

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche Scientifique**

**Université Mouloud MAAMERI de Tizi-Ouzou**

**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestions**



## ***Mémoire fin de cycle***

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

**Option : Management des ressources humaines**

### **Thème**

**Développement des Compétences à travers la Gestion  
Prévisionnelle des Emploi et Compétence au sein de  
l'entreprise (GPEC)**

**Cas : Direction de distribution SONELGAZ wilaya  
Boumerdes**

**Réalisé par :**

**Mme Brahmi Lilia**

**Mlle Mellah Kenza**

**Encadré par :**

**Mme. OUAMER Sabrya**

**Mémoire soutenu publiquement devant le jury composé de :**

**Président du jury :**

**Examinatrice :**

**Rapporteur : Mme OUAMER Sabrya      MAA      UMMTO.**

**Soutenu le : 25/06/2025**

**2024/2025**

# *Remerciement*

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

*Il est difficile de trouver les mots justes pour exprimer toute la gratitude que nous ressentons aujourd'hui. Ce travail est l'aboutissement d'un parcours jalonné de doutes, d'efforts, mais surtout de belles rencontres et de soutien inestimables.*

*Nous avons une immense dette de reconnaissance et de respect envers notre encadrante madame **Ouamer Sabrya** pour la confiance que nous a donnée, la qualité de son encadrement exceptionnel, sa disponibilité, son écoute, ses conseils, son accompagnement bienveillant a été essentiel dans la réalisation de ce travail et nous a permis de grandir autant sur le plan académique que personnel*

*Mes remerciements les plus sincères, vont aussi à **madame Rahmoune** qui a manifesté un intérêt particulier et considérable qu'il a porté à notre travail malgré ses préoccupations multiples, et aussi nous souhaitons aussi à remercier vivement tous les responsables de la **SONELGAZ /wilaya de BOUMERDES** qui ont accepté de répondre à nos questions et de nous permettre d'accéder au moins à une minorité de leur documentation.*

*Nous remercions aussi notre famille qui nous a toujours soutenu moralement et nous encourage à persévérer dans les moments difficiles.*

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

*Notre remerciement s'adresse aussi à tous nos professeurs de tous les cycles d'études, pour leurs générosités, et la grande patience*

*Un spécial remerciement à **Mme SIMANSOUR Farida, Mme SI SALAH Karima, Mme BOURAIB Rafika, Mme et Mr Kahri et Mr LASBER Mouloud.***

*Lilia & Kenza*

# *Dédicace*

**C**e projet de fin d'étude est dédié premier lieu,

A la lumière de nos jours, la source de nos efforts, la flamme de notre cœur, nos parents

Toute la famille ***BRAHMI & MELLAH*** du grand au petit

Aux personnes qui nous ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à nos côtés, et qui nous accompagnaient durant notre chemin d'études supérieures, nos aimables Amis, Collègues d'étude, et frères de cœur.

***Lilia & Kenza***



*Liste des abréviations*

***Liste des abréviations :***

**GRH** : gestion des ressources humaine

**GPEC** : gestion prévisionnelle des emplois et compétences

**RH** : ressources humaines

**DRH** : direction des ressources humaines

**SIRH** : système d'information des ressources humaines

**OCEAN** : Big five (ouverture, conscience, extraversion, agréabilité, stabilité,

**GPE** : gestion prévisionnelles des emplois

**GEPP** : gestion prévisionnelle de parcours professionnelle

**IA** : intelligence artificiel

**PME** : petite et moyenne entreprise

**TPE** : très petit entreprise

**CDI** : contrat travail duré indéterminé

**CDD** : contrat duré déterminer

**GAP** : gestion administrative de personelle

**DDB** : direction de distribution BOUMERDES

**GPTE** : gestionnaire transport électricité

**GPTG** : gestionnaire transport Gaz

**DFC** : division finance et comptabilité

**DAG** : division activité générale

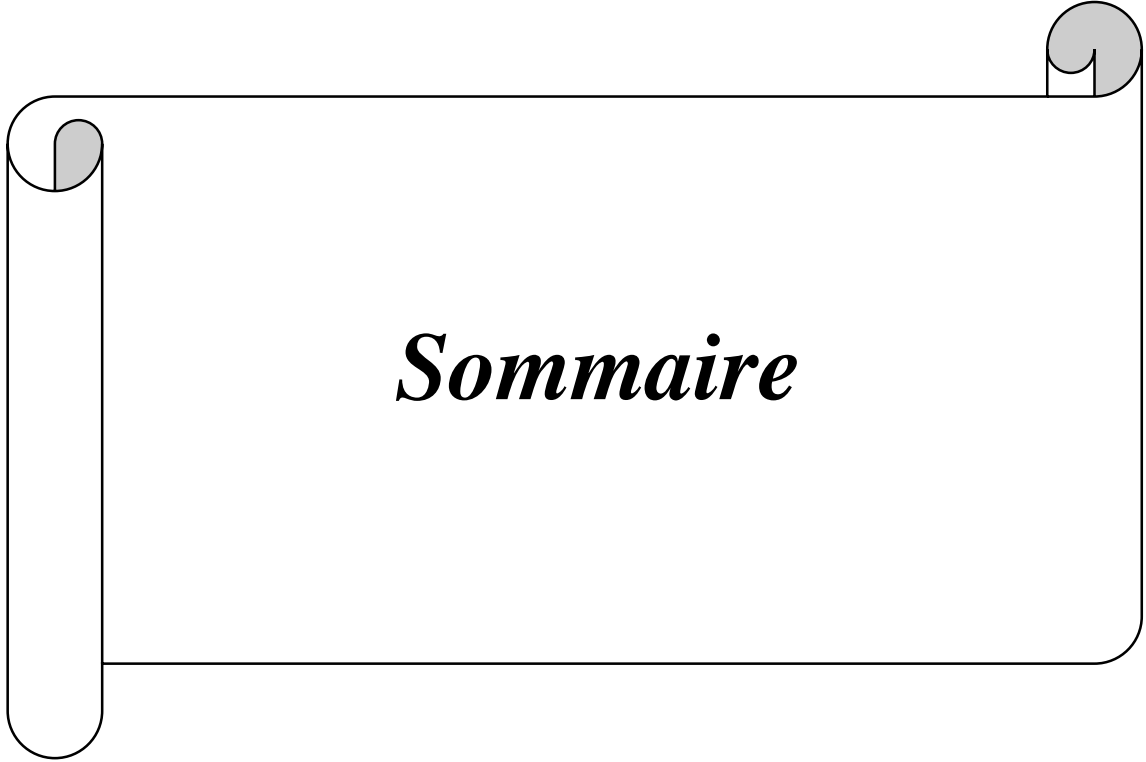
**CNAS** : caisse nationale d'assurance social

**CNR** : caisse national des retraites

**FG** : formation générale

**REFCOM** : référentiel compétences

**EVALCOM** : évaluation des compétences



# *Sommaire*

## Sommaire

Introduction générale..... 1

**chapitre 1 : Revue de Littérature sur le Développement des Compétences..... 4**

Section 1 : les fondements théoriques de compétences..... 5

Section 2 : L’alignement de la compétence à la stratégie d’entreprise : ..... 15

Section 3 : les leviers de développement des compétences ..... 22

**chapitre 2 : La GPEC cadre stratégique pour le développement des compétences ..... 40**

Section 1 : Version globale de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences 41

Section 2 : La GPEC : une démarche pour anticiper l’avenir ..... 53

Section 3 : l’impact de la GPEC sur les pratiques RH..... 63

**Chapitre 3 : Analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ ..... Erreur ! Signet non défini.**

Section1 : présentation de l’organisation d’accueil :..... 74

Section 2 : Méthodologie de recherche et développement des compétences au sein de SONELGAZ ..... 82

Section 3 : l’étude analytique et l’interprétation des résultats :..... 89

Conclusion général ..... 125

Bibliographie

Liste des figures

Liste des tableaux

ANNEXES



***Introduction générale***

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

A l'ère de la transformation numérique, les avancées technologiques rapides et modélisations, les entreprises sont confrontées à des défis sans précédent en matière de gestion des ressources humaines, la nécessité de développer et d'adapter les compétences des employés aux exigences du marché du travail est devenue une priorité stratégique et un enjeu majeur pour les organisations.

Philippe Perrenoud définit la compétence comme suit : la compétence est la capacité à mobiliser un ensemble de ressources (savoirs, savoir-faire, attitudes) pour faire face à une situation complexe et à des exigences variées »

Le développement des compétences constitue à nos jours une source de l'avantage compétitif et de création de valeur ajoutée pour l'entreprise et pour la nation. Les changements qui affectent le dispositif organisationnel et qui émanent

Des différentes mutations de nature économiques, technologiques et organisationnelles poussent les entreprises à développer le potentiel des compétences de leurs employés en utilisant essentiellement l'outil.

Dans ce contexte la gestion prévisionnelle d'emplois et compétences (GPEC) en tant que démarche proactive, vise à aligner les compétences des collaborateurs avec des objectifs stratégiques de l'organisation, elle permet non seulement d'identifier les compétences clés nécessaires à la performance de l'entreprises, mais aussi de mettre en place des actions de formation et de développement adaptées

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

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

C'est justement dans cette optique que nous allons tenter de comprendre et d'analyser la relation qui peut exister entre le développement des compétences et la démarche de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences adoptées par la fonction ressources humaines au

niveau d'une entreprise algérienne en l'occurrence la direction de la SONELGAZ de la wilaya de BOUMERDES, lieu où on a mené notre enquête en liaison avec notre thème de recherche.

Et c'est pour répondre à cette préoccupation, que nous avons posé notre problématique de recherche, de la manière suivante :

***Comment la mise en place d'une stratégie de GPEC peut –elle favoriser le développement des compétences des employés au sein de l'entreprise***

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

- Qu'est-ce que les compétences ? ces types ?
- Qu'est-ce que la GPEC ? et quels sont ses principaux objectifs ?
- Quelle est la démarche de la GPEC ?
- Comment la GPEC permet un développement de compétences ?

A l'issue de notre problématique de départ, et dans la formulation était « Comment la mise en place d'une stratégie de la GPEC peut-elle favoriser le développement des compétences des employés au sein de l'entreprise ? » nous avons posé les hypothèses suivantes à savoir :

**H1** : La mise en place d'une stratégie de GPEC permet d'identifier de manière proactive les compétences clés nécessaire pour l'avenir de l'entreprise, ce qui conduit à des programmes de formation adapté aux besoin des employées et aux exigences de marché.

**H2** : le recrutement comme une politique d'ajustement influence positivement la réussite d'une démarche de la GPEC.

### **La méthodologie de recherche :**

Pour mener à bien notre travail de recherche et répondre à la problématique qui vise à apporter une réponse sur la manière que doit entreprendre l'entreprise dans le développement de ses compétences à travers une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et vérifier nos hypothèses ainsi posées précédemment, nous avons opté pour l'élaboration de notre travail, à une méthodologie axée sur deux niveaux , d'une part nous avons eu recours à une recherche bibliographique à savoir la consultation de nombreux documents et ouvrages, aussi nous avons exploité les contenus de quelques revues économiques et sites internet professionnels en rapport avec notre travail. D'autre part la documentation interne de la société dans laquelle nous avons effectué notre enquête, en l'occurrence la SONELGAZ BOUMERDES.

En plus, nous avons effectué et distribué un questionnaire, que nous avons destiné à la fois aux personnelles ressources humaines (RH) et au personnel de niveau « maîtrise » afin de garantir une bonne compréhension de notre mission, et pouvoir obtenir une certaine fiabilité des réponses.

### **La structure de mémoire :**

Pour mener à bien notre étude, nous avons articulé notre travail autour de trois chapitres à savoir

**Le premier chapitre** est intitulé : « La revue de littérature de développement des compétences » a été consacré pour traiter cette question d'actualité, en donnant quelques définitions sur ce concept, ainsi que les différentes théories des compétences, les différents leviers et enfin le processus de développement des compétences.

**Le deuxième chapitre** a été conçu pour traiter la démarche de la GPEC, ainsi nous avons traité les deux notions principales qui composent cette démarche à savoir : l'emploi et la compétence. Nous avons défini l'emploi, l'analyse de l'emploi, ses objectifs et ses méthodes ainsi que la description de poste. Aussi nous avons mis le point sur la notion de compétence, ses principaux points clés, ses catégories et les types de compétences, la deuxième section de ce chapitre à traiter la démarche de la GPEC, son évolution, sa définition, ses objectifs et ses étapes d'acheminement.

**Le troisième et dernier chapitre** sera consacré à notre étude empirique que nous avons réalisée au niveau de la SONELGAZ de la ville de BOUMERDES, dans le but de trouver une réponse à notre problématique de départ et confirmer ou infirmer nos hypothèses proposées plus haut.



## *Chapitre 1*



# *Revue de Littérature sur le Développement des Compétences*

### **Introduction :**

A l'ère de la digitalisation, l'automatisation et des mutations rapides de marché du travail, le développement des compétences est devenu une nécessité pour s'adapter et prospérer. Les organisations considèrent que les compétences perçues comme une ressource stratégique pour améliorer la performance et se démarquer face à la concurrence. En effet, le développement des compétences repose sur des activités qui permettent aux employés d'acquérir, de maintenir ou d'améliorer leur connaissance, leur habilité, comportement et attitude. Ses compétences sont essentielles pour bien faire leur travail et correspondent aux attentes et aux objectifs de l'organisation. Le développement des compétences favorise la précision et l'anticipation des besoins en qualification en savoir-faire, il facilite l'acquisition des connaissances, permettant ainsi aux salariés de s'adapter aux objectifs de l'organisation et de répondre efficacement à ses besoins.

Ce chapitre est consacré au développement des compétences, on l'a répartie en trois sections : la première porte sur l'évolution historique des compétences, définition théories et les approches, Ensuite on à la deuxième qui porte les leviers de développement des compétences et enfin la dernière section porte l'alignement des compétences à la stratégie de l'entreprise.

### **Section 1 : les fondements théoriques de compétences**

Dans les entreprises, l'emploi est souvent lié à la qualité du personnel, surtout dans le secteur productif. Ce secteur a besoin de travailleurs performants et compétents pour bien fonctionner et assurer un avantage concurrentiel.

Aujourd'hui, la compétence est considérée comme une ressource importante, au même niveau que les autres ressources de l'entreprise donc elle doit être gérée avec attention, car elle est stratégique elle apporte de la valeur et améliore, la performance de l'entreprise.

#### **1.1. La chronologie historique de la compétence :**

L'histoire de la compétence en gestion des ressources humaines (GRH) est intrinsèquement liée aux crises économiques et aux transformations profondes du travail ; La gestion des ressources humaines (GRH) a connu une évolution significative depuis les années **1970** jusqu'aux années **2010.**, influencée par des facteurs économiques, technologiques et sociaux. La notion de compétence est devenue centrale dans ce domaine, remplaçant progressivement le concept de qualification.

La qualification Se réfère à l'ensemble des diplômes et certifications obtenus par un individu. Met l'accent sur les connaissances théoriques et techniques

Dans les années **1970**, la notion de compétence a commencé à surgir, au sein des débats entre les partenaires sociaux (demande de prise en compte des compétences individuelles dans

## *Chapitre 1 : Revue de littérature sur le développement des compétences*

l'obtention des performances). Cette montée en première ligne de la compétence s'est accentuée dans la décennie **1980**, pour culminer en **1990**.<sup>1</sup>

**Années 1980 L'Émergence de la Compétence :** Au cours des années 1980, la notion de compétence prend de l'ampleur. Les entreprises, face à une concurrence accrue et à des marchés en constante évolution, commencent à redéfinir leurs stratégies de gestion des ressources humaines. Les compétences deviennent un enjeu central, et les organisations cherchent à développer les talents de leurs employés pour améliorer leur performance globale. Cette période marque également le début de la transition vers une approche plus individualisée de la GRH, où chaque employé est perçu comme un atout unique dont les compétences doivent être reconnues et cultivées

**Années 1990 La Popularisation du Concept compétence :** Dans les années 1990, le concept de compétence devient omniprésent dans le discours professionnel. Les entreprises adoptent des modèles de gestion qui mettent l'accent sur le développement des compétences comme levier de compétitivité. Les conférences et les séminaires se multiplient, et les organisations commencent à intégrer des programmes de formation ciblés pour répondre aux besoins spécifiques de leurs employés. Cette période voit également l'émergence de nouvelles méthodes d'évaluation des compétences, permettant aux entreprises de mieux aligner les capacités de leur personnel avec leurs objectifs stratégiques

**Années 2000 : Transformation et Flexibilité :** Les années 2000 sont marquées par une transformation profonde des systèmes de travail, où la flexibilité devient essentielle. Les entreprises doivent s'adapter rapidement aux évolutions technologiques et aux attentes changeantes des consommateurs. Dans ce contexte, le développement des compétences est perçu comme un élément clé pour assurer la résilience et la compétitivité. Les organisations redéfinissent les rôles et les responsabilités, intégrant des compétences variées pour favoriser une main-d'œuvre agile et adaptable. L'individualisation de la GRH se renforce, avec une attention particulière portée sur la reconnaissance et le développement des talents au sein des équipes.

**Années 2010 et au-delà : Vers une Approche Holistique :** À partir des années 2010, la gestion des ressources humaines évolue vers une approche holistique qui intègre non seulement les compétences techniques, mais aussi les compétences interpersonnelles et comportementales. La digitalisation et l'essor des technologies numériques transforment les méthodes de formation et d'évaluation, rendant l'apprentissage plus accessible et interactif. Les entreprises reconnaissent l'importance de la formation continue et de l'acquisition de nouvelles compétences pour faire face aux défis d'un environnement en constante évolution. Cette période est également marquée par une prise de conscience croissante de l'importance du bien-être des employés et de la culture organisationnelle, considérés comme des facteurs déterminants pour la performance globale.

---

<sup>1</sup> Le Boterf.G « ingénierie et évaluation des compétences » 4<sup>ème</sup> éd d'organisation, 2001, paris, p15

Le développement des compétences est devenu un élément central de la réorganisation des ressources de l'entreprise. Il est étroitement lié à la transformation du système productif, à la redéfinition des emplois et à la réallocation des ressources humaines dans un souci de flexibilité. En parallèle, le mouvement d'individualisation de la GRH a renforcé la place de la notion de compétence. Les entreprises ont pris conscience de l'importance de reconnaître et de développer les compétences de leurs employés, considérant cela comme un levier essentiel de leur compétitivité.

### 1.2. Définition de la notion compétence

La Compétence le mot n'est pas nouveau. Ce qui l'est, c'est la notion, et la place centrale qu'elle occupe aujourd'hui dans les pratiques.

La notion de compétences a été définie par plusieurs auteurs voici quelques uns :

C. Levy-Leboyer dit que « **les compétences sont ancrées sur des comportements observables dans l'exercice d'un métier ou d'un emploi, et qu'elle se traduit par comportements qui contribuent au succès professionnel dans l'emploi occupé. Les compétences constituent un lien entre, d'une part, les missions à accomplir et les comportements mis en jeu se faire et d'autre part, les qualités individuelles nécessaires pour se comporter de manière satisfaisante** »<sup>2</sup>

Dans cette définition on comprend que Levy-Leboyer met en avant une conception pragmatique et observable des compétences

Cette définition insiste sur l'importance des compétences en tant qu'éléments clés qui relient les tâches professionnelles aux comportements observables et qualités personnelles.

Une compétence n'est pas une simple connaissance théorique elle se manifeste par des actions concrètes dans l'exercice d'un métier

ALAIN MEIGNANT : « **la compétence est un type de raisonnement et habileté mise en œuvre pour accomplir une tâche spécifique, il insiste sur la dimension d'utilité pour l'organisation** »<sup>3</sup>

Selon cette définition, la compétence est une combinaison de savoir être et savoir-faire, cela implique non seulement les connaissances théoriques mais également des connaissances pratiques et comportementales cela met en avant l'idée que le développement des compétences doit être orienté vers des résultats tangibles au sein du milieu professionnel

---

<sup>2</sup> Claude Lévy-Leboyer, La gestion des compétences « une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises » 2ème édition, Édition d'organisation, 2009, Paris, p30.

<sup>3</sup> M. ALAIN, « analyse des emplois, formation et décision » édition d'organisation, 1999, p29

## Chapitre 1 : Revue de littérature sur le développement des compétences

JEAN MARIE PERETTI : « la compétence distingue la somme des équipes que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle , c'est la combinaison de la connaissances , savoir-faire – expérience et comportement s'exerçant dans un emploi précis »<sup>4</sup>

Cette définition met l'accent que compétences est une combinaison intégrée des connaissances savoir –faire, expériences et comportement que chaque employé mobilise dans son travail

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

A partir de cette définition nous comprenons que la compétence c'est l'ensemble des connaissances théoriques qu'un individu acquiert par l'éducation, la formation ou l'expérience.

Tableau 1: définition de la compétence

L'auteur	Définition	Explication
HELD Daniel et RISS Jean-Marc	La compétence est la capacité à réaliser les activités professionnelles attendues d'une personne dans le cadre du rôle qu'elle doit remplir, dans une organisation ou dans la société. Ou si l'on veut, l'ensemble des savoirs, savoir-faire, savoir-être mis en œuvre dans un contexte donné. Elle se situe à l'intersection entre les individus et leurs capacités d'une part, et les structures organisationnelles et les activités à réaliser d'autre part. <sup>6</sup>	Cette définition souligne que la compétence est une alchimie entre ce qu'une personne sait , fait et est ,appliqué par des situation réelles et cadré par des attentes organisationnelles ou sociales , elle n'est pas statique elle évolue avec les besoins du métier
ZARIFIAN Philippe	La compétence est « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances, la	La compétence comme la capacité d'action autonome collective et responsable dans un contexte professionnel , elle va au-delà des simples savoirs ou savoir-faire pour intégrer , initiative , la collaboration et l'intelligence contextuelles

<sup>4</sup>J.M PERETTI, « ressources humaines tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH », éd DUNOD, 2006 paris, p 108.

<sup>5</sup> Sylvie Guerrero « Les Outils Des Ressources Humaines "Les Savoirs Faire Essentiels En GRH », 3eme éd, Dunod, paris, 2014, P.26

<sup>6</sup> RISS Jean-Marc et HELD Daniel « Le Développement des compétences au service de l'organisation apprenante », in Revue Employeur, no 13, 1998, suisse p 2.

## Chapitre 1 : Revue de littérature sur le développement des compétences

	faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité » <sup>7</sup>	
Cécile Dejoux	la compétence se définit comme : « la connaissance, l'expérience qu'une personne a acquise dans tel ou tel domaine et qui lui donne des qualités pour en bien juger » <sup>8</sup>	Cette définition met en avant une version plus individuelle et expérientielle de connaissance et de qualité
Jean Marie PERETTI	les compétences « sont un ensemble de connaissances, de savoir-faire spécifiques à un individu ou un groupe, validés par l'expérience professionnelle, et par les résultats obtenus qui peuvent être mobilisés en temps opportun » <sup>9</sup>	Jean Marie met l'accent sur la mobilisation pratique et la validation des compétences dans un contexte professionnel Une vision résolument opérationnelle centrée sur l'efficacité et la preuve

Source : élaboré par nous-mêmes

À travers ces définitions, nous pouvons déduire que :

La compétence se définit comme l'ensemble des qualités et des capacités d'un individu, résultant d'une combinaison de savoirs, savoir-faire, et de savoir être. Ces éléments permettent à une personne de maîtriser un métier spécifique, en s'appuyant sur ses talents et son potentiel.

La compétence se compose de :

*Le savoir* désigne l'ensemble des connaissances théoriques et des informations qu'une personne possède. Cela inclut des faits, des concepts, des théories et des principes acquis par l'éducation, l'expérience <sup>10</sup>.

À titre d'illustration nous allons prendre l'exemple d'un responsable recrutement qui élabore des tests de mise en situation pour évaluer les compétences comportementales (soft skills), ou bien l'exemple d'un directeur RH qui aligne la politique de rémunération avec la stratégie de l'employeur pour réduire le turnover voire même, un employé qui maîtrise un logiciel spécifique (ERP, informatique ...)

*Savoir-faire* fait référence à la capacité à appliquer des connaissances dans des situations pratiques, il s'agit des compétences techniques et des méthodes que l'on utilise pour accomplir

<sup>7</sup> ZARIFIAN Philippe, « objectif compétence, Pour une nouvelle logique », édition, 1999, Paris. P70.

<sup>8</sup> EJOUX Cecile « Les Compétences au cœur de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2002 p 42 (format PDF) disponible sur : [www.https://www.booksforafrica.org/](https://www.booksforafrica.org/) consulté le 02/05/2025 à 12:38

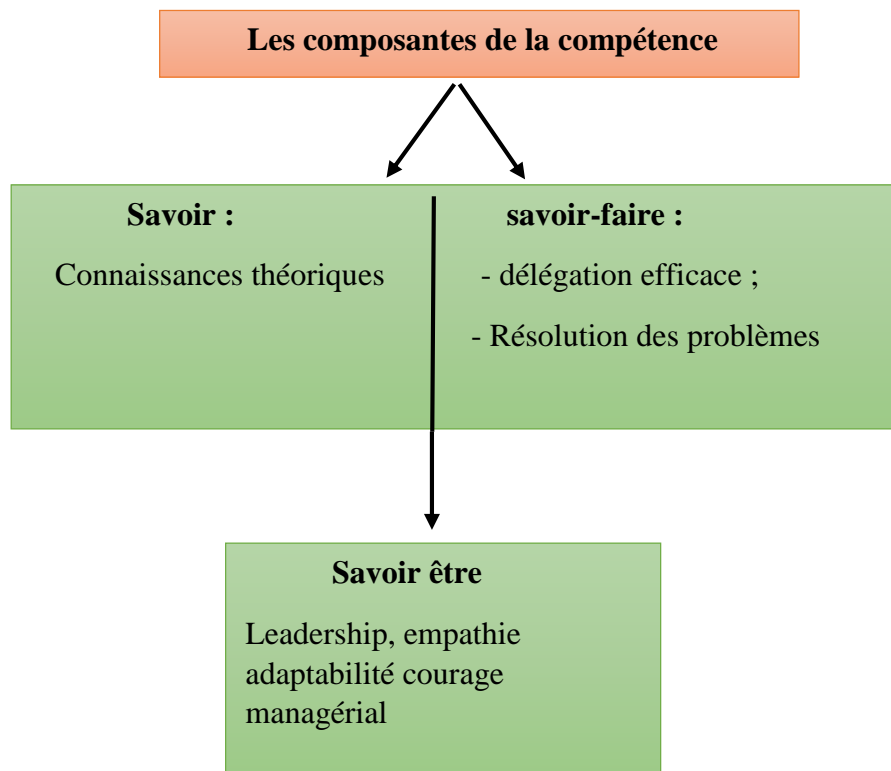
<sup>9</sup> PERETTI Jean Marie « Tous sur la DRH », édition organisation, 1997, Paris, p 19.

<sup>10</sup> LE COEUR Elisabeth, « gestion de compétences », éd Boeck, 2008, Paris, p19.

une tâche ou résoudre un problème.<sup>11</sup> Pour illustrer ce propos, considérons le cas d'un assistant RH qui maîtrise le paramétrage du système d'information ressources humaines (SIRH) pour automatiser les bulletins de paie.

Savoir être englobe les comportements, attitudes et qualités personnelles qui facilitent les interactions sociales et professionnelles. Cela inclut des traits comme l'empathie, la communication, le respect et la capacité à travailler en équipe.<sup>12</sup> Pour clarifier nous prenons l'exemple d'un médiateur RH qui reste calme et objectif lors d'un conflit entre un manager et son équipe, ou bien l'exemple d'un leadership inspirant, empathie et l'écoute, adaptabilité.

Figure 1 : Les composantes de la compétence



Elaboré par nous-mêmes,

### 1.3. Les types de compétences :

Il existe plusieurs types de compétences qui sont comme suit :

#### 1.3.1. Les Compétences générales ou transversales :

Ce sont des compétences qui ne sont pas liées à un métier spécifique. Elles sont utiles dans de nombreux emplois, comme la capacité à appliquer des méthodes de travail.

Elles peuvent développer par l'expérience professionnelle, les formations ou les activités extra-professionnelles

<sup>11</sup> CHAMPY Philippe et autre, « de l'éducation et de la formation » 2ème édition Nathan université, 2003, paris p. 948.949.

<sup>12</sup> Yves Simonet les autres, « dictionnaire de gestion », éd économie, 1988, paris, p.402.403

COHEN HEAL dresse une liste des compétences transversales comme suite.

- Savoir être relevant de métier autonomie-conscience professionnel créativité.
- Savoir être de domaine relationnel : écoute, esprit d'équipe, diplôme ...ex.
- Savoir-faire supporter : connaître les outils informatiques, la maîtrise et l'adaptation à la demande client.
- Savoir-faire animation : communication savoir animer, aptitude à s'organiser<sup>13</sup>

### ***1.3.2. Les Compétences organisationnelles :***

Les compétences organisationnelles sont la capacité d'une organisation à mobiliser et coordonner ses ressources (soit financières, techniques immatérielles) pour une réalisation efficace des activités.

Deux théories stratégique ont étudié ces types de compétences à savoir (**La théorie des Ressources et la théorie des capacités dynamiques**)

En ce qui concerne la théorie des ressources ou (Resource-based view) prend sa source des recherches pionniers d'Edith Penrose, elle permet de proposer une nouvelle voie pour imaginer la stratégie de l'entreprise et a donné du sens à la notion de compétence organisationnelle. Et elle suggère que le succès d'une organisation dépend de la manière dont elle exploite ses atouts internes (compétences et savoir-faire, plutôt que de dépendre seulement des conditions du marché<sup>14</sup>

Et la théorie des capacités dynamiques cette théorie montre comment les organisations améliorent leurs compétences pour mieux exploiter leurs ressources

Des chercheurs ont expliqué cela de différente manière :

Nelson et Winter 1982 démontrent que les entreprises développent des habitudes de travail qui contiennent leur savoir-faire.<sup>15</sup>

Teece, Pisano et Shuen (1990, 1997) disent que les entreprises performantes savent adapter leurs méthodes de travail et utilisent leurs ressources spéciales.<sup>16</sup>

Et enfin Amit et Schoemaker (1993) associent les concepts de ressources et de capacités pour les regrouper sous le terme « d'actif stratégique » selon eux les entreprises qui ont des atouts précieux (ressources et compétences) qui sont difficiles à changer, rares, qui confèrent un avantage concurrentiel à une firme.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Annick.Cohen-Haegel, « tout la fonction ressource humaine », paris 2 éd, 2010, paris p 151-152

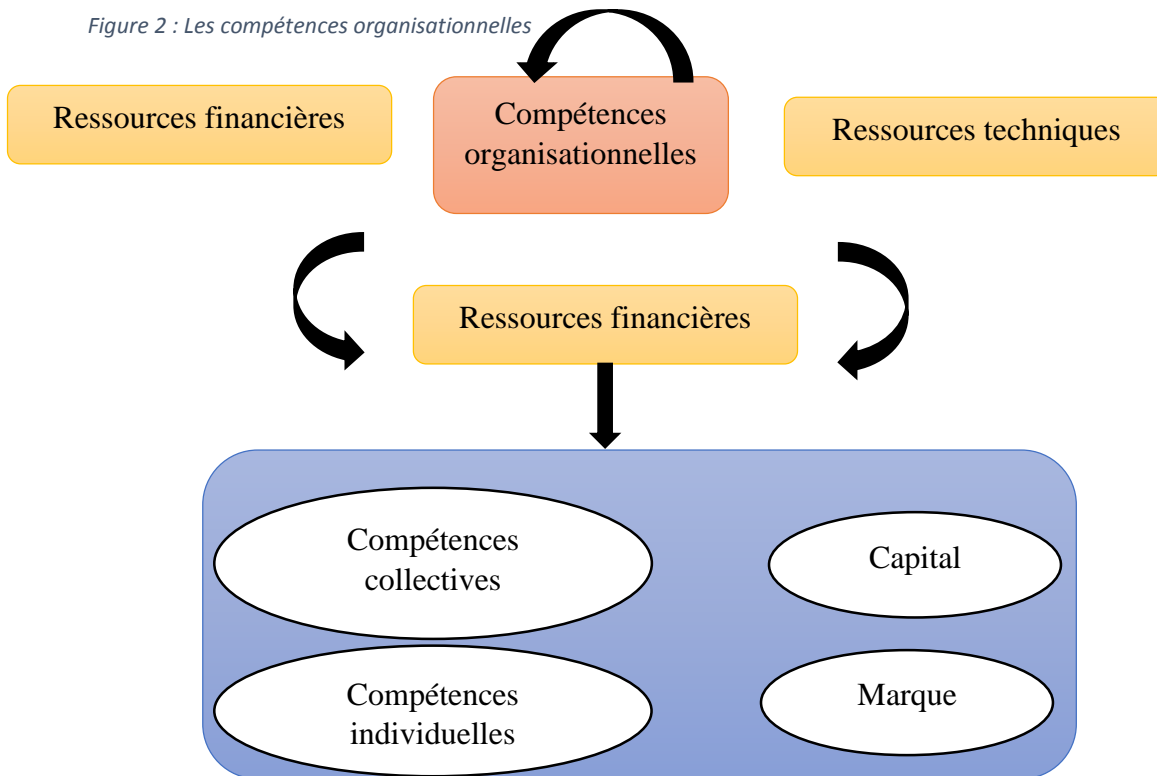
<sup>14</sup> Penrose.E, « The Theory of the Growth of the Firm ». Oxford University Press ,1995, New York, p59

<sup>15</sup> Nelson et Winter « une analyse économique rétrospective » Revue Economique, Presses de Sciences Po, 2003, p.329 354.

<sup>16</sup> Teece David J et Pisano Gary et Shuen Amy (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », 1997, p509-533

<sup>17</sup> AMIT R, et SCHOEMAKER P.J.H, « Strategic assets and organizational rent », « Strategic Management Journal »,1993, p33-46

Figure 2 : Les compétences organisationnelles



Source : Cecile Dejoux « Compétences et GPEC », Edition seroylles 2009, p 35

Ce schéma s'agit d'un modèle conceptuel qui illustre les ressources et les compétences d'une organisation

Les ressources financières : ce sont la base économique de l'organisation (trésorerie, investissement, crédits)

Les Compétences :

- Collective : la coordination et le travail d'équipe
- Individuelles : talents spécifique (un expert-comptable)

Marque : c'est la valeur perçue de l'entreprise (réputation, image client)

Capital : actifs matérielle (machine ...) Et immatériels (logiciels ...)

Ressources technique : les technologie outils et savoir-faire opérationnels

Ce schéma suggère que la performance durable d'une entreprise repose sur :

- L'optimisation des ressources tangible
- Le développement des compétences humaines
- La capitalisation sur les actifs immatériels

### **1.3.3. Les Compétences individuelles :**

Les compétences individuelles sont l'ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qu'une personne possède lui à permettre d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé<sup>18</sup>. A titre d'exemple : la maîtrise des outils de recrutement, connaissance des droits de travail, résistance au stress <sup>19</sup>

### **1.3.4. Les Compétences collectives :**

Selon GUY LE BOTERF « la compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles. D'après, lui le contenu de la compétence collective est :

- Un savoir élaborer des représentations partagées.
- Un savoir coopérer.
- Un savoir communiquer.
- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience »<sup>20</sup>

La compétence collective représente la compétence que possède une équipe (les interactions entre les différents postes de travail). Elle se Caractérise par :

- La Complémentarité c'est-à-dire les membres de l'équipe apportent des compétences différentes qui se complètent.
- Un langage commun : une compréhension partagée des objectifs et priorités de l'équipe.
- Une dynamique de groupe : la capacité de travailler ensemble, les membres doivent pouvoir collaborer efficacement.
- Un but à atteindre

Ainsi, les compétences individuelles et collectives sont un des éléments constitutifs des compétences organisationnelles.

## **1.4. Les approches de compétences :**

La notion de compétence est centrale et a évolué au fil du temps, donnant lieu à plusieurs approches théorique et pratique,

### **1.4.1. L'approche par le savoir :**

Cette approche est une méthode classique qui met l'accent sur les connaissances théorique et académique acquises par un individu. Elle consiste à lier les compétences à des savoirs et l'une des plus dominante et déterminante.

L'objectifs de cette approche est de structurer et d'évaluer les compétences d'un individu en basent sur

---

<sup>18</sup> Cecile Dejoux, « Gestion des compétences et Gpec », 2ème édition, Dunod ,2013, paris, p10-12

<sup>19</sup> GUY BOTERF, « construire les compétences individuelles et collectives », édition d'organisation, 2ème éd 2002, paris, p100

<sup>20</sup> G.Le boterf « l'évaluation des compétences », édition d'organisation ,2000, paris , p.280

## *Chapitre 1 : Revue de littérature sur le développement des compétences*

- L'identification des forces et des faiblesses d'une personne
- Définir des programmes de formation adaptés.

