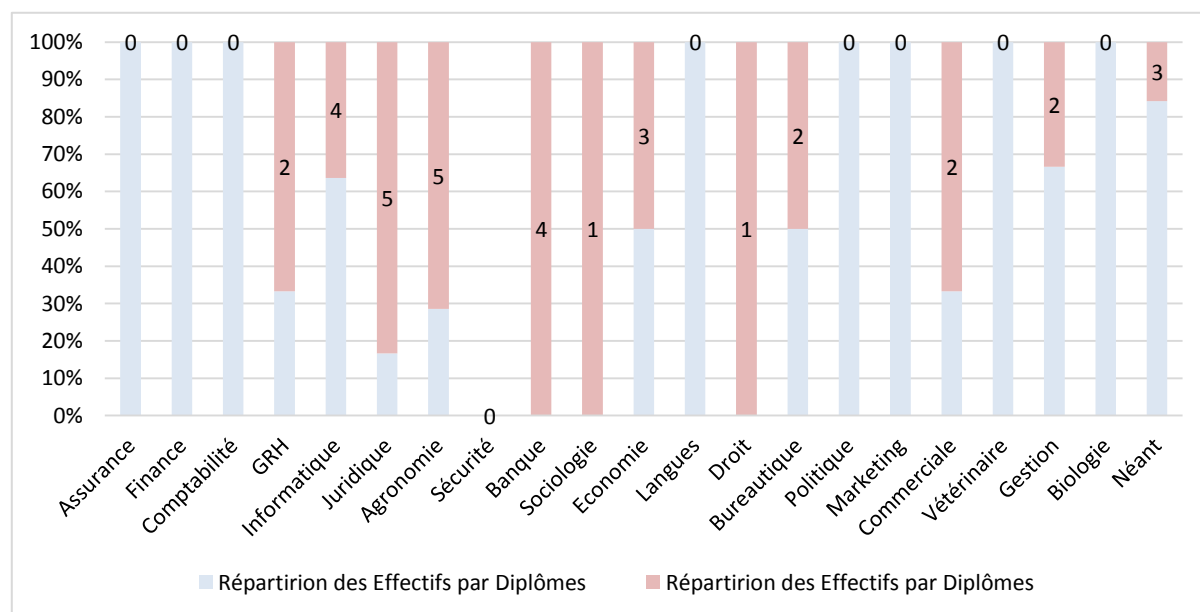
2.1.3 Répartition par type d'études suivies

Tableau N°3 : Répartition par type d'études suivies

Répartirions des Effectifs par Diplômes		
	Homme	Femme
Assurance	2	0
Finance	1	0
Comptabilité	2	0
GRH	1	2
Informatique	7	4
Juridique	1	5
Agronomie	2	5
Sécurité	0	0
Banque	0	4
Sociologie	0	1
Economie	3	3
Langues	2	0
Droit	0	1
Bureautique	2	2
Politique	1	0
Marketing	1	0
Commerciale	1	2
Vétérinaire	2	0
Gestion	4	2
Biologie	1	0
Néant	16	3
Total	49	34

Source: Réaliser par l'organisme CRMA

Figure N°11 : Répartition par type d'études



Source : Réaliser par nous-mêmes

Chapitre III : La mise en place d'un plan de relève au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou.

D'après les informations requises sur les types des études suivis par l'ensemble du personnel de la CRMA, nous avons remarqué un taux élevé de diversité des profils avec 24 %.

La gestion de relève se subdivise en deux composantes : la satisfaction et la formation. L'analyse de chacune de ces composantes et de ses indicateurs fera l'objet de ce sous paragraphe.

3. Variables de la gestion de relève :

3.1 La satisfaction

La rétention du salarié est importante pour la réussite d'une entreprise. Mais pour que le salarié reste fidèle à son entreprise, il faut qu'il soit satisfait. Donc la planification des ressources humaines, en vue de disposer la bonne personne à la bonne place au bon moment afin d'atteindre les objectifs, doit tenir compte de cette variable pour retenir les personnels.

Pour notre étude, trois indicateurs sont retenus : conditions de travail, possibilités d'avancement, salaire.