### **1.4.2. L'approche par le savoir-faire :**

Cette approche définit les compétences comme un savoir opérationnel.

C'est une méthode qui se concentre sur les compétences pratiques et techniques d'un individu, c'est-à-dire sa capacité à appliquer des connaissances théoriques dans une situation concrète. L'objectif de cette approche est d'évaluer les compétences pratiques d'un individu, développer les aptitudes concrètes nécessaires pour accomplir les tâches spécifiques.

### **1.4.3. L'approche par les comportements :**

C'est une approche concernant la dimension humaine et sociale, elle met l'accent sur la manière dont une personne interagit avec les autres, gérer ses émotions et s'adapte à son environnement. L'objectif de cette approche est de développer des comportements positifs et améliorer les relations interpersonnelles (travail d'équipe, communication, leadership) ...etc. Cette approche est utilisée dans le management, le recrutement, la psychologie ...

### **1.4.4. L'approche mixte :**

Est une méthode qui combine plusieurs dimensions des compétences (savoir, savoir-faire, savoir être) pour offrir une vision globale et intégrée des capacités d'un individu, plutôt que de se concentrer sur un seul aspect.

### **1.4.5. L'approche cognitive :**

Cette approche décrit la compétence comme la capacité à résoudre efficacement les problèmes dans un environnement donné, ce qui signifie que l'efficacité n'existe pas en soi, mais c'est contextuel. À partir de là, la compétence n'est finalement pas ce que nous faisons, mais la manière dont nous le faisons. Nous parvenons à le faire de manière efficace, ce qui signifie que les compétences précèdent les actions plutôt que l'action elle-même. Cela nous amène aux stratégies de résolution des problèmes. En fait, ces stratégies sont au cœur de la compétence.

Selon ces approches, les compétences sont caractérisées par :

- La compétence n'existe pas en soi, elle est toujours liée à un problème dans un contexte donné ;
- La compétence n'est pas l'héritage ou l'accumulation de compétences spécifiques ;
- Elle est la combinaison originale de plusieurs aspects, entre autres cognitifs, dans un contexte donné.

Cette approche étudie la perception, la mémoire, le raisonnement, l'apprentissage et la prise de décision.

### **Section 2 : L'alignement de la compétence à la stratégie d'entreprise :**

Dans un environnement économique de plus en plus compétitif et en constante évolution, la réussite d'une organisation repose en grande partie sur sa capacité à aligner ses compétences internes avec ses objectifs stratégiques

L'alignement des compétences à la stratégie de l'entreprise implique une gestion proactive des talents, une adaptation continue des savoir-faire pour répondre aux défis de marché

Dans cette section on va mettre l'accent sur le processus de développement des compétences et l'intégration des compétences avec la stratégie de l'entreprise

#### **2.1. Le référentiel des compétences et son bilan :**

Le référentiel et le bilan des compétences constituent des outils clés pour évaluer, organiser et valoriser les aptitudes professionnelles pour assurer une meilleure gestion des parcours individuels et des ressources humaines

##### **2.1.1. Le référentiel des compétences :**

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

###### **2.1.1.1. Définition :**

Selon Amina BARKATOOLAH se définit le référentiel de compétence comme : « c'est un outil méthodologique qui facilite l'analyse de l'activité, est aussi est un outil de dialogue et de communication entre l'organisation et ses salariés »<sup>21</sup>

Le référentiel de compétences désigne un document qui regroupe (identifier et évaluer) l'ensemble des compétences nécessaires à la maîtrise d'un métier donné. Il s'agit d'un outil dans le domaine de la gestion des ressources humaines ou de développement des compétences

Autrement dit que le référentiel des compétences c'est l'ensemble des normes internationales (règlements, lois) édictées par les entreprises pour atteindre la performance. Registre à l'aide duquel on vérifie la conformité entre ce qui est demandé et ce qui a été fait.

Le référentiel des compétences définit les éléments suivants :

- Notion de compétence : Cela inclut l'application des savoirs théoriques et pratiques.
- Savoir théorique : Ces savoirs sont liés à des connaissances fondamentales, telles que la lecture et l'écriture, ainsi qu'à des savoirs techniques
- Savoirs pratiques : Ces savoirs se traduisent par des compétences concrètes, comme la réalisation de plans d'action en fonction d'un plan de formation, afin de donner du sens aux savoirs acquis.
- Savoir-être : Cela implique d'adapter le contenu de la formation en fonction des objectifs opérationnels.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Amina Barkatoolah, « valider les acquis et les compétences en entreprise », édition INSEP, p36

<sup>22</sup> H. Bernier, Ann. Gresilton, « La GPEC », 3<sup>éd</sup>, 2016, p226.

## Chapitre 1 : Revue de littérature sur le développement des compétences

L'utilisation de ces référentiels varie selon les acteurs et leurs objectifs au sein de l'organisation. Par exemple, les agents de maîtrise les considèrent comme des outils d'évaluation, tandis que les ressources humaines les utilisent pour le développement des compétences<sup>23</sup>

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

### 2.1.1.2.La structure d'un référentiel de compétence :

- **Introduction** : consiste à faire une présentation du référentiel, l'objectifs d'utilisation et identifie
- **Identification** : donner un titre au référentiel, la version et la date de publication
- **Description du métier** : faire une présentation générale du métier ou de la fonction
- **Compétence attendues** : regrouper les compétences nécessaires en catégories (savoir, savoir-faire, savoir être)
- **Niveaux de maîtrise** : définir les différents niveaux de compétences (débutant, intermédiaire, expert,)
- **Critère d'évaluation** : préciser les critères pour chaque niveau de compétence et définir une échelle pour mesurer la progression ex (1 à 5)
- **Méthodes d'évaluation** : présenter les outils d'évaluation des compétences (entretien, teste, mise en situation etc.)
- **La formation associée** : Guider les employées pour améliorer de leurs compétences à travers des moyennes tel que (formation, coaching, etc.)
- **Annexes** : des documents complémentaires pour illustrer l'application du référentiel dans des situations réel<sup>24</sup>

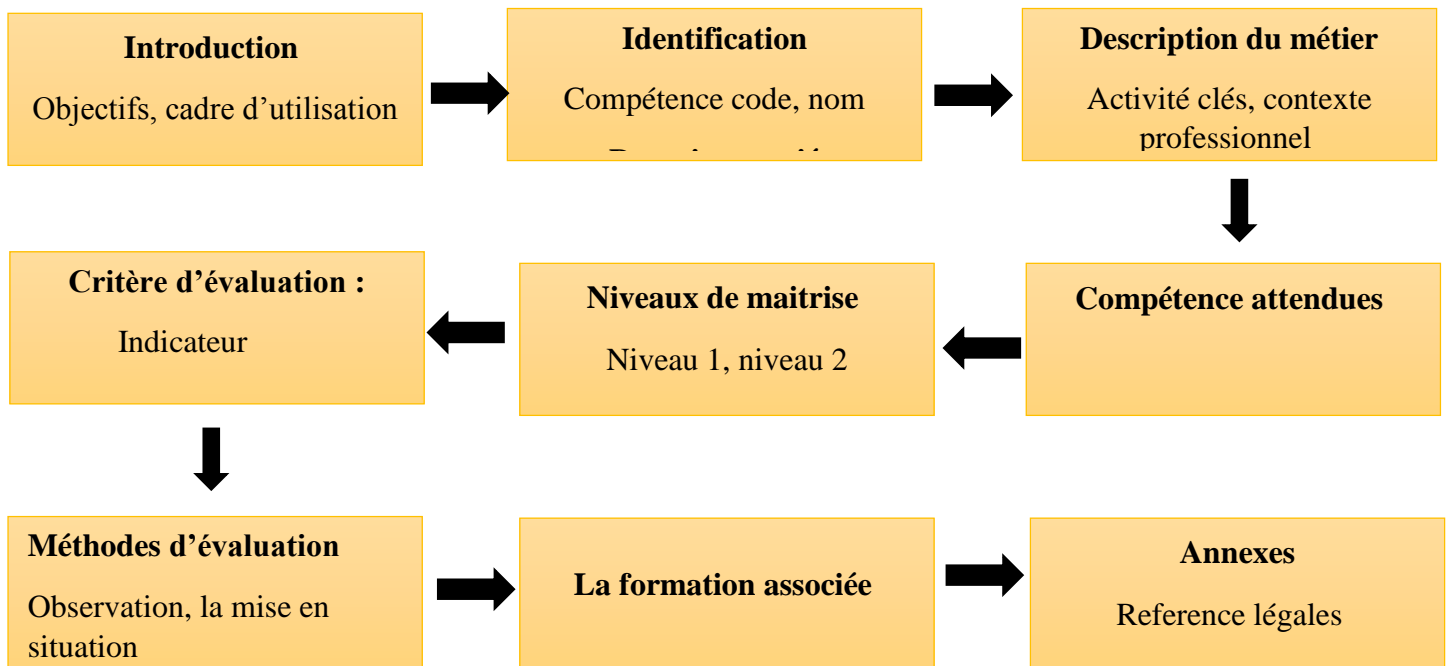
Nous avons schématisé cette structure dans le schéma ci-dessous

---

<sup>23</sup> L.Cadin, F. Guerin, F. Pigeyre, J.Pralong, « pratique et élément de théorie GRH »,4eme éd, 2012,paris p173-174

<sup>24</sup> Amina Barkatoolah . op.cit

*Figure 3: La structure d'un référentiel de compétences*



*Elaboré par nous-mêmes selon :* Amina Barkatoolah, « valider les acquis et les compétences en entreprise » édition INSEP, p36

### **2.1.2. Le Bilan des compétences :**

Le bilan de compétences vise à identifier ses compétences techniques et comportementales

#### **2.1.2.1. Définition :**

Le bilan de compétence est une démarche structurée qui permet aux salariés d'analyser leur connaissances professionnelles et personnelles, leur aptitudes, motivation afin de définir un projet professionnel.

L'objectif d'un bilan mené à :

- Établir un projet concret, confirmer une orientation choisie ou simplement aider à se positionner.
- Servir d'outil majeur pour une gestion préventive et personnalisée du parcours professionnel.
- Définir une stratégie de réalisation d'un projet de développement professionnel.
- Développer les capacités d'adaptation au changement des hommes et des organisations.

### 2.1.2.2. Les phases d'un bilan de compétences :

Le bilan de compétence se déroule obligatoirement en trois phases qui sont : <sup>25</sup>

**Phase préliminaire** : cette phase consiste à :

- Définir et l'analyse de la nature des besoins
- Informer sur les conditions de déroulement du bilan des compétences
- Définir les méthodes et technique de mise en œuvre d'un bilan

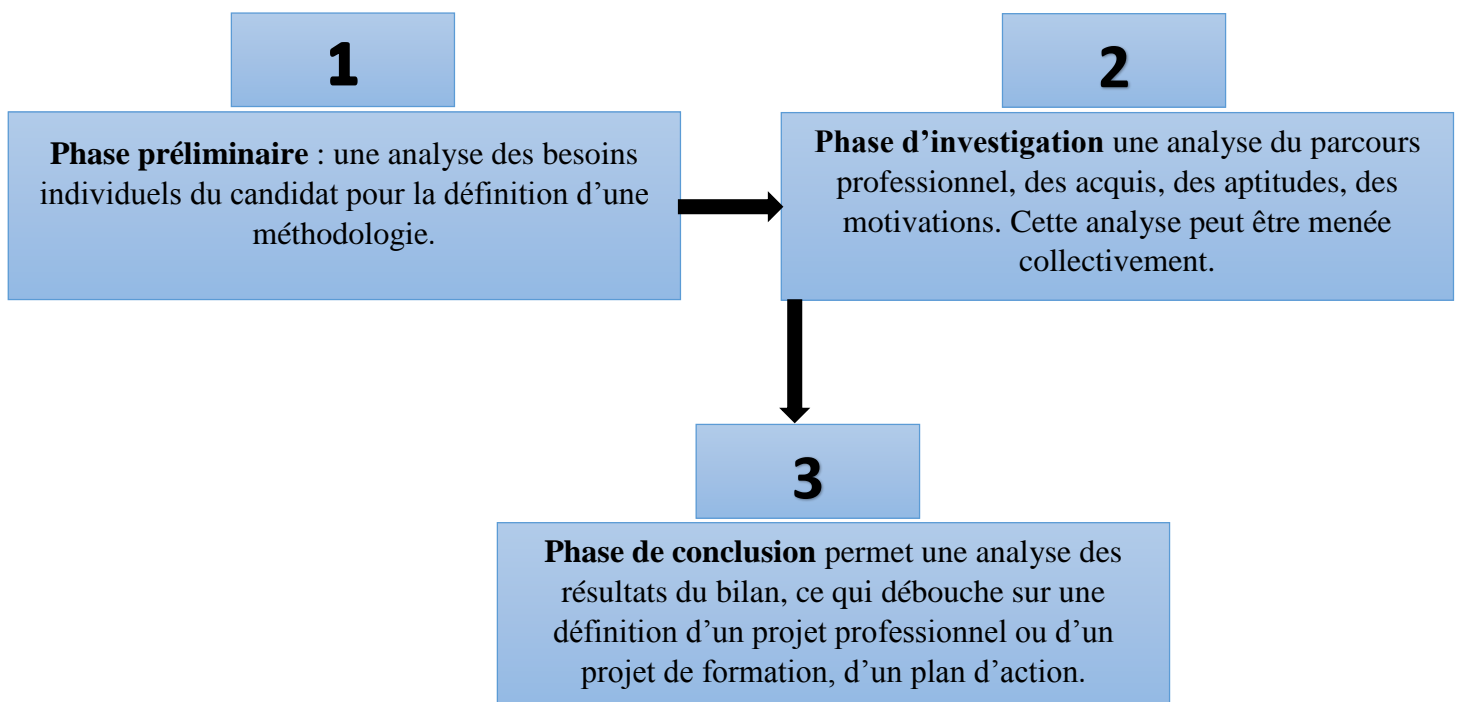
**Phase d'investigation** :

- L'analyse ses motivation et intérêt professionnelles et personnelle
- Identifier les compétences et aptitude professionnelles et personnels
- Déterminer la possibilité d'évolution professionnelle

**Phase de conclusion permet** :

- Prendre des résultats détaillés de la phase d'investigation
- Recenser les facteurs susceptibles de favoriser la réalisation d'un projet professionnel

Figure 4 : Les phases d'un bilan de compétence



Elaboré par nous-mêmes

<sup>25</sup> Guittet. André, « développement des compétences par une ingénierie de la formation », 2<sup>ème</sup> éd ES, 1998, Paris, p.83

### **2.2. La cartographie des compétences :**

La cartographie des compétences est un outil stratégique en gestion des ressources humaines (GRH), elle sert à aligner les ressources humaines sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

#### **2.2.1. Définition :**

La cartographie des compétences est une représentation graphique des compétences qui permet des raisonnements, des interprétations difficilement réalisables à partir d'un test, autrement dit c'est référentiel qui recense l'ensemble des compétences présentes dans l'entreprise à un moment donné. Cette cartographie peut être affinée par métier, service, savoir, savoir-faire et savoir-être. Son objectif principal est d'évaluer le niveau de chaque compétence détenue dans l'organisation afin d'analyser les besoins potentiels.

Elle englobe à la fois des compétences techniques et comportementales

#### **2.2.2. Les étapes de la cartographie des compétences :**

- **Déterminer les objectifs de la cartographie des compétences :** c'est la première étape vers un management des compétences efficace. Les objectifs de la gestion des ressources humaines peuvent être de différentes natures :
  - Anticiper les besoins en recrutement externe,
  - Favoriser la mobilité interne et l'évolution professionnelle via une meilleure visibilité des passerelles métier,
  - Dynamiser le développement professionnel de vos collaborateurs : compétences techniques, soft skills...
- **Préparer le terrain avec une équipe dédiée :** La réussite de projet de cartographie des compétences dépend en grande partie de la qualité de l'équipe qui le pilote. Il est essentiel de former un groupe multidisciplinaire, composé de membres de différents départements et niveaux hiérarchiques. Chaque membre du groupe joue un rôle bien défini dans la réussite du projet
- **Créer la cartographie :**

Construire un document qui va permettre de compiler l'évaluation des compétences des collaborateurs. Cela peut se faire sous forme de tableau Excel par exemple, mais l'outil le plus adapté reste un logiciel dédié.

### **2.3. Le processus de développement des compétences**

Le processus de développement des compétences est un plan et un outil stratégique conçu pour analyser les écarts entre les compétences actuelles des collaborateurs et les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs futurs de l'entreprise.

## *Chapitre 1 : Revue de littérature sur le développement des compétences*

Pour construire un plan de développement des compétences efficace, il faut avant tout structurer la démarche en plusieurs étapes.<sup>26</sup>

### **2.3.1. Evaluer les compétences actuelles**

Etablir un état des lieux des compétences au sein de l'entreprise et faire une évaluation précise des connaissances et savoir-faire des équipes qui permet de repérer les domaines à renforcer et les compétences à acquérir.

### **2.3.2. Identifier les compétences à développer**

À partir de l'évaluation initiale, identifier les compétences nécessaires pour soutenir les projets et les objectifs de croissance de l'entreprise.

Evaluer les compétences techniques et les compétences comportementales « **les fameuses soft skills** » qui favorisent l'adaptabilité des équipes. S'assurer que ces besoins soient en cohérence avec les évolutions de secteur d'activité pour rester toujours à jour cela se fait par :

- Organiser des ateliers ou des sessions de brainstorming où les employés peuvent partager leurs perceptions sur les compétences qu'ils jugent essentielles pour leur travail et l'avenir de l'entreprise.
- Utiliser également des outils d'analyse des compétences, comme des matrices ou des questionnaires, pour obtenir une vue d'ensemble claire des lacunes existantes.
- Enfin, rester attentif aux tendances du marché et aux innovations dans le secteur d'activité ; cela permet d'ajuster les priorités en matière de développement des compétences et d'assurer la pertinence de plan de formation.

### **2.3.3. Définir les objectifs, et développer un plan de formation :**

Planification et développement de la formation consiste à : créer un plan individuelle ou collective ce plan doit définir les ressources nécessaires (budget, temps, les méthodes d'apprentissage (en ligne, présentiel, coaching ...))

La formation interne et externe

### **2.3.4. Récompense et motivation :**

- Reconnaître le progrès
- Récompenser les employés performants
- Motiver les employés à développer leur compétence
- Créer une culture d'apprentissage continue

## **2.4. L'intégration des compétences avec la stratégie de l'entreprise :**

La gestion des compétences fait partie intégrante de la gestion globale d'une entreprise, en effet, dans l'environnement changeant et compétitif, elle constitue un des leviers principaux de

---

<sup>26</sup> <https://www.beedeez.com/fr/blog/plan-de-developpement-des-competences-les-etapes-pour-reussir> Le 9/4/25 à 18:02

la performance économique de l'entreprise, son intégration dans la stratégie générale de l'entreprise est la suivante :

- La gestion de la performance, dans ce contexte, on procède à la définition des objectifs et à l'évaluation périodique des résultats.
- Stratégie générale de la performance de l'entreprise, comprenant, dans un environnement donné, la mission et les objectifs, elle définit notamment la culture et les valeurs, les critères permettant de mesurer le succès quantitatif et qualitatif, la stratégie et l'allocation des ressources.
- La gestion des résultats de la performance : dans le domaine se positionne la politique de rémunération de l'entreprise, comprenant les récompenses financières et non financières pour la contribution au développement de l'entreprise.
- Les composantes de la performance, dans laquelle s'inscrit la gestion et le développement des compétences, ou l'on procédé notamment à la définition des exigences des postes et l'évaluation des compétences des collaborateurs, l'analyse des écarts et à la mise en œuvre des mesures de formation et de développement nécessaire

### **2.5. Les avantages et limite de la gestion de développement des compétences :**

La gestion des compétences bien étant un levier clé pour optimiser les ressources humaines elle présente à la fois des avantages structurants et des limites nécessitant une analyse critique pour maximiser l'efficacité

#### **2.5.1. Les avantages :**

- La gestion des compétences permet de résoudre des problèmes tels que l'inadaptation des Salariés à des changements technologiques, l'obsolescence relative des qualifications...et aussi
- Elle permet d'améliorer la performance des organisations, et leurs connaissances, et de s'adapter à l'environnement externe, et d'ajuster ses ressources internes
- Elle facilite la réduction des coûts salariaux en distribuant les tâches et les Responsabilités,<sup>27</sup>
- Elle accroît la mobilité professionnelle en développant la polyvalence et L'enrichissement des tâches ainsi que l'identification des compétences transversales Permettant le passage d'un emploi à un autre. Ce faisant, elle accroît les possibilités de Reconversion des salariés et leur employabilité<sup>28</sup>
- Elle permet de réparer et dégager des compétences nouvelles, qui sont indispensables pour suivre les évolutions technologiques et organisationnelles dans le monde économique.
- Elle implique un engagement de l'organisation pour garder son personnel compétent, et pour lui permettre d'exprimer toutes ses compétences et de les mettre à leurs services.

---

<sup>27</sup> GUY BOTERF, op.cit, p 131

<sup>28</sup> Philippe Les Eray. « Précis de développement des compétences », éd Liaison, 1999, paris, p22

### **2.5.2. Les limites :**

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

- Un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail, ce qui laisse les employés se concentrer sur la formation sans pour autant sur leur poste de travail.
- La subjectivité dans l'évaluation des compétences, ça il n'y a pas de carrières fixes lors d'évaluation ce qui fait que l'objectivité est absente, c'est-à-dire il y a une différence entre les évaluations.
- La gestion des compétences apparaît des risques liés à la sous-estimation de certains paramètres telle que la difficulté à composer avec certaines logiques d'action et certaines rationalités telle que l'ancienneté, la complexité logistique de l'ensemble du processus<sup>29</sup>
- Le décalage entre les compétences développer et les besoins réels de l'entreprise
- Les coûts élevés des programmes de formation qui peuvent limiter l'accès aux compétences critiques malgré les besoins stratégiques.

### **Section 3 : les leviers de développement des compétences**

Le développement des compétences est essentiel pour évoluer dans un monde professionnel que ça soit pour rester compétitif, s'adapter aux nouvelles changements dans son carrière. Il existe plusieurs axes qui permettent d'acquérir des nouvelles connaissances pour se préparer aux différents défis.

L'examen de la diversité de leviers de développement des compétences peut aider le manager ou le spécialiste RH à :

Décider de l'opportunité d'une réponse formation à un besoin de développement des compétences

Concevoir un plan d'action mixte jouant sur plusieurs leviers hiérarchisés en terme de priorités, structuré dans une logique de projet et mise en cohérence ou en synergie<sup>30</sup>

Dans cette section nous avons découvrir quelle sont ses différents leviers de développement des compétences

#### **3.1. Définition de développement des compétences :**

Le développement des compétences désigne le processus par lequel un individu acquiert, améliorer et élargit ses connaissances, ses aptitudes et ça capacité dans un domaine spécifique

---

<sup>29</sup> J. Reynaud, « le management par les compétences : un essai d'analyse », 2001, p7

<sup>30</sup> JEAN.SIMONET, « de la formation au management des compétences », éd territorial ,2008, p53

Cela peut se faire par des formations, des études dans le but le but d'améliorer la performance et la polyvalence dans un contexte professionnel ou personnel

Le développement des compétences se définit aussi comme « **l'accumulation du capital humain** »<sup>31</sup>

Cette accumulation est aussi important que l'investissement matériel et que l'accumulation du capital technique

**DIMIRI LEWIS** : A définit le développement des compétences comme « **la volonté de chercher soi-même, apprécier ses possibilités de développement, même si ce doit se faire en contact avec la gestion des RH.** »<sup>32</sup>

### 3.2. La formation au cœur de développement des compétences

Le concept de compétences à renouvelé l'approche de la formation , et s'est par ailleurs dans le courant de la modernisation des pratiques qui à toucher ce secteur d'activité depuis une vingtaine d'années <sup>33</sup>

Pour répondre à un besoin de développement des compétences, le mode d'action le plus couramment, et souvent automatiquement et uniquement, envisagé est la formation

Pourtant la formation n'est pas la source principale des apprentissages mais une base très importante dans l'amélioration des compétences

#### 3.2.1. Définition de la formation :

Michel Barabel définit la formation comme suit : « La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel »<sup>34</sup>

THEVENET (M.) et al. Ajoute que « La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné. »

Pour J.P CITEAN la formation est « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements Structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliquées par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leurs évolutions Professionnelles »

D'après ces définitions d'auteurs en déduisons que :

La formation est un investissement, elle permet au collaborateurs de participer activement à la gestion des carrières et elle permet aux entreprises d'accorder les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services.

<sup>31</sup> Jean jacques Rosa, « Développements Compétences et Richesse Des Nations », 2004.

<sup>32</sup> Dimitri Weiss, « gestion des ressources humaines », éd d'organisation,2005, paris, p 435

<sup>33</sup> JEAN.SIMONET, op.cit p51

<sup>34</sup> Michel Barabel, André perret, « Le Grand Livre de la Formation », éd, Dunod, Paris 2012, P.92

Dans l'univers professionnel, la formation peut être envisagée selon quatre conceptions :

- La formation contrainte : la formation est peu développée et vécue comme une perturbation pour la vie professionnelle et pour la production immédiate
- La formation ponctuelle : la formation est une succession d'actions utilitaires ou liées à des effets de mode, en fonction des priorités ou des demandes du moment, sans cohérence ou politique d'ensemble ;
- La formation-catalogue : la formation est institutionnalisée (une politique, des spécialistes, un budget important), gérée par des services centraux qui proposent un catalogue de stages important pour tous les publics professionnels ;
- La formation-investissement : la formation est intégrée dans les projets globaux et plans d'actions stratégiques, implique les managers opérationnels dans l'analyse des besoins et le suivi des actions, et privilégie les programmes sur mesure et les formations-actions.<sup>35</sup>

### **3.2.2. Les objectifs de la formation :**

Nous résumons les principaux objectifs de la formation pour l'organisation et pour les salariés :

- Soutenir la planification stratégique et contribuer à la réalisation de la mission de l'organisation.
- Améliorer l'efficacité et l'efficience globale, notamment en matière de performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité au travail.
- Développer les compétences et les connaissances des collaborateurs à tous les niveaux.
- Valoriser le potentiel des salariés en facilitant leur adaptation au poste, leur évolution face aux changements technologiques, et en soutenant leur développement de carrière.
- Prévenir les risques d'inadéquation entre les compétences et les besoins de l'organisation.
- Accompagner l'évolution de la culture organisationnelle.
- Former aux métiers actuels et futurs, dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).
- Aider les salariés à concrétiser leurs projets professionnels, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise.
- Favoriser les possibilités d'évolution professionnelle et de promotion.<sup>36</sup>

Quels que soient les objectifs choisis par l'entreprise, ils doivent servir ses orientations stratégiques.

Les objectifs de la formation pour le salarié peuvent être résumés autour de trois axes essentiels :

- L'adaptabilité : Dans un monde en constante évolution, marqué par les progrès technologiques et les transformations des modes de management, il est crucial que le

---

<sup>35</sup> JEAN.SIMONET op. Cite p 17

<sup>36</sup> Pierre Laourt. « Gestion des ressources humaines », éd, Eyrolles, Paris, 1991.

## **Chapitre 1 : Revue de littérature sur le développement des compétences**

salarié puisse s'adapter. Plus un individu est confronté à de nouveaux défis, plus sa capacité à y faire face se renforce. La formation joue donc un rôle clé en entretenant et en stimulant ses facultés d'apprentissage.

- Le développement psychosocial : Tout au long de sa vie, l'être humain traverse différentes phases de développement, tant sur les plans personnels que professionnel. La formation, en offrant des interactions avec d'autres personnes et en exposant le salarié à de nouveaux environnements, contribue à son enrichissement personnel. Elle représente ainsi un levier important de développement humain, quel que soit le format adopté.
- L'évolution des compétences : Dans une société où chacun est amené à être acteur de son parcours professionnel, la formation permet de maintenir et d'améliorer son employabilité. Elle offre l'opportunité d'acquérir ou de renforcer des compétences en phase avec les exigences du marché du travail.

### **3.2.3. Les types de la formation**

En distingue plusieurs types fondamentaux de formation :

#### **3.2.3.1. Formation initiale :**

La formation initiale vise à transmettre les connaissances nécessaires pour occuper un poste donné. Elle englobe l'ensemble des actions permettant à un salarié de maîtriser les tâches liées à une nouvelle fonction, l'utilisation d'un outil ou d'une machine. Cette formation, souvent dispensée en alternance, a pour objectif de rendre les jeunes employés rapidement opérationnels dans leur environnement professionnel. Elle permet aussi de renforcer les compétences, d'introduire de nouvelles méthodes de travail, de développer des aptitudes à la résolution de problèmes, ainsi que des savoir-faire et savoir-être essentiels à une meilleure efficacité.<sup>37</sup>

Ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes,

La validation se fait soit par un contrôle continu (résultat au cours de l'année) et un examen final soit seulement par un examen final<sup>38</sup>

#### **3.2.3.2. Formation continu :**

La formation continue permet d'approfondir les compétences tout au long de la carrière. Elle se décline en deux grandes catégories

##### **3.2.3.2.1. Formation à courte durée :**

---

<sup>37</sup> DJANKAI A, « guide pratique en formation professionnelle ». Éd, Houma imprimé 2003, p.13

<sup>38</sup> AQUIS Soyer, fonction formation, édition d'Organisation, 1999, paris, p 7.

Ces formations ont pour but d'évaluer et d'aligner les compétences des agents avec les exigences des postes actuels ou futurs, et de répondre aux objectifs opérationnels fixés.

➤ **Séminaires ou formations de perfectionnement :**

Ces sessions favorisent l'échange d'informations et d'expériences autour d'un thème commun. Elles permettent d'enrichir les connaissances et d'évaluer sa position par rapport à un domaine spécifique. Elles couvrent les besoins liés au poste actuel ou à des fonctions plus complexes, et contribuent à la polyvalence professionnelle.

➤ **Formations de recyclage :**

Ces programmes (souvent étatiques ou syndicaux) sont destinés aux salariés touchés par des mutations technologiques (comme l'automatisation). Ils leur permettent de s'adapter à de nouvelles tâches ou d'apprendre un nouveau métier.

➤ **Formation préalable à la titularisation :**

Destinée aux nouvelles recrues, cette phase d'intégration vise à faciliter leur insertion dans l'administration. Leur titularisation dépend des résultats obtenus durant cette période.

➤ **Formation sur le tas :**

Elle se déroule directement sur le lieu de travail (atelier ou bureau). Elle permet au salarié d'apprendre en pratiquant et de s'adapter aux exigences du poste ou aux évolutions techniques.<sup>39</sup>

### **3.2.3.2.2. Formation à long durée :**

Elles visent l'acquisition de nouvelles compétences ou savoirs approfondis, validés par un diplôme.

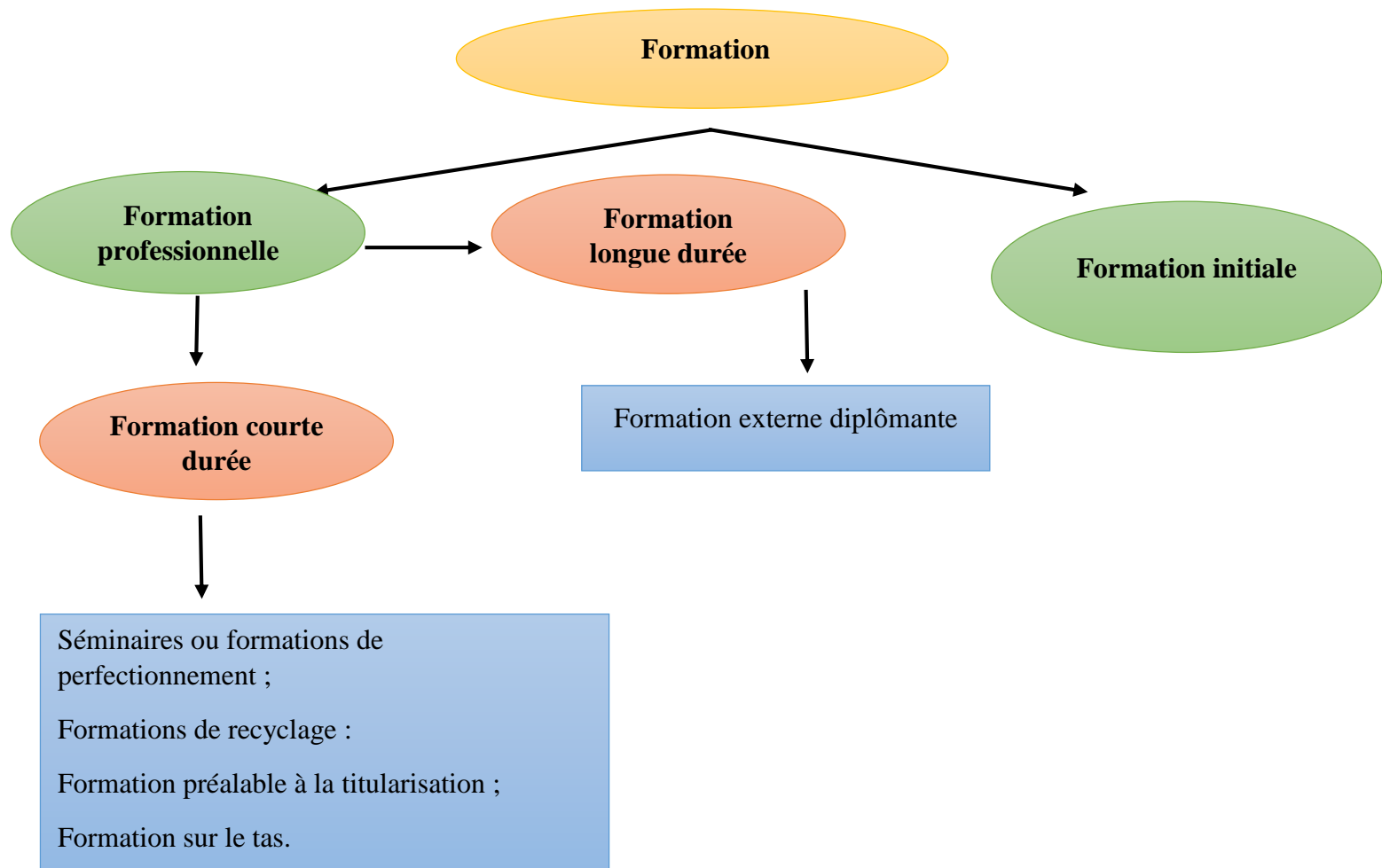
➤ **Formation externe diplômante :**

Accessible en fonction des performances, du potentiel et du poste du salarié, cette formation permet d'obtenir un diplôme. Elle est généralement organisée à raison de quatre heures par semaine.

---

<sup>39</sup> *ibid.*, p, 7

*Figure 5: Les types de formation*



*Elaboré par nous-mêmes*

### **3.2.4. Les méthodes et les techniques de développement des compétences par la formation :**

Le développement des compétences est un élément clé pour réussir dans le monde professionnel d'aujourd'hui ; grâce à la formation les individus et les organisations peuvent acquérir de nouvelles connaissances, améliorer leurs performances et s'adapter aux changements. À cela nous nous permettant de classer les techniques selon le lieu de formation à savoir :

- Sur les lieux de travail
- Hors des lieux de travail

#### **3.2.4.1. Les méthodes utilisées sur les lieux de travail :**

L'intégration des méthodes de développement des compétences par la formation sur le lieu de travail est cruciale pour assurer la croissance professionnelle des employés et l'efficacité organisationnelle

##### **3.2.4.1.1. Dans le cadre de l'activité courante**

## *Chapitre 1 : Revue de littérature sur le développement des compétences*

C'est une méthode d'initiation au travail en quatre étapes, couramment utilisée pour les nouveaux employés (cols blancs, cols bleus et techniciens).

Cette technique se divise en quatre étapes :

- **Sélection et préparation** : Choix du formateur et des participants, ainsi que leur préparation à l'apprentissage.
  - **Explications et démonstration** : Présentation et illustration de la tâche à réaliser.
  - **Évaluation du rendement** : Suivi des performances de l'employé durant sa formation.
  - **Discussion** : Échange entre le formateur et l'employé sur les performances et les exigences liées au poste.
- **Apprentissage**

L'apprentissage est une méthode précieuse pour former des ouvriers spécialisés, techniciens et professionnels. Elle est souvent requise par plusieurs ordres professionnels. Les programmes d'apprentissage doivent prendre en compte les différences individuelles en matière d'apprentissage et s'adapter aux évolutions des exigences et des technologies. Des pays comme l'Allemagne exploitent largement cette méthode pour répondre à la demande de main-d'œuvre. Les programmes s'étendent sur deux à cinq ans et combinent la formation en milieu de travail avec un nombre limité d'heures en classe et en atelier.<sup>40</sup>

### - **Stage et internat**

Ces méthodes sont moins structurées que l'apprentissage et reposent souvent sur des accords entre établissements d'enseignement et organisations locales. Comme dans l'apprentissage, les participants sont rémunérés, bien que moins que les employés réguliers. L'internat permet aux étudiants de se familiariser avec les exigences et les conditions de travail d'une organisation, les préparant ainsi mieux à appliquer les concepts appris en classe par rapport à ceux qui n'ont pas d'expérience professionnelle.