3.1.1 Conditions de travail

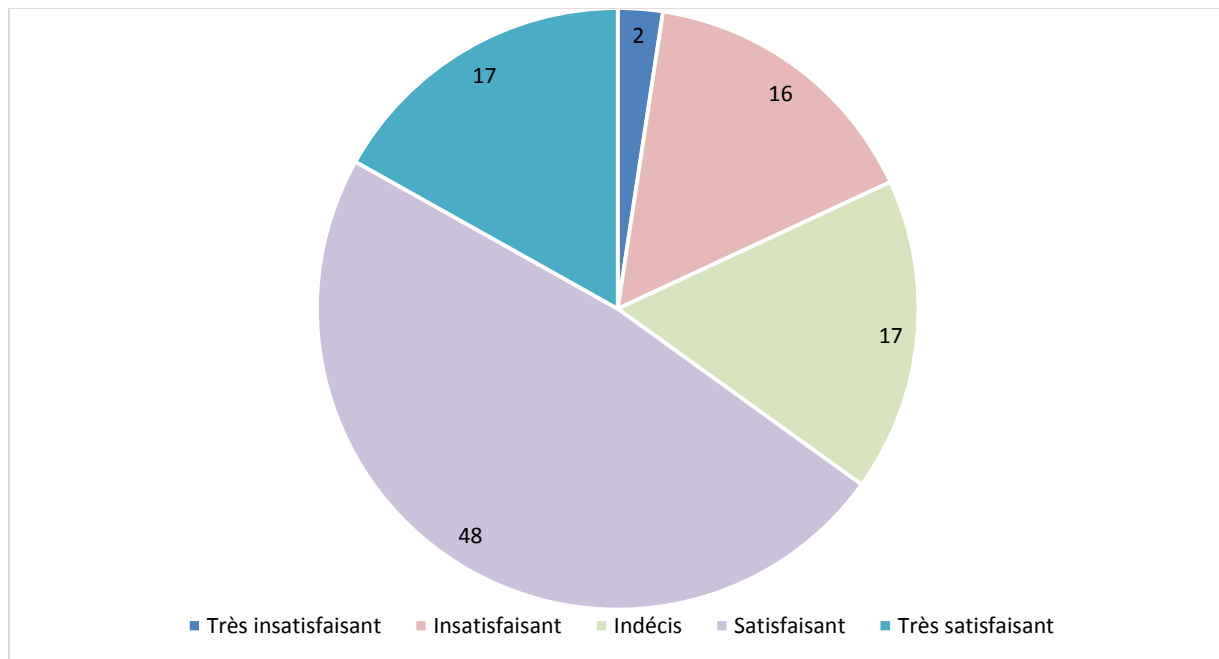
Tableau N°4 : Conditions de travail

	Fréquence	Percentage
Très insatisfaisant	2	2
Insatisfaisant	13	16
Indécis	14	17
Satisfaisant	40	48
Très satisfaisant	14	17
Total	83	100

Source : Réaliser par l'organisme CRMA

Chapitre III : La mise en place d'un plan de relèvement au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou.

Figure N°12 : La répartition des conditions de travail



Source : Réaliser par nous-mêmes

Dans l'exercice d'une activité professionnelle donnée, les conditions de travail sont un ensemble de paramètres qui influent sur la satisfaction trouvée quotidiennement à cette activité comme sur les formes et degrés de fatigue et qui dans la durée induisent des conséquences qu'on peut qualifier de répercussions.

En effet, l'environnement physique de travail fait référence à l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer les salariés. Ces conditions sont susceptibles de freiner ou de favoriser le rendement des travailleurs.

A la CRMA, elles sont jugées satisfaisantes par 65% des techniciens interrogés et très satisfaisantes par 35%. Certes l'environnement physique de travail doit contribuer à l'épanouissement du personnel ainsi qu'à l'accroissement de la rentabilité de l'entreprise.

Chapitre III : La mise en place d'un plan de relève au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou.

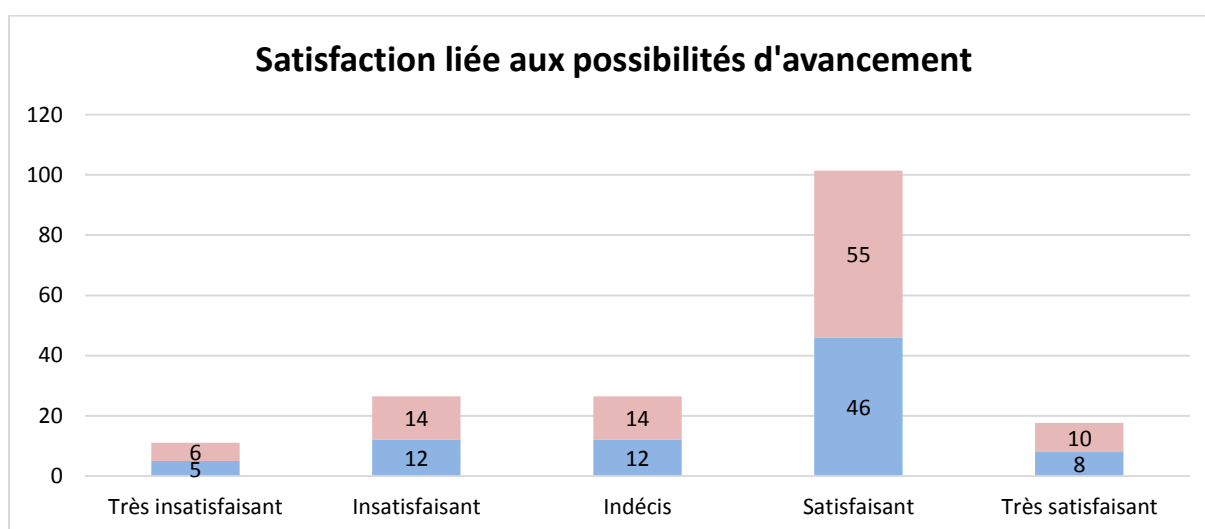
3.1.2 Possibilités d'avancement

Tableau N°5 : Satisfaction liée aux possibilités d'avancement

	Fréquence	Percentage
Très insatisfaisant	5	6
Insatisfaisant	12	14
Indécis	12	14
Satisfaisant	46	55
Très satisfaisant	8	10
Total	83	100

Source : Réaliser par l'organisme CRMA

Figure N°13 : Satisfaction liée aux possibilités d'avancement



Source : réaliser par nous-mêmes

L'évolution du personnel dans sa carrière est un facteur de satisfaction et de motivation, car une évolution dans son emploi accroît non seulement un climat de confiance, mais aussi un sentiment de considération et de reconnaissance.

Chapitre III : La mise en place d'un plan de relève au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou.

A la CRMA, les techniciens interrogés sont satisfaits (soit 65%) de leur possibilité d'avancement, et 35% ne sont ni satisfaits ni insatisfaits.

3.1.3. Salaire par rapport à l'importance du travail fait :

Tableau N°6: Fidélité à l'entreprise

	Fréquence	Percentage
Très insatisfaisant	9	11
Insatisfaisant	34	41
Indices	20	24
Satisficing	18	22
Très satisfaisant	2	2
Total	83	100

Source : Réaliser par nous-mêmes

Le salaire est la contrepartie monétaire ou non monétaire du service rendu. Ce salaire permet de compenser pas en totalité l'énergie et le temps déployés au travail mais, de s'offrir des conditions de vie adéquates et décentes, en plus d'être équilibré mentalement et psychologiquement.

A la CRMA, 20% du personnel technicien estime être insatisfait de leur salaire et 14% sont ni satisfaits ni insatisfaits. Nous pensons que cette position indécise démontre un soupçon d'insatisfaction par rapport à la charge de travail qui est la leur.

3.2 La formation :

La formation des employés vise à améliorer leurs compétences, leurs connaissances et leur performance dans leurs rôles actuels ou futurs au sein de l'organisation. Les variables liées à la formation peuvent inclure l'identification des besoins en formation, la conception de programmes de formation adaptés l'accès a des ressources d'apprentissage, la mise en œuvre de formations pratiques ou en ligne, l'évaluation de l'efficacité de la formation. La formation continue permet aux employés de rester compétitifs, de s'adapter aux changements dans leur

Chapitre III : La mise en place d'un plan de relève au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou.

environnement de travail et de progresser dans leur carrière.

4. Caractéristique de la gestion de relève

Nous avons vu que la satisfaction et la formation sont des variables de la gestion de relève. Un salarié satisfait et formé en vue de la relève reste fidèle et fier de son entreprise. Il est capable d'assurer le même traitement des clients même dans le futur.

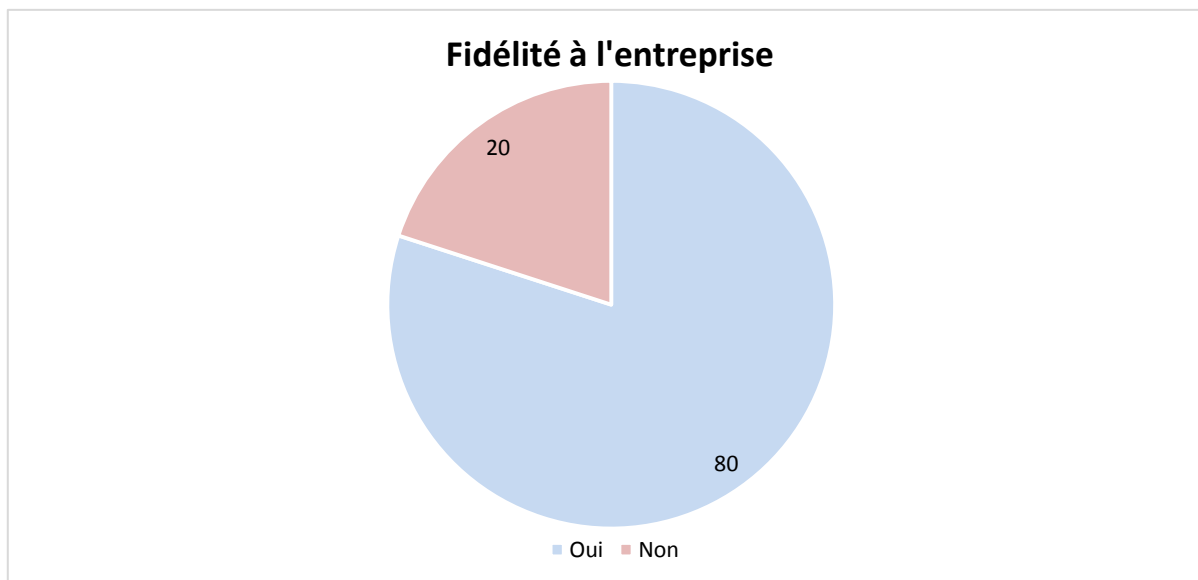
4.1 Fidélité à l'entreprise :

Tableau N° 7 : Fidélité à l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage
Oui	66	80
Non	17	20
Total	83	100

Source : rédiger par l'organisme CRMA

Figure N° 14 : Fidélité à l'entreprise



Source : Réaliser par nous-mêmes

La fidélité à l'entreprise consiste pour un salarié à ne pas accepter aux opportunités extérieures. A la CRMA, 80% du personnel interrogé répondent par l'affirmative et 20% répondent par la négative d'être fidèles à leur entreprise. Ces taux se justifient par la rareté des

Chapitre III : La mise en place d'un plan de relève au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou.

personnels des assurances sur le marché du travail. Donc les techniciens espèrent toujours trouver d'emploi ailleurs. Et ceci est motivé du fait qu'ils sont autorisés à la CRMA, donc les entités qui les embauchent, ont confiance à leur travail pour être en règle.