### - **Assistanat**

L'assistanat consiste à affecter un travailleur à temps plein à diverses tâches, notamment pour aider d'autres employés. Cependant, cela peut limiter l'autonomie de l'employé. Pour remédier à cela, il est possible d'implémenter une rotation des emplois.

### - **Rotation des emplois**

Cette méthode vise à familiariser les employés avec un large éventail de tâches et de situations. Elle encourage le développement de l'autonomie et la mobilité professionnelle. Les affectations doivent durer suffisamment longtemps pour éviter la démotivation et nécessitent une évaluation des compétences acquises.

### - **Coaching et mentorat**

---

<sup>40</sup> Jacques Soyer « Fonction formation » Edition Organisation, Paris 2003. P48

Ces approches sont des programmes de formation moins formels, axés sur l'aide et l'orientation quotidienne d'un employé dans l'exécution de ses tâches. L'efficacité du coaching dépend de la capacité du superviseur à instaurer un climat de confiance, à offrir des opportunités de croissance et à déléguer des responsabilités.

John Whitmore souligne que « **Le coaching n'est pas simplement une technique qu'il convient de mettre en œuvre de façon mécanique dans certaines circonstances. C'est une manière de manager, de communiquer avec les autres, un état d'esprit et une façon d'être** »<sup>41</sup>

Le mentorat aide le mentoré à mieux s'intégrer dans un nouvel environnement ou rôle, à renforcer son identité professionnelle à un moment crucial de son parcours et à mieux appréhender les défis et spécificités culturelles de son milieu de travail.<sup>42</sup>

### 3.2.4.1.2. En dehors des activités courantes

Les nouvelles technologies ont grandement favorisé la progression des programmes de formation sur les lieux de travail.

**La formation programmée :** La formation programmée est une technique d'autoformation qui utilise les technologies informatiques. Le programme d'apprentissage est modulaire et le participant doit réussir chaque module avant de passer au suivant. Dans la conception du programme, il faut donc découper adéquatement la matière (habiletés et tâches). Le degré d'apprentissage est élevé parce que chacun progresse à son rythme et que la rétroaction est continue, immédiate et anonyme. Les inconvénients et les désavantages de cette méthode sont :

- Les habiletés et les tâches ne peuvent pas toutes être facilement découpées en unités d'apprentissage.
- La conception d'un programme coûte très cher : le rapport est de 50 heures de conception pour une heure de formation. La rentabilisation de cette méthode repose en général sur deux éléments : l'utilisation de programmes existants (par exemple, un tutoriel) et le grand nombre de participants.
- **Les présentations sur DVD :** Nous pouvons aussi utiliser les présentations sur DVD en formation sur les lieux de travail ou hors des lieux de travail. Ce support visuel a remplacé avantageusement les films traditionnels, donc on enregistre ainsi des situations et des informations de façon plus simple et moins coûteuse ; l'utilisation est plus souple, car il est facile d'arrêter et de reprendre le déroulement à tout moment. On trouve de plus en plus ce genre de présentations sur le marché de la formation. Cette méthode facilite l'uniformisation de la formation, même pour les entreprises dont les bureaux sont dispersés.
- **La vidéoconférence :** La vidéoconférence est un moyen privilégié de formation pour les entreprises dont les bureaux sont dispersés dans le monde ou simplement assez

<sup>41</sup> John Whitmore « Le guide du coaching » éd, Maxima, 2012, P. 7

<sup>42</sup> Benabou « Mentors et protégés dans l'entreprise : vers une gestion de la relation », Gestion, 1995, p20

éloignés les uns des autres pour rendre intéressante l'économie réalisée en annulant les déplacements des formateurs et des apprenants

- **Internet et intranet** : Grâce à Internet et aux intranets, l'apprentissage en ligne (ou cyber-apprentissage ; en anglais e-learning) est plein essor. Cette approche d'apprentissage individualisé est polyvalente : elle peut être appliquée sur les lieux de travail, ou non, et dans le cadre des activités courantes, ou non. Elle recourt à diverses techniques, comme les simulations interactives, les vidéos, les tests en ligne, etc. Ici encore, c'est une méthode utile pour uniformiser la formation et faciliter la communication dans une entreprise dont les bureaux ne sont pas centralisés. Une fois amorti le matériel informatique, les coûts de formation sont réduits. L'aspect « divertissant » de l'apprentissage en ligne concourt à maintenir la motivation des participants. Dans le même ordre d'idées, la salle de classe virtuelle peut servir à créer un environnement virtuel proche du milieu de travail et faciliter ainsi le transfert de l'apprentissage. Par contre, cette méthode coûte très cher : il faut compter l'achat du matériel informatique et l'élaboration de programmes sophistiqués

### **3.2.4.2. Les méthodes hors des lieux de travail :**

Les organisations peuvent adopter diverses méthodes de formation en dehors du cadre professionnel, tirant parti de l'expertise variée d'entreprises spécialisées ou d'établissements éducatifs.

#### **- Cours traditionnels et séminaires**

Les cours traditionnels et les séminaires sont très prisés en raison de leur capacité à transmettre une grande quantité d'informations efficacement à un large public. Bien que plus de 83 % des organisations y aient recours, ces méthodes sont souvent critiquées pour leurs limites.<sup>43</sup>

#### ***Inconvénients identifiés de cette méthode :***

- Ces approches tendent à maintenir une structure d'autorité typique des organisations traditionnelles, ce qui peut freiner le progrès des participants en ne leur offrant pas l'opportunité de s'impliquer activement dans le processus d'apprentissage.
- Généralement, ce sont les établissements d'enseignement (universités et écoles techniques) qui mettent en œuvre ces méthodes. Elles peuvent s'avérer contraignantes, surtout pour l'acquisition de connaissances et de concepts ou pour la transmission de compétences qui ne sont pas directement liées aux aptitudes requises en milieu de travail.
- Les personnes ayant peu d'expérience en matière de formation par séminaire ou manquant d'aisance en communication verbale peuvent ressentir une certaine intimidation dans ce contexte.

---

<sup>43</sup> Patrick Burnel, « Formation professionnelle continue » éd, Sa Lamy, 2010, page 86

## Chapitre 1 : Revue de littérature sur le développement des compétences

### - Les conférences et les ateliers :

Les conférences et les ateliers enrichissent un cours traditionnel ou un séminaire grâce à la participation active des étudiants, qui rend l'apprentissage plus dynamique

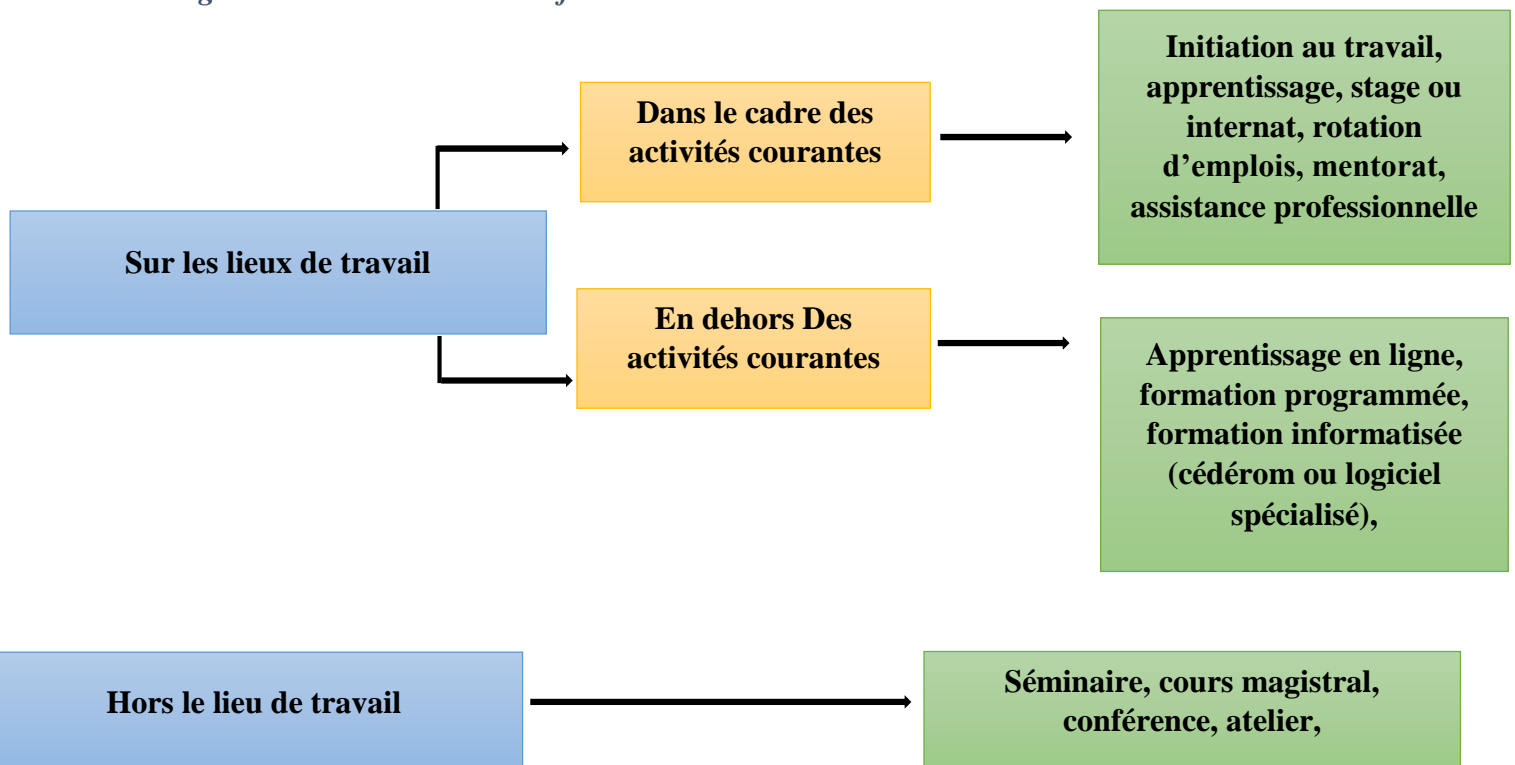
Ces méthodes sont plus adaptées à l'acquisition de connaissances que toute autre méthode de formation. Dans ce contexte, on prépare souvent des études de cas sous forme écrite, c'est-à-dire la description narrative de situations réelles ou fictives. Il est prouvé que les études de cas sont particulièrement stimulantes, en particulier dans les petits groupes. En effet, les participants s'investissent et bénéficient de la rétroaction immédiate de leurs pairs. Ce sont des occasions privilégiées de mettre en pratique leurs connaissances conceptuelles et théoriques.

### *Inconvénients de la méthode :*

Les principaux désavantages de ces méthodes sont les suivants :

- L'expérience est limitée et ne correspond pas toujours aux situations de travail réelles ;
- Le formateur doit être très expérimenté pour guider adéquatement les participants tout au long de l'analyse.

Figure 6: Les méthodes de la formation



*Elaboré par nous-mêmes*

### **3.3. La contribution de gestion des carrières dans le développement des compétences**

Une gestion efficace des compétences établit un lien crucial entre le développement des employés, celui de l'organisation et de l'entreprise. Cela permet de prendre en compte les ressources actuelles et futures nécessaires. En anticipant les carences en compétences, nous pouvons adopter une approche proactive, évitant ainsi de devoir les combler de manière réactive par des recrutements coûteux. Le développement des compétences des employés contribuera à activer leur potentiel sur le long terme. Les forces existantes seront intégrées au développement de l'entreprise, devenant ainsi des avantages concurrentiels reconnus et exploités.

#### **3.3.2. La carrière :**

La carrière c'est pris en compte à la fois les besoins de l'entreprise et aspiration de chaque salarié

Plusieurs auteurs définissent le carrier en quatre grande étape :

Exploitation (apprentissage) : de 20 ans à 26 ans)

Maîtrise (développement) : 35 ans à 45 ans)

Maintenance (routinier) : crise des quarantaines

Désengagement : la retrait <sup>44</sup>

#### **3.3.3. La gestion des carrières :**

La gestion des carrières est une démarche conjointe entre l'individu et l'organisation visant à construire un parcours professionnel évolutif et épanouissant. Elle repose sur l'identification des compétences, des motivations et des ambitions de l'employé, tout en tenant compte des objectifs stratégiques et des opportunités internes de l'entreprise<sup>45</sup>

#### **3.3.4. Les objectifs de la gestion des carrières :**

La gestion des carrières a suscité de multiples débats. De nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation que la gestion des carrières permet de combler<sup>46</sup>

*Pour les individus :*

- Bénéficier d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible.
- Pouvoir développer leurs compétences.
- S'intégrer dans l'entreprise, être considéré comme des membres à part entière de celle-ci.
- Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc....).

<sup>44</sup>Www. <https://fr.slideshare.net/slideshow/gestion-de-carrire-11/10/2025> à 16h33min

<sup>45</sup> Jean-Marie Peretti, « Gestion des ressources humaine » DeBoeck Supérieur, 2001, p367.

<sup>46</sup> Guérin G et T. Wils, « l'harmonisation des pratiques des GRH au contexte stratégique » éd Yvon blais,1990, p30

## **Chapitre 1 : Revue de littérature sur le développement des compétences**

- Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail

*Pour l'organisation :*

- Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose.
- Améliorer sa flexibilité.
- Mettre en place une relève de qualité.
- Renforcer sa culture.
- Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs (organisation)

### **3.3.5. L'interaction entre la gestion des carrières et le développement des compétences**

Le responsable de la gestion des carrières joue un rôle clé dans l'employabilité et la mobilité des salariés, en veillant à aligner leurs compétences et aspirations d'évolution avec la stratégie et les besoins de l'entreprise. Ce rôle varie selon la situation économique et la taille de l'entreprise, ainsi que les profils des employés concernés.

#### **Définition de la politique de gestion des carrières :**

- Collaborer avec la direction des ressources humaines et le comité de direction pour établir les principes régissant l'évolution professionnelle des salariés.
- Établir des processus permettant aux employés de soumettre des demandes d'évolution professionnelle et d'accéder à de nouvelles fonctions.

#### **Analyse des besoins actuels et futurs**

- Mettre en place des outils pour recenser les souhaits d'évolution des salariés et les besoins des managers.
- Suivre les indicateurs sociaux de l'entreprise (pyramide des âges, taux de turnover, etc.).
- Anticiper les évolutions à moyen et long terme grâce à des plans de gestion prévisionnelle des effectifs.
- Rencontrer les opérationnels souhaitant changer de poste à la suite de divers contextes (départs non volontaires, création ou remplacement de postes).
- Identifier les emplois en tension où une pénurie de compétences est à prévoir.

#### **Pilotage de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

- Rédiger des recommandations pour établir un accord GPEC.
- Participer à la rédaction et aux négociations de l'accord GPEC avec les syndicats, tout en veillant à son déploiement.
- Définir et mettre en place les procédures pour décrire les fonctions, analyser les postes, réaliser des fiches de poste et conduire les entretiens associés.
- Créer ou réviser des outils tels que le référentiel des emplois, la cartographie des passerelles, le dictionnaire des compétences et le document d'évaluation annuelle.
- Assurer le reporting.

## *Chapitre 1 : Revue de littérature sur le développement des compétences*

- Sélectionner et mettre en œuvre un progiciel GPEC en collaboration avec les opérationnels.

### **Évaluation de la performance et des potentiels des employés**

- Coordonner avec les managers et les responsables RH l'évaluation des compétences et des performances.
- Dialoguer avec les managers et responsables RH pour obtenir des informations sur la détection et l'évaluation des potentiels.
- Évaluer tous les candidats internes pour un poste ouvert afin de comparer leur profil avec les exigences du poste.
- Compiler les résultats des entretiens annuels pour évaluer les souhaits d'évolution, la satisfaction des employés et le développement de leurs compétences.

### **Gestion des mobilités internes**

- Analyser les projets professionnels des employés et coordonner ou mener des entretiens (annuels, professionnels, seconde partie de carrière).
- Gérer l'évolution professionnelle des seniors et accompagner les reconversions à travers des projets personnalisés et du coaching.
- Définir des plans d'accompagnement pour les collaborateurs en difficulté.
- Établir des plans de succession en identifiant des remplaçants potentiels, notamment pour les cadres à haut potentiel et les talents rares.
- Animer ces plans et organiser des revues des effectifs dans le cadre des comités de carrière.
- Gérer les dossiers de départ.
- Assurer l'intégration des salariés évoluant en interne et suivre leur performance en collaboration avec eux et leurs managers.

### **Compétences requises pour le Directeur des Ressources Humaines**

Le Directeur des ressources humaines doit maîtriser divers outils et connaître la politique de son organisation pour mieux servir celle-ci. Il doit également être capable de développer de nouveaux outils adaptés à ses besoins. Sa responsabilité inclut :<sup>47</sup>

- Gestion des équipes : Animer la dynamique de groupe, reconnaître les contributions, collaborer avec les subalternes pour fixer des objectifs stimulants, et gérer les relations difficiles.
- Vitalité et gestion du stress : Évaluer la charge de travail, encourager le dialogue sur le stress et prendre des décisions dans des situations exigeantes.
- Communication : Utiliser la communication pour l'efficacité interpersonnelle, représenter les préoccupations des employés auprès de la direction, et tenir les parties prenantes informées.

---

<sup>47</sup> Cécile Dejoux, « gestion des compétences et GPEC » Dunod, paris, 2008, p15-16

- Éthique et valeurs : Assurer que les projets respectent les valeurs de l'organisation et appliquer des pratiques équitables et objectives en matière de ressources humaines.
- Souplesse comportementale : Adapter les priorités opérationnelles face à de nouveaux défis et maintenir l'efficacité dans un environnement incertain.
- Confiance en soi : Prendre des responsabilités, rechercher des opinions divergentes pour mieux appréhender les situations et soutenir les employés.

### **3.4. L'évaluation :**

L'évaluation constitue un processus fondamental qui permet de recueillir des données pertinentes, facilitant ainsi la prise de décision éclairée dans la réalisation d'un objectif ou d'une finalité.<sup>48</sup>

#### **3.4.2. Définition de l'évaluation des compétences :**

Selon SEKIOU « l'évaluation est une action consistant à recueillir un certain nombre d'information concernant un salarié pour réaliser un jugement de valeur sur des éléments telle que résultat , comportement et personnalité répondre à d'autres objectifs préalablement fixés »<sup>49</sup>

L'évaluation des compétences est un processus systématique qui consiste à mesurer et à analyser les connaissances, les aptitudes et les comportements d'un individu par rapport à des critères prédéfinis. Son objectif principal est de déterminer dans quelle mesure une personne possède les compétences requises pour accomplir efficacement une tâche ou un poste spécifique

#### **3.4.3. Les objectifs de l'évaluation des compétences :**

- Le système d'évaluation doit être capable de quantifier la contribution de chaque individu, encourager son développement et établir un lien direct avec les rémunérations. Cela constitue un élément fondamental pour garantir l'équité au sein de l'organisation.
- La répartition des responsabilités en matière de ressources humaines et l'adoption d'une approche collective par tous les Directeurs des Ressources Humaines (DRH) soulignent l'importance de l'évaluation. Celle-ci permet de gérer efficacement l'ensemble des ressources humaines sous la responsabilité de chaque manager.
- L'évaluation doit favoriser la prise de conscience des encadrants concernant leur rôle en matière de gestion des ressources humaines.
- Il est crucial d'optimiser la gestion des potentiels humains au sein de l'organisation.
- Il est essentiel de maintenir une attention continue des managers sur ces enjeux.<sup>50</sup>
- Améliorer la productivité, rationaliser les décisions de gestion de Personnel, valoriser les hommes, détecter les potentiels pour l'évaluation professionnelle (promotion).<sup>51</sup>

<sup>48</sup> R.Diez, « transférer les compétences », groupe Eyrolles, 2012, p38.

<sup>49</sup> SIKIOU lakhdar et autres « gestion des ressources humaine, éd de BOECK », canada ,1993, p326

<sup>50</sup> PERETTI Jean marie, « gestion des ressources humaines » ,10<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Belgique,2003, p. 106-109.

<sup>51</sup> (L). CADIN, et autres, gestion des ressources humaines, pratique et élément de la théorie,1ère éd, éd Dunod, paris,1997, p.226.

### **3.4.4. Les méthodes de l'évaluation des compétences :**

L'évaluation des compétences repose sur des méthodes adaptées aux besoins spécifiques de l'organisation, voici les principales méthodes utilisées

#### **3.4.4.1. Les entretiens d'évaluation :**

L'entretien d'évaluation vise à recueillir des informations pertinentes sur les compétences d'un individu dans le cadre d'actions telles que l'évolution de poste, la promotion, la mobilité interne, la formation, ou la mise à jour du portefeuille de compétences des salariés.

**Entretien Annuel d'Appréciation** Cette forme d'évaluation est la plus courante en entreprise. Cependant, elle est souvent confondue avec l'entretien annuel d'activité, qui se concentre principalement sur l'évaluation de l'atteinte des objectifs fixés l'année précédente et sur la planification des objectifs pour l'année suivante.

L'entretien d'évaluation permet de recouper et de valider les éléments d'appréciation fournis par d'autres méthodes d'évaluation.<sup>52</sup>

#### **3.4.4.2. La méthode 360° :**

La méthode 360° est un outil d'observation et d'évaluation des pratiques managériales individuelles. Elle s'adresse aux managers de tous niveaux, y compris les cadres supérieurs et les agents de maîtrise, ainsi qu'à ceux qui n'ont pas de responsabilités hiérarchiques mais jouent un rôle transversal dans l'animation d'une équipe ou le pilotage de projets.

Il s'agit d'un outil de perfectionnement individuel qui contribue également au développement global de l'entreprise. La procédure peut concerner un manager isolément ou un groupe de pairs lors d'un séminaire de développement.

Le 360° formalise un processus de feedback, permettant de recueillir des avis variés sur les pratiques managériales à titre de démonstration nous situons l'exemple d'une entreprise qui utilise la méthode 360° pour évaluer un manager, elle doit

- Sélectionner des évaluateurs de 5 à 10 personnes (un supérieur direct, 4 collaborateurs de son équipe, 1 évaluation client interne, auto-évaluation (lui-même))
- Chaque évaluateur note ses managers sur une échelle de 1 à 5 (1 faible, 5 excellent)

Voici une situation représentative de cette méthode :

Une évaluation des compétences d'une employée en communication, leadership, la gestion de stress, esprit d'équipe et la prise de décision

---

<sup>52</sup> BARCATOOLAH Amina, « valider les acquis et les compétences en entreprise » INSEP CONSULTING, paris, 2000, p 94-95.

Compétence	Supérieur direct	Collaborateur	Auto évaluation	Client interne
Leadership	4	3.5	5	4
Communication	4	3	4	3
Gestion de stress	3	2	5	3
Esprit d'équipe	5	4	4	2.5
Prise de décision	2	2	5	3

*Elaboré par nous-mêmes*

Résultat d'analyse (point fort, point à améliorer soit avec la formation, le coaching le feedback)

#### **3.4.4.3. Les tests**

Les tests sont nombreux et leurs productivités en matière de déficience professionnelle est variable

**Les tests d'intelligence ou aptitude mentale :** C'est un outil qui mesure la capacité d'un individu à apprendre avec rapidité dans des conditions optimales d'apprentissage. Ce qui signifie que les personnes qui ont un score élevé aux tests trouvent des réponses correctes aux problèmes, prennent rapidement de bonnes décisions, évaluent correctement les situations, sont capables d'utiliser le raisonnement abstrait, d'acquérir les connaissances qu'elles seront utilisées de nouveaux contextes. Les tests qui permettent de mesurer cette aptitude mentale générale sont les batteries multifactorielles d'aptitude, les matrices progressives de Raven.<sup>53</sup>

**Tests d'Aptitude Spécifique :** Évaluent des aptitudes particulières, telles que :

- ✓ Aptitude Verbale : Compréhension du langage et des mots.
- ✓ Aptitude Spatiale : Perception des objets tridimensionnels à partir de représentations bidimensionnelles.
- ✓ Aptitude Mécanique : Résolution de problèmes physiques.
- ✓ Aptitude Numérique : Traitement rapide et précis des opérations numériques.<sup>54</sup>

**Tests de Connaissances :** Evaluer les connaissances dans des domaines spécifiques (orthographe, langues...)

**Tests de Personnalité :** Explorent les caractéristiques non intellectuelles à l'aide de questionnaires. Les traits de personnalité peuvent être résumés en cinq dimensions, connues sous le nom de Big Five (OCEAN) :

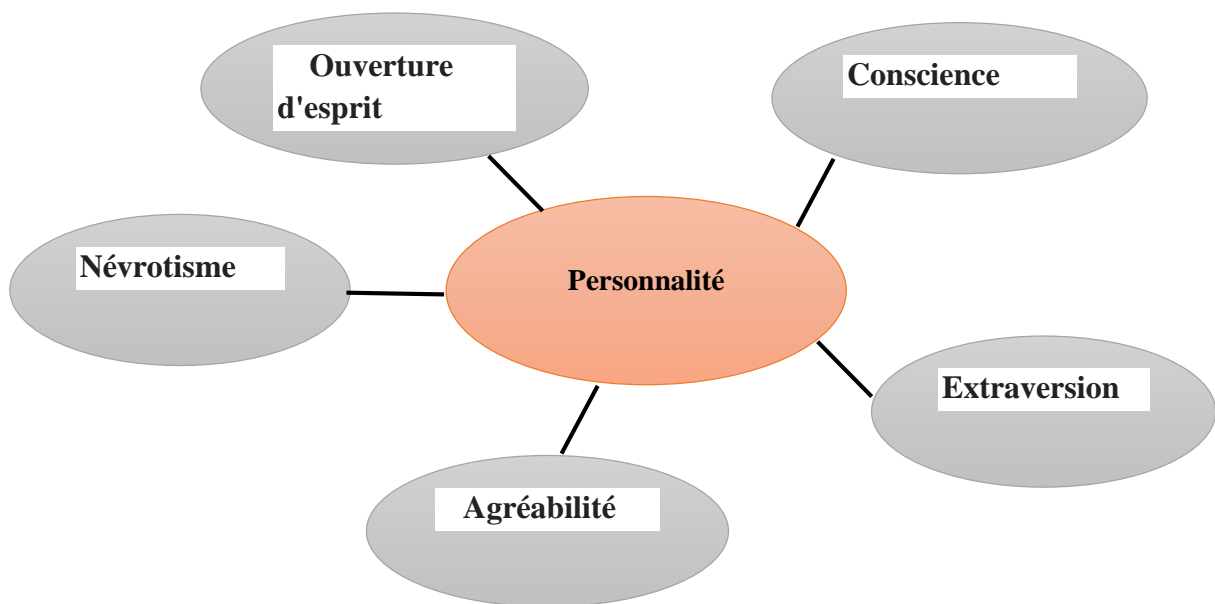
<sup>53</sup> COHEN Annick, op cit p,111-112

<sup>54</sup> Ibid.112

## Chapitre 1 : Revue de littérature sur le développement des compétences

- ✓ Ouverture d'esprit (openness to experience)
- ✓ Conscience (conscientiousness) : ordre, sens des responsabilités précision, sentiment de compétence)
- ✓ Extraversion : sociabilité, recherche de stimulation
- ✓ Agréabilité (agreeableness) : gentillesse, empathie
- ✓ Stabilité émotionnelle (Névrotisme) : tendance à éprouver des émotion négatives (colère, tristesse)

Figure 7: Les Big Five (modèle des cinq facteurs)



Elaboré par nous-mêmes

**Tests d'Intérêts Professionnels** : Évaluent les tendances qui guident les choix d'activités (scientifiques, sociales, commerciales, artistiques).

**Tests de Valeurs** : Concernent les objectifs qui motivent les traits de personnalité, tels que l'altruisme, le matérialisme et le besoin de variété.

### 3.5. L'expérience :

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

### 3.6. La mobilité :

Les entreprises favorisant la gestion par mobilité afin d'apporter une réponse aux nécessités d'adaptation de l'emploi aux évolutions des métiers. Ont distingué entre trois formes de mobilité dans une organisation de travail :<sup>55</sup>

**Mobilité verticale:** c'est une mobilité volontaire là où le salarié promu d'un poste supérieur impliquant de nouvelle tâche changement de position hiérarchique ; par exemple un spécialiste RH promu directeur des RH<sup>56</sup>

**La mobilité professionnel ou mobilité horizontal :** elle désigne le changement d'un poste de travail mais la même ligne hiérarchique ; exemple d'un responsable de paie devient un responsable formation <sup>57</sup>

**La mobilité géographique:** elle correspond à un changement d'environnement sans modification d'emploi.<sup>58</sup> Par exemple un employé travail dans une multinationale comme l'**Oréal** muté à Lyon pour couvrir un nouveau marché tout en gardant son poste

### Conclusion :

Les besoins de développement des compétences n'ont jamais été aussi importants qu'aujourd'hui.

Le développement des compétences apparaît comme une préoccupation majeure pour les entreprises qui évoluent dans un marché concurrentiel en termes de compétences. Les compétences doivent être renouvelées et développées constamment, ainsi au cœur de développement de ces dernières, la formation s'avère un moyen qui permet d'actualiser des connaissances et d'intégrer des nouveaux acquis dans les pratiques professionnelles, donc, la formation est une pratique de gestion qui permet de faire face aux décalages et aux retards en matière de compétence

Il est très important, pour les entreprises, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences quelle que soit individuelle, collective, spécifique, professionnelle et transversale qu'elles jugent nécessaires à leur développement et à leur adaptation. Réussir la gestion des compétences, nécessite un ensemble des enjeux (l'enjeu économique, enjeux sociétal, enjeu organisationnel.)

En effet, la formation, sous toutes ses formes, est devenue un élément crucial de la stratégie d'entreprise, démontrant sans équivoque son rôle adaptatif particulièrement efficace et favorisant ainsi la flexibilité des organisations dans un environnement turbulent.

---

<sup>55</sup> GRAWITZ Madeline, « lexique des sciences sociales », 7ème édition, paris, p27.

<sup>56</sup> PERETTI Jean-Marie « ressources humaines et gestion des personnes ».8ème, édition Vuibert, 2012, paris, p119.

<sup>57</sup> PERETTI Jean Marie, gestion des ressources humaines, op cit, p95.

<sup>58</sup> F.Charleux, P.De bieuvre, « bâtir une GPEC », 3édition, 2017, p114-118.



## *Chapitre 2*



# *La GPEC cadre stratégique pour le développement des compétences*

### Introduction :

Depuis toujours, la connaissance du futur est un sujet de préoccupation de l'humanité.

Dans le domaine de la gestion, les termes anticiper - c'est-à-dire « **voir avant** » et exécuter avant l'échéance fixée - qui sont souvent considérés comme synonymes, font référence à toutes les démarches et décisions visant à contrôler les événements futurs. On pourrait même argumenter que la gestion ne peut exister sans cette perspective anticipative, étant donné que gérer implique se préparer pour le futur.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) représente un instrument de gestion utilisé dans le domaine gestion des ressources humaines (GRH), dans le but d'apprécier les aptitudes présentes et à venir des employés en termes de quantité, mais également, de compétences à développer.

La GPEC joue donc un rôle préventif, car elle vise à gérer les modifications internes et externes à une organisation. Elle s'inscrit dans une stratégie d'évolution globale d'une entreprise désireuse d'offrir des formations cohérentes à ses employés.

Ce chapitre traite de la GPEC en tant qu'un outil d'amélioration des compétences, on l'a répartie en trois sections :

La première section porte brièvement sur l'historique de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) et sa définition, ensuite la deuxième section traite la démarche et les outils de la GPEC et enfin la dernière section porte sur le lien entre la GPEC et le recrutement, évaluation et formation, et ces enjeux, enfin les avantages et les limites d'une démarche de GPEC

### Section 1 : Version globale de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

L'origine de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences remonte à une évolution de la fonction « ressources humaines ». Elle a progressivement pris la place de l'ancienne « gestion du personnel », principalement axée sur l'administration et la comptabilité.

#### 1.1. L'évolution historique de la GPEC :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche stratégique qui a évolué au fil du temps pour répondre au changement des marchés du travail et des entreprises.

**Année 1960 la gestion prévisionnelle des effectifs :** Au cours des années soixante, les entreprises ont mis l'accent sur la gestion quantitative du personnel en tentant de déterminer le nombre d'individus requis à chaque niveau de compétence, en se basant sur des modèles de planification stratégique. C'est une période plutôt quantitative où les modèles prédictifs (prévisionnels) étaient construits sur une base numérique se limitant à ce qui est calculable.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup>Philippe Bernier, Annabelle Grésillon « construire une démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et compétence, 2ème édition Dunod, Paris 2012, p15

## Chapitre 2 : La GPEC cadre stratégique pour Développement des Compétences

**Années 1970-1975 la gestion prévisionnelle des carrières :** La période de la gestion des carrières et des relations humaines. Cette période a été marquée par : une anticipation des affectations individuelles conforme aux exigences de l'entreprise et aux ambitions individuelles, grâce à la gestion prévisionnelle des carrières mise en œuvre pour les cadres. Il utilise généralement la définition de fonction et l'évaluation du potentiel comme ses outils de prédilection. Cette approche de la gestion prévisionnelle s'est avérée, à l'usage, trop axée sur les individus et insuffisamment sur l'organisation.<sup>60</sup>

**Année 1980 La gestion prévisionnelle des emplois :** l'époque de la société responsable et de la gestion prévisionnelle des emplois : Cette période se distingue par l'émergence de diverses crises :

- **Iniquité dans la situation de l'emploi,**
- **Augmentation du taux de chômage,**
- **Pénurie de travailleurs dans un secteur ou une localité donnée.**<sup>61</sup>

**Année 1990 La gestion prévisionnelle des compétences :** la GPEC a émergé dans les années 1990 comme une réponse aux défis croissants du marché du travail et aux besoins changeants des entreprises. Ce concept a permis de mettre en lumière l'importance d'une approche stratégique en matière de gestion des ressources humaines, alliant à la fois des considérations quantitatives et qualitatives.

La GPEC émerge obligeant les entreprises à concilier gestion des effectifs et développement des compétences

**Année 2005 Législation et obligation triennale :** La loi Borloo a rendu la GPEC obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés, imposant une négociation triennale avec les partenaires sociaux pour anticiper les besoins en emplois et compétences.

La GPEC était alors perçue comme un outil juridique pour prévenir les risques sociaux et faciliter le dialogue social, bien que son application reste souvent bureaucratique.

2015 La loi Rebsamen a simplifié les consultations obligatoires et intégré des aspects comme la qualité de vie au travail et la diversité.

- Cependant, la GPEC était encore critiquée pour son manque d'efficacité, notamment dans la gestion des départs des baby-boomers et l'anticipation des compétences stratégiques.

**Années 2017 La transition vers la GEPP :**

Selon les Ordonnances de président de la république française « Emmanuel Macron » la GPEC a été remplacé par la gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP), marquant un passage d'une logique prévisionnelle à une approche dynamique centrée sur :

- La mobilité interne et les parcours professionnels personnalisés.

<sup>60</sup> Wwww. <https://fr.scribd.com/presentation/384405788/GPEC-2-ppt>. Consulté le 14-03-2025 à 10 :14 :50

<sup>61</sup> Patrick gibert, « La gestion prévisionnelle des ressources humaines. Édition la découverte », paris 2006. P.63

## Chapitre 2 : La GPEC cadre stratégique pour Développement des Compétences

- La formation continue plutôt que ponctuelle, pour s'adapter à l'obsolescence accélérée des compétences.
- L'intégration de la transition écologique dans la planification des compétences.
- La périodicité des négociations est devenue plus flexible (tous les 3 à 4 ans), et un procès-verbal est requis en cas d'échec des négociations.

### Années 2020 : Digitalisation et Workforce Planning

- La GPEC/GEPP évolue avec l'apport du digital et de l'intelligence artificielle (PIA), permettant des cartographies de compétences dynamiques et des analyses prédictives.
- Les outils comme les **Data Lake** (une plateforme de stockage centralisée qui permet de conserver des grandes quantités de données dans leur format d'origine) et les algorithmes permettent désormais de répondre rapidement aux crises (ex. COVID-19) et d'anticiper les besoins en compétences critiques.
- Le **Workforce Planning** (une approche stratégique qui vise à aligner les besoins en talent d'une organisation avec ses objectifs, en anticipant les évolutions des métiers, des compétences et des effectifs) remplace progressivement la GPEC traditionnelle, avec une approche plus agile et opérationnelle, intégrant des données en temps réel

La différence entre workforce et la GPEC :

Tableau 2: la différence entre la GPEC( GPEE) et le work force planning

Critère	Workforce planning	La GPEC (La GPEE)
Approche	Agile , proactive	Réactive par la loi
Domain	Global ( emplois +compétences budget )	Centré sur les emplois et les compétences
Outils	Data analytique , IA, scénarios	Diagnostics RH , accords sociaux
Temporalité	Court , moyens long terme	Souvent triennale ( obligation )

Elaboré par nous-mêmes

Le passage d'une perspective quantitative et collective à une approche qualitative et personnelle. L'évolution des approches de gestion prévisionnelle intègre progressivement le concept de compétence, l'ajustement à un environnement durablement instable et l'amélioration de « l'employabilité » des employés.