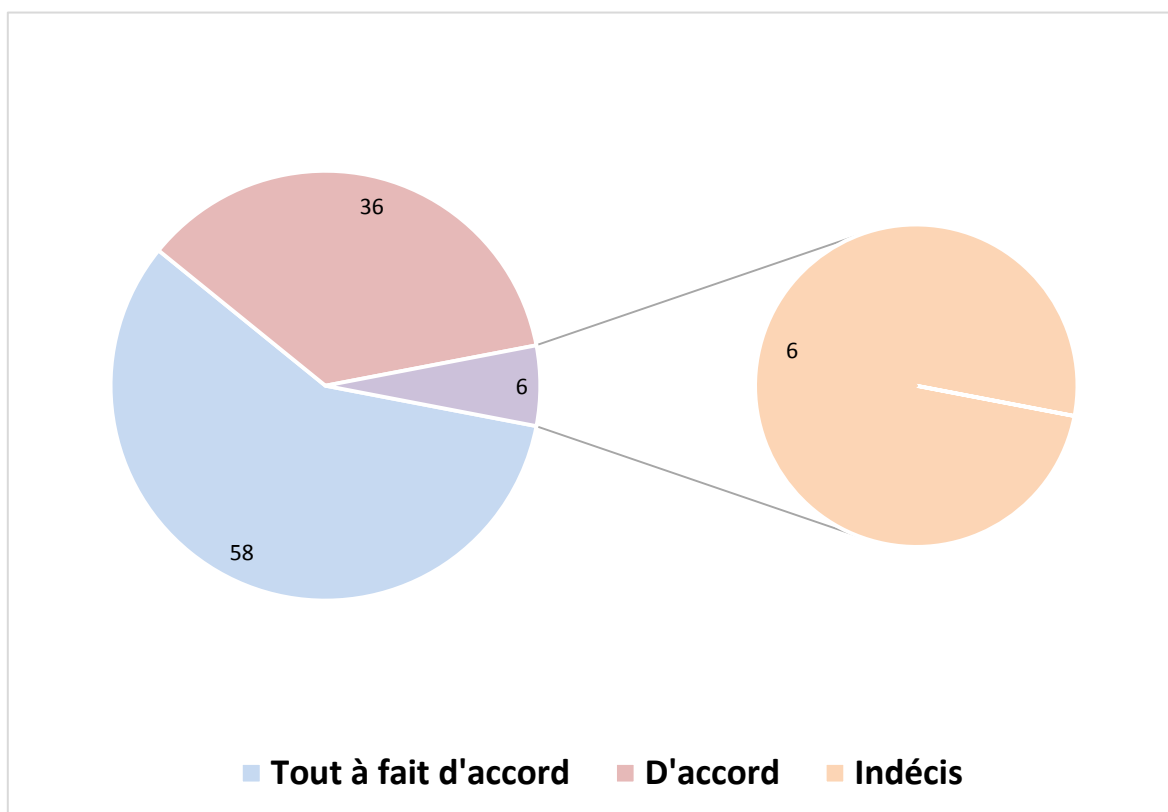
4.2 La gestion de relève est importante dans un contexte de « guerre des talents »

Tableau N° 8 : Importance de la planification de la relève

	Fréquence	Percentage
Tout à fait d'accord	48	58
D'accord	30	36
Indécis	5	6
Total	83	100

Source : Réaliser par nous-mêmes

Figure N° 15 : Importance de la gestion de relève



Source : Réaliser par nous-mêmes

Chapitre III : La mise en place d'un plan de relève au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou.

La « guerre des talents » est une situation concurrentielle dans laquelle, chaque entreprise cherche à débaucher les salariés de talents ou s'attirer les « meilleurs » du moment.

A la CRMA, 58% des techniciens sont tout à fait d'accord et 36% sont d'accord que la gestion de relève est importante dans un contexte de « guerre des talents ».

5. Les critiques et les suggestions pour une bonne planification de relève :

Durant notre stage pratique au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou nous avons rencontrée certains insuffisances et difficultés que nous citons sous formes de critiques et au quelles nous proposerons quelques suggestions :

❖ Critiques :

- Des employés qui ne sont pas prêt pour une promotion en raison d'un manque de formation développement professionnelle
- La vieille garde refuse de quitter dans certains cas, les cadres supérieurs demeurent en fonction plus longtemps qu'ils ne devraient, bien que les compétences requises pour les postes aient changé que leurs contributions ait cessé d'être significative ou productive.

❖ Suggestions :

Pour éviter tout ces discriminations dans l'entreprise nous avons proposés les suggestions suivantes :

- Identifier les besoins de formation.
- Création d'un vivier de candidats qualifiés prêts à combler les postes et la fonction clés.

Conclusion

Avec notre travail de au niveau de la CRMA nous avons constaté des faiblesses liées au non planification de relève dans la deuxième partie. Cette partie a été destinée à la formulation des solutions où nous avons proposé dans un premier temps des pratiques de planification de la relève, son processus de mise en œuvre.

Ensuite nous avons montré les résultats attendus de nos propositions de solution, à savoir : une bonne gestion de carrière et une mise en place d'un programme de la gestion de relève efficace.



Conclusion Générale

Conclusion Général :

La planification de la relève est une pratique indispensable pour assurer la continuité et la stabilité d'une organisation, mais sa valeur peut varier en fonction des différentes catégories de personnel et de l'importance des postes clés qu'ils occupent.

Notre humble travail démontre qu'un processus efficace de la planification de la relève repose sur les conditions suivantes :

- Si les professionnels en Ressources Humaines sont les mieux placés pour superviser le processus de planification de la relève, les cadres et dirigeants sont responsables de sa réalisation.

- La planification de la relève est liée à la stratégie, à la valeur et à la culture de l'Entreprise.

- Dans la mesure où la stratégie de l'entreprise change le plan de relève doit aussi changer pour développer et recruter la main-d'œuvre requise apte à relever les défis de l'avenir.