### 1.2. Définition de la GPEC :

DIMRIT WEISS dans son ouvrage intitulé « les ressources humaines » définit la GPEC comme ceci : « 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

## Chapitre2 : La GPEC cadre stratégique pour Développement des Compétences

les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences). La GPEC comporte une double dimension à savoir :

- **Collectif dit stratégique permettant de maîtriser l'évolution quantitatif et qualitatif de l'emploi**
- **Individuelle de fait qu'elle permet à l'employé de gérer son évolution professionnelle** »<sup>62</sup>

Dans cette optique que DIMRIT WEISS aborde nous comprenons que la GPEC est une démarche proactive qui permet aux entreprises d'anticiper et de réduire les écarts entre leurs besoins futurs en effectifs (les emplois) et en compétences et leurs ressources actuelles

La GPEC a une double dimension : collective et individuelles

Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif ;

Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché et lui permettre d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle.

**Michel Barabel et Olivier Meier** : « La GPEC est une démarche qui vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux besoins stratégiques de l'entreprise. »<sup>63</sup>

A partir de cette définition nous comprenons que la GPEC est un processus aidant l'entreprise à prévoir ce dont elle aura besoin en termes de personnel et de compétences pour réussir dans l'avenir, en lien avec ses objectifs.

**Selon Thierry**, : « la GPEC consiste en la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et plans d'action cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'établissement (en terme d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectif à moyen terme bien identifié). Impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »<sup>64</sup>

Cette définition de Thierry met en évidence plusieurs aspects importants :

La GPEC est une démarche structurée qui comprend trois phases principale :

La conception : élaboration de la stratégie RH

La mise en œuvre : application concrète des plan d'action

Suivi : Évaluation et ajustement continu

---

<sup>62</sup> DIMITRI WEISS « les ressources humaines » édition d'organisation ,2001, p 386

<sup>63</sup> Barabel . M et Silva. F, « la GPEC : enjeux, pratique et perspective » éd Dunod 2020, paris p.

<sup>64</sup> Dominique Thierry, Christian Sauret, « La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des Compétences » éd Le Harmattan, mai 2000

## Chapitre 2 : La GPEC cadre stratégique pour Développement des Compétences

Son objectif principal est d'anticiper et de réduire les écarts entre les besoins futurs (compétences nécessaires) et les ressources disponibles (compétences actuelles)

Cette approche est directement liée au plan stratégique c'est-à-dire la gestion des RH doit s'aligner sur les objectifs à moyen et long terme de l'entreprise tout avec une implication des employés dans un projet d'évolution professionnelle.

Plusieurs auteurs ont défini la GPEC, le tableau suivant présente quelques-uns :

**Tableau 3: La définition de la GPEC selon quelques auteurs**

L'auteur	Définition	Explication
<b>Françoise KERLAN</b>	La GPEC : « un ensemble de méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, âge...) » <sup>65</sup>	La gestion prévisionnelle des compétences correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs.
<b>Dominique Thierry, Christian Sauret</b>	« C'est une gestion qui se donne la souplesse d'adapter les salariés en faisant évoluer leurs compétences suivant les besoins organisationnels » <sup>66</sup>	Cette définition met en avant l'aspect flexible et adaptatif de la GPEC. Donc elle montre que la GPEC est une démarche agile centrée sur l'évolution des compétences plutôt que le remplacement des employés.
<b>A. Dietrich et F. Pigeyre,</b>	« La GPEC traduit les orientations stratégiques des directeurs d'entreprise en politiques d'emploi. Elle vise à réduire les écarts entre les ressources disponibles (en effectifs et en compétences) et les besoins (quantitatifs et qualitatifs) et définit à cette fin des plans d'actions (bilan professionnel, orientation, formation) censés préparer les salariés aux emplois de demain ou les reconverter lorsqu'ils sont appelés à disparaître » <sup>67</sup>	La GPEC est un système stratégique qui aide l'entreprise à préparer l'avenir, et gérer les besoins en personnel et en compétences c'est-à-dire la GPEC c'est quand une entreprise prépare son futur pour les employés.

<sup>65</sup> KERLAN. F « guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » 2ème éd, éd d'organisation, 2006.p.17

<sup>66</sup> Sauret. C. Thierry. D. « la gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences », le harmattan, 1993, paris

<sup>67</sup> A. Dietrich et F. Pigeyre, « La gestion des ressources humaines », p64.

## Chapitre 2 : La GPEC cadre stratégique pour Développement des Compétences

*Elaboré par nous-mêmes*

En résumé nous dirons que :

La GPEC est une démarche stratégique qui vise à anticiper les besoins futurs d'une entreprise en matière d'emplois et de compétences afin d'adapter aux évolutions économiques technologiques et organisationnelles.

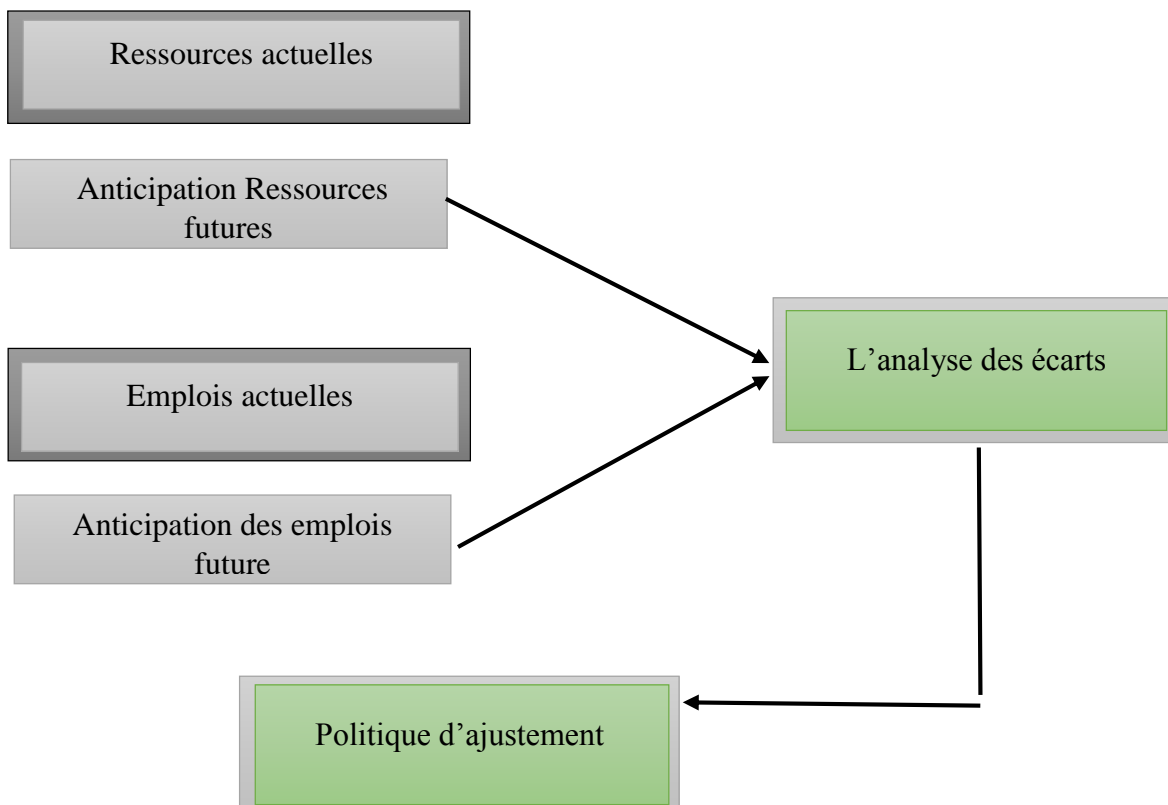
La GPEC est un outil de gestion des ressources humaines encadré par la loi, vise à répondre à trois objectifs complémentaires :

- L'efficacité de l'organisation du travail
- La valorisation du capital humain, l'anticipation et le développement des compétences en fonction des évolutions des métiers et des besoins de l'entreprise
- Le dialogue social, la prévention et la régulation des conflits

La GPEC nécessite à l'entreprise de s'adapter à l'évolution de l'environnement et cherche l'adaptabilité.

Voyons maintenant le schéma de base de la GPEC

**Figure 8: Définition schématique de la GPEC**



D'après Mallet L, GPRH, paris, éditions liaisons, 1991, p 120

## Chapitre 2 : La GPEC cadre stratégique pour Développement des Compétences

Le schéma présente une approche systématique de la GPEC, articulée autour des trois axes principaux :

Ressources :

*Ressources actuelle* : compétence et effectifs disponibles, analyse d'âge, les objectifs ...

*Ressources futures* : anticipation des besoins en compétences

Emplois :

*Emplois actuelle* : poste existant

*Emplois future* : évolution prévisionnelles des métiers

Politique d'ajustement : corriger les écarts par (recrutement, formation, licenciement, promotion ...)

### 1.3. Les Quatre aspects de la GPEC :

La GPEC est un outil stratégique essentiel pour les entreprises, visant à anticiper et à adapter les compétences des employés en fonction des besoins futures dans ce sens la GPEC a quatre aspect essentiel

#### 1.3.1. La gestion prévisionnelle des effectifs :

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

#### 1.3.2. La gestion prévisionnelle des compétences :

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

#### 1.3.3. La gestion prévisionnelle des emplois :

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

#### 1.3.4. La gestion prévisionnelle des carrières :

Elle correspond aux méthodes qui permettent l'identification, planifier et orienter de parcours indicatifs de carrières des employés au sein d'une organisation de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle des carrières favorise l'engagement et la fidélisation des employée

### 1.4. Les concepts liés à la GPEC :

En générale nous pouvons dire que la GPEC est une démarche RH qui permet d'anticiper les évolutions des métiers, des compétences et des effectifs

Voici les concepts de base liés à la GPEC :

*La gestion* : est un ensemble d'activités visant à planifier, organiser diriger et contrôler les ressources matériel et immatériel d'une organisation dans le but d'atteindre des objectifs et assurer la performance organisationnelles (efficacité' et l'efficience).

*L'emplois* : Un emploi est un contrat entre deux parties, l'employeur et l'employé, pour la réalisation d'un travail contre une rémunération.

*La Compétences* : Elle est ce qu'en chercher à gérer à travers la GPEC<sup>68</sup>. C'est l'ensemble des capacités qu'une personne peut mobiliser face à une situation spécifique, à travers son :

- Savoir connaissances générales ou spécialisée
- Savoir-faire méthodes et techniques
- Savoir-être, attitudes et comportements.

*L'anticipation* : c'est en concept qui fait de la GPEC, est une discipline nouvelle de gestion, mais surtout un instrument d'aide à la décision l'anticipation elle dépasse le contexte de la prévision, mais elle va jusqu'à supposer des décisions et une préparation de l'avenir « prévoir n'implique pas que l'on agisse en fonction de l'hypothèse émise. En revanche, anticiper les avènements possibles permet de prendre de l'avance, d'agir suffisamment à temps pour entamer un processus d'évolution

*L'intégration stratégique* : La GPEC est voulue comme une composante de la stratégie (et non comme sa résultante). Elle découle d'une volonté exprimée au niveau le plus élevé par la direction générale de l'entreprise. Le caractère intégré de la gestion prévisionnelle ne porte pas que sur les décisions stratégiques, il est également requis aux autres niveaux de décision et entre ces niveaux eux-mêmes.

*L'employabilité* : se définit comme la capacité ou l'attractivité que présente un salarié sur le marché du travail (interne ou externe), c'est-à-dire comme la possibilité de trouver un emploi à des conditions acceptables par les deux parties. L'employabilité est une coresponsabilité du salarié et de l'entreprise

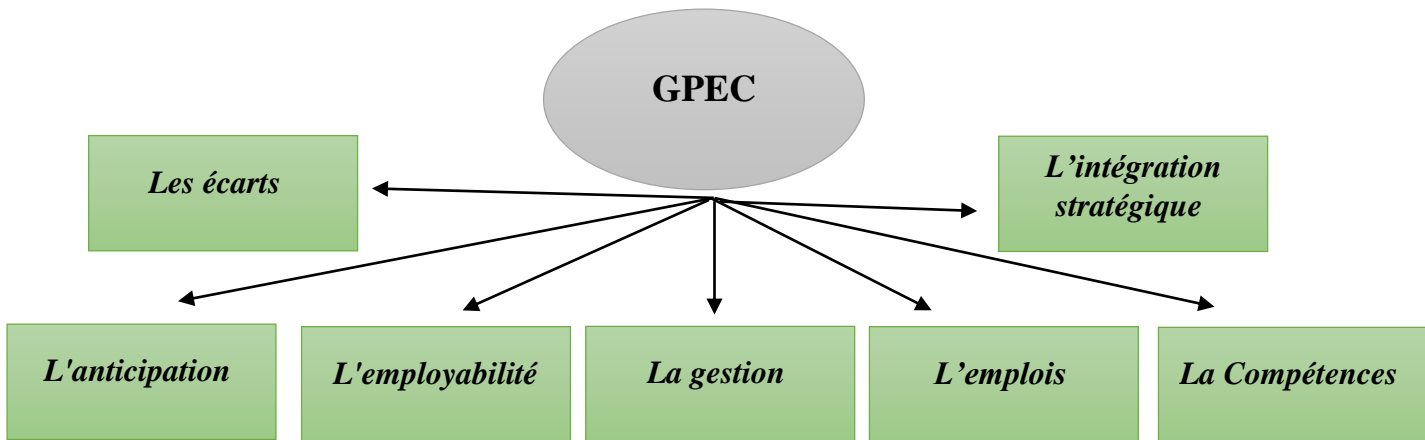
*Les écarts* : représente les différences entre une valeur prévue et une valeur réelle à titre d'exemple

---

<sup>68</sup> LAETITIA LATHEILLEUX « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », éd l'extenso. P44

Nous avons schématisé ces concepts dans le schéma ci-dessous :

Figure 9: Les Concepts liés à la GPEC



Elaboré par nous-mêmes

### 1.5. Les principes de la GPEC :

Selon l'ANACT l'agence national pour l'amélioration des conditions de travail les principe clés de la GPEC sont comme suit :

- La GPEC est un dispositif qui prend en compte les enjeux de plusieurs acteur (salarie, direction, IRP instances représentatives du personnel)
- Un dispositif de concertation et de négociation avec les différents partenaires sociaux
- Un dispositif qui s'aligne avec la stratégie de l'entreprise, la GPEC doit s'articuler, s'inscrire dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise
- La GPEC permet l'anticipation des métiers des compétences sur long et le moyen terme, un dispositif d'anticipation
- Un dispositif qui se distingue de la PSE qui prend en compte les écarts en matière d'effectifs et de compétences.<sup>69</sup>

### 1.6. Les acteurs de la GPEC :

La réussite d'un projet de GPEC est conditionnée par la mobilisation des acteurs.

#### 1.6.1. La direction générale (DG) :

La mise en œuvre d'une GPEC relève de la responsabilité de l'employeur. La direction générale elle doit déterminer des orientations stratégiques à court, moyen et long terme sur lesquels s'appuiera la GPEC, la validation des orientations GPEC, elle assure le soutien financier et organisationnel nécessaire à la mise en œuvre des actions de GPEC<sup>70</sup>

<sup>69</sup> C.DEJOUX, « gestion des compétences et GPEC », 2ème éd, p.60

<sup>70</sup> B. Bencherqui et al. « Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », p. 4.

### **1.6.2. La direction des ressources humaine (DRH) :**

C'est l'acteur opérationnelle dans la mise en œuvre de la GPEC, la DRH a pour le rôle d'élaboration du dispositif GPEC, elle conçoit la méthodologie, les outils et le calendrier de la démarche, elle pilote le processus GPEC en coordination avec les autres directions

### **1.6.3. Les managers :**

(Les chefs d'équipes, responsables opérationnels ...) jouent un rôle clé dans la mise en place de la GPEC, ils assurent le lien entre la stratégie RH définie par la direction et la réalité sur le terrain <sup>71</sup>

### **1.6.4. Les salariés :**

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

### **1.6.5. Les instances représentatives du personnel(IRP) : <sup>72</sup>**

Jouant un rôle de contrôle et d'accompagnement, leur implication est obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés. Englobe 4 acteurs :

- ✓ Les délégués personnels
- ✓ Les délégués syndicaux
- ✓ Le comité de l'entreprise
- ✓ La comité hygiène et sécurité des conditions de travail

### **1.6.6. Le comité de suivi GPEC :**

Afin d'associer les représentants du personnel aux réflexions relatives à l'ensemble de la démarche GPEC, la création d'un comité de suivi GPEC peut être envisagée. Ce type de comité est généralement composé de représentants du personnel désignés par les organisations syndicales et de membres désignés par la direction.<sup>73</sup>

---

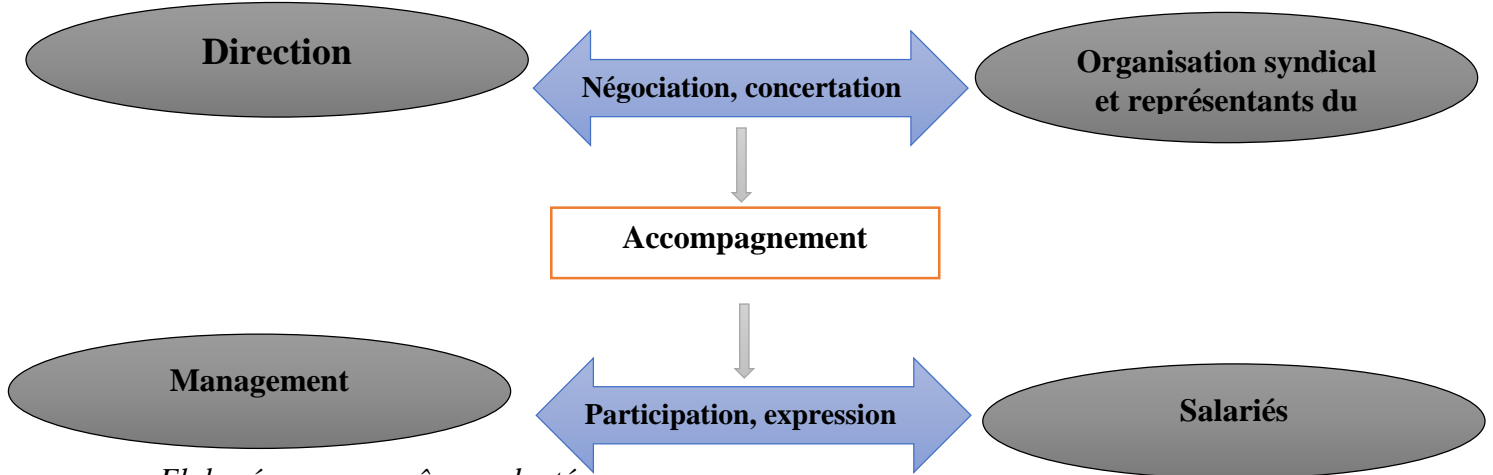
<sup>71</sup> Ibid .4

<sup>72</sup> L. MITHIS, « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » édition de le Harmattan, avril 1990, p56

<sup>73</sup> GUILLOT-Soulez Chloé, « La gestion des ressources humaines », 9<sup>ème</sup> édition, 2017, p110

Nous avons schématisé ses acteurs dans le schéma suivant

Figure 10: Les Acteurs de la GPEC



Elaboré par nous-mêmes adapté .....

Le schéma met en avant les différents acteurs impliqués dans la démarche GPEC et la relation entre eux

- La nature de relation entre direction et les syndicats c'est une relation de négociation, concertation c'est-à-dire la direction définit la stratégie GPEC mais doit la construire avec les syndicats
- Une relation d'accompagnement et mise en œuvre entre les DRH et management c'est-à-dire un manager identifie un besoin en compétences et les RH organisent une formation adaptée
- Une relation de participation et expression entre le management et les salariés veut dire que les managers animent des entretiens individuels pour évaluer les compétences et les salariés expriment leur souhait d'évolution (mobilité interne ...)

### 1.7. Les missions de la GPEC :

La GPEC est une méthode utilisée par les entreprises pour mieux organiser leurs effectifs et préparer l'avenir

Les missions de la GPEC sont multiples, dans cette optique nous explorons les principales missions de la GPEC :

**Assurer la disponibilité des compétences nécessaires :** veiller à ce que l'entreprise dispose, au bon moment, de collaborateurs qualifiés pour répondre à ses besoins.

**Anticiper l'adéquation entre besoins et ressources** : ajuster de manière préventive les effectifs et les compétences aux besoins actuels et futurs de l'entreprise, tant en quantité qu'en qualité.<sup>74</sup>

**Renforcer la compétitivité de l'entreprise** : améliorer la capacité de réaction et la spécialisation de l'organisation face aux évolutions du marché.

**Optimiser les coûts liés à la gestion des ressources humaines** : notamment en maîtrisant les dépenses liées à la formation et au recrutement.

**Favoriser un bon climat social** : en impliquant les salariés et les représentants du personnel dans la démarche, tout en garantissant la transparence des résultats obtenus.

**Fidéliser les salariés** : en valorisant leur travail et leurs compétences, et en leur offrant des perspectives d'évolution professionnelle.<sup>75</sup>

### 1.8. L'importance d'instaurer une GPEC :

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

- ✓ La corrélation compétitive avec le développement des compétences afin d'assurer la maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques.
- ✓ Adopter une gestion prévisionnelle des flux de personnels de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité) par rapport à une structure d'emplois actuelle et prévisionnel :
- ✓ Développer la mobilité professionnelle de l'entreprise, adopter une gestion transversale et orienter les emplois selon la proximité de compétence ;
- ✓ Évaluer les compétences collectives et adopter des actions d'adaptation pour les métiers prioritaires, c'est-à-dire les emplois sur lesquels il existe des enjeux économiques et sociaux importants :
- ✓ Adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés :
- ✓ Anticiper les évolutions majeures de l'entreprise et son impact sur les emplois :
- ✓ Analyser les emplois et les compétences actuelles et leurs évolutions futures.
- ✓ L'acquisition d'un avantage compétitif pour faire face à la concurrence, il s'agit de gérer les compétences comme sources de création de valeur et non en tant que simple ressource.<sup>76</sup>

<sup>74</sup> LE GALL, J.M « Gestion des ressources humaines », 6<sup>ème</sup> édition, 2002, paris p.50

<sup>75</sup> Ibid. p 50

<sup>76</sup> Colardyn Danielle, « gestion des compétences et mobilité » p15

### Section 2 : La GPEC : une démarche pour anticiper l'avenir

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

Dans cette section nous allons voir la démarche de la GPEC, les outils et les conditions de réussite d'une démarche de GPEC

#### 2.1. La démarche de la GPEC :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences relève d'une démarche normative et un peu complexe. Elle se décline en trois étapes principales : Identification de la problématique et analyse de la situation, Définition d'un plan d'action et politiques d'ajustement et Mise en œuvre et évaluation du plan d'action.

##### 2.1.1. La première étape : définition des projets de développement

L'élaboration stratégique se fait à partir de l'analyse des données exogènes, C'est-à-dire les tendances lourdes de l'environnement aux niveaux technologique, économique, et social.

##### 2.1.2. La deuxième étape : Diagnostic et l'analyse de la situation

On ne peut démarrer une GPEC qu'après avoir réalisé un diagnostic pour identifier le ou les problèmes à résoudre (problème de fidélisation des salariés, problèmes de qualification, problème de recrutement, départs à gérer...)

L'analyse de l'environnement est une étape clé dans la mise en œuvre de la GPEC. Elle nécessite une surveillance des facteurs technologiques, économiques et sociaux, qui ont des impacts variés sur la qualité des produits et les coûts de production. Cette analyse permet de définir les tendances externes souhaitables et d'évaluer les forces et faiblesses internes de l'organisation, ce qui aide à évaluer la faisabilité des objectifs stratégiques.

Cette étape consiste à faire un diagnostic, analyser l'existant et les objectifs de l'entreprise, analyser les points faibles.<sup>77</sup>

##### 2.1.3. La troisième étape : Analyse des Besoins en Ressources Humaines<sup>78</sup>

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

#### Analyse des Besoins en Emplois :

---

<sup>77</sup> FRANCOIS KERLAN, « guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », éd d'organisation, p.14

<sup>78</sup> Support de cours module MRH L3 management chargée de cours : Mme MADOUCHE

- Analyse Quantitative : Il s'agit de créer une base de données qui met en avant les caractéristiques démographiques des différents groupes de salariés, comme l'âge moyen, le nombre d'effectifs, et la pyramide des âges.<sup>79</sup>
- Analyse Qualitative : Réalisée par le chef de service, cette étape utilise des entretiens pour évaluer l'efficacité, la qualification et le potentiel de mobilité des employés.

### L'analyse des Besoins en Compétences :

La compétence est définie comme la capacité d'un individu à mobiliser des ressources pour produire une performance. Cette analyse se compose de plusieurs phases :

- Identification des Familles d'Emplois : Description des postes pour regrouper les métiers selon leurs finalités.
- Détermination des Niveaux de Compétences : Évaluation des compétences requises pour chaque poste, classées sur une échelle.
- Identification des Écarts en Compétences : Évaluation des niveaux de compétences des salariés par rapport aux exigences des postes.

En général, cette étape consiste à mettre en évidence des écarts entre la situation existante et la situation désirée.<sup>80</sup>

#### **2.1.4. La quatrième étape : Inventaire des écarts et définition des scénarios possibles (mesures correctives et plans d'action) :**

Les simulations effectuées aboutissent systématiquement au constat d'un certain nombre de décalages virtuels entre les besoins justifiés par l'activité future de l'entreprise et le « vieillissement des ressources »<sup>81</sup>

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

#### **2.1.5. La cinquième étape : Mise en œuvre des plans d'action**

Les plans d'action doivent être cohérents avec le projet de développement de l'entreprise et viser à améliorer l'organisation du travail, les conditions de travail, ainsi que l'évolution des emplois et des compétences. Ils doivent être opérationnels et inclure des objectifs clairs, des moyens à mobiliser, des procédures à mettre en place, et des indicateurs de résultats.

---

<sup>79</sup> Ibid. p 14

<sup>80</sup> F. Kerlan, « Guide Pour La GPEC », Eyrolles 2007 Paris, P.101

<sup>81</sup> Jean pierre citeau, Ressources humaines, éditions Dunod 2010, p.130

- Plan de Mobilité : Si des écarts quantitatifs sont identifiés, l'entreprise doit mettre en place une politique de mobilité, permettant aux employés de changer de métier ou de lieu de travail.
- Plan de Formation : Lorsque des écarts existent entre les compétences acquises et celles nécessaires, des formations doivent être organisées.<sup>82</sup>
- Restructuration : Si les effectifs d'un métier doivent être réduits sans possibilité de reclassement, un plan de restructuration doit être prévu.
- Entretiens Annuels d'Évaluation : Ces entretiens permettent de suivre le niveau de compétences des employés et d'identifier les besoins de formation.
- Entretiens d'Orientation et Bilans de Compétence : Ces outils permettent aux collaborateurs de faire le point sur leurs compétences et de construire un projet professionnel.<sup>83</sup>

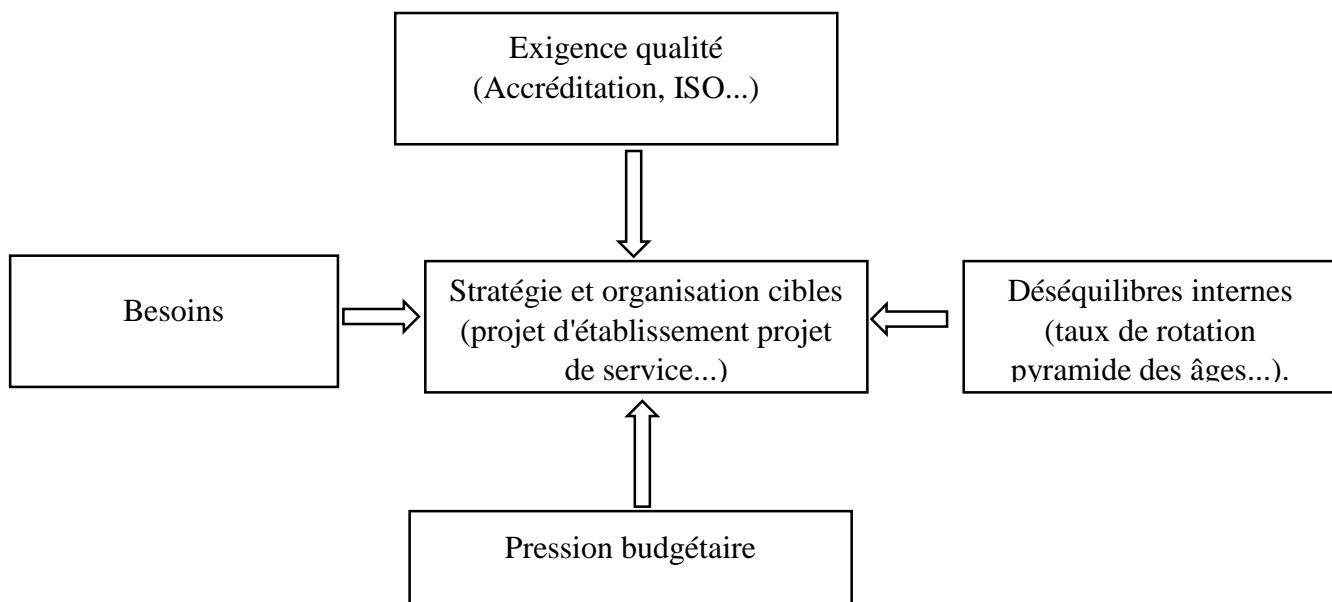
Pour résumer nous pouvons, dire que cette étape est une étape de plan d'action qui vise à faire des propositions et des politiques de réduction des écarts par des moyens d'ajustement (le recrutement, réduction des effectifs, affectation, mobilité promotion, motivation, formation)

### 2.1.6. La sixième étape : Evaluation et le suivi :

Un suivi régulier doit être mis en place tout au long du processus.

Cette étape est tout aussi importante que les autres, elle permet de valider l'efficacité des actions GPEC, identifier les axes d'améliorations, et ajuster la stratégie si nécessaire.

Figure 11: La démarche de la GPEC



Source : [www.fichespratiquesgpec.fr](http://www.fichespratiquesgpec.fr) consulté le 10-04-2025 à 20h52

### 2.2.L'objectifs d'une démarche GPEC :

<sup>82</sup> CECILE DEJOUX, « gestion des compétences et GPEC », 2ème éd, DUNOD, p91

<sup>83</sup> Wwww. <https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/> consulté le 24-04-2025 à 10 :00

## Chapitre 2 : La GPEC cadre stratégique pour Développement des Compétences

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

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

**Pour les salariés :** elle devrait permettre à chacun de se construire un chemin professionnel, chemin qui soit aussi cohérent que possible avec l'évolution de l'entreprise. Pour « corpus conseils » (cabinet de consulting en entreprise de Lille), les objectifs d'une démarche GPEC sont multiples à savoir :

- Adapter les ressources humaines : L'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois.
- Maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques, pour développer de nouvelles compétences.
- Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en lui assurant la formation.
- Permettre une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et en détectant les savoirs, savoir-être et savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle)
- Une flexibilité géographique, un référentiel commun facilite l'identification des mobilités possibles, une souplesse fonctionnelle (polyvalence).
- Une réduction des coûts et des risques liés aux déséquilibres.
- Une meilleure efficacité de la formation. (Adaptation de programme ciblé pour développer les compétences)
- Éviter la perte de savoir dans l'entreprise (départs en retraite, démissions).
- Acquérir un avantage compétitif pour faire face à la concurrence. Il ne s'agit plus de gérer les compétences uniquement comme des ressources, mais comme des sources créatrices de valeur

### 2.3. Les outils de la GPEC :

La mise en place d'une GPEC efficace nécessite l'usage d'outil adapter à chaque étape de processus, ses outils sont multiples et d'un maniement plus ou moins complexe,

#### 2.3.1. La pyramide des âges :

La pyramide des âges, c'est un graphique qui montre comment les employés d'une entreprise sont répartis par l'âge et par le sexe à un moment donné. Ce graphique aide les entreprises à bien organiser leur personnel pour l'avenir. <sup>84</sup>

Cette pyramide a cinq formes sont les suivant :

**Pyramide en forme cylindrique (pyramide normale) :** c'est lorsque l'entreprise a beaucoup de jeunes et moins de seniors (personnes âgées) donc c'est la situation idéale

---

<sup>84</sup> Cyrille boureau, A.metra, j.m.Peretti, « H de DRH », éd Vuibert 97, p.63

**Pyramide en toupie** : qu'on appelle aussi « ballon de rugby » (structure en losange), l'entreprise a des employés ont entre 40 et 50 ans

**La pyramide en forme de « champignon »** : (structure en pyramide inversée) c'est lorsque le nombre de seniors plus que les jeunes. Cette forme, dite « pyramide vieille », pose des problèmes d'évolution dans le temps (charges salariales élevées, indemnités de départ en retraite...) Et aussi une faible capacité de changement.

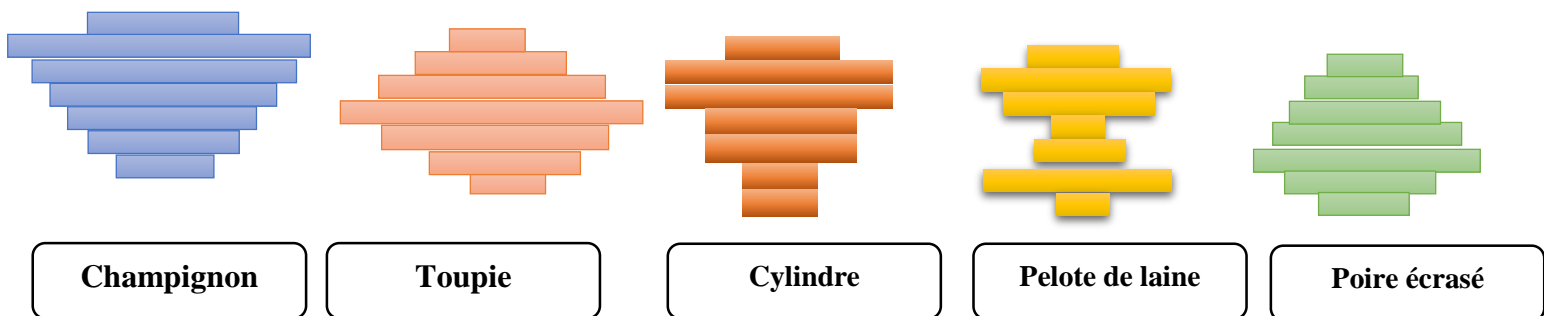
**La forme « poire écrasée »** : (structure pyramidale), à l'origine de la dénomination de pyramide. C'est une « pyramide jeune ». Elle se caractérise par une forte proportion de jeunes et une faible proportion de travailleurs âgés. On la rencontre dans les entreprises nouvelles et dans celles dans lesquelles des recrutements massifs de jeunes se sont accompagnés de départs de seniors non moins importants.

**La pelote de laine ou bien forme OS** : (structure en sablier) : composée d'une forte proportion de jeunes et de seniors,

La pyramide d'âge permet aussi de veiller à l'égalité hommes femmes et à l'apport de compétences qui peuvent venir d'un équilibre entre les deux sexes.<sup>85</sup>

Le schéma suivant représente la présentation graphique des outils mentionné ci-dessus :

**Figure 12: La pyramide des âges**



Source : *Éric GODELIER, Pyramide des âges et GRH, Mars 2007, page 135*

### 2.3.2. Le bilan social :

Est un document comptable instauré en France par un décret en date du 8 décembre 1977. Il doit être établi dans chaque entreprise de plus de 300 salariés.

C'est une sorte de « check-up » qui résume chaque année les conditions de travail, l'emploi, les salaires, la formation ...

Le bilan social c'est un tableau de bord qui donne des informations précises sur :

Les effectifs : Age, types de contrat (CDD, CDI), pour voir s'il aura assez de travailleurs demain

<sup>85</sup> André CAVAGNOL et Pascal ROULLE, « Management des organisations, Collection BUSINESS », édition février 2009, p 200

## Chapitre 2 : La GPEC cadre stratégique pour Développement des Compétences

Les compétences : formation et qualification pour voir si les employés sont compétent

Les départ : la retraite, démission pour anticiper les besoins en recrutement

### 2.3.3. Le référentiel de compétences :

Le référentiel des compétences est un outil indispensable pour la GPEC, est considéré comme une fiche technique pour chaque métier de l'entreprise qui explique les compétences nécessaires, le niveau attendu (débutant, intervenant compétent, expert)

Le référentiel de compétences est un outil primordial pour la mise en œuvre de la GPEC, car il permet à l'entreprise d'aligner les compétences avec ces besoins actuels et futurs en soutenant des stratégies comme la formation, la mobilité ou le recrutement.

Nous prenons l'exemple d'une entreprise si elle sait qu'elle aura besoin des spécialistes en intelligence artificielle dans 3 ans, elle peut : former ses informaticiens actuels, recruter des experts, adapter ses fiches de poste.

Nous présentons un modèle d'un référentiel des compétences

#### **Niveau 1(initial) :**

Niveau de base

Compétences théoriques, capacité à réaliser des tâches simples sous supervision

#### **Niveau 2 (autonome) :**

Niveau intermédiaire

Compétences pratique régulièrement et maîtrisé

Maîtrise opérationnelle

#### **Niveau 3 (expert) :**

Niveau final, le plus élevé

Capacité à innover, Pouvoir transmette ces compétences à d'autre

Expertise approfondie

#### **Autre compétences commune à toutes les familles professionnelles**

Langues étrangères, Informatique et l'intelligence émotionnelle.

Contrôle, synthèse Leadership (même pour les non manager).

Apprentissage continu Communication, Collaboration (travail d'équipe).

*Elaboré par nous-mêmes*

### 2.3.4. L'entretien annuel d'évaluation :

## Chapitre2 : La GPEC cadre stratégique pour Développement des Compétences

L'entretien annuel d'évaluation est un moment clé pour faire le point sur les compétences, des résultats et les objectifs des employés, durant cet entretien

Le manager évalue les compétences de son collaborateur (N-1)

Le collaborateur faire un auto évaluation,

Ensuite le manager et les collaborateurs décident ensemble des actions pour le progresser (faire une formation, faire un coaching, ...)

Voici un exemple d'un guide de préparation un entretien :

### Figure n°7 : Guide de préparation de l'entretien annuel d'évaluation



*Elaboré par nous-mêmes*

Pour clarifier ce point nous avons cité l'exemple de la grille d'évaluation RH

Compétences	Niveau actuelle (1-4)	Objectifs	Plan de développement
Conseil aux manger	Niveau 2	Niveau 3	Formation et coaching
Maîtrise de SIRH	Niveau 2	Niveau 4	Certification avancée
Négociation collective	Niveau 1	Niveau 3	Montorat par le DRH + participation négos

### 2.3.5. Bilan de compétences :

Comportant des Tests de personnalité et psychotechniques, ces tests ont pour but d'identifier des éléments qui permettent à une personne de décider d'une nouvelle orientation dans ou en dehors de l'entreprise.

Ce bilan est un moyen pour éclairer les « zones d'appui » pour la construction d'un projet. Il permet de traiter ;

- Les formations initiales des personnes.
- L'intérêt professionnel et les motivations des employés.
- Les aptitudes et les qualités <sup>86</sup>

### 2.3.6. Référentiel métier :

Les référentiels renvoient à la question de la norme et du système de valeurs en vigueur dans l'entreprise. <sup>87</sup>

Les étapes nécessaires par élaborer un référentiel métier ou emploi :

- Identifier les métiers au sein des activités de la firme, les regrouper par famille : au préalable, il est toujours intéressant de recueillir des informations sur les métiers et leurs environnements. <sup>88</sup>
- Faire des entretiens et des observations : il est admis que la meilleure méthode réside dans l'approche descriptive de l'activité dans laquelle la compétence se manifeste.
- Analyse et conceptualisation des référentiels : à partir de discours des collaborateurs, les compétences par métiers, les contextes et les grilles d'évaluation seront proposées.
- Valider auprès des opérationnels : la validation du référentiel auprès des acteurs est indispensable pour qu'il corresponde aux pratiques, à la culture de l'entreprise et soit accepté par tous. La plupart des démarches font appel à cette validation interne.

### 2.3.7. Passeport formation ou compétences :

Le passeport formation est un dispositif français créé par l'ANI du 5 décembre 2003. Vise à favoriser la mobilité interne ou externe du salarié. L'entreprise ou les branches professionnelles, lors de la négociation des accords relatifs à la formation professionnelle peuvent prévoir la mise en place d'un tel document : <sup>89</sup>

- Identification des connaissances, compétences, aptitudes du collaborateur (formation initiale et continue) ;
- Expériences acquises sous forme de stage, de métiers ou extra-professionnelles ;
- CV
- Motivations et directions de son projet professionnel.

## 2.4. Les conditions de réussite une démarche GPEC :

<sup>86</sup> FRANCOIS KERLAN, op.cit p.72

<sup>87</sup> C. DEJOUX, « GESTION DS COMPÉTENCES ET GPEC » P.105

<sup>88</sup> Les fiches Rome de L'ANPE proposent des définitions suffisamment larges pour s'adapter à tous les secteurs d'activités. Un emploi type ou emploi repère regroupe ainsi plusieurs postes.

<sup>89</sup> C. DEJOUX, op.cit, p 114

La réussite de la démarche repose sur les points suivants :

- La réussite d'un projet de GPEC repose sur l'implication de tous les acteurs, l'engagement de la direction générale, des comités d'entreprise et de la commission de suivi de la GPEC.
- La capacité des directions des ressources humaines à mettre en œuvre les analyses et les plans d'action dans lesquels interagissent des acteurs multiples
- La GPEC doit être alignée avec la stratégie globale de l'entreprise. Il est essentiel de préciser les axes prioritaires de développement.
- L'adéquation des règles et des procédures aux objectifs visés et donc ne pas procéder, par exemple, à des recrutements externes là où l'analyse a fait apparaître dans l'entreprise des pépinières de salariés disponibles pour ces emplois.
- Utiliser des outils adaptés et avoir un système d'information RH efficace
- Identifier les besoins en fonction de la stratégie définie, l'entreprise doit analyser ce qui lui fait défaut pour atteindre ses objectifs. Elle doit également envisager différents scénarios d'évolution des compétences. À ce stade, faire appel à des consultants externes peut être bénéfique pour apporter une perspective neutre.<sup>90</sup>

### 2.5. La digitalisation de la GPEC :

La digitalisation de la GPEC désigne l'intégration des technologies numériques (SIRH, big data, intelligence artificielle, outils collaboratifs, e-learning...) dans la planification et la gestion des emplois et compétences. Elle permet aux entreprises d'améliorer leur capacité d'anticipation, de réactivité et de personnalisation des parcours professionnels.

#### 2.5.1. Les Systèmes d'Information RH (SIRH)

Les SIRH sont au cœur de la digitalisation de la GPEC. Ces plateformes logicielles permettent de centraliser, structurer et analyser l'ensemble des données RH (données personnelles, parcours, évaluations, formations, aspirations professionnelles, etc.).

Grâce à ces systèmes :

- Les responsables RH peuvent suivre l'évolution des compétences des salariés en temps réel.
- Il est possible d'identifier les besoins futurs en compétences à partir des objectifs stratégiques de l'entreprise.

---

<sup>90</sup> L. MITHIS.op.cit page 70

- On peut facilement produire des cartographies des compétences, repérer les postes critiques ou les zones de risque de perte de savoir-faire.

Exemples d'outils SIRH courants : SAP Success Factors, TalentSoft, Workday, Cornerstone OnDemand.

### 2.5.2. L'analyse prédictive et l'intelligence artificielle :

L'intégration du Big Data et de l'IA permet d'aller encore plus loin dans l'anticipation :

- ✓ Analyse prédictive : Les algorithmes peuvent croiser les données internes (mobilité, départs, évaluations) avec les tendances externes du marché du travail pour prédire les compétences qui seront critiques demain.
- ✓ Matching automatisé : L'IA peut recommander à un salarié des postes internes qui correspondent à ses compétences ou suggérer les formations nécessaires à un changement de poste.
- ✓ Gestion proactive des talents : L'IA permet de détecter des potentiels internes ou des risques de départ (turnover) bien avant qu'ils ne se concrétisent.

Ces technologies transforment la GPEC en une démarche dynamique, interactive et individualisée.

### 2.5.3. Le e-learning et la formation en ligne

La formation est un pilier essentiel de la GPEC. Avec le numérique :

Les salariés peuvent suivre des formations à distance (MOOCs, SPOCs, webinars, vidéos interactives) en fonction de leurs besoins ou de leur planning.

Les outils LMS (Learning Management System) permettent aux RH de suivre précisément l'évolution des apprentissages, d'évaluer l'efficacité des formations et d'adapter les contenus.

Le blended learning (mix entre présentiel et distanciel) devient un standard dans les entreprises. Cela favorise l'apprentissage tout au long de la vie et la mise à jour rapide des compétences.

### 2.6. Les avantages de digitalisation de la GPEC :

- Gain de temps dans la collecte et l'analyse des données.
- Décisions RH plus objectives, fondées sur des données fiables.
- Meilleure anticipation des besoins en compétences à moyen et long terme.
- Amélioration de la mobilité interne et de l'engagement des collaborateurs.
- Individualisation des parcours professionnels, grâce aux recommandations et au suivi personnalisé.
- Aligner les compétences internes sur les projets de transformation de l'entreprise (digitalisation, innovation, internationalisation...).
- Favoriser l'agilité organisationnelle, en adaptant rapidement les ressources humaines aux mutations économiques et technologiques.
- Renforcer la marque employeur, en proposant des outils modernes et une meilleure gestion des talents.

### 2.7. Les limites

Malgré ses nombreux apports, la digitalisation soulève certaines limites :

- Déshumanisation potentielle : L'automatisation excessive peut nuire à la dimension humaine du management des compétences.
- Compétence numérique des RH : Les équipes doivent être formées à ces outils pour les utiliser efficacement.
- Protection des données personnelles : Le traitement de données RH sensibles implique des exigences strictes.
- Inégalités d'accès : Tous les collaborateurs ne sont pas à l'aise avec les outils numériques (fracture numérique, âge, handicap...).

### Section 3 : l'impact de la GPEC sur les pratiques RH

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) s'inscrit au cœur des pratiques de gestion des ressources humaines. Elle se déploie à travers plusieurs leviers essentiels tels que la formation, le recrutement et l'évaluation du personnel. Ces outils, bien qu'indispensables à la mise en œuvre d'une GPEC efficace, présentent à la fois des avantages stratégiques et certaines limites. Cette section vise à analyser les liens entre la GPEC et ces pratiques RH, en mettant en lumière leurs enjeux respectifs.

#### 3.1. La qualification des services RH pour mener les projets GPEC :

Pour concevoir, conduire et animer des projets de compétences, les services RH doivent clarifier la complémentarité entre les trois domaines clés de la fonction ressources humaines : la gestion administrative du personnel (GAP), la gestion des ressources humaines (GRH) et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Ces trois composantes, bien que distinctes, sont interdépendantes et forment un ensemble cohérent au sein de la stratégie RH.<sup>91</sup>

##### 3.1.1. La gestion administrative du personnel (GAP) :

La GAP est la base obligatoire et légale dans toutes organisations quel que soit le contenu. Appelé également fonction personnel, la gestion administrative du personnel recouvre concrètement (la tenue des dossiers, de la base, les statistiques d'effectifs, la paie, le SIRH, etc.). Elle prend en charge les relations avec les instances administratives et les relations avec les partenaires sociaux. Elle se caractérise par la confrontation constante et chronophage des responsables du personnel ou équivalant à des situations administratives personnelles, ce qui ne permet pas, paradoxalement, une approche globale de ressource. L'introduction des SIRH apporte des possibilités nouvelles. Mais il est impossible de mettre en place une démarche compétences si l'organisation ne connaît qu'une gestion administrative du personnel sans passer par des étapes intermédiaires liées à l'introduction des principaux processus ressources humaines

##### 3.1.2. La gestion des ressources humaines (GRH) :

S'installe au fur et à mesure de l'accroissement des effectifs ; elle a pour objectif la conception et l'application de règles collectives permettant aux salariés d'évoluer professionnellement via

---

<sup>91</sup> Claude Fluck, « Gestion et management des compétences »: éd aval, paris, 154

des processus RH tels que le recrutement, l'intégration dans l'équipe ; l'exercice de l'emploi ; le management ; l'appréciation du travail ; la formation ; la mobilité interne ; les promotions et la fin de vie professionnelle. Pour le salarié, la gestion des ressources humaines entre en licence au moment de son recrutement et s'achève au moment de son départ (de l'organisation ou en retraite) ; elle donne les règles de fonctionnement professionnel propres à l'organisation. La gestion des ressources humaines nécessite de dégager du temps pour passer d'une dimension individuelle de travail (les effectifs) à une appréhension d'une approche qualitative de la ressource et d'une dynamique collective au regard d'une performance globale. Il est important de repérer si les principaux processus ressources humaines sont en place avant de se lancer dans une démarche compétences.

### **3.1.3. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) :**

La GPEC est une démarche plus récente qui consiste à anticiper ou à prendre en compte les mutations des organisations, dans le but d'accompagner les salariés de manière individualisée, coordonnée et encadrée, en mettant en place des dispositifs adaptés, collectifs et individuels. La GPEC part des problèmes compétences de l'organisation, mobilise les acteurs autour de solution RH dans ce but, les mises en œuvre, puis évalue les résultats. Cette démarche est intégrée. La GPEC s'appuie sur les démarches et les outils de la gestion des ressources humaines pour dégager les solutions des emplois. Elle est le premier volet de ce qui est appelé la compétence qui comprend complémentirement le management des compétences et l'accompagnement des personnes en transition.

Les emplois appartenant aux services RH peuvent être classés dans l'une ou l'autre des dimensions énoncées. C'est ce que présente le tableau ci-dessous :

Les emplois de la GAP, GRH, GPEC

## Chapitre2 : La GPEC cadre stratégique pour Développement des Compétences

Tableau 4: Les emplois de la GAP, GRH, GPEC :

Emplois de la GAP	Emplois de la GRH	Emplois de la GPEC
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable du personnel, gestionnaire de la paie, gestionnaire administratifs du personnel, assistant du personnel</li> <li>Gestionnaire des concours et examens</li> <li>- Gestionnaire coordinateur des dispositifs d'action sociale</li> <li>- Responsable /gestionnaire des relations sociales</li> <li>- Juriste/assistant juridique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable/gestionnaire des ressources humaines</li> <li>- Responsable/gestionnaire du recrutement/assistant de recrutement/rechercheur</li> <li>- Responsable/gestionnaire de la gestion des talents</li> <li>- Responsable/gestionnaire de formation/ assistant de formation</li> <li>- Ingénieur de formation /pédagogue/ingénieur pédagogique</li> <li>- Responsable de la mobilité/conseiller en gestion de la mobilité ou des carrières/gestionnaire ou gestion des carrières</li> <li>- Responsable ou chargé des talents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences</li> <li>- Responsable du développement des emplois et compétences</li> <li>- Responsable/gestionnaire des transitions professionnelles</li> <li>- Chef de projet GPEC</li> <li>- Responsable de VAE (Validation des Acquis de l'expérience)</li> </ul>

Source : *Gestion et management des compétences.*

La gestion des emplois et des compétences (GPEC) signe une troisième dimension de la fonction ressources humaines. Néanmoins, mettre en place un système de GPEC et le dérouler ne signifie pas du tout introduire un système supplémentaire. Il s'agit plutôt d'utiliser des démarches et outils existants afin de les combiner et de les orienter vers le maintien de l'employabilité des salariés.

La plupart des organisations s'appuient sur une gestion administrative du personnel (GAP) et leur souci est de la moderniser (base de données, tableau des effectifs, des recrutements, pyramide des âges, SIRH...) Les processus RH se mettent en place progressivement. Trop souvent encore, organigrammes, descriptions d'emplois, entretiens d'appréciation, recensement de besoins de formation n'existent pas, voire ne sont pas exploités. Dans de telles conditions, il est difficile d'initier des démarches GPEC sans un travail soutenu d'actualisation des processus de bases de GAP et GRH.

### **3.2. Le lien entre la GPEC et recrutement, évaluation, formation**

La GPEC est le fil conducteur stratégique pour les entreprises, elle relie trois piliers clés du management des ressources humaines (MRH) : **le recrutement, l'évaluation et la formation**

#### **3.2.1. La GPEC et le recrutement :**

Le recrutement est une politique qui consiste à rechercher de nouvelles compétences humaines par le biais du recours à du personnel déjà dans l'entreprise (recrutement interne) ou par l'embauche de personnel extérieur (recrutement externe).

Tout recrutement doit être précédé d'une phase d'identification du besoin en personnel, Avant de recruter, l'entreprise doit identifier son besoin en personnel, cela peut venir :

Du départ d'un employé (retraite, démission ...)

D'une absence temporaire (maladie, formation, congé ...)

Il est important de bien définir le poste et ses missions pour trouver des meilleurs employés, et pour le choix de meilleur candidat l'entreprise utilise différentes méthodes, Il peut s'agir de l'analyse du curriculum vitae (CV) et de la lettre de motivation, de tests psychotechniques et professionnels, d'entretiens, par exemple.

Enfin, à l'issue de la procédure de sélection, il faut accueillir et intégrer la nouvelle recrue

La GPEC est un outil de recrutement. En effet, l'analyse quantitative peut être une base pour identifier les postes sensibles de l'organisation et le descriptif de poste permet de lister l'ensemble des compétences liées au poste. Cette étude est utile pour comparer les candidats entre eux et choisir le candidat dont le profil est le plus en adéquation avec le poste. La GPEC permet de réduire les risques liés à un recrutement dont la première étape, le profil est la plus délicate à réaliser

La GPEC doit veiller à anticiper les besoins en ressources humaines, en quantité et en qualité, de façon à ce que l'entreprise s'adapte aux changements de sa stratégie

#### **3.2.2. La GPEC et l'évaluation :**

L'entretien annuel d'évaluation permet de suivre la personne dans son niveau de compétences, ainsi que dans les compétences qu'il peut développer.

L'entretien annuel peut aussi détecter des écarts entre les compétences actuelles et les compétences nécessaires

Aussi, dans une démarche GPEC, une fois les métiers définis et les compétences associées à ceux-ci, l'entreprise va pouvoir mesurer les écarts entre les compétences requises et celles disponibles afin de déterminer, d'identifier et de sélectionner des leviers d'action visant à réduire ces écarts

- L'évaluation joue un rôle dans la démarche GPEC car elle permet :
- Identifier les forces et les faiblesses des employées

- Détecter les besoins en formation
- Prépare les évolutions professionnelles

L'évaluation est donc très clairement le moteur d'un système GPEC dont les principaux acteurs sont, bien sûr les salariés mais aussi les managers.

Sans l'évaluation, la GPEC manque de données pour anticiper les besoins

### 3.2.3. La GPEC et la formation :

La GPEC entraîne des définitions et mise en place d'actions ; quand la formation sera une réponse qualitative aux écarts constatés entre ressources actuelles et besoins futurs, la mobilité sera une réponse quantitative en termes d'effectifs.<sup>92</sup>

Il faut reconnaître que la formation est un levier essentiel pour répondre aux enjeux de GPEC de l'entreprise, en contribuant à :<sup>93</sup>

- ✓ La Qualification (diplôme, titre pro, CQP...) pour les collaborateurs
- ✓ Développement des compétences clés (techniques, savoirs de base, savoirs- être ...)
- ✓ Développement personnel, développement des compétences « transversales »
- ✓ Développement de la polyvalence
- ✓ Evolution du salarié (parcours, mobilité)
- ✓ Développement des compétences nécessaire à la mise en place d'un projet structurant de l'entreprise

La formation est un outil nécessaire à la mise en place d'un plan stratégique en vue de réduire les écarts qui peuvent exister entre ressources actuelles et besoins futurs

La formation comme un outil opérationnel au service GPEC, permet de transformer les projections stratégiques en action concrètes

A titre d'exemple si une entreprise anticipe un besoin accru en compétences digitales, la GPEC permettra de :

Cartographier les compétences existantes

Définir un plan de formation pour monter en compétences des employées sur ces nouveaux outils

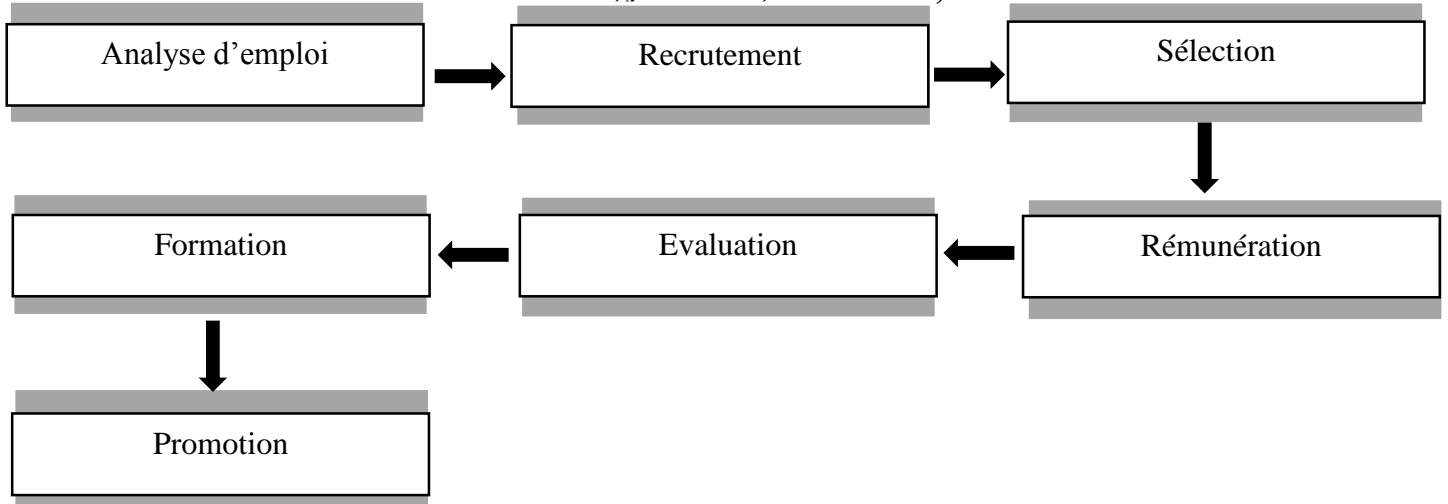
Assurer une transition sans recrutement massif

Le schéma suivant illustre bien la définition générale recrutement, formation évaluation, dans un système de GPEC

<sup>92</sup> [www.cerclerh.com/éditorial/lagpec11102.asp](http://www.cerclerh.com/éditorial/lagpec11102.asp) le 23/ 04/ 2025 à 18 :41

<sup>93</sup> [www.federec.org](http://www.federec.org) guide\_gpec\_\_cahiers\_thematiques.pdf consulté le 23/04/2025 à 19 :21

Figure 13: La relation entre la GPEC, formation, recrutement, évaluation



Source : le management des ressources humaine, 2010, p.42

Ce schéma décrit le système de gestion des ressources humaine dans une approche GPEC, il vise à minimiser le recrutement externe par :

- Le développement interne continu
- Mobilité professionnelle
- La rétention des talents

L'analyse d'emploi : c'est une base pour anticiper le recrutement et la formation suit à une cartographie des compétences existantes et identifier les besoins futurs

Recrutement : recrutement externe uniquement si :

Compétences introuvable en interne

Besoin ponctuels spécifique

Formation : étape principal et un outil pour :

- Combler les écarts de compétences
- Préparer les promotion interne
- Adapter aux évolution métier

Évaluation, Rémunération, Promotion : l'évaluation permet :

- D'ajuster les rémunérations
- D'identifier les talents
- Réduire le turnover La boucle de rétroaction entre promotion et l'analyse d'emplois permet d'alimenter en temps réel la cartographie des compétences

### 3.3. Les enjeux de la GPEC :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences représente un enjeu stratégique très important. Elle répond à la fois aux problématiques de l'employeur et de l'employé

### 3.3.1. Enjeux organisationnelles :

- Assurer une meilleure organisation du travail en interne et valoriser les conditions de travail dans votre société.
- Améliorer la compétitivité
- Maintenir la cohésion de l'entreprise et favoriser un bon climat social.
- Développer la flexibilité de l'emploi.
- Mettre en place les actions nécessaires afin que le personnel soit en adéquation avec les nouvelles exigences/les nouveaux métiers.
- Développer les compétences et l'employabilité.
- Mettre en place un management de qualité.
- Bâtir et maintenir un référentiel de compétences.
- Faire adhérer le personnel aux objectifs de l'entreprise.
- Mettre en place des actions favorisant la transmission des savoirs (départs à la retraite).
- Mieux gérer la formation professionnelle de chaque collaborateur.
- Permettre une veille technologique<sup>94</sup>

### 3.3.2. Enjeux humains :

- Amélioration de l'employabilité.
- Épanouissement professionnel et la reconnaissance
- Trouver de nouveaux leviers de fidélisation pour les compétences clés et gérer les talents
- Dynamiser et motiver les employés par la valorisation des compétences et l'accompagnement aux projets professionnels.
- anticiper une problématique interne liée à la pyramide des âges .
- Optimiser le processus de recrutement.

### 3.3.3. Enjeux économique

- Affirmer la valeur ajoutée sur le marché par l'évolution cohérente des métiers.
- Définir au mieux positionnement sur le marché.
- Développer votre activité économique sur le long terme par la sauvegarde de votre compétitivité.

---

<sup>94</sup> Wwww. <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences.htm> consulté le 24-04-2025 à 13 :41

**3.4. La GPEC dans les PME /TPE et les grandes entreprises :**

Le tableau suivant servir l’analyse comparative, comment la taille des entreprises influence la mise en œuvre de la GPEC

*Tableau 5 : La GPEC dans les PME /TPE et les grandes entreprises*

<b>Critères</b>	<b>PME /TPE</b>	<b>Grandes entreprises</b>
<b>Ressources disponibles</b>	Ressources humaines et financier limitées	Ressources importantes et équipes RH structurés
<b>Structuration de la GPEC</b>	Démarche souvent informelles , peu documentées	Processus GPEC bien formalisé , appuyés par des outils numérique
<b>Vision stratégique</b>	GPEC orienté sur la survie et la polyvalence	GPEC intégrée ( moyens /long terme)
<b>Anticipation des besoins</b>	Réaction à court terme , souvent dans l’urgence	Planification sur plusieurs années , analyse prévisionnelles
<b>Formation</b>	Formation ponctuelle, peu budgétisée	Plan de formation annuels , budgets dédié , e-learning
<b>Obligation légal (GPEC°)</b>	Pas d’obligation légale formelle	Obligation de négociation GPEC à partir de 300 salariés
<b>Adaptabilité</b>	Forte agilité dans la prise de décision	Plus de rigidité , mais meilleures capacité de projection
<b>Mobilité interne</b>	Faible en raison du nombre limité de postes	Mobilité structuré ( promotion , gestion des carrières )
<b>Outils utilisés</b>	Tableau , entretien manuels , logiciels simple )	SIRH , plateformes de gestion des talents , IA (big data)

*Elaboré par nous-mêmes,*

**3.5. Les avantages et limites de la GPEC :**

La GPEC c’est comme tout démarche dans le domaine GRH elle a des avantages et des inconvénients.

## Chapitre 2 : La GPEC cadre stratégique pour Développement des Compétences

Nous pouvons résumer ces avantages et limites de la démarche GPEC dans le tableau suivant :

**Tableau 6: Les avantages et limites de la GPEC**

Les avantages	Les limites
Favoriser la cohérence entre toutes les pratiques RH dans l'entreprise en assurant leur cohérence avec la stratégie globale et permettre ainsi son déploiement.	Difficultés en termes de prévisions. En effet, l'avenir est incertain il sera donc difficile pour l'entreprise de déterminer des pratiques qui vont toujours correspondre aux enjeux affichés.
Mettre en lumière le manque de certaines activités et déterminer les emplois à renforcer, les emplois en mutation et les emplois émergents.	Les besoins ne sont pas prévisibles : « Comment voulez-vous que j'ai une vision claire de mes métiers à 3 ans alors que je ne connais pas mon carnet de commande au-delà de 3 prochains mois ? » <sup>96</sup>
Mettre en place une politique de communication efficace en renforçant le dialogue entre tous les acteurs.	Cette démarche prévisionnelle est lourde et nécessite beaucoup de temps et d'argent. Il faut savoir diffuser et manier ses outils. Ces derniers nécessitent également un fort investissement. <sup>97</sup>
Élever le niveau de qualification des employés en suivant leur parcours professionnel pour accompagner les changements.	Manque de managers formés spécialement dans le domaine de la GPEC.
Assurer une plus grande légitimité aux DRH.	Ses outils ne sont pas toujours opérationnels. <sup>98</sup>
Donner beaucoup de considération aux salariés, renforcer leur employabilité et leur motivation, reconnaître leurs compétences et les pérenniser.	
Anticiper les évolutions à l'aide d'outils multiples et aider l'entreprise à faire face aux situations critiques liées à l'incertitude de l'environnement.	
Développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise est ainsi augmenté motivation des employés. <sup>95</sup>	

<sup>95</sup> Peretti Jean-Marie, op.cit, p. 181

<sup>96</sup> « Extrait d'un entretien avec un responsable du personnel chargé de piloter les démarches GPEC, enquête française », Christian Defelix, Miche Dubois, Didier Retour, février et juin 1997.

<sup>97</sup> Soutenain J.F, Farcet. « Organisation et gestion de l'entreprise », paris, Edition Foucher, p.277

<sup>98</sup> LETHIELLEUX Laetitia, Op.cit., P51

### **Conclusion de chapitre :**

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

La GPEC est un mode d'approche logique de la gestion des ressources humaines de l'entreprise car les recommandations qui en résultent deviennent une base pour les décisions à prendre en vue de l'adéquation des ressources aux besoins futurs.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une démarche qui permet d'ajuster les effectifs aux besoins de l'entreprise. Il s'agit de l'ensemble des mesures facilitant l'adaptation des ressources humaines à l'activité à long terme en prévision des évolutions de l'environnement et de la stratégie.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet aux responsables des ressources humaines de pouvoir planifier les besoins en RH par rapport aux postes dont l'entreprise dispose, en quantité et en qualité. La GPEC est l'une des résultantes d'un système de GRH avancé qui assure la satisfaction et optimisation de la combinaison poste compétence.

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

## *Chapitre 3*

*Analyse empirique de la mise en  
œuvre de la GPEC pour le  
développement des compétences au  
sein de SONELGAZ*

## **Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ**

Après avoir présenté le développement des compétences et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences dans ces aspects théoriques dans les deux chapitres précédents.

Dans le but de compléter nos connaissances, et approfondir dans ce sujet, une étude et analyse pratique sur l'activité de d'une entreprise serait d'une grande utilité

A cet effet, nous avons bénéficié d'un stage pratique au niveau de l'entreprise nationale d'Electricité et du Gaz Distribution –SONELGAZ, Région de Blida, Direction de Distribution de BOUMERDES dans sa vocation est la distribution de l'électricité et du Gaz

Ce chapitre concerne la présentation de l'entreprise SONELGAZ puis la méthodologie de notre recherche et nous terminons avec une analyse et interprétation des résultats.

### **Section1 : Présentation de l'organisation d'accueil :**

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie.

SONELGAZ a toujours joué un rôle prépondérant dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, qui ont permis de hisser le taux de couverture en électricité à plus de 97% et le taux de pénétration du gaz à plus de 37 %.

Nous avons consacré cette section pour la présentation de la société SONALGAZ.

#### **1.1. Présentation générale de la société SONELGAZ :**

La SONELGAZ fait partie des sociétés patriotique qui contribuent activement au développement économique et à l'embellissement de l'image de l'Algérie.

##### **1.1.1. Définition de SONELGAZ :**

La société Algérienne de distribution d'électricité et du GAZ (SDC) est l'un des cinq sociétés de groupe SONELGAZ acronyme de société national de l'électricité et de gaz, est un groupe industriel énergétique algérien spécialisé dans la production, distribution et commercialisation de l'électricité ainsi dans l'achat, le transport, distribution et commercialisation de GAZ.

SONELGAZ considéré comme l'un des plus importants acteurs économiques en Algérie.

##### **1.1.2. Historique de SONELGAZ :**

Après le processus de nationalisation, SONELGAZ elle est devenue la Société Nationale de l'Électricité et du Gaz, en plus de la production, de la distribution et du transport d'électricité. Ses compétences se sont étendues à la vente, à l'installation et à la maintenance. Son personnel veille à un bon déroulement de toutes les opérations et au service de ses clients, cherchant constamment à répondre à leurs besoins croissants en électricité et en gaz. Cette augmentation est due à l'évolution de la situation politique et économique nationale, ainsi qu'aux

### ***Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ***

transformations internationales telles que la mondialisation des échanges, SONELGAZ évolue au fil des changements économiques et sociaux environnants :

- Etant l'acteur historique dans le domaine de l'électricité et de la distribution de gaz en Algérie.
- C'est une entreprise de service public qui occupe une position prestigieuse dans l'économie nationale et la société algérienne.
- Prenant en compte toutes les variables fondamentales touchant son environnement, des réformes économiques à la transition de l'Algérie d'une économie fermée à une économie de marché.

SONELGAZ est défini comme étant un établissement public à caractère industriel et commercial est créé en 1929 par le décret numéro (47/1002). Le 5 juin 1945, pour remplacer **électricité et gaz d'Algérie EGA**.

En **1946**, EGA a été divisée conformément à la loi nationale relevant du droit français de l'époque en institutions de production et de distribution, à savoir (LEBON (IC) et (EC), et elles ont été attribuées. Après l'indépendance et grâce à de grands efforts de formation et d'encadrement, l'Algérien est devenu capable de gérer l'EGA, ce qui a permis d'apporter plusieurs changements à différents niveaux. Cela a entraîné un changement de nom et l'établissement est devenu la Société nationale de l'électricité et du gaz, SONELGAZ créée par le décret n°65/59 du 28/07/1969, publié dans le Journal officiel le 01/08/1969, marquant la dissolution de l'entreprise publique d'électricité et de gaz d'Algérie. Ce décret lui a confié une mission principale d'intégration harmonieuse dans la politique énergétique intérieure du pays. Le monopole de la production, du transport, de la distribution, de l'importation et de l'exportation de l'électricité destinée à SONELGAZ a renforcé la position de l'entreprise. De plus, SONELGAZ s'est vu confier le monopole de la commercialisation du gaz naturel à l'intérieur du pays, touchant ainsi divers clients industriels, centrales électriques et clients résidentiels, nécessitant la construction et la gestion de canaux de transport et de réseaux de distribution.

En **1983**, une stratégie de restructuration a été mise en œuvre pour la plupart des institutions nationales, y compris SONELGAZ, ou tous ses unités sont transformées en institution publique cette en restructuration engendré la naissance de six (6) filial travaux spécialisé :

#### **1. KAHRIF (Kahraif) - Travaux électriques.**

## ***Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ***

- 2. KAHRAKIB (Kahrakib) Installation des infrastructures et des constructions électriques**
- 3. KANAGHAZ (Kanaghaz) Réalisation des canaux de transport et de distribution de gaz.**
- 4. INERGA (Inerga) - Travaux de génie civil.**
- 5. ETTRKIB (Ettrkib) - Fabrication industrielle.**
- 6. AMC- Industrie des compteurs et des machines de mesure et de contrôle.**

Grâce à ces filiales SONELGAZ dispose actuellement d'infrastructure électrique et gazière répond aux besoins de développement économique et social du pays

En **1991**, la nature juridique de la Société Nationale de l'Électricité et du Gaz (SONELGAZ) a été modifiée pour devenir **l'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC)** selon le décret exécutif n°91/475 du 14 décembre 1991, afin de mieux contrôler sa mission principale, qui est de servir le peuple, et également de gérer l'économie et de lui donner une dimension Commerciale.

En **1995**, le décret exécutif n°95-280 du 17 septembre 1995 a confirmé la nature

- **SONELGAZ en tant qu'institution publique à caractère industriel et commercial.**
- **SONELGAZ placée sous la tutelle du ministre chargé de l'énergie (article 2).**
- **SONELGAZ a obtenu la personnalité morale et jouit d'une autonomie financière (article 4).**
- **SONELGAZ est soumise aux règles de droit public dans ses relations avec L'État et est reconnue comme commerçante dans ses transactions avec autrui (article 5).**

Le même décret définit dans son (article 6) les missions de SONELGAZ ;

- Assurer la production, le transport et la distribution d'électricité.
- Assurer la distribution publique de gaz en maintenant des conditions de qualité, de sécurité et de prix bas, dans le cadre de sa mission de service public.

En **2002**, dans le cadre des réformes touchant l'entreprise SONELGAZ, et par décret présidentiel numéro (02-195) en date du 01/06/2002, l'entreprise SONELGAZ a été transformée en une **société par actions (SPA)** avec un **capital social de (150 milliards)** de dinars, répartis en (150 000) actions d'une valeur de (100 000) dinars chacune, émises et souscrites par l'État exclusivement.