La préparation de la relève, à notre sens s'articule autour de :

- La planification de la relève qui tient compte du fait que les employés ne restent pas indéfiniment au service de l'entreprise et elle fournit un processus pour faire face aux changements qui surviendront lorsque les employés partent.

- l'évaluation du potentiel qui devient un outil de performance pour l'entreprise.

Notre problématique qui se prononce sur la démarche à adopter pour la planification de la relève afin de garantir la pérennité de l'entreprise.

La relève est certainement un enjeu majeur pour la pérennité des organisations.

Un plan de relève bien préparé, permet le maintien de la fiabilité de l'entreprise, ainsi qu'à garantir son fonctionnement et rentabilité économique et pérennité sur le marché en concurrence.

De ce fait, la planification de relève se formalise autour des points suivants :

- ✓ Identifier les postes clés et les compétences nécessaires pour les défis organisationnel ;
- ✓ Cibler la relève à fort potentiel ;
- ✓ Elaboration et mise en place de plans de relève.

Conclusion générale

La planification de la relève est un processus essentiel qui vise à anticiper les départs prévisibles des employés, elle revêt une importance capitale dans la planification des RH, car elle permet de prévoir et de préparer des individus compétents pour occuper des postes clés à court, moyen et long terme.

En identifiant les postes stratégiques et les compétences nécessaires, elle permet de développer un vivier de talents qualifiés prêts à assumer des responsabilités, ainsi la planification de la relève contribue à assurer la stabilité et la performance de l'organisation.

De ce fait l'intérêt à prendre en charge toutes les fonctions, aussi bien sur le plan expertise que managérial s'avère plus que nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

Lorsque la taille et les ressources de l'organisation le permettent, le plan de relève devrait prévoir l'encadrement et développement de personnes qui sont déjà en emploi dans l'organisation, les employés qui, selon la direction, ont les compétences, les connaissances, les qualités et l'expérience nécessaires, et qui désirent avoir plus de responsabilités, peuvent être formés en vue d'occuper des postes clés spécifiques :

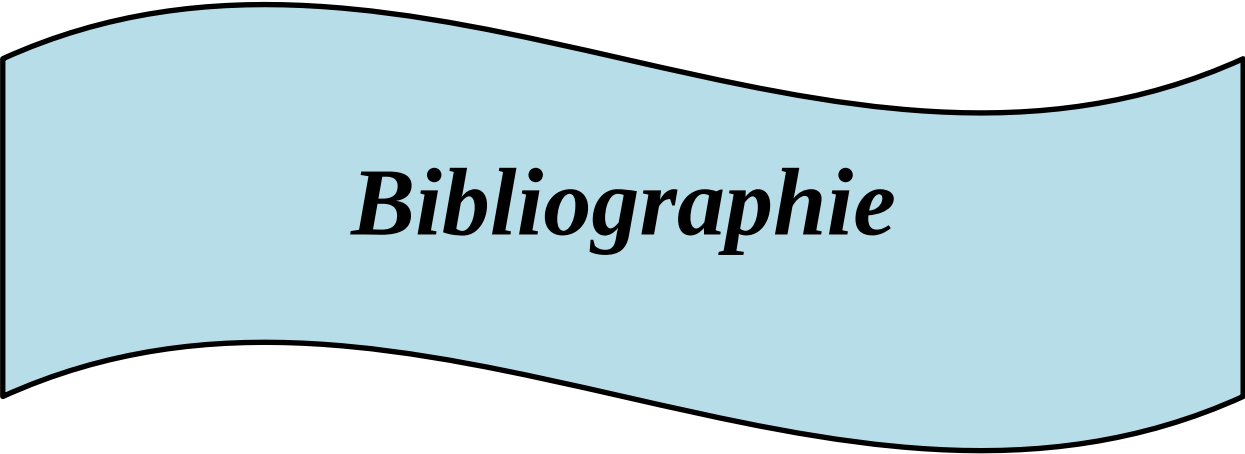
Evaluation de leurs besoins présents et futurs en fonction de leurs plans, buts et objectifs stratégiques, ou de leurs programmes et projets prioritaires ;

Utiliser les capacités des employés actuels pour satisfaire à ces besoins ;

Elaborer un plan afin de pourvoir doter les postes vacants de personnel en qualifié.

Pour mieux réussir un plan de relève, l'engagement des séries est une conduite de première importance, mais aussi l'analyse de travail et les employés actuels. Afin de déterminer les postes clés et évaluer les performances dans l'objectif d'élaborer et mettre en œuvre des plans de relève et de transfert des connaissances et l'évaluation de potentiel.

La mise en place d'un plan de relève pour les postes clés est une stratégie indispensable pour assurer la continuité des activités de l'entreprise et garantir sa pérennité à long terme. En investissant dans la formation et la préparation des candidats potentiels, les entreprises peuvent minimiser les risques de perturbation et maintenir leur compétitivité sur le marché.