## ***Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ***

Cette évolution de SONELGAZ se restructure en filiale chargé de ses activités de base :

- Société de Gestion Régionale (**Groupe Industriel SONELGAZ**).
- Responsable de la production d'électricité (**SPA**).
- Gestionnaire réseau Transport d'électricité (**GRTE**).
- Gestionnaire réseau Transport de gaz (**GRTG**).

En **2006**, pour faciliter le travail de l'entreprise, elle a divisé ses installations de distribution et de construction en quatre zones comme suit :

- Alger.
- La Région Centre.
- La région de l'Est (Constantine).
- La région de l'ouest (Oran).

### **1.1.3. Mission de SONALGAZ :**

- Assurer la production, le transport et la distribution d'énergie électrique.
- Commercialiser les énergie électrique et gazier dans les meilleures conditions de qualité, sécurité et avec moindre coût
- Élaborer et mettre en œuvre des programmes annuels conformément aux spécifications générales.
- Développer et proposer des services énergétiques en électricité en gaz
- Assurer la continuité et la qualité de service.
- Elaborer et mettre en œuvre une politique commerciale conformément aux cahiers des charges générales.
- Fournir les approvisionnements nécessaires pour la réalisation de ces projets.
- Contrôler le programme de développement des équipements et des infrastructures électriques et gazières, notamment l'éclairage électrique et la distribution publique de GAZ
- Développer une vision pour toutes les installations, équipements et structures de base nécessaires à l'exécution de ses missions

### **1.1.4. Objectifs de SONELGAZ :**

Définir la Société SONELGAZ en raison de l'importance du service qu'elle fournit, cette dernière a joué un rôle crucial dans la relance économique du pays, sans oublier les services fournis à l'étranger qui étaient parmi ses principaux objectifs. L'article 6 du cahier des charges énonce les objectifs poursuivis par la société, qui se résument principalement comme suit :

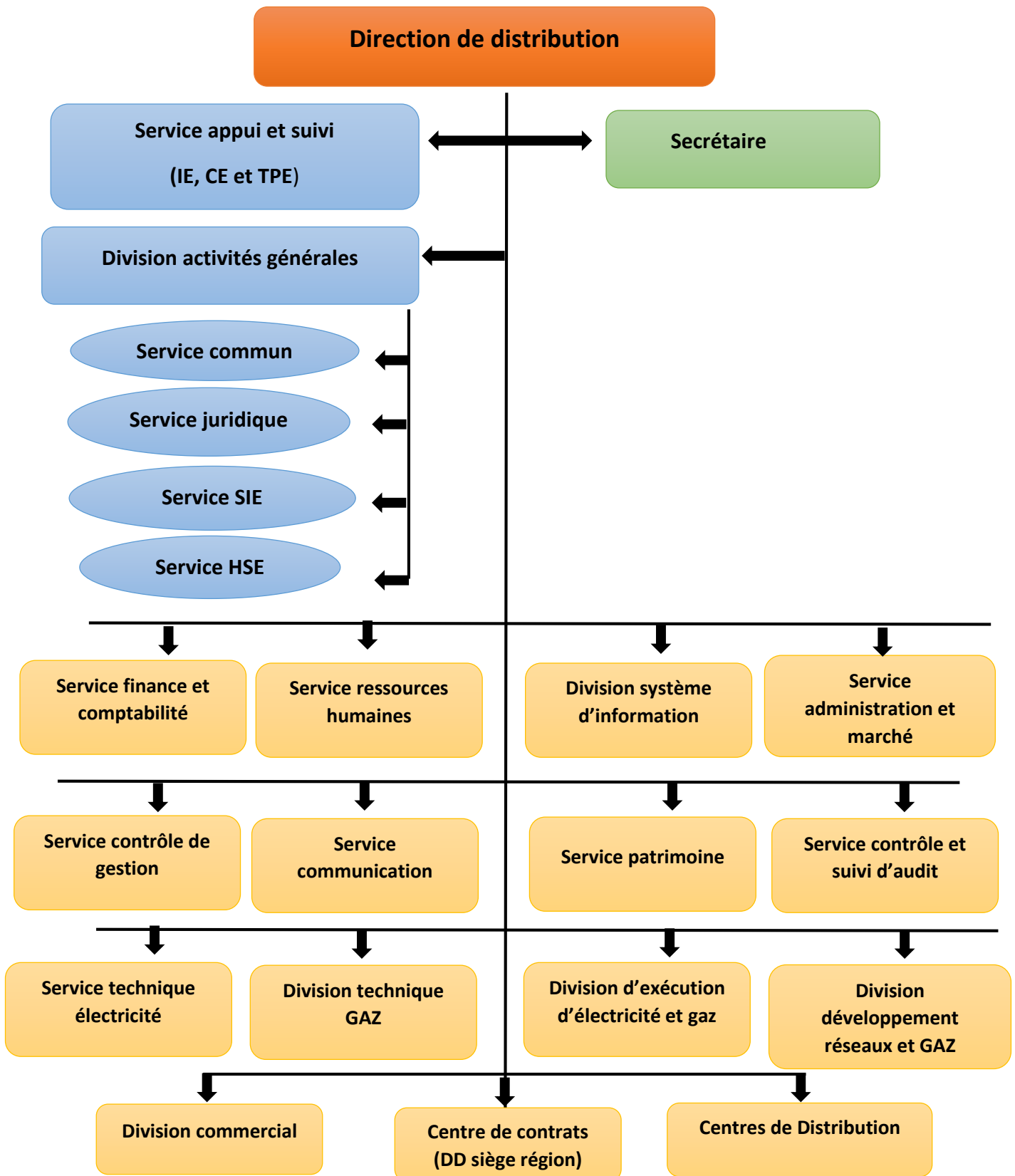
### ***Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ***

- La production d'électricité, tant nationalement qu'à l'étranger, et sa commercialisation.
- Transport de gaz pour répondre aux besoins nationaux.
- Distribution de gaz par le biais de canaux nationaux ou étrangers et sa commercialisation.
- Le développement et la fourniture de services énergétiques de toutes sortes L'étude.

#### **1.2. Définition de l'administration régionale SONELGAZ Boumerdés :**

La direction de distribution de l'électricité et du GAZ de Boumerdés (**DDB**) est une entreprise de distribution de l'électricité et du GAZ du centre. Sa mission est de distribuer l'électricité et du GAZ dans la région ou la zone de la wilaya de Boumerdés, elle est située sur la route nationale N 24 à Boumerdés. Sa superficie est estimée à 1456, 16 km, dont 100 Km le long de la bande côtière, comprenant 32 municipalités. Elle abrite neuf (9) agence commerciales, trois (3) centres de distribution et cinq (5) district GAZ et cinq (5) district électricité qui emploient 50 721 personnes dans le secteur de GAZ et 186 409 clients.

Figure n°12 : L'organigramme de la Direction de Distribution de BOUMERDES



Source : Direction Distribution BOUMERDES – DRH

## **Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ**

### **1.3. Division des ressources humains :**

La DRH c'est le pilier central de l'entreprise, elle garantissent son bon fonctionnement interne comme externe, en gèrent des missions essentielles

#### **1.3.1. Les missions :**

- Assurer l'administration et la gestion de la ressource humaine aux plan : de la paie, la tenue du fichier nova et les dossiers administratifs ainsi que l'ensemble des actes de gestion diverse
- Identification des besoins de la région en termes de formation, de recrutement et de développement des ressources humains.

Les missions regroupent deux (02) services :

#### **➤ Le service gestion administratives du personnel est chargé du :**

- Assurer la gestion administratives personnel ;
- Elaborer les budgets, bilans et tableaux de bords
- Élaborer et analyse la paie
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier personnel ;
- Assurer la relation avec les organisation externes (CNAS, CNR, MUTEG ...) ;
- Assurer la tenue des dossiers administratifs
- Assurer la gestion administrative du personnel (gestion des absences, dotation vestimentaire, suivi des recouvrements)
- Assurer le traitement des actes liées à la médecine de travail ;
- Assurer le secrétariat de la commission de discipline
- Assurer le traitement des différentes requêtes des agents.

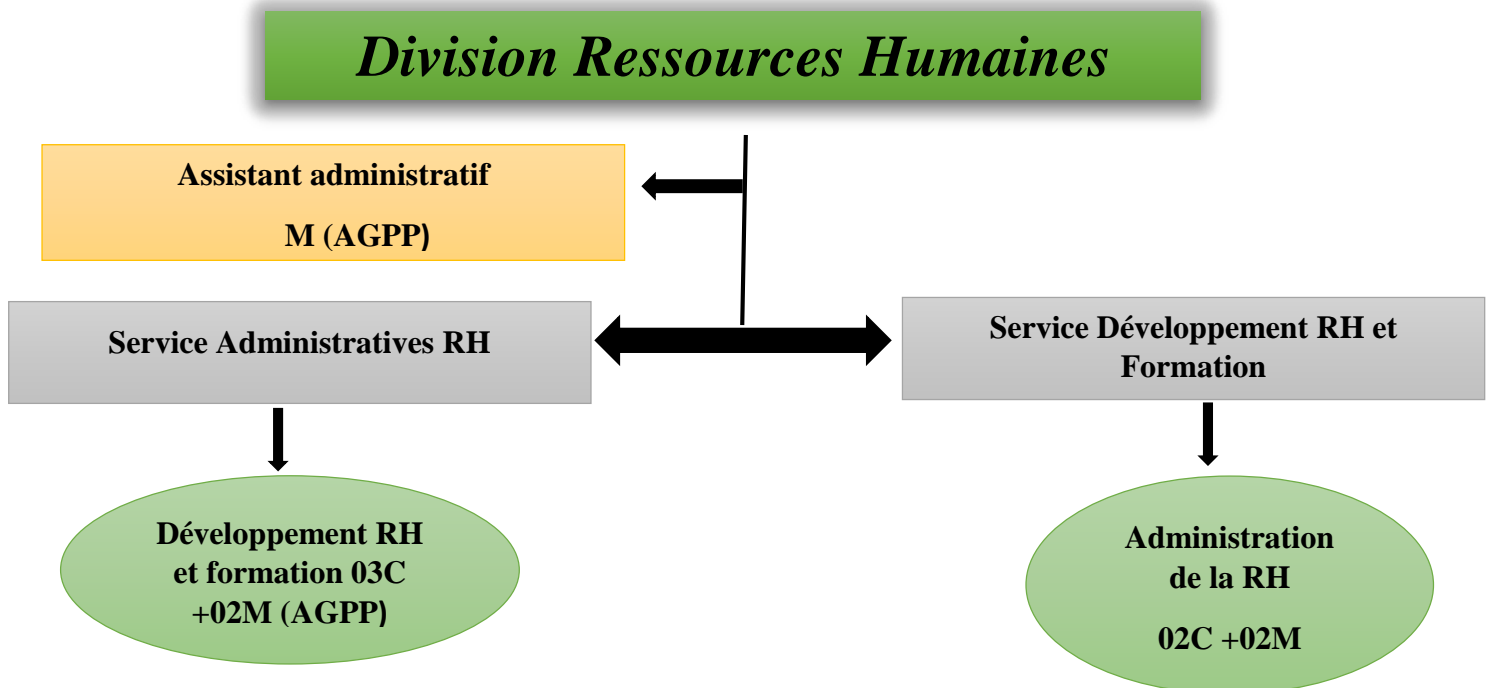
#### **➤ Services de développement des RH et de formation est chargé du :**

- Mettre en œuvre le plan de recrutement ;
- Prendre en charge la gestion des carrières du personnel de la région (évaluation annuelle, compagne de promotion et avancement, mutation, départs ...) ;
- Prospecter le marché de l'emploi pour la constitution d'une banque de données en vue de servir les opérations de recrutement ;
- Contribuer à la mise en place des actions et des systèmes susceptibles d'améliorer la gestion du personnel ;
- Analyser les différents outils permettant d'identifier les besoins en formation (formulaire d'évaluation, bilan N-1, rapport d'évaluation) ;
- Elaborer et mettre en œuvre le plan de formation ;
- Elaborer et/ou participer à l'établissement des cahiers des charges de formation ;

### **Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONEGAS**

- Prospecter auprès des organisations de formation internes et externe en fonction des besoins du plan de formation ;
- Evaluer les actions de formation ;
- Prendre en charge les action d'apprentissage et les stages pratique ;
- Ordonnancer les différentes factures liées à la formation ;
- Assurer l'interface avec les différentes institution et organismes de formation dans le cadre de l'authentification et les équivalences des diplômes ;
- Assurer la logistique des actions de formation.
- Gérer la gestion prévisionnelle de l'effectif ;
- Préparer la relève à travers le recrutement interne et externe
- Assurer les campagnes de promotion d'avancement ;
- Préparer les évaluations annuelles de chaque agent
- Suivi des médailles de mérite.

**Figure n°13 : Organigramme de la microstructure de Division Ressources Humaines**



**Source : Direction Distribution BOUMERDES – DRH**

## **Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ**

### **Section 2 : Méthodologie de recherche et développement des compétences au sein de SONELGAZ**

Dans cette section, nous avons arrêté sur le cadre méthodologique de notre recherche, et aussi la classification des postes au sein de la SONELGAZ.

#### **2.1.La méthodologie de recherche :**

Pour la réalisation de notre enquête sur le terrain nous avons passé par les étapes suivantes :

##### **2.1.1. Présentation de l'étude :**

Afin de pouvoir répondre à notre problématique,

Nous avons procédé à une enquête réalisée auprès des employés de la SONELGAZ de la ville de BOUMERDES. L'enquête de l'étude elle s'est déroulée durant une période de trois mois (du 1/02/2025 jusqu'au 31/04/2025)

##### **2.1.2. L'échantillon**

Pour bien mener notre recherche sur le terrain, nous avons ciblé trois catégories (cadre, maîtrise, Exécution)

##### **2.1.3. Questionnaire :**

Notre enquête consiste à présenter un questionnaire nous permettant de recueillir le maximum d'informations sur les représentations que se font ces derniers quant au développement des compétences à travers une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les données utilisées dans cette étude proviennent de la distribution de 50 exemplaires de questionnaires, distribués en main propre aux employés. Son objectif est d'évaluer le système d'évaluation et la politique de formation continue au sein de l'entreprise, considérés comme deux axes majeurs pour le développement et le renforcement des compétences. Le recrutement est également abordé comme un canal d'acquisition de compétences, tout comme la gestion des compétences au sein de l'organisation.

La première partie du questionnaire vise à identifier les répondants en précisant des informations telles que le sexe, l'âge, la fonction, la division, le grade, l'ancienneté et la date de recrutement.

La deuxième partie se compose de trente questions fermées, regroupées autour de quatre axes principaux :

1. Le recrutement
2. La formation continue
3. L'évaluation
4. La gestion des compétences (GPEC)

##### **2.1.4. Les outils de recueil d'information :**

Le recueil d'information c'est à l'aide de deux outils qui sont comme suit :

- ✓ **Entretien :** Cet entretien s'est déroulé avec un cadre de la division ressources humaines de la Direction de Distribution de Boumerdes (SONELGAZ) rattaché au service développement et formation pour but de nous donner quelques détails sur la GPEC et comment la GPEC aide dans le développement des compétences.

## **Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ**

- ✓ **Questionnaire** : : Il comprend vingt-sept (27) questions et s'articule en quatre (4) grandes parties.

### **2.1.5. Les défis de l'enquête :**

Dans l'ensemble, les réponses ont été acceptables, nous avons rencontré quelques difficultés lors de la réalisation de notre enquête

Quelques employés ont refusé de prendre le questionnaire sous prétexte qu'ils n'ont aucun intérêt à donner leurs avis et que notre travail ne va rien changer à la réalité de l'entreprise ni de résoudre leurs problèmes du quotidien,

Certains n'ont pas répondu à toutes nos questions, notamment l'axe relative à la GPEC, ce qui exprime que SONELGAZ ignore la GPEC

Nous avons distribué cinquante questionnaires, on n'en a obtenu que 40, sous l'engagement de garder l'anonymat des répondants, mais cela n'empêche pas que les données recueillies ont été suffisantes pour étayer notre travail de recherche.

### **2.2.La classification et planification des emplois au sein de SONELGAZ :**

SONELGAZ aligne les besoins en emplois compétences avec la stratégie du groupe, Elle utilise un outil de planification à moyen terme entre 3 et 5 ans et une approche proactive pour anticiper les besoins futurs en personnel et en compétences

La priorité à la mobilité interne, optimisation rationnelle et ressources humain existant au sein de SONELGAZ (une décentralisation opérationnelles)

Au sein de SONELGAZ chaque entité de groupe élaborer son propre programme de besoin en compétences (un équilibre entre rationalisation des ressources et développement interne)

Le système de classification des emplois et des compétences est basé sur les qualifications (emplois types, et génériques d'emplois).

L'ensemble des emplois, à l'exclusion des fonctions de cadres dirigeants, sont analysés, homologués et classés dans une grille de classification. Celle-ci établit des correspondances simples et logiques à travers l'emploi ordonné dans une échelle unique.

Les dispositions concernant les éléments servant à la détermination des classifications des emplois, sont arrêtées par la Société dans le cadre d'un accord collectif.

**Article 202.** La classification des emplois constitue l'instrument privilégié de la politique des salaires. Elle est déterminée selon la nature des activités et traduit la hiérarchisation professionnelle des emplois.

**Article 203.** Chaque emploi est identifié dans le répertoire des emplois de Groupe par

Son intitulé,

Son indice de codification,

## **Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ**

Son indice de classification qui lui est affecté.

La liste des emplois contenus dans le répertoire est définie dans le cadre d'un accord collectif de Groupe

La liste des emplois de travail contenus dans la nomenclature des postes de travail de la Société est jointe à la présente convention (Annexe 01).

Les conditions d'accès et de progression sur ces postes de travail sont définies dans le cadre de la réglementation interne de la Société.

**Article 204.** La grille de classification en vigueur, est constituée de vingt-neuf (29) catégories, composée de cinq groupe socioprofessionnels répartis selon le tableau ci-dessous avec les plages de progression suivantes :

<b>Groupes socioprofessionnels</b>	<b>Plages catégorielles</b>
Le groupe 1 réparti en six catégories appelé groupe « <b>exécution</b> »	<b>5 à 10</b>
Le groupe 2 réparti en cinq catégories appelé « <b>maîtrise</b> »	<b>11 à 14A</b>
Le groupe 3 réparti en cinq catégories appelé « <b>cadre</b> »	<b>15 à 18</b>
Le groupe 2 réparti en cinq catégories appelé « <b>cadre supérieurs</b> »	<b>18 à 22</b>
Le groupe 2 réparti en cinq catégories appelé « <b>cadre supérieur seniors</b> »	<b>U1 à U9</b>

Les plages de progression définies ci-dessus résultent du processus de déplaçonnement qui permet à chaque travailleur d'évoluer, tout en restant dans son groupe socioprofessionnel de rattachement, sur les niveaux de catégories arrêtés.

Les modalités d'application des dispositions citées ci-dessus sont fixées par la réglementation en vigueur.

### **2.2.1. Des outils de classification :**

Ce processus permet d'élaborer le référentiel des emplois basé sur la connaissance des métiers de la Société. Les modalités d'élaboration et de mise en œuvre du système d'évaluation des emplois, sont définies par la réglementation en vigueur.

**Article 205.** L'évaluation des emplois s'inscrit dans le cadre d'un système de gestion des emplois et des compétences (GPEC) découlant d'un processus de description, d'analyse et de cotation qui s'appuie principalement sur :

- ✓ Le système décisionnel en vigueur,
- ✓ Le guide d'élaboration des fiches de fonction,
- ✓ La grille d'harmonisation des conditions d'accès aux postes de travail,
- ✓ Les règles d'harmonisation en vigueur et qui sont fixées par la réglementation en vigueur,
- ✓ La méthode de classification en vigueur,
- ✓ La procédure de maintenance de la nomenclature des postes de travail,

## **Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ**

### **2.2.2. Des organes de classification**

**Article 206.** Les travaux d'analyse et de cotation des postes de travail sont réalisés par la Société. La commission paritaire de négociation de la Société est chargée de la validation des résultats de ces travaux.

La Société transmet ses résultats de classification à la Direction Exécutive du Capital Humain en vue de leur validation et éventuellement leur intégration dans le référentiel des emplois de la Société.

### **2.2.3. La grille des conditions d'accès au poste au sein de SONELGAZ :**

La plupart des recrutements passent par des annonces officielles sur sonelgaz.dz ou le portail de l'ANEM

Les conditions d'accès prouvent varier selon le type de poste

#### **2.2.3.1. Les conditions d'accès aux emplois par voie externe :**

Les conditions d'accès appliquées dans le traitement des candidatures aux emplois ouverts au recrutement externe, sont traduites en termes de formation générale (FG) par référence au système national d'enseignement (académique ou professionnel).

Le critère de formation professionnelle (FP) peut être assuré par l'entreprise, par des formations en écoles de métiers ou en milieu de travail.

Le critère de l'expérience professionnelle n'est pas systématiquement exigible au recrutement. Il peut être valorisé dans le traitement des candidatures selon des modalités qui seront définies par voie réglementaire interne. La grille des conditions d'accès ainsi harmonisée et énoncée en énoncé en **annexe I**, fixe, pour chacun des génériques d'emplois, les niveaux de qualifications minimums exigés.

La grille ci-dessous donne les niveaux d'accès par générique d'emplois, sur la base d'un niveau de qualification.

*Tableau 7: Les niveaux d'accès au poste*

<b>Générique d'emplois</b>	<b>Classement</b>	<b>Condition d'accès</b>
Employés ( hors métiers entreprise )	(08/9/10A/11A/11/B )	Minimum 3AS ( BAC ou diplôme de technicien )
Ouvrier professionnel ( hors métiers entreprise )	(08/9/10A/11A/11/B )	(BAC ou diplôme de technicien )
Technicien , technicien d'étude agent de gestion ( hors métier d'entreprise )	(11B/12A/12B/13A)	BAC ou diplôme de technicien + formation
Technicien pal technicien pal d'étude , agent de gestion pal	(13A/13B/14A/14B)	BAC+5 ou diplôme technicien supérieurs
Charge d'études	(15B/16A/16B/17A)	Licence
Ingénieur d'études	(16A/ 16B / 17A/17B)	Diplôme d'ingénieur d'Etat

## Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONEGAS

### 2.2.3.2. Les conditions indirectes (promotion interne)

Les conditions d'accès indirectes sont orientées essentiellement vers la promotion interne, elles concernent aussi bien la formation qu'à la mutation, considérées comme des règles principales de progression pour l'accès vers des postes de classement et de responsabilité supérieurs

Ainsi, la grille des conditions d'accès énoncée en annexe II, tient compte des aspects nouveaux issus des travaux d'harmonisation de la classification et qui se traduisent par l'écriture d'un ensemble de règles cohérentes devant régir la préparation et l'évolution professionnelle de la Ressource Humaine répondant aux conditions d'accès usuelles affichées pour les différents groupes d'emplois

Les conditions d'accès permettent la mise en place de mécanismes articulés sur :

- ✓ La qualification (niveau de formation générale de base)
- ✓ Les compétences professionnelles
- ✓ L'ancienneté dans le poste
- ✓ L'accès à un poste de niveau supérieur est un acte de conservation et de développement de la ressource humaine
- ✓ Le mérite est confirmé par les évaluations.

La notion de promotion ne doit cependant pas être appréhendée sous le seul angle de l'affectation sur un poste de niveau supérieur, mais doit également rechercher la polyvalence pour certaines fonctions

Les grilles proposées répondent aux objectifs fixés notamment la cohérence et de la conformité des conditions d'accès avec les règles d'harmonisation des postes de travail

Ces règles critères et grilles sont arrêtées comme suit :

#### A/ pour la maîtrise :

Les agents ayant acquis une qualification probante, par le biais de ce dispositif particulier de la formation promotionnelle, d'un niveau équivalent à une formation de niveau de (TS) peuvent évoluer sur des postes de maîtrise jusqu'à la catégorie 14

(11A/11B/ 12A/ 12B/ 13A/) et (11B/ 12A/ 12B/ 13A)

Générique emploi	Formation générale minimum	Forme d'accès	Appréciation	Ancienneté
Technicien sans commandement	Ouvrier professionnel et employés	Test professionnel	A-B-C	Huit ans (8) minimum
Technicien avec commandement (chef d'équipe et chef de groupe)	Ouvrier professionnel et employés + formation	Test professionnel	A-B	Huit ans (8) minimum

## **Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ**

### **B/ pour les cadres :**

Le personnel ayant acquis une qualification probante, par le biais de ce dispositif particulier de la formation promotionnelles, lui permettant ainsi d'accéder à un poste peut être affecté dans un poste de la filière appropriée et créé à cet effet comme prévu ci-dessous :

<b>Filière technique</b>	<b>Classement</b>	<b>Filière de gestion</b>	<b>Classement</b>
<b>Cadre d'exploitation</b>	15/16	Cadre de gestion	15/16
<b>Cadre d'exploitation principal</b>	16/17	Cadre de gestion principal	16/17
<b>Cadre d'exploitation hors classe</b>	17/18	Cadre de gestion hors classe	17/18
<b>Cadre d'exploitation senior</b>	18/19	Cadre de gestion senior	18/19

Cette nouvelle qualification lui permettra une évolution sur l'ensemble des catégories de classement de son nouveau groupe socioprofessionnel.

### **C/ cadre responsable de structure :**

L'accès aux emplois de structure est conditionné par un niveau de formation académique équivalent à une licence ou à un diplôme d'ingénieur d'état et d'une durée d'ancienneté dans le groupe SONELGAZ comme indiqué ci-dessous :

<b>Générique</b>	<b>Ancienneté</b>	<b>Modalités s'accès</b>
Chef de subdivision	3 ans	Mutation , promotion
Chef de service	4 ans	Appel à candidatures
Chef de division	5 ans	Appel à candidatures
Chef de département	7 ans	Appel à candidatures

### **2.2.4. Le déroulement de la carrière et l'évaluation :**

**Article 107.** Au cours de sa carrière professionnelle, le travailleur, quel que soit son rang, fait l'objet d'évaluation annuelle écrite dans le cadre du système d'évaluation en vigueur dans le Groupe. L'acte d'évaluer est du ressort exclusif de la ligne hiérarchique.

**Article 108.** L'évaluation du personnel se fait à l'aide des outils en vigueur. Les résultats de l'évaluation sont communiqués à chaque évaluation, ce dernier a la faculté d'émettre ses observations et commentaires dans le cadre de l'entretien d'évaluation. Les modalités et le contenu du dispositif d'évaluation sont définis par la réglementation interne

L'annexe 3 un formulaire d'évaluation de l'Année 2024

### **2.3.La relation entre la GPEC et recrutement, évaluation, formation au sein de SONELGAZ :**

SONELGAZ a lancé deux projets clés pour structurer sa GPEC :

## **Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ**

REFEC (Référentiel des Emplois et des Compétences) : Création d'un référentiel standardisé pour cartographier les métiers et compétences critiques.

EVALCOM (Évaluation des Compétences) : Projet pilote visant à évaluer les compétences des employés dans 5 sociétés du groupe (SPE, GRTE, SDC, ELIT, SMT) pour identifier les besoins en formation et mobilité interne.

Mise en œuvre :

Phase 1 (Préparation) :

- Définition des outils d'évaluation (fiches de poste, grilles de compétences).
- Formation des évaluateurs (306 formés) et sensibilisation des évalués (326 agents concernés).

Phase 2 (Évaluation) :

- Analyse des compétences sur 46 postes (dont 8 postes stratégiques).
  - Identification des écarts entre compétences existantes et besoins futurs.
- Phase 3 (Bilan) :
- Restitution des résultats et élaboration de plans individuels de développement (formation, coaching, mise en doublure).
  - Extension prévue à d'autres sociétés du groupe.

Liens avec la GPEC :

- Recrutement : Les référentiels de REFEC servent à définir des profils précis pour les recrutements ciblés, réduisant les risques d'inadéquation.

- Formation : Les écarts identifiés via EVALCOM ont permis d'élaborer des plans de formation sur mesure (ex. : renforcement des compétences techniques pour les postes clés).

- Évaluation : Les fiches d'évaluation ont servi de base pour les entretiens annuels et la mobilité interne.

Outils Utilisés :

- Cartographie des compétences : Visualisation des compétences disponibles vs. Besoins futurs.
- Matrice des métiers : Pour anticiper les départs à la retraite et préparer la relève.

Résultats :

- Amélioration de l'adéquation entre compétences et stratégie d'entreprise.
- Réduction des coûts de recrutement grâce à la mobilité interne.

### **2.3.1. La GPEC et évaluation :**

L'évaluation est Parmi les processus de développement des compétences annuelle au niveau de SONELGAZ

Le formulaire d'évolution (annexe 5) contient

- Une note de 13.5 à 19,
- Les compétence acquise regroupe de l'année N-1
- Les PRI (prime de rendement individuelle)
- Habilité et comportement observables (leadership, communication, adaptation,) cette habilité ça sera noté sur 10

### **Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ**

Après cette évaluation nous arrivons à la piste de développement liée à l'employés (l'employé doit affecter sur un autre emploi ver une autre activité

Et enfin la piste de développement liée à la formation

#### **Section 3 : l'étude analytique et l'interprétation des résultats :**

Après avoir installé nos outils théoriques et méthodologiques susceptibles de nous permettre la conduite de notre recherche, nous passons maintenant à l'analyse et à l'interprétation des résultats, comme suit :

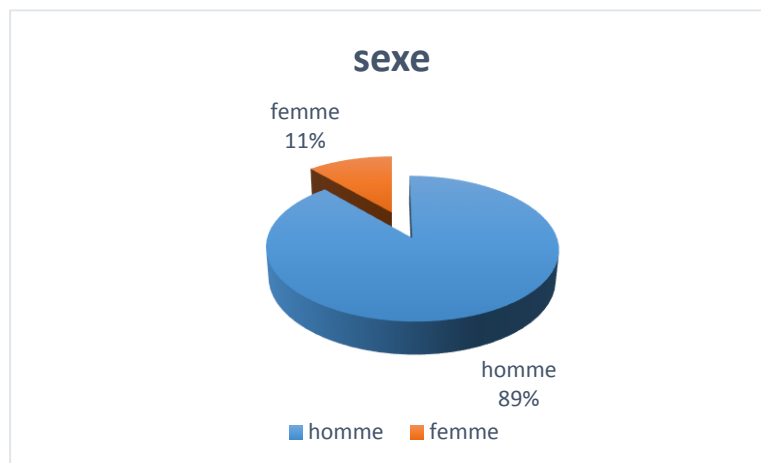
##### **3.1. L'axe socioprofessionnelle :**

**Tableau 8: Répartition de l'échantillon en fonction sexe issu de l'enquête sur le développement des compétences/GPEC**

Sexe	Fréquence	Pourcentage(%)
Homme	25	89
Femme	15	11
Total	40	100

*Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES*

**Fig. n°1: Répartition des employés selon le sexe**



Ce graphique illustre la répartition des employés par sexe, ce tableau et ce graphique montrent que l'échantillon étudié comporte une majorité d'homme (89%) par rapport aux femme (11%), cela signifie une prédominance masculine dans la population étudiée, probablement liée au secteur d'activité ou au type d'emplois.

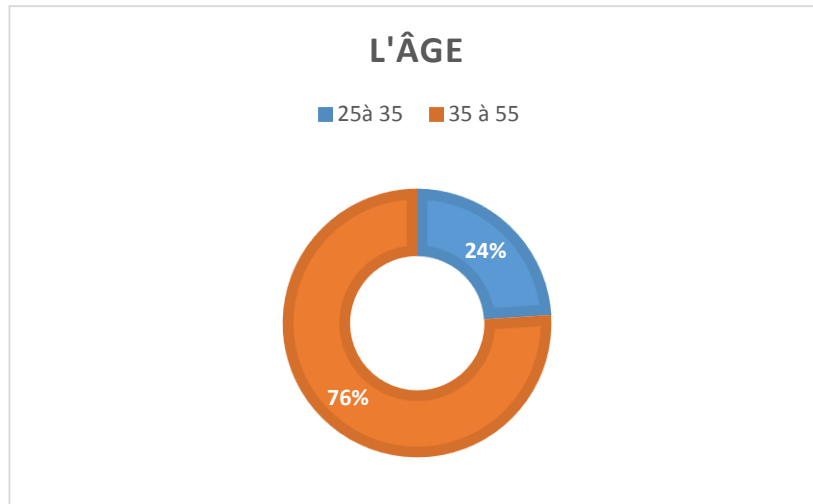
**Tableau 9: : Répartition de l'échantillon selon l'âge(Homme) issu de l'enquête sur le développement des compétences/GPEC**

Age	Fréquence	Pourcentage
25- 35	6	24
35 -55	19	76
Total	25	100

*Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES*

### Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ

**Fig. n°2** : Répartition des employés selon l'âge (Homme)



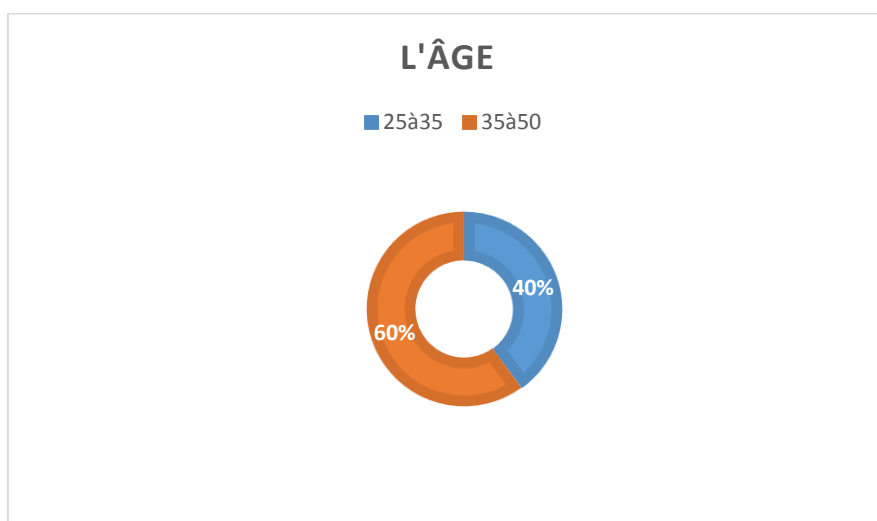
Ce graphe circulaire illustre la même répartition des hommes de l'échantillon par tranche d'âge, nous pouvons dire que la majorité des hommes de l'échantillon 76 % se situe dans la tranche d'âge 35-55 ans tandis que seulement 24% ont entre 25-35 ans

**Tableau 10:** Répartition de l'échantillon selon l'âge(Femme) issu de l'enquête sur le développement des compétences/GPEC

Age	Fréquence	Pourcentage
25- 35	6	40
35 -50	9	60
Total	15	100

*Source* : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES

**Fig. n°3** : Répartition des employés selon l'âge (Femme)



### Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONEGАЗ

Ce graphe circulaire représente que la population féminine de SONEGАЗ est concentrée dans deux groupes d'âge

25-35 ans : 40% des employées

35-50 ans : 60% des employées

Cela suggère que l'entreprise emploie relativement peu de femmes dans les tranches d'âge plus jeunes (moins de 25 ans) ou plus âgées (plus de 50 ans).