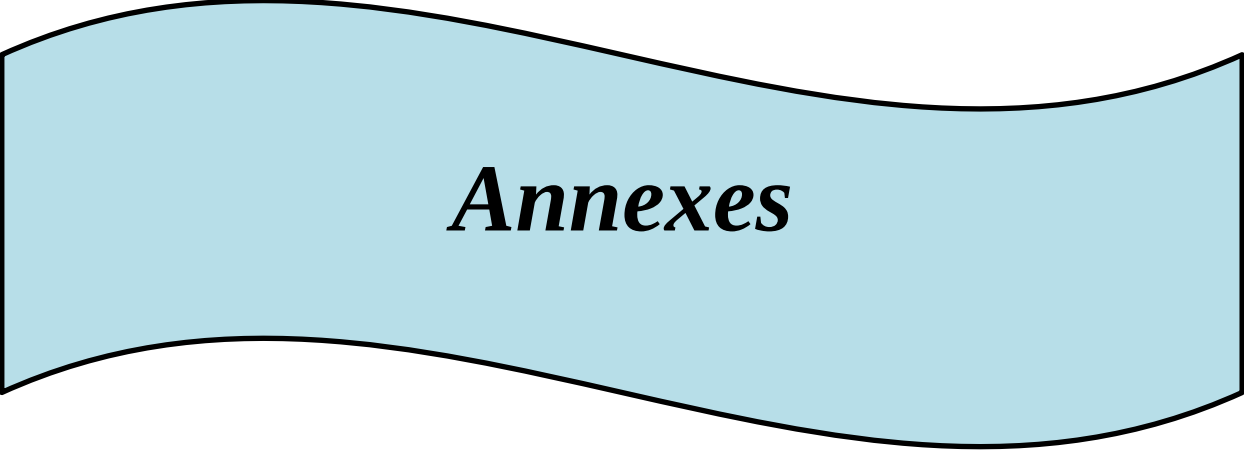
Bibliographie

Bibliographie

1. Dictionnaire Le Robert, nouvelle édition, EDIF2000.
2. Dictionnaire électronique Encarta Disco 2010.
3. Cours de la GRH, M1.
4. Jean-Marc Le Gal, La GRH, 6ème édition, PUF, 2003, p. 5.
5. Ngay Eben, La GRH, 2ème édition, Paris, 2009, p. 12.
6. Loïc Cadin, Guérin Français et Pigerye Fredeque, GRH, 3ème édition, Dunod, France, 2007, p. 5.
7. Freddy-Planchot, Théorie des organisations appliquée au MRH, édition Foucher, Vannes, 2008, p. 101.
8. Fabien de Geuser, Illustrations de Flying Rogers, Petite histoire des théories du management, édition Edenred, 2015, p. 4.
9. Abraham H. Maslow, Motivation and Personality, 1954, Edition Harper et Row, chapitres 2 à 4.
10. Pierre Louart, Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel, IAE de Lille, 2002, p. 8.
11. Fabien Saulnier, Les fiches outils du master MRH de l'IAL de Toulouse, p. 3.
12. Nicolas Armand, Nouveaux de la GRH, édition Ellipses, 2003, p. 11.
13. Loïc Cadin, Français Guérin, GRH, 3ème édition, Dunod, Paris, 2010, p. 7.
14. Annik Cohen, Toute la fonction RH, édition Dunod, Paris, 2006, p. 54.
15. Lloyd L. Byers and Leslie W. Rue, HRM (5th edition), The McGraw-Hill Companies, USA, 1997.
16. P. Louart, "Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel", édition Claree, 2002, p. 3.
17. Mémoire M2 (La gestion des carrières et sa relation avec la motivation des salariés).
18. Ashwatthama, Human Resource Management, TMH, 2007, p. 695.
19. Brigitte Nioche, Olivier Herrbach, Valérie Cohen-Scali, 2ème édition, 2009, p. 45-50.
20. Mohamed Mainboard, Member/Managing Partner/Expert Formatter de Force, Alger, p. 4-7.
21. Fred R. David, Forest R. David, Strategic Management: Concepts and Cases, édition Pearson, 2021, p. 1-4.
22. Fred R. David, Forest R. David, Stratégie et Management 2021, édition Pearson, chapitres 2-3.
23. Dimitri Weiss, Ressources Humaines, Edition d'Organisation, 3ème édition, 2005, p. 499-500.
24. ISO 9000: Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire.
25. Patrick Gilbert et Michel Parlier, chapitre 9, La gestion professionnelle des RH : fondement, bilan et mise en œuvre, dans Dimitri Weiss, Ressources Humaines, 3ème édition, édition d'Organisation, 1999, 2005, p. 498.
26. Dimitri Weiss, RH, 3ème édition, édition d'Organisation, 2005, p. 498.
27. D. Thiry, "Effet de mode pour la gestion prévisionnelle des emplois", le mode d'emploi dans le livre de P. Relier, GRH, p. 160.
28. Aouch D., Meghari M., Benali M., "Méthodologie et pratiques de la GPEC au sein de l'entreprise. Cas Sonelgaz", mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales, Institut National de Commerce (INC), Alger, 2008, p. 29.
29. Cours L3 Management.
30. Aouch D., Meghari M., Benali M., "Méthodologie et pratiques de la GPEC au sein de l'entreprise. Cas Sonelgaz", mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de