Cette répartition pourrait refléter plusieurs facteurs, comme :

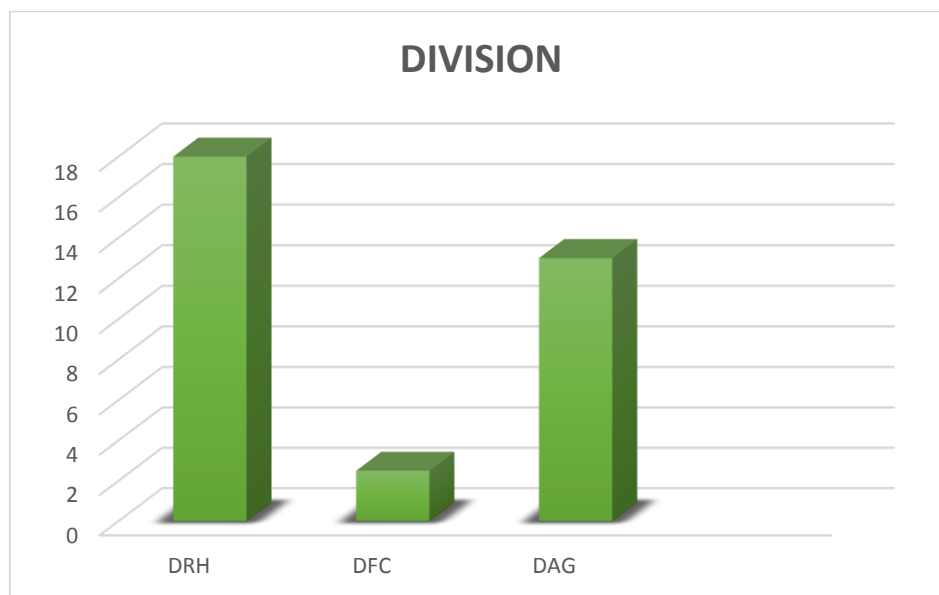
- Une politique de recrutement ciblant davantage les femmes dans la tranche d'âge 25-50 ans
- Des taux de rétention plus élevés pour les employées dans cette tranche d'âge
- Des opportunités de carrière et de développement professionnel plus importantes pour les femmes dans cette tranche d'âge au sein de SONEGАЗ

**Tableau 11: Répartition de l'échantillon selon la division issue de l'enquête sur le développement des compétences/GPEC**

Division	fréquence	Pourcentage
DRH (division ressources humaines)	18	45
DFC (division finance et comptabilité)	9	22.5
DAG (division activité générale)	13	32.5
Total	40	100

Source : enquête sur le terrain SONEGАЗ BOUMERDES

**Fig. n°4: Répartition des employés selon la division**



Les histogrammes montrent que la répartition des employés selon trois division différentes

### **Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ**

Nous pouvons voir que la division ayant le plus grande pourcentage d'employés est la DRH 45% puis la DAG 32.5% et enfin DFC avec 22.5%

Cette répartition revient à :

La Possibilité que SONELGAZ accorde une importance particulière aux activités RH

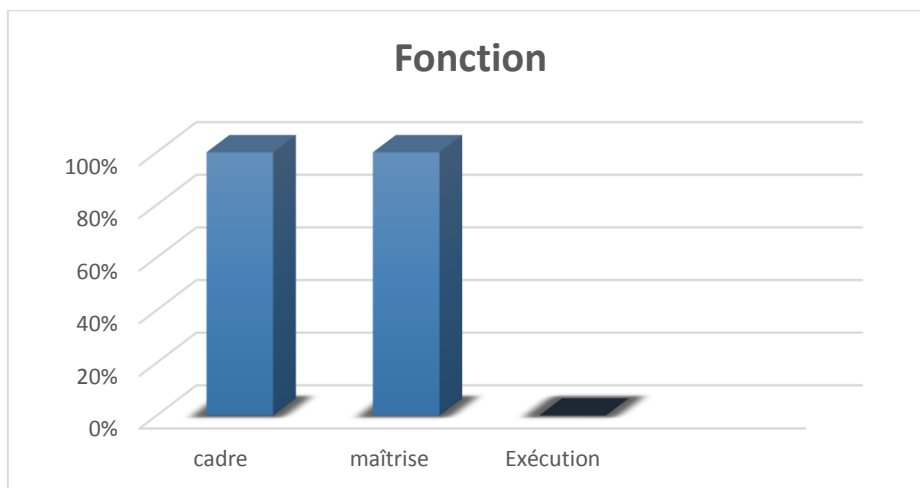
La nature d'activité SONELGAZ

**Tableau 12 : Répartition de l'échantillon selon la Fonction issue de l'enquête sur le développement des compétences/GPEC**

Fonction	fréquence	Pourcentage
Cadre	23	57.5
Maîtrise	17	42.5
Exécution	00	00
Total	40	100

Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES

**Fig. n°5 : Répartition des employés selon la fonction**



Ce tableau présente la répartition des employés de l'entreprise SONELGAZ BOUMERDES selon leur niveau de fonction.

Nous pouvons constater que l'échantillon est principalement composé d'employés de niveau cadre (57,5%), suivis par ceux de niveau maîtrise (42,5%). Il n'y a aucun employé de niveau exécution dans cet échantillon.

Cet histogramme montre clairement la prédominance des employés de niveau cadre, qui représentent la plus grande part des effectifs. Les employés de niveau maîtrise constituent la deuxième catégorie la plus importante. Enfin, il n'y a aucun employé de niveau exécution dans cet échantillon.

Cette analyse suggère que l'entreprise SONELGAZ BOUMERDES a une structure organisationnelle plutôt pyramidale, avec une majorité d'employés occupant des postes de niveau cadre. Cela peut refléter une organisation du travail davantage axée sur l'encadrement et la supervision que sur l'exécution opérationnelle.

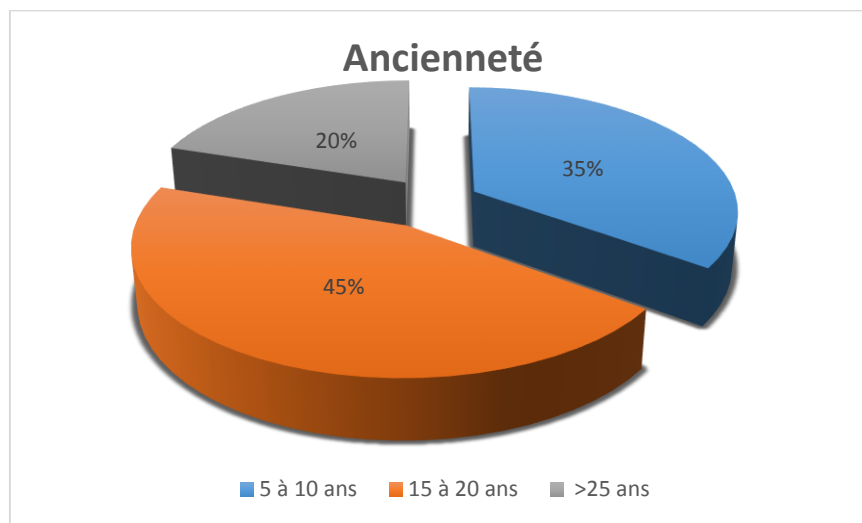
### Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ

Tableau 13: Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté issue de l'enquête sur le développement des compétences/GPEC

Ancienneté (ans)	Fréquence	Pourcentage
5 à 10	14	35
15 à 20	18	45
>25	8	20
Total	40	100

Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES

Fig. n°06 : Répartition des employés selon l'ancienneté



Le diagramme circulaire illustre la répartition des employés en fonction de leur ancienneté au sein de l'entreprise SONELGAZ BOUMERDES

45% ont entre 15 et 20 ans d'ancienneté

35% ont 25 ans ou plus d'ancienneté

20% on entre 5 et 10 ans d'ancienneté

### 3.2. L'axe 2 la politique de recrutement :

#### Question 01 :

Les entretiens de recrutement sont organisés et supervisés par la DRH et des spécialistes des différents services pour chacun des postes à recruter.

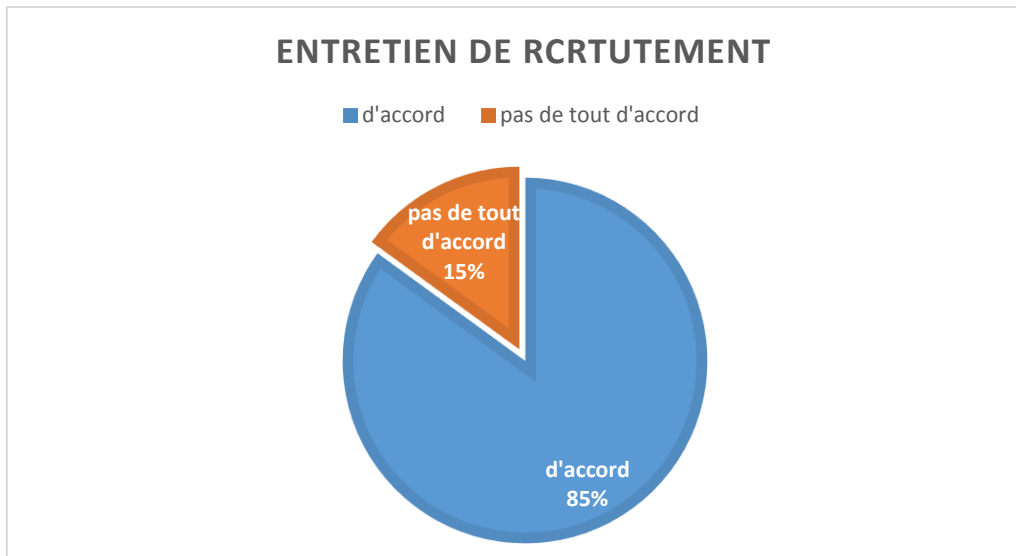
Tableau 7 :

La réponse des employées	Fréquence	Pourcentage %
D'accord	34	85
Pas de tout d'accord	6	15
Total	40	100

Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES

### Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ

Fig. n°06 : entretien de recrutement



D'après l'enquête réalisée, 85% des employés indiquent que ces entretiens de recrutement sont effectivement organisés et supervisés par la DRH et les spécialistes, tandis que 15% ne sont pas tout à fait d'accord avec cette affirmation.

Ce pourcentage élevé indique que la majorité des employés ont une perception positive du processus de recrutement mis en place par l'entreprise.

Cependant, 15% des employés ne sont pas tout à fait d'accord avec cette affirmation.

Cette divergence d'opinions peut s'expliquer par des expériences personnelles différentes lors des processus de recrutement, ou par une compréhension partielle du fonctionnement réel de ces entretiens

La perception des employés sur le processus de recrutement est importante, car elle peut influencer leur engagement et leur confiance envers l'entreprise.

Le fait que la majorité des employés aient une opinion positive sur l'organisation des entretiens de recrutement suggère que SONELGAZ a mis en place des pratiques de ressources humaines jugées satisfaisantes par son personnel.

#### Question 02 :

Un dispositif est mis en place pour l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs.

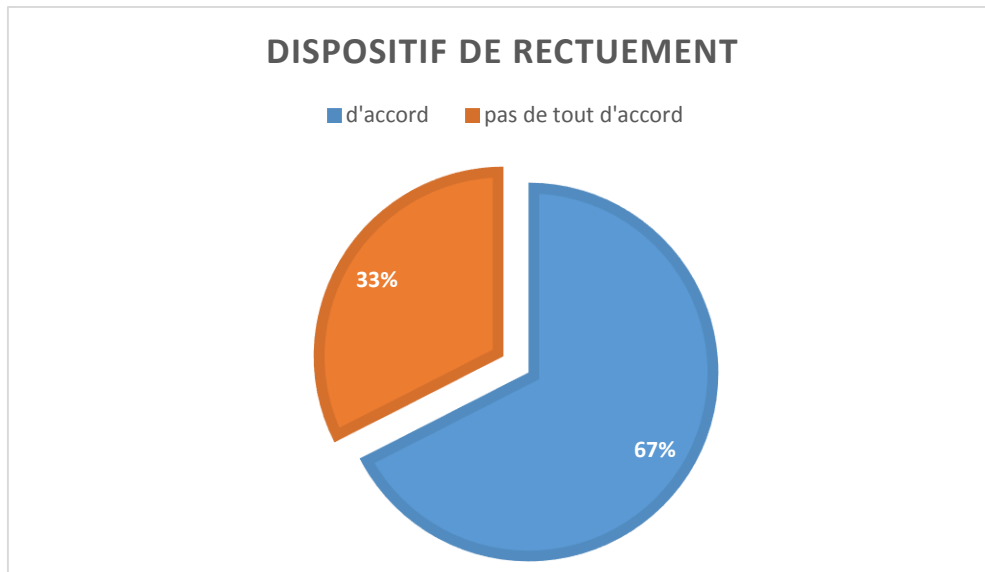
Tableau 8 :

La réponse des employées	Fréquence	Pourcentage %
D'accord	27	67
Pas de tout d'accord	13	33
Total	40	100

Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES

### Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ

Fig. n°07 : un dispositif des nouveaux collaborateurs



Ce tableau montre que 67% des employés sont d'accord qu'il existe le dispositif mis en place pour l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs, tandis que 33% ne sont pas du tout d'accord.

Ces résultats suggèrent que le dispositif mis en place est globalement bien perçu par les employés, mais qu'il y a encore une marge d'amélioration pour convaincre ceux qui n'y sont pas favorables. Il serait intéressant d'analyser les raisons de ce désaccord pour pouvoir ajuster le dispositif en conséquence.

- Le manque de suivi et d'accompagnement : Le dispositif peut manquer de mécanismes de suivi et d'accompagnement sur le long terme pour s'assurer de la bonne intégration des nouveaux employés.
- La Communication insuffisante : Les informations sur le dispositif et son fonctionnement n'ont peut-être pas été suffisamment communiquées et expliquées à l'ensemble des employés.
- Manque d'implication des employés existants : Le dispositif ne prévoit peut-être pas suffisamment d'actions pour impliquer les employés actuels dans l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants. Cela peut créer un sentiment de manque d'appropriation du processus.

#### Question 03 :

Quelle est la méthode de recrutement utilisée dans l'entreprise

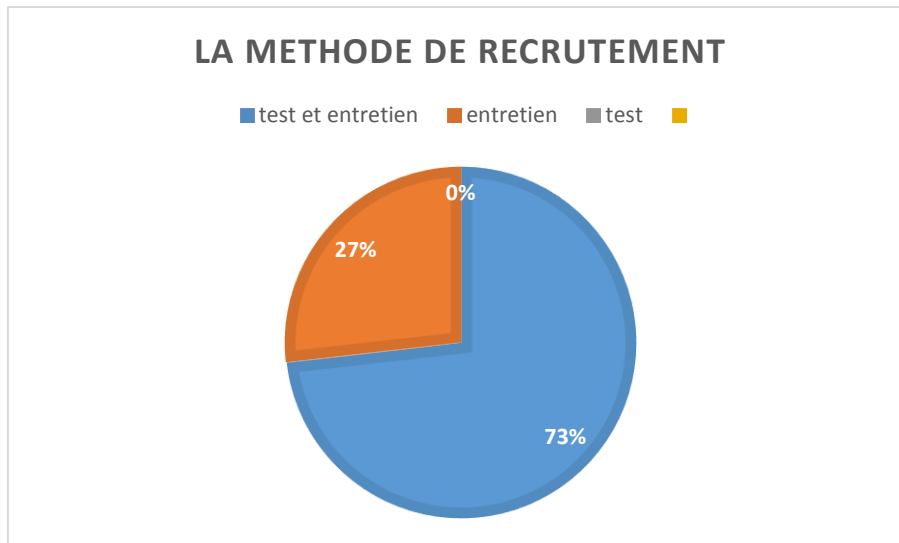
Tableau 9 :

La réponse des employées	Fréquence	Pourcentage %
Entretien	3	27
Test	0	00
Test et entretien	37	73
Total	40	100

Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES

## Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ

Fig. n°08 : la méthode de recrutement



La majorité des employés 73% déclarent que l'entreprise utilise à la fois des tests et des entretiens pour le recrutement, entretien seul 27%, et les test seul 00%

Cela revient peut-être à :

La culture d'entreprise, l'entreprise pourrait valoriser une approche interactive (entretien allié à des évaluations de compétences test ce qui peut refléter sa culture

L'entreprise privilégie une approche mixte pour évaluer les candidats combinant des critères objectifs (test) et subjectifs (entretien)

L'absence de recrutement par test seul suggère que les compétences techniques ne sont pas jugées suffisantes sans une évaluation comportementale ou culturelle

### Axe 3 : la politique de la formation :

#### Question 04 :

Il existe une réelle politique de formation au sein de l'entreprise

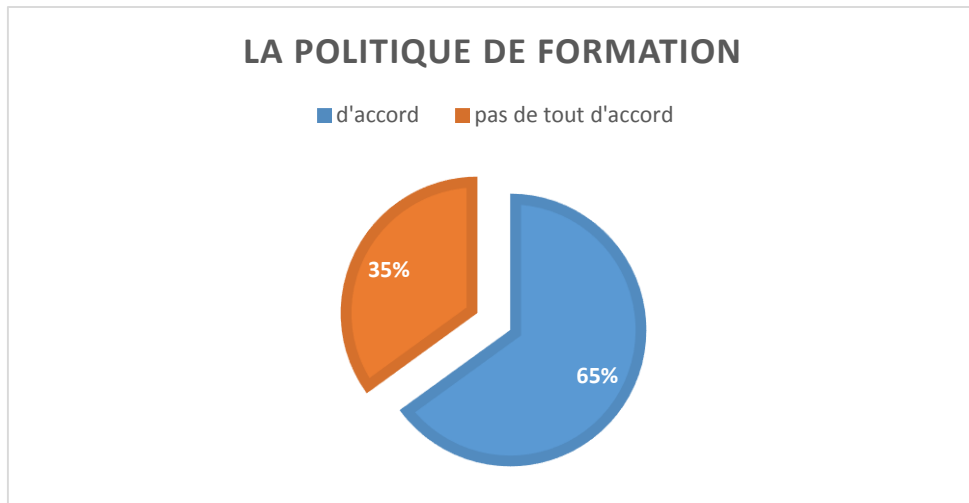
Tableau 10 :

La réponse des employées	Fréquence	Pourcentage %
D'accord	26	65
Pas de tout d'accord	14	35
Total	40	100

Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES

### Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ

Fig. n°09 : la politique de formation



Le tableau révèle que 67 % des employés reconnaissent l'existence d'un dispositif d'accueil et d'intégration pour les nouveaux collaborateurs, tandis que 33 % expriment un désaccord total. Ces résultats indiquent que le système est globalement bien perçu, mais qu'une partie non négligeable du personnel reste sceptique, soulignant la nécessité d'améliorations. Plusieurs facteurs pourraient expliquer cette divergence : un manque de suivi et d'accompagnement à long terme, laissant les nouveaux employés sans soutien continu après leur arrivée ; une communication insuffisante sur le fonctionnement du dispositif, limitant sa compréhension et son adoption ; et une implication trop faible des employés existants, qui ne se sentent pas suffisamment engagés dans le processus d'intégration. Pour renforcer l'efficacité du dispositif, il serait pertinent d'approfondir les raisons de ce désaccord et d'y remédier en instaurant un suivi structuré, en clarifiant les mécanismes d'accueil, et en favorisant une meilleure participation des équipes en place.

#### Question 05 :

L'entreprise appuie sa politique sur un plan de formation qu'elle élabore.

Tableau 11 :

La réponse des employées	Fréquence	Pourcentage %
D'accord	30	75
Pas de tout d'accord	10	25
Total	40	100

Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES

Les résultats de l'enquête montrent que sur 40 employés interrogés, 75 % estiment que l'entreprise appuie sa politique sur un plan de formation élaboré, tandis que 25 % ne sont pas du tout d'accord avec cette affirmation. Cette majorité significative reflète une perception globalement positive de l'engagement de l'entreprise en matière de développement des compétences, suggérant un environnement de travail favorable à la formation. Toutefois, le quart des employés en désaccord met en lumière des points d'amélioration possibles. Plusieurs causes peuvent expliquer cette perception négative : une communication insuffisante autour des

### **Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ**

dispositifs de formation, une inadéquation entre les formations proposées et les besoins spécifiques des salariés, ou encore une inégalité d'accès aux opportunités de formation, qui peut générer un sentiment de frustration ou d'exclusion chez certains collaborateurs.

#### **Question 06 :**

Les nouvelles recrues obéissent à une formation initiale pour s'adapter à leurs postes de travail

**Tableau 12 :**

<b>La réponse des employées</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>D'accord</b>	28	70
<b>Pas de tout d'accord</b>	12	30
<b>Total</b>	40	100

*Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES*

70 % des employés (28 sur 40) sont d'accord avec l'affirmation selon laquelle les nouvelles recrues suivent une formation initiale pour s'adapter à leur poste, tandis que 30 % (12 sur 40) ne partagent pas cet avis. Ce taux majoritaire d'approbation peut s'expliquer par l'existence d'un processus structuré d'intégration mis en place par l'entreprise, perçu comme efficace par une majorité d'employés. Cette perception positive peut également découler d'une expérience directe ou observée d'une formation bien conçue, ainsi que d'une culture d'entreprise favorable à l'accueil et à la formation des nouveaux arrivants. Cependant, la proportion non négligeable d'employés en désaccord souligne certaines limites du dispositif. Parmi les causes possibles de cette insatisfaction figurent une formation jugée insuffisante, inadaptée ou absente, un manque de suivi après l'accueil initial, des inégalités dans la qualité de la formation selon les services, ou encore une différence de traitement entre les recrues internes et externes, pouvant entraîner un sentiment d'injustice. Ces divergences de perception mettent en lumière la nécessité d'une évaluation régulière et d'une harmonisation du processus de formation initiale.

#### **Question 07 :**

Dans son plan de formation, l'entreprise procède en premier à recenser ses besoins en formation en fonction de modification des compétences requises pour tenir un poste de travail, par exemple

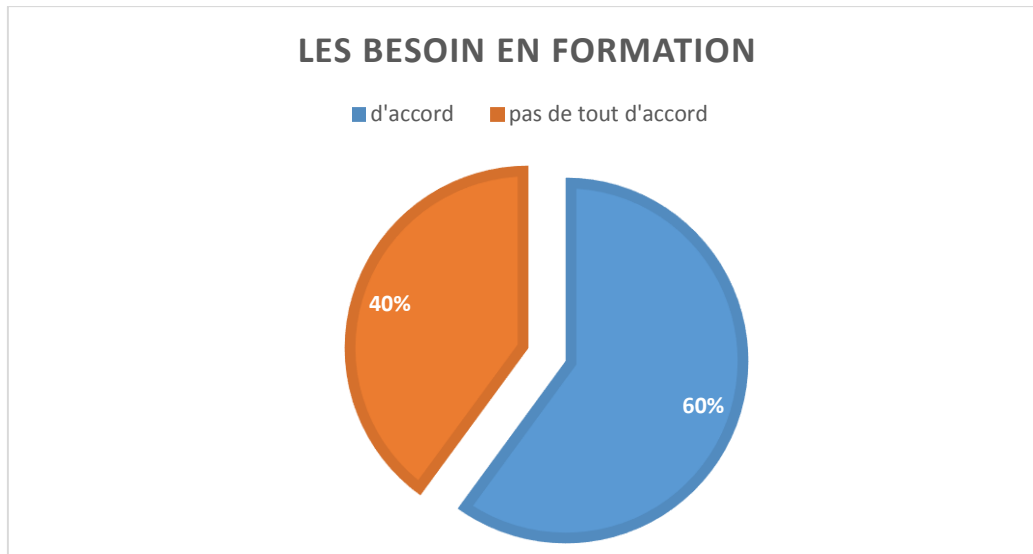
**Tableau 13 :**

<b>La réponse des employées</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>D'accord</b>	24	60
<b>Pas de tout d'accord</b>	16	40
<b>Total</b>	40	100

*Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES*

**Fig. n°10 :** les besoins en formation

### Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ



Ce graphique met en évidence les perceptions des employés de SONELGAZ quant à la démarche de l'entreprise en matière de recensement des besoins en formation. Ainsi, 60 % des employés (24 sur 40) estiment que l'entreprise identifie les besoins en formation en fonction des compétences requises pour les postes. Ce résultat majoritaire suggère l'existence d'un processus formel, tel que des entretiens annuels ou des analyses de postes, permettant de cibler les compétences à développer. De plus, une communication interne efficace, notamment dans les services bénéficiant de formations techniques ou en matière de sécurité, renforce cette perception positive. Certains départements semblent donc profiter d'une démarche plus structurée et adaptée à leurs besoins. En revanche, 40 % des employés (16 sur 40) ne partagent pas cet avis, révélant des zones d'ombre dans le processus. Ce désaccord peut s'expliquer par un manque de transparence, une absence de consultation des employés ou encore un décalage entre les besoins réels sur le terrain et les formations effectivement proposées. Des inégalités dans la prise en compte des besoins selon les services ou les niveaux hiérarchiques, ainsi qu'un déséquilibre entre les formations techniques et celles axées sur les compétences comportementales, peuvent également générer une certaine insatisfaction. Ces résultats soulignent l'importance de renforcer la concertation et l'équité dans l'identification des besoins en formation au sein de l'entreprise.

#### **Question 08 :**

Pour déterminer ses besoins de formation l'entreprise procède à l'évaluation des connaissances de l'employé

**Tableau 14 :**

La réponse des employées	Fréquence	Pourcentage %
D'accord	20	50
Pas de tout d'accord	20	50
Total	40	100

*Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES*

**Fig. n°11 :** l'évaluation des compétences

### Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ



Le graphique illustre une répartition parfaitement équilibrée des opinions des employés de SONELGAZ concernant l'utilisation de l'évaluation des connaissances comme méthode pour identifier les besoins en formation : 50 % (20 sur 40) sont d'accord avec cette affirmation, tandis que l'autre moitié n'y adhère pas. Cette division peut s'expliquer par une application inégale de la pratique selon les services ou les niveaux hiérarchiques, certains employés bénéficiant d'évaluations régulières, notamment dans les équipes techniques, tandis que d'autres n'en ont jamais été l'objet. Le manque de clarté ou de transparence sur les méthodes utilisées (tests, entretiens, critères d'évaluation) peut également alimenter une perception de subjectivité ou d'arbitraire. Pour ceux qui sont en désaccord, l'absence d'une évaluation formalisée, la perception de biais dans les processus, ou encore le sentiment que les résultats ne sont pas suivis d'actions concrètes (comme des formations adaptées) sont des facteurs majeurs d'insatisfaction. À l'inverse, les employés favorables à cette démarche la jugent utile lorsqu'elle s'inscrit dans un cadre structuré, accompagnée de retours constructifs et intégrée à une culture de la performance et de l'amélioration continue. Cette polarisation des réponses met en lumière la nécessité d'unifier les pratiques d'évaluation et de renforcer leur crédibilité et leur utilité perçue auprès de l'ensemble du personnel.

#### **Question09 :**

Dans la conception des formations, on définit la méthode pédagogique à appliquer, ainsi que penser le contenu des formations

**Tableau 15 :**

La réponse des employées	Fréquence	Pourcentage %
D'accord	20	50
Pas de tout d'accord	20	50
Total	40	100

*Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDS*

Le tableau révèle une division nette parmi les employés de SONELGAZ concernant la conception des formations, en particulier sur la définition des méthodes pédagogiques et du

### **Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ**

contenu : 50 % (20 sur 40) y adhèrent, tandis que les 50 % restants ne partagent pas cet avis. Cette polarisation peut s'expliquer par des expériences contrastées au sein de l'entreprise. Les employés favorables à la démarche perçoivent un processus structuré, avec des formations bien organisées, pertinentes et accompagnées d'une communication claire sur les objectifs et les méthodes pédagogiques utilisées. Ces formations semblent répondre à leurs attentes et être adaptées à leurs besoins. En revanche, ceux qui sont en désaccord pointent des faiblesses dans les méthodes et le contenu proposés. Les critiques portent notamment sur des approches pédagogiques jugées inadaptées, trop théoriques et déconnectées des réalités du terrain, ainsi que sur un contenu parfois obsolète ou mal ciblé. De plus, l'uniformité des formations, sans prise en compte des différences de niveaux, de métiers ou de styles d'apprentissage, alimente le sentiment d'une conception peu personnalisée. Ces résultats soulignent l'importance de renforcer l'adaptabilité et la pertinence des dispositifs de formation, en tenant compte de la diversité des profils et des besoins au sein de l'entreprise.

#### **Question 10 :**

Pour vous la meilleure méthode pédagogique, c'est celle qui se fait sur les lieux de travail dans le cadre des activités courantes.

**Tableau 16 :**

<b>La réponse des employées</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>D'accord</b>	26	65
<b>Pas de tout d'accord</b>	14	35
<b>Total</b>	40	100

*Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES*

Le tableau met en évidence les préférences des employés de SONELGAZ en matière de méthodes pédagogiques, notamment celles en situation de travail. Une majorité de 65 % des employés (26 sur 40) considère que la meilleure méthode d'apprentissage est celle qui se déroule directement sur les lieux de travail, intégrée aux activités quotidiennes. Cette préférence s'explique par les avantages perçus d'un apprentissage pratique, permettant une mise en application immédiate des compétences acquises, ainsi qu'une meilleure pertinence du contenu, directement lié aux tâches réelles du poste. De plus, cette méthode est jugée plus efficace, concrète et mémorable que les formations théoriques en salle, tout en offrant un gain de temps puisqu'elle ne nécessite pas de déplacement. En revanche, 35 % des employés (14 sur 40) ne partagent pas cette opinion, mettant en avant certaines limites. Ils évoquent notamment le manque de structure de ce type de formation, les interruptions fréquentes liées aux impératifs opérationnels, ainsi que la qualité parfois inégale de l'enseignement dispensé, qui dépend fortement des formateurs. Par ailleurs, certains sujets plus complexes exigent selon eux un cadre théorique préalable pour être correctement assimilés. Cette divergence souligne l'importance de proposer des formats de formation diversifiés, capables de répondre aux attentes et aux besoins variés des employés.

#### **Question 11 :**

Pour vous la meilleure méthode pédagogique, c'est celle qui se fait sur les lieux de travail en dehors des activités courantes.

**Tableau 17 :**

### Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ

La réponse des employées	Fréquence	Pourcentage %
D'accord	14	35
Pas de tout d'accord	26	65
Total	40	100

Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES

Le tableau présente les opinions des employés de SONELGAZ concernant la méthode pédagogique consistant à se former sur le lieu de travail, mais en dehors des activités courantes. Seuls 35 % des employés (14 sur 40) sont favorables à cette approche, tandis que 65 % (26 sur 40) ne la jugent pas adaptée. Ce rejet majoritaire s'explique notamment par la perception d'une perturbation des routines de travail, les employés craignant une interférence avec leurs tâches habituelles, une baisse de productivité ou une surcharge de travail. De plus, l'environnement professionnel est souvent perçu comme peu propice à l'apprentissage, en raison du bruit, du stress ou du manque de conditions adaptées par rapport à une salle de formation dédiée. Les distractions et les interruptions fréquentes au sein du lieu de travail peuvent également nuire à la concentration et à l'efficacité de l'apprentissage. Par ailleurs, certains employés semblent privilégier d'autres formats, comme les formations en ligne, externes ou plus théoriques, jugées mieux structurées. En revanche, les 35 % d'employés favorables à cette méthode soulignent ses bénéfices, tels que la possibilité d'un apprentissage pratique directement lié à leur poste, un gain de temps en évitant les déplacements, ainsi qu'une meilleure contextualisation des compétences acquises. Ces résultats traduisent une diversité de préférences pédagogiques qu'il serait utile de prendre en compte dans la conception des dispositifs de formation.

#### Question 12 :

Pour vous la meilleure méthode pédagogique, c'est celle qui se fait en dehors des lieux de travail. (Séminaire, atelier etc.)

Tableau 18 :

La réponse des employées	Fréquence	Pourcentage %
D'accord	13	32
Pas de tout d'accord	27	68
Total	40	100

Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES

Le tableau présente les préférences des employés de SONELGAZ concernant les méthodes pédagogiques se déroulant en dehors du lieu de travail, telles que les séminaires ou ateliers externes. Seuls 32 % des employés (13 sur 40) sont favorables à cette approche, tandis que 68 % (27 sur 40) y sont opposés. Ce rejet majoritaire s'explique par plusieurs facteurs, notamment les contraintes logistiques perçues : les déplacements, le temps passé hors bureau et l'incompatibilité avec les responsabilités immédiates rendent ces formations peu attractives pour de nombreux employés. À cela s'ajoutent des préoccupations liées aux coûts indirects (transport, hébergement) et à l'incertitude concernant leur prise en charge par l'entreprise. Par ailleurs, certains estiment que les contenus enseignés en dehors du contexte de travail sont trop théoriques ou insuffisamment adaptés aux réalités du terrain. Le cadre familial du bureau est également préféré par une partie des employés, qui s'y sentent plus à l'aise pour se concentrer. En revanche, les 32 % d'employés favorables aux formations externes soulignent les avantages d'un changement d'environnement, permettant une meilleure concentration à l'écart des

### **Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ**

distractions professionnelles. Ces formats sont également perçus comme motivants, car ils favorisent le réseautage, les échanges entre pairs, et offrent souvent une expérience plus immersive grâce à des méthodes interactives comme les ateliers ou les études de cas. Cette divergence d'opinions met en évidence l'intérêt de diversifier les formats de formation pour répondre aux attentes variées des collaborateurs.

#### **Question 13 :**

Dans le cadre de sa stratégie, l'entreprise adopte le perfectionnement formation (PF), qui vise l'adaptation permanente de l'employé à son poste de travail et lui permet d'être toujours au fait des évolutions techniques, technologiques et de gestion.

**Tableau 19 :**

<b>La réponse des employées</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>D'accord</b>	19	47
<b>Pas de tout d'accord</b>	21	53
<b>Total</b>	40	100

*Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES*

Le tableau montre que les réponses des employés concernant le perfectionnement formation (PF) sont presque équilibrées, avec 47 % (19 personnes) en accord et 53 % (21 personnes) exprimant un désaccord. Cette légère majorité en désaccord indique que la stratégie actuelle de formation ne parvient pas à convaincre pleinement l'ensemble du personnel. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette perception négative : un manque de pertinence des formations proposées, qui ne répondraient pas toujours aux besoins réels ou aux spécificités des postes ; des problèmes d'organisation, tels que des horaires inadaptés ou une surcharge de travail non compensée ; ou encore une mauvaise communication, qui limite la compréhension des objectifs et des bénéfices du PF. À l'inverse, les employés favorables au PF soulignent l'importance de ces formations pour suivre les évolutions techniques et managériales. Leur adhésion pourrait s'expliquer par des formations mieux ciblées ou une perception plus positive de la stratégie globale de développement des compétences au sein de l'entreprise.

#### **Question 14 :**

A l'issue d'une session de formation les employés sont évalués pour connaître leurs degré d'apprentissage

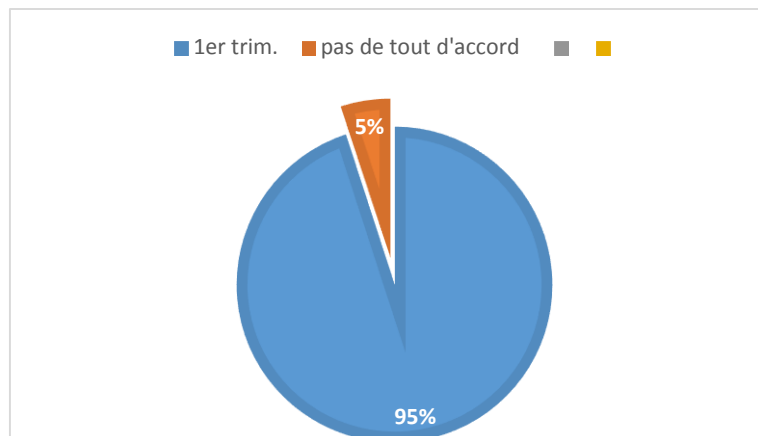
**Tableau 20 :**

<b>La réponse des employées</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>D'accord</b>	38	95
<b>Pas de tout d'accord</b>	2	5
<b>Total</b>	40	100

*Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES*

### Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ

Fig. n°12 : l'évaluation pour connaître le degré d'apprentissage



Le tableau présente les résultats d'une évaluation réalisée auprès des employés à l'issue d'une session de formation. Les données révèlent que 95 % des participants (38 sur 40) se sont déclarés "d'accord", traduisant un haut niveau de satisfaction ou un sentiment d'apprentissage significatif. À l'inverse, seuls 5 % (2 employés) ont répondu "pas du tout d'accord", indiquant une insatisfaction minoritaire. Cette forte majorité satisfaite suggère que la formation a globalement répondu aux attentes, grâce à un contenu pertinent et des méthodes pédagogiques efficaces. Les participants ont vraisemblablement perçu une réelle utilité dans les apprentissages proposés. Concernant les deux personnes insatisfaites, leur ressenti pourrait s'expliquer par des attentes non comblées, des difficultés personnelles ou un manque de prérequis, ce qui a pu limiter leur engagement ou leur compréhension pendant la formation.

#### Question 15 :

L'évaluation de post formation se fait à l'aide d'un rapport ou de grille d'évaluation

Tableau 21 :

La réponse des employées	Fréquence	Pourcentage %
D'accord	25	62
Pas de tout d'accord	15	38
Total	40	100

Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES

Le tableau présente les réponses des employés concernant l'évaluation post-formation à l'aide d'un rapport ou d'une grille d'évaluation. Une majorité de 62 % (25 sur 40) se montrent favorables à cette méthode, ce qui laisse penser qu'ils la considèrent comme utile, pertinente et structurante. Pour ces employés, les grilles ou rapports offrent un cadre clair et objectif permettant d'évaluer les compétences acquises, tout en favorisant la transparence des critères d'évaluation. Ils peuvent également y voir un outil de progrès, facilitant l'identification des lacunes et la mise en place d'actions d'amélioration continue. En revanche, 38 % des répondants (15 sur 40) ne partagent pas cet avis, ce qui révèle une proportion significative de résistance ou d'insatisfaction. Cette réticence pourrait s'expliquer par une perception de rigidité dans les outils utilisés, jugés trop standardisés et peu adaptés aux spécificités individuelles. D'autres freins possibles incluent la lourdeur administrative que ces évaluations peuvent représenter ou encore un manque d'utilité perçue, notamment si les résultats ne sont

### **Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ**

pas suivis d'effets concrets ou ne reflètent pas fidèlement les compétences réelles des participants.