Bibliographie

- licence en sciences commerciales, Institut National de Commerce (INC), Alger, 2008, p. 29.
31. Cours L3 Management.
 32. Guide GPEC Group RH MDEF Lyon, CTEF GLYCEN, mai 2012, p. 6.
 33. Miossic Magali, "L'entrée dans la GPEC par les fiches d'emploi : un levier de dynamique, la construction du répertoire des emplois à la clinique médicale et pédagogique Jean institutionnelle Sarraïl", mémoire de l'école des hautes études en santé publique, 2008-2009, p. 19.
 34. Korch Mohamed Amnine, "La GPEC", mémoire de master en MACG-FC, Université Ibn Tofail, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, 2010, p. 13-14.
 35. Nouveau-Brunswick, "La planification de la relève : une feuille de route à l'intention des leaders pour identifier et perfectionner", Décembre 2010, page 04.
 36. Guide explicatif, www.detailquebec.com, plan de gestion de la relève, page 02.
 37. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, "Guide de planification et gestion de la relève", www.tbs-sct.gc.ca/gui/spgr/spg-gpgr-fra.asp?for=hrps#apgr.
 38. Maurice Blondel, Professeur universitaire, <http://www.firamrh.com>.
 39. FIRMARH, <http://www.firamrh.com/nouvelles.html>, page 05.
 40. www.detailquebec.com, "PLAN de gestion de la relève", OP.CIT, page 02.
 41. Guide sur la gestion des talents et la planification de la relève, page 18.
 42. Société Jean-Guy Millet et Associés / H&M / H&C, Source Y. Chataigneraie, 05-06.
 43. P. Ohana, "Les 100 mots clés du management des hommes", édition Dunod, Paris, 1999, page 145.
 44. Livre blanc de Dale Carnegie, OP. Cité, page 08-09.



Annexes



Table des matières

Table des matières

Remerciement.	I
Dédicace.	II
Liste des abréviations.	III
Liste des tableaux et figures	IV
Sommaire.	V
Introduction générale.	01

Chapitre I : Généralité sur la GRH et la GPEC

Introduction.	03
Section 01 : Généralités et concept théorique sur la GRH.	04
1. Définition et Evolution de la GRH :	04
1.1. Définitions de la GRH :	04
1.1.1. La gestion :	04
1.1.2. Les ressources	04
1.1.3. Ressources humaines	04
1.1.4. La GRH.	05
1.2. Historique et Évolution de la GRH :	06
1.2.1. Historique de la GRH :	06
1.2.1.1. l'école classique	06
1.2.1.2. école des relations humaine :	09
1.2.1.3. l'école de contingence :	14
1.2.2. Évolution de la GRH :	15
1.2.2.1. La fonction personnelle :	16
1.2.2.2. L'administration du personnel	16
1.2.2.3. La gestion du personnel	16
1.2.2.4. La GRH :	16
2. Les objectifs et rôles de GRH :	17

Table des matières

2.1.	les objectifs de la GRH :	17
2.1.1.	objectifs explicites ;	17
2.1.2.	Objectifs implicites ;	18
2.1.3.	Objectifs à long-terme	18
2.2.	Rôles de la GRH ;	19
3.	la démarche de la GRH.....	20
4.	La planification de la GRH :	21
4.1.	Définition et objectifs de la planification stratégique de la GRH :	21
4.2.	Élaborations d'une planification stratégique :	22
4.3.	Les enjeux environnementaux de la planification stratégique des RH de l'entreprise :	23
Section 2 : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)		24
1.	Généralité sur la GPEC :	24
1.1.	Historique et définition de la GPEC :	24
1.1.1.	historique de la GPEC :	24
1.1.2.	Les Définitions de la GPEC :	25
1.2.	Les concepts de base et associés à la GPEC :	27
1.2.1.	Définitions des concepts de base liés à la GPEC :	27
1.2.2.	Les Concepts associés de la GPEC :	28
2.	Les Objectifs et les Enjeux de la GPEC :	29
2.1.	Les Objectifs de la GPEC :	29
3.	Les étapes et les outils de la GPEC :	31
3.1.	Les étapes de la GPEC	31
3.1.1.	Poser la problématique :	31
3.1.2.	Déterminer les besoins « situation actuelle » :	31
3.1.3.	Mettre en œuvre le processus :	31
3.1.4.	Évaluer la démarche globale :	32

Table des matières

3.1.5. Signer un accord GPEC :	32
3.2. Les outils de la démarche GPEC :	32
3.2.1. Les tableaux de bord :	32
3.2.2. La pyramide des âges :	33
3.2.3. Le bilan social :	33
3.2.4. Le référentiel de compétences :	34
3.2.5. La fiche de poste :	34
3.2.6. Le plan de formation :	34
3.2.7. Le plan de recrutement :	34
4. Les clés de réussite d'une démarche gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :	35
Conclusion du Chapitre.	36

Chapitre II : Le plan de relève

Introduction	37
Section 01 : La Planification de la Relève	38
1. Généralité sur la Planification de la Relève :	38
1.1 Définition du Plan de Relève :	38
1.2 Importance de la Planification de la Relève :	39
1.3 Les approches de la planification et de la gestion de la relève :	39
2. Objectif de la Planification de la Relève	40
3. Les Enjeux de la Planification de la Relève :	41
3.1. Les Enjeux Reliés aux stratégies :	42
3.2. Les Enjeux Reliés à l'Environnement :	42
3.3. Les Enjeux Reliés aux rôles et Responsabilités des Cadres :	43
4. Les Avantage et les Obstacle de la Planification de la Relève :	43
4.1. Les Avantages de la Planification de la Relève :	43
4.2. Les obstacles de la Planification de la Relève.	44

Table des matières

Section 02 : Processus Planification de la Relève.....	45
1. Acteurs de la Planification de la Relève :	45
1.1 Direction et hauts responsables :	45
1.2 Ressources humaines (RH) :	45
1.3 Managers et superviseurs :	45
1.4 Employés potentiels de relève	45
1.5 Consultant externes	45
1.6 Comités de planification de la relève	45
1.7 Parties prenantes internes et externes	46
2. La Planification de la Relève pour les Postes clés :	46
2.1. Définition Postes clés :	46
2.2. Procédure de la planification de la relève :	46
3. Les Etapes de la Planification de la Relève :	47
3.1. Obtenir l'Engagement :	47
3.2. Analyser le Travail et les Employés Actuels :	47
3.3. Déterminer les Postes Clés :	47
3.4. Évaluer les Performances :	48
3.5. Élaborer et Mettre en Œuvre des Plans de Relève et de Transfert des connaissances :	48
3.6. Évaluer le Potentiel :	49
3.7. Former :	49
Conclusion du chapitre.....	51

Chapitre III : La mise en place d'un plan de relève au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou.

Introduction	52
---------------------------	-----------

Section 01 : présentation de la CNMA et l'organisme d'accueil CRMA : .	53
---	-----------

1. Historique de la CNMA et son positionnement dans le marché des assurances :	53
--	----

Table des matières

1.1.	Historique de la CNMA :	53
1.2.	Positionnement de la CNMA dans le marché des assurances :	55
2.	Présentations de l'organisme d'accueil CRMA.	55
2.1.	Présentation de la CRMA de Tizi-Ouzou :	55
2.1.1	Organisation et fonctionnement de la CRMA Tizi-Ouzou :	55
2.2.	Présentation de la division personnelle et moyenne généraux de la CRM :	56
2.2.1	Chef de division personnel et moyen généraux :	57
3.	Missions, Objectifs et Activités de la CRMA :	57
4.	L'organigramme de CRMA	58
Section 02 : Analyse des résultats		59
1.	Procédure du Plan de Relève :	59
1.1	Les Phases du Plan de Relève :	59
1.1.1	Phase I : Identification des postes clés :	59
1.1.2	Phase II : Identification des potentiels :	62
1.1.3	Phase III : Élaboration et mise en œuvre du plan de développement :	65
2.	Présentation des résultats a base des tris à plat et analyses :	66
2.1	Caractéristiques du répondant : identification.....	66
2.1.1	Répartition par tranche d'âge :	66
2.1.2	Répartition par niveau d'instruction.....	67
2.1.3	Répartition par type d'études suivies	69
3.	Variables de la gestion de relève :	70
3.1	La satisfaction.....	70
3.1.1	Conditions de travail.....	70
3.1.2	Possibilités d'avancement	72
3.1.3.	Salaire par rapport à l'importance du travail fait :	73
3.2	La formation :	73
4.	Caractéristique de la gestion de relève	74

Table des matières

4.1	Fidélité à l'entreprise :	74
4.2	La gestion de relève est importante dans un contexte de « guerre des talents »	75
5.	Les critiques et les suggestions pour une bonne planification de relève :	76
Conclusion.....		77
<i>Conclusion générale.....</i>		<i>78</i>
<i>Bibliographie.</i>		
<i>Annexes.</i>		
<i>Table des matières.</i>		

Résumé

Notre recherche se concentre sur la mise en place d'un plan de relève, dans le domaine de la GRH (Gestion des Ressources Humaines), visant les postes clés au sein d'une entreprise. L'objectif est d'assurer une planification efficace de la relève afin de garantir la continuité des activités, de réduire les coûts et de maintenir la compétitivité de l'entreprise. La planification de la relève est essentielle pour les organisations car les départs à la retraite entraînent une perte significative de compétences organisationnelles.

Dans le cadre de ce travail, une expérience pratique a été réalisée au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou. Les observations ont confirmé que la planification de la relève, en tant que pratique précieuse de la GRH, permet d'assurer la continuité et la stabilité d'une organisation. Cette pratique varie en fonction des différentes catégories de personnel et de l'importance des postes clés qu'ils occupent.

Notre étude d'analyse sur plan de relève comprenant des stratégies et des mesures spécifiques de la GRH pour identifier et développer les futurs salariés clés de l'organisation. L'accent est mis sur l'importance de la formation et du développement des compétences dans le cadre de la GRH.

En mettant en œuvre ce plan de relève, l'entreprise, grâce à une approche de GRH efficace, peut réduire les perturbations et les risques liés aux départs des employés clés, tout en réduisant les coûts associés à la recherche, au recrutement et à la formation de nouveaux employés externes. Cela permet de maintenir la compétitivité de l'entreprise à long terme.

Mots clés : Plan de relève, Postes clés, Compétitivité, Départs à la retraite, Compétences organisationnelles, Formation et développement des compétences.

Abstract

Our research focuses on the implementation of a succession plan, in the field of HRM (Human Resources Management), aimed at key positions within a company. The aim is to ensure effective succession planning in order to guarantee business continuity, reduce costs and maintain the company's competitiveness. Succession planning is essential for organisations because retirements lead to a significant loss of organisational skills.

As part of this study, a practical experiment was carried out at the CRMA in Tizi-Ouzou. Observations confirmed that succession planning, as a valuable HRM practice, helps to ensure the continuity and stability of an organisation. This practice varies according to the different categories of personnel and the importance of the key positions they occupy.

Our succession planning analysis study includes specific HRM strategies and measures to identify and develop the organisation's future key employees. Emphasis is placed on the importance of training and skills development as part of HRM.

By implementing this succession plan, the company, through an effective HRM approach, can reduce the disruption and risks associated with the departure of key employees, while reducing the costs associated with finding, recruiting and training new external employees. This helps to maintain the company's long-term competitiveness.

Key words: Succession planning, Key positions, Competitiveness, Retirements, Organisational skills, Training and skills development.