#### **Axe 3 : La politique d'évaluation**

##### **Question 16 :**

Pour vous le système d'évaluation au sein de l'entreprise se base sur des critères objectifs

**Tableau 22 :**

<b>La réponse des employées</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>D'accord</b>	17	47
<b>Pas de tout d'accord</b>	19	53
<b>Total</b>	36	100

*Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES*

Ce tableau présente les réponses des employés concernant le système d'évaluation au sein de l'entreprise SONELGAZ BOUMERDES. Les résultats montrent que :

47% des employés sont d'accord pour dire que le système d'évaluation se base sur des critères objectifs.

53% des employés ne sont pas du tout d'accord avec cette affirmation.

Cela indique une polarisation des opinions, avec une légère majorité des employés percevant le système d'évaluation comme non objectif.

Causes possibles de cette perception :

Manque de transparence : Les critères d'évaluation pourraient ne pas être clairement communiqués ou compris par les employés, ce qui entraîne une perception de subjectivité.

Biais dans l'évaluation : Les évaluations pourraient être influencées par des facteurs subjectifs tels que les préférences personnelles des supérieurs, plutôt que par des indicateurs mesurables.

##### **Question 17**

L'employé a une connaissance parfaite sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié

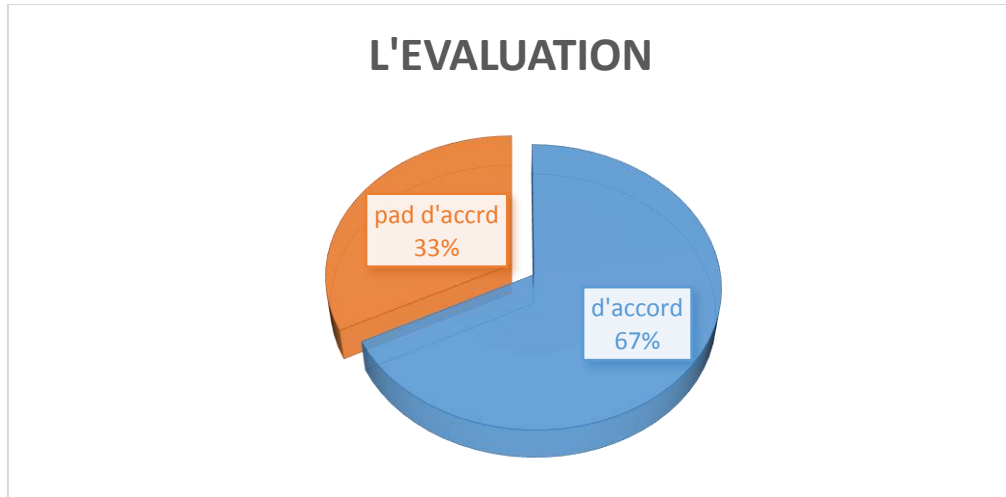
**Tableau 23 :**

<b>La réponse des employées</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>D'accord</b>	27	67
<b>Pas de tout d'accord</b>	13	33
<b>Total</b>	40	100

*Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES*

**Fig. n°13 :** Les critères sur laquelle les employées seront apprécié

### Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ



Ce tableau présente les réponses des employés concernant leur connaissance des critères et normes d'évaluation au sein de l'entreprise SONELGAZ BOUMERDES. Les résultats montrent que 67% des employés sont d'accord pour dire qu'ils ont une connaissance parfaite des critères et normes selon lesquels ils sont évalués et les 33% des employés ne sont pas du tout d'accord avec cette affirmation.

Cela indique que la majorité des employés comprennent les critères d'évaluation, mais une part significative (33%) ne les connaît pas ou les trouve peu clairs. Cela revient peut-être à :

Communication inégale : Les critères d'évaluation pourraient être bien communiqués à certains employés (par exemple, ceux d'un même service ou niveau hiérarchique) mais pas à d'autres.

Complexité des normes : Certains critères pourraient être trop techniques ou mal définis, rendant leur compréhension difficile pour une partie des employés.

Manque de formation : Les employés qui ne sont pas formés sur le processus d'évaluation ou les attentes précises pourraient ignorer sur quoi ils sont jugés.

Subjectivité perçue : Même si les critères existent, certains employés pourraient estimer que leur application est floue ou arbitraire, d'où leur désaccord.

Turnover ou nouveaux employés : Les employés récemment embauchés ou ceux en poste depuis peu pourraient ne pas avoir été correctement informés.

#### Question 18 :

L'évaluation consiste aussi à évaluer les compétences et les connaissances de l'employé

Tableau 24 :

La réponse des employées	Fréquence	Pourcentage %
D'accord	20	50
Pas de tout d'accord	20	50
Total	40	100

Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES

Fig. n°14 : L'évaluation

### Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ



Le graphique illustre les réponses des employés concernant l'évaluation des compétences et connaissances dans le processus d'évaluation au sein de SONELGAZ Boumerdès. Les résultats montrent une division nette : 50 % des employés estiment que leurs compétences et connaissances sont bien prises en compte, tandis que l'autre moitié exprime un désaccord total. Cette répartition équilibrée met en lumière une incohérence perçue dans la mise en œuvre du processus d'évaluation. Plusieurs causes peuvent expliquer cette divergence. D'abord, des critères d'évaluation flous ou mal définis peuvent entraîner une incompréhension quant aux compétences réellement évaluées, qu'il s'agisse de savoirs techniques ou de compétences comportementales. Ensuite, une subjectivité dans l'évaluation – si certains managers se fient davantage à des impressions qu'à des indicateurs mesurables – peut accentuer le sentiment d'injustice ou d'approximation. Enfin, un manque de transparence, notamment l'absence de grilles claires ou de retours détaillés, peut alimenter le doute et nuire à la confiance des employés dans le processus. Ces éléments soulignent la nécessité d'une clarification et d'une harmonisation des pratiques d'évaluation pour renforcer leur crédibilité et leur efficacité.

#### Question 19 :

Pour identifier ses compétences l'entreprise procède à l'évaluation périodique (trimestriel, semestriel) de ses employés

Tableau 25 :

La réponse des employés	Fréquence	Pourcentage %
D'accord	22	55
Pas de tout d'accord	18	45
Total	40	100

Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES

Le tableau présente les réponses des employés de SONELGAZ Boumerdès concernant l'évaluation périodique (trimestrielle ou semestrielle) de leurs compétences par l'entreprise. Les résultats révèlent une division d'opinions relativement équilibrée, avec 55 % des employés (22 personnes) favorables à cette pratique et 45 % (18 personnes) exprimant un désaccord. Cette légère majorité en faveur de l'évaluation régulière laisse entendre que plusieurs employés perçoivent ce processus comme une démarche positive, valorisant leurs efforts, favorisant la transparence dans la gestion des performances, et s'inscrivant dans une

### Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ

logique d'amélioration continue grâce à des feedbacks fréquents. Toutefois, la proportion importante d'employés en désaccord souligne certaines limites perçues : pour eux, les évaluations périodiques peuvent être sources de stress, surtout si elles sont associées à des sanctions ou une pression constante. D'autres peuvent remettre en question l'objectivité de ces évaluations ou leur réelle utilité, tandis que certains les considèrent simplement comme des formalités administratives lourdes et peu productives. Ces résultats suggèrent un besoin d'ajustement ou de clarification du dispositif d'évaluation pour qu'il soit mieux compris, mieux accepté, et véritablement utile à la fois pour les employés et pour l'entreprise.

#### Axe 4 : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences :

##### Question 20 :

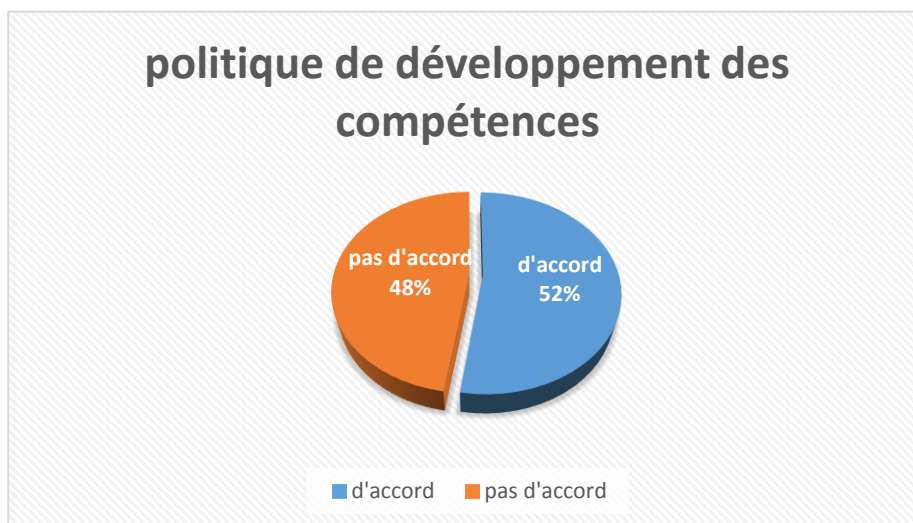
Est que la politique de développement des compétences est appliqué dans votre entreprise

Tableau 26 :

La réponse des employées	Fréquence	Pourcentage %
Oui	21	52
Non	19	48
Total	40	100

Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES

Fig. n°15 : la politique de développement des compétences



Le tableau indique que 52 % des employés de SONELGAZ Boumerdès considèrent que la politique de développement des compétences est effectivement appliquée dans leur entreprise, tandis que 48 % déclarent ne pas en percevoir la mise en œuvre. Cette répartition quasi-équilibrée traduit des perceptions contrastées au sein du personnel et soulève des interrogations sur l'uniformité et l'efficacité de cette politique. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette divergence. D'abord, l'application de la politique peut être inégale, ciblant certains services, niveaux hiérarchiques ou métiers spécifiques, ce qui crée un sentiment d'exclusion chez une partie des employés. Ensuite, un manque de visibilité ou de communication sur les actions engagées (formations, bilans de compétences, plans de carrière) peut empêcher certains employés d'en prendre pleinement conscience. Enfin, il peut

### Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ

exister un écart entre la politique telle qu'elle est formulée et sa mise en pratique réelle : des dispositifs peuvent exister sur le papier, mais rester limités, inadaptés ou mal exécutés, ce qui nuit à leur impact perçu. Ces éléments montrent la nécessité de renforcer la cohérence, la transparence et l'accessibilité de la politique de développement des compétences pour en assurer une perception plus positive et partagée.

#### Question 21

Pour répertorier ses compétences et dans le cadre de sa GPEC l'entreprise détient un référentiel de compétences.

Tableau 27 :

La réponse des employées	Fréquence	Pourcentage %
D'accord	20	50
Pas de tout d'accord	20	50
Total	40	100

Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES

Le tableau présente les réponses des employés de SONELGAZ Boumerdès concernant l'évaluation périodique (trimestrielle ou semestrielle) de leurs compétences par l'entreprise. Les résultats révèlent une opinion partagée, avec 55 % des employés (22 personnes) favorables à cette pratique et 45 % (18 personnes) exprimant un désaccord. Cette légère majorité en faveur de l'évaluation régulière suggère que certains employés perçoivent ces démarches comme bénéfiques, notamment en termes de reconnaissance des efforts, de transparence dans la gestion des performances, et comme un levier d'amélioration continue grâce aux retours fréquents permettant d'ajuster leurs compétences. En revanche, la proportion importante d'employés en désaccord reflète certaines réticences. Ces évaluations peuvent être perçues comme une source de stress, notamment si elles sont associées à une pression excessive ou à des sanctions. D'autres peuvent douter de leur objectivité ou de leur réelle utilité, en particulier si elles ne débouchent pas sur des actions concrètes. Enfin, certains y voient une charge administrative supplémentaire, vécue comme une formalité sans valeur ajoutée. Cette situation met en lumière la nécessité d'un dialogue renforcé autour des objectifs, des modalités et des bénéfices attendus de l'évaluation périodique, afin d'en améliorer l'acceptation et l'efficacité.

#### Question 22 :

Dans le cadre de sa GPEC l'entreprise s'intéresse à la recherche et à la prospection des meilleures compétences lors des recrutements

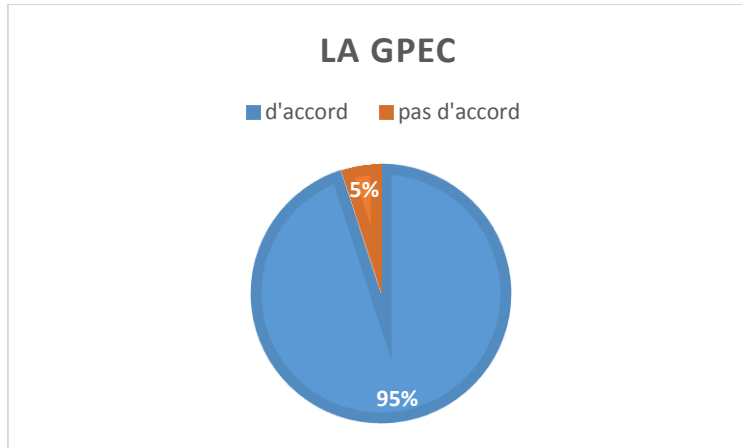
Tableau 28 :

La réponse des employées	Fréquence	Pourcentage %
D'accord	38	95
Pas de tout d'accord	2	5
Total	40	100

Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES

Fig. n°16 : La GPEC

### Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ



Le tableau présente les réponses des employés de SONELGAZ Boumerdès concernant l'importance accordée à la recherche et à la prospection des meilleures compétences lors des recrutements, dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Une très large majorité de 95 % des employés (38 sur 40) se déclare en accord avec cette démarche, traduisant une forte adhésion à une politique de recrutement axée sur l'excellence des profils. Cette perception positive s'explique notamment par l'alignement stratégique de la GPEC, considérée comme un levier pertinent pour anticiper les besoins en compétences et assurer la compétitivité de l'entreprise. Elle reflète également une culture d'entreprise orientée vers la performance, où les employés valorisent l'arrivée de talents capables de renforcer les équipes en place. Enfin, cette adhésion peut aussi témoigner d'une confiance dans la gestion des ressources humaines, perçue comme cohérente grâce à des dispositifs complémentaires tels que la formation ou l'évolution de carrière.

En revanche, 5 % des répondants (2 employés) expriment un désaccord total, une minorité dont les réticences peuvent être liées à des préoccupations spécifiques. Certains peuvent craindre qu'une focalisation excessive sur les profils très qualifiés génère une pression supplémentaire ou crée un sentiment de mise à l'écart chez les employés en poste. D'autres peuvent avoir été témoins de recrutements jugés inéquitables, nourrissant un certain scepticisme vis-à-vis de la transparence ou de la pertinence du processus. Ces résultats soulignent la nécessité pour l'entreprise de maintenir un équilibre entre attractivité des talents externes et valorisation des compétences internes, tout en assurant l'équité et la clarté dans ses pratiques de recrutement.

#### **Question 23 :**

Pour vous, la GPEC ne constitue en aucun cas une menace pour les salariés, mais au contraire c'est une bonne chose

**Tableau 29 :**

La réponse des employées	Fréquence	Pourcentage %
D'accord	22	55
Pas de tout d'accord	18	45
Total	40	100

*Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES*

### **Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ**

Le tableau présente les réponses des employés de SONELGAZ Boumerdès concernant leur perception de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) en tant qu'opportunité plutôt que menace. Les résultats révèlent que 55 % des employés perçoivent la GPEC positivement, tandis que 45 % ne partagent pas cet avis. Cette quasi-équité dans les réponses met en évidence des perceptions contrastées, probablement influencées par la manière dont la GPEC est communiquée, comprise et mise en œuvre au sein de l'entreprise.

Du côté des 55 % favorables, la GPEC est vue comme un levier d'anticipation des besoins en compétences, permettant d'accéder à des opportunités de formation et d'évolution professionnelle. Pour ces employés, elle représente aussi une garantie de stabilité et d'adaptation face aux mutations du marché du travail, surtout si l'entreprise communique clairement sur ses objectifs et ses retombées positives.

À l'inverse, les 45 % en désaccord expriment des inquiétudes. Certaines redoutent les changements imposés que la GPEC peut entraîner, comme des restructurations, des mobilités non désirées ou des exigences accrues. D'autres dénoncent un manque de transparence dans les démarches ou se réfèrent à des expériences passées perçues comme négatives (ex. formations peu utiles, impact limité sur la sécurité de l'emploi).

Cette division souligne l'importance d'une meilleure communication autour de la GPEC, d'une transparence accrue sur ses finalités, ainsi que de l'implication active des employés dans son élaboration et son suivi. Renforcer la pédagogie autour de la GPEC et mettre en place des actions concrètes et visibles pour le développement des compétences seraient des leviers essentiels pour accroître l'adhésion globale à cette démarche.

#### **Question 24 :**

Comment est la qualité de la gestion des compétences au sein de la SONELGAZ

**Tableau 30 :**

<b>La réponse des employés</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>D'accord</b>	30	75
<b>Pas de tout d'accord</b>	10	25
<b>Total</b>	40	100

*Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES*

Le tableau met en évidence la perception des employés de SONELGAZ concernant la qualité de la gestion des compétences au sein de l'entreprise. Une majorité claire de 75 % (30 sur 40) des répondants se déclarent satisfaits, tandis que 25 % (10 employés) expriment leur désaccord, traduisant une perception globalement positive, mais non unanime.

Ce taux élevé d'adhésion peut s'expliquer par plusieurs facteurs : l'existence de programmes de formation continue jugés pertinents, la reconnaissance des compétences en lien avec les postes occupés, ainsi qu'une politique de GPEC bien structurée, impliquant des évaluations régulières et des parcours professionnels cohérents. Cette gestion proactive contribue à créer un climat de confiance et à valoriser les ressources humaines comme un levier de performance.

### **Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ**

Cependant, la proportion non négligeable d'insatisfaction (25 %) met en lumière des zones d'amélioration. Certains employés peuvent percevoir un manque de transparence dans les processus de gestion des compétences, ou encore constater des inégalités d'accès aux opportunités de formation et de promotion, en fonction des services ou des profils. D'autres évoquent une forme de résistance face aux pratiques modernes comme la GPEC, jugée parfois trop administrative ou déconnectée des réalités opérationnelles. Enfin, le décalage entre les attentes créées (par exemple, en matière de développement professionnel) et la mise en œuvre réelle des actions peut alimenter la frustration.

Pour consolider cette perception majoritairement favorable, SONELGAZ gagnerait à renforcer la communication sur ses dispositifs de gestion des compétences, à garantir l'équité dans leur application, et à associer davantage les employés à l'évaluation et à l'amélioration continue de ces pratiques.

#### **Question 25 :**

La GPEC est-elle importante pour les salariés ?

**Tableau 31 :**

<b>La réponse des employées</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>D'accord</b>	39	97
<b>Pas de tout d'accord</b>	1	3
<b>Total</b>	40	100

*Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES*

Le tableau révèle une adhésion quasi unanime des employés de SONELGAZ Boumerdès à l'égard de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), avec 97 % des répondants la considérant comme importante pour les salariés. Seuls 3 % expriment un désaccord, ce qui constitue une minorité marginale.

Cette forte approbation peut s'expliquer par les bienfaits largement perçus de la GPEC : elle favorise l'évolution professionnelle, la formation continue, ainsi que la sécurisation des parcours. Les employés y voient un levier stratégique pour maintenir leur employabilité, tout en répondant aux besoins futurs de l'entreprise. Elle contribue aussi à une meilleure adéquation entre les compétences disponibles et les postes à pourvoir, réduisant ainsi les risques de démotivation ou de désajustement professionnel.

Cette perception positive peut également s'appuyer sur une culture d'entreprise favorable, où la politique RH de SONELGAZ valorise le développement des talents, la mobilité interne et l'anticipation des évolutions de métiers. Dans ce contexte, la GPEC est perçue non comme un outil de gestion impersonnel, mais comme un facteur de reconnaissance et de progression de carrière.

La très faible proportion de répondants en désaccord (3 %) pourrait s'expliquer par une méconnaissance du concept de GPEC, des expériences passées peu convaincantes (par exemple des formations inadaptées ou des attentes déçues), ou encore une réticence naturelle au changement. Ces perceptions minoritaires n'altèrent pas la tendance générale, mais elles rappellent l'importance de continuer à expliquer, impliquer et adapter la démarche GPEC à tous les niveaux de l'organisation.

### Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ

Ainsi, les résultats traduisent une bonne intégration du concept de GPEC chez les employés, tout en soulignant l'intérêt de renforcer la communication, l'accompagnement et l'équité dans son application pour maintenir et consolider cette adhésion.

#### Question 26 :

Quelles sont les parties prenantes que la GPEC satisfait dans la SONALGAZ ?

Tableau 32 :

La réponse des employées	Fréquence	Pourcentage %
Salariés	11	38
L'entreprise	9	31
Elle répond aux deux	9	31
Total	29	100

Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES

Le tableau met en évidence des perceptions divergentes parmi les employés de SONELGAZ (Boumerdès) quant aux bénéficiaires de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) : 38 % estiment qu'elle profite principalement aux salariés, 31 % pensent qu'elle sert surtout les intérêts de l'entreprise, tandis que 31 % la considèrent comme bénéfique aux deux parties. Cette répartition relativement équilibrée reflète une diversité d'expériences, de niveaux d'information et de confiance vis-à-vis de la politique RH. Les employés qui perçoivent la GPEC comme centrée sur les salariés soulignent généralement les opportunités de formation, d'évolution de carrière et une meilleure adéquation entre leurs compétences et les postes occupés. À l'inverse, ceux qui estiment qu'elle profite essentiellement à l'entreprise y voient un outil d'optimisation des ressources, parfois associé à des logiques de performance ou de restructuration. Enfin, une partie des répondants adopte une vision équilibrée, reconnaissant à la fois les retombées positives pour les salariés et les gains en efficacité pour l'organisation. **Pour renforcer cette perception mutuellement bénéfique, SONELGAZ gagnerait à améliorer la transparence sur les objectifs et les résultats de la GPEC, à impliquer davantage les employés dans sa mise en œuvre, et à valoriser des exemples concrets de réussites individuelles et collectives résultant de cette démarche.**

#### Question 27 :

Après avoir pratiqué la démarche GPEC, estimez-vous qu'il y a un changement dans (savoir, savoir-faire, savoir être)

Tableau 31 :

La réponse des employées	Fréquence	Pourcentage %
Amélioré	10	25
Beaucoup amélioré	00	00
Pas de changement	30	75
Total	40	100

Source : enquête sur le terrain SONELGAZ BOUMERDES

### ***Chapitre 3 : analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ***

Ce tableau met en lumière les perceptions des employés de SONELGAZ Boumerdès concernant l'impact de la mise en œuvre de la GPEC sur l'évolution de leurs compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être). Les résultats révèlent que 75 % des employés estiment qu'il n'y a eu aucun changement, tandis que seulement 25 % considèrent que leurs compétences se sont améliorées, et aucun n'a déclaré une amélioration significative.

Ces données soulignent un écart important entre les objectifs de la GPEC et ses effets perçus sur le terrain. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation : un manque de suivi ou d'accompagnement personnalisé, des formations peu adaptées aux besoins réels des employés, ou encore une absence de visibilité sur les compétences réellement développées. Il est également possible que les actions GPEC soient mises en œuvre de manière trop administrative, sans réelle appropriation par les bénéficiaires.

Pour renforcer son efficacité, la GPEC devrait être davantage centrée sur des plans d'action concrets, intégrant des dispositifs d'évaluation des compétences avant et après formation, tout en favorisant une culture du feedback et de l'engagement collaboratif. Une communication plus claire sur les objectifs et résultats attendus permettrait également aux salariés de mieux percevoir les bénéfices de la démarche.

Les transformations socio-économiques profondes que connaissent les organisations au début de ce siècle, dans un contexte de transition vers la société du savoir et l'économie numérique, les poussent à mobiliser intensément leurs compétences et ressources cognitives.

Cette évolution se manifeste par l'émergence de nouvelles formes d'organisation et de modes de travail atypiques. Le principal défi auquel ces organisations font face est leur croissance et leur pérennité. Elles doivent donc mettre en œuvre toutes les stratégies possibles pour acquérir des capacités d'apprentissage et d'innovation, tout en s'adaptant aux nouvelles exigences de modernisation, de flexibilité et de performance.

La gestion stratégique des ressources humaines se positionne ainsi comme un levier essentiel de création de valeur, permettant aux organisations d'atteindre leurs objectifs à court et long terme. De ce fait, la ressource humaine occupe aujourd'hui une place centrale dans le processus de développement et de valorisation des atouts structurels et intellectuels des organisations.

Les évolutions rapides des emplois, des métiers et des compétences, principalement dues à ces mutations, représentent un défi majeur pour l'optimisation du potentiel humain et des capacités des individus au sein des organisations. L'anticipation des besoins des entreprises et l'adaptation de leur personnel à ces changements deviennent ainsi de plus en plus cruciales.

Face à ce défi, les investissements en matière de formation doivent impérativement viser l'efficacité, garantissant une adéquation entre les programmes de formation et les exigences d'employabilité.

Ces évolutions ont également influencé la perception de la gestion des ressources humaines dans certaines entreprises publiques algériennes, entraînant un renouvellement des idées autour de la mise en place d'une stratégie axée sur les emplois et compétences. Cela a conduit à l'établissement d'un dispositif connu sous le nom de gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

La GPEC se révèle être un outil essentiel pour les entreprises qui souhaitent aligner leurs ressources humaines avec leur stratégie globale. En identifiant les compétences clés nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels, la GPEC permet de structurer un plan de développement des compétences ciblé. Cette démarche proactive aide à éviter les pénuries de compétences et à réduire les coûts liés au recrutement externe, tout en favorisant la fidélisation des talents existants.

Le développement des compétences et la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) sont deux concepts interconnectés qui jouent un rôle crucial dans la performance et la pérennité des organisations. Ensemble, ils permettent aux entreprises de s'adapter aux évolutions du marché tout en maximisant le potentiel de leurs collaborateurs.

C'est dans ce contexte-là, que nous avons abordé la question du développement des compétences à travers une GPEC, dans une étude menée au sein de la SONELGAZ de la wilaya de BOUMERDES

Ce dispositif (GPEC) a été introduit dans le cadre de la convention collective du Groupe SONELGAZ spa (Alger), en septembre 2006, elle a été signée conjointement par le groupe SONELGAZ (spa) représenté par son Président Directeur Général, en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés, d'une part, et la Fédération Nationale des Travailleurs des Industries Electriques et Gazières de l'UGTA, représentée par son Secrétaire Général d'autre part.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est devenue un enjeu fondamental pour les entreprises, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes. Cette démarche permet non seulement d'optimiser la performance des collaborateurs, mais également d'améliorer la compétitivité de l'organisation. En intégrant la GPEC dans leur stratégie, les dirigeants de SONELGAZ reconnaissent l'importance des employés qualifiés et motivés. Impact sur le développement des compétences L'application de la GPEC au sein de SONELGAZ a montré qu'elle favorise l'évolution des compétences des employés. Les résultats de notre enquête indiquent que les employés sont conscients de l'impact positif de cette démarche sur leur développement professionnel.

Notre thèse a eu pour objectif de répondre à la question de recherche :

***Comment la mise en place d'une stratégie de GPEC peut –elle favoriser le développement des compétences des employés au sein de l'entreprise***

Pour conclure on commencera par l'analyse des deux hypothèses proposées afin de guider ce travail

***Hypothèse 1*** : La mise en place d'une stratégie de GPEC permet d'identifier de manière proactive les compétences clés nécessaires pour l'avenir de l'entreprise, ce qui conduit à des programmes de formation adaptés aux besoins des employés et aux exigences de marché.

Ce que nous avons constaté lors de notre enquête,

D'abord en ce qui concerne la relation entre la formation continue et sa contribution à la réussite de la GPEC au sein de SONELGAZ, notre étude a confirmé qu'il existe bien un lien d'influence entre les deux. Cependant, il est important de souligner que l'entreprise doit repenser sa manière d'envisager la formation. En effet, il ne suffit plus de proposer des formations classiques : il faut adopter une approche plus moderne et qualitative dans la façon d'acquérir les connaissances. Aujourd'hui, l'enjeu ne se limite plus aux compétences techniques, mais inclut aussi d'autres qualités essentielles comme l'adaptabilité, la communication ou encore le travail en équipe.

Par ailleurs, dans une démarche prévisionnelle, la formation représente un outil stratégique. Elle permet de réduire les écarts entre les compétences actuelles des employés et les besoins futurs de l'entreprise. Ainsi, la GPEC, pour être efficace, doit s'appuyer fortement sur la formation afin de préparer SONELGAZ à relever les nouveaux défis. La formation devient donc un levier essentiel dans ce processus d'anticipation et d'adaptation.

***Hypothèses 2*** : le recrutement comme une politique d'ajustement influence positivement la réussite d'une démarche de la GPEC.

Il est important de rappeler que le recrutement joue un rôle essentiel dans la gestion des ressources humaines, car une mauvaise décision à ce niveau peut aller à l'encontre des objectifs de l'entreprise. C'est pourquoi il est nécessaire de définir une politique de recrutement claire, accompagnée des moyens nécessaires pour bien la mettre en œuvre.

Dans le cadre de la GPEC, ce processus commence par l'identification des besoins en personnel. L'objectif est de garantir une bonne correspondance entre les effectifs et les postes, à la fois sur le plan quantitatif et qualitatif. L'adaptation quantitative permet de faire face aux

variations d'activité de l'entreprise, souvent liées à des cycles économiques. L'adaptation qualitative, quant à elle, vise à anticiper les compétences nécessaires face aux évolutions technologiques, aux nouveaux métiers, aux changements organisationnels, ainsi qu'aux attentes des salariés.

L'enquête réalisée auprès des employés de SONELGAZ (BOUMERDES) a montré que la majorité des réponses concernant le processus de recrutement étaient positives. Cela nous permet de conclure que le recrutement dans cette entreprise respecte les règles fixées par la convention collective, et qu'il s'inscrit dans une véritable logique de gestion des ressources humaines. Cependant, nous avons également observé que SONELGAZ privilégie souvent le recrutement interne, notamment lorsque des postes se libèrent pour différentes raisons.

Le travail que nous avons présenté représente une première étape dans un processus de recherche plus large. Bien qu'il comporte certaines limites, il ouvre aussi des perspectives intéressantes pour de futurs développements.

Tout d'abord, cette étude s'appuie uniquement sur les données collectées au sein d'une seule institution, à savoir SONELGAZ de la wilaya de Saïda. Il faut noter que les grandes orientations de cette entreprise sont définies par le siège du groupe SONELGAZ basé à Alger, ce qui peut influencer les pratiques locales. De plus, la taille réduite de l'échantillon utilisé constitue une autre limite. Un échantillon plus large aurait probablement permis d'obtenir des résultats plus fiables, notamment en ce qui concerne l'analyse de médiation, qu'elle soit partielle ou complète.

Par ailleurs, cette étude aurait pu gagner en profondeur si nous avions opté pour une comparaison entre plusieurs entreprises, ce qui aurait enrichi l'analyse de notre problématique. Il est aussi important de souligner que certaines questions du questionnaire ont pu poser des difficultés de compréhension pour les répondants, notamment ceux ayant un profil technique, car certaines formulations étaient trop spécifiques.

Enfin, une autre limite réside dans le choix des variables étudiées. Notre recherche aurait pu être enrichie par l'intégration d'autres dimensions liées à la GPEC, comme la mobilité interne, par exemple, qui constitue également un aspect clé de la gestion des compétences.

Notre recherche pourrait être prolongée en approfondissant l'analyse du lien entre le développement et le renforcement des compétences d'une part, et la performance organisationnelle d'autre part. Il serait intéressant d'introduire de nouvelles variables modératrices, comme la satisfaction au travail ou la motivation des employés, qui peuvent dépendre, par exemple, du style de leadership présent dans l'entreprise. Ces éléments pourraient jouer un rôle important dans l'amélioration de la performance globale.

De plus, une piste de recherche pertinente consisterait à étudier l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) liées au développement des compétences sur les attitudes et comportements des salariés, dans le but de réussir la mise en œuvre de la GPEC. Cet impact pourrait être influencé par des variables comme les différences individuelles ou culturelles, qui jouent un rôle dans la manière dont les salariés acceptent le changement.

Dans cette perspective, l'intégration de variables intermédiaires (modératrices ou médiatrices) est essentielle pour mieux comprendre les phénomènes complexes à la fois individuels et organisationnels. Aujourd'hui, les chercheurs en GRH ne se contentent plus d'étudier les

## *Conclusion générale*

relations directes entre deux variables ; ils s'intéressent de plus en plus à la manière dont certaines variables peuvent influencer ou expliquer ces relations, afin de mieux cerner les mécanismes à l'œuvre.



***Bibliographie***

## *Les ouvrages :*

- ❖ Amina Barkatoolah, « valider les acquis et les compétences en entreprise », édition INSEP
- ❖ AMIT R, et SCHOEMAKER P.J.H, « Strategic assets and organizational rent », « Strategic Management Journal »,1993
- ❖ Annick.Cohen-Haegel, « tout la fonction ressource humaine », paris 2 éd, 2010, paris
- ❖ Bencherqui et al. « Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences »,
- ❖ Benabou « Mentors et protégés dans l'entreprise : vers une gestion de la relation », Gestion, 1995,
- ❖ Barabel. M et Silva. F, « la GPEC : enjeux, pratique et perspective » éd Dunod 2020, paris
- ❖ Le Boterf.G « ingénierie et évaluation des compétences »4ème éd d'organisation, 2001, paris,
- ❖ Cecile Dejoux, « Gestion des compétences et GPEC », 2ème édition, Dunod ,2013, paris
- ❖ Cécile Dejoux, « gestion des compétences et GPEC » Dunod, paris, 2008,
- ❖ Cyrille boureau, A.metra, j.m.Peretti, « H de DRH », éd Vuibert
- ❖ André CAVAGNOL et Pascal ROULLE, « Management des organisations, Collection BUSINESS », édition février 2009,
- ❖ DEJOUX, « GESTION DS COMPÉTENCES ET GPEC »
- ❖ Claude Fluck , « Gestion et management des compétences »: éd aval , paris
- ❖ Claude Lévy-Leboyer, La gestion des compétences « une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises » 2ème édition, Édition d'organisation, 2009, paris
- ❖ LE COEUR Elisabeth, « gestion de compétences », éd Boeck, 2008, paris
- ❖ (L). CADIN, et autres, gestion des ressources humaines, pratique et élément de la théorie,1ère éd, éd Dunod, paris,1997
- ❖ CHAMPY Philippe et autre, « de l'éducation et de la formation » 2ème édition Nathan université, 2003, paris
- ❖ Dimitri Weiss, « gestion des ressources humaines », éd d'organisation,2005, paris
- ❖ DJANKAI A, « guide pratique en formation professionnelle ». Éd, Houma imprimé 2003,<sup>1</sup> AQUUS Soyer, fonction formation, édition d'Organisation, 1999, paris
- ❖ DIMITRI WEISS « les ressources humaines » édition d'organisation ,2001

- ❖ Dominique Thierry, Christian Sauret, « La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des Compétences » éd L'Harmattan, mai 2000
- ❖ DEJOUX Cecile « Les Compétences au cœur de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 2002
- ❖ Dietrich et F. Pigeyre, « La gestion des ressources humaines »,
- ❖ Jean-Marie Peretti, « Gestion des ressources humaine » De Boeck Supérieur, 2001, p367.
- ❖ Guérin G et T. Wils, « l'harmonisation des pratiques des GRH au contexte stratégique » éd Yvon blais, 1990
- ❖ J.M PERETTI, « ressources humaines tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH », éd DUNOD, 2006 paris
- ❖ GUY BOTERF, « construire les compétences individuelles et collectives », édition d'organisation, 2ème éd 2002, paris,
- ❖ G.Le boterf « l'évaluation des compétences », édition d'organisation
- ❖ John Whitmore « Le guide du coaching » éd, Maxima, 2012,
- ❖ GUILLOT-Soulez Chloé, « La gestion des ressources humaines », 9<sup>ème</sup> édition, 2017,
- ❖ LE GALL, J.M « Gestion des ressources humaines », 6<sup>ème</sup> édition, 2002, paris
- ❖ FRANCOIS KERLAN, « guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », éd d'organisation,
- ❖ Kerlan, « Guide Pour La GPEC », Eyrolles 2007 Paris,
- ❖ Jean pierre citeau, Ressources humaines, éditions Dunod 2010
- ❖ Jacques Soyer « Fonction formation » Edition Organisation, Paris 2003
- ❖ M.ALAIN, « analyse **des emplois, formation et décision** » édition d'organisation, 1999
- ❖ Sylvie Guerrero « Les Outils Des Ressources Humaines "Les Savoirs Faire Essentiels En GRH », 3eme éd, Dunod, paris, 2014
- ❖ RISS Jean-Marc et HELD Daniel « Le Développement des compétences au service de l'organisation apprenante », in Revue Employeur, no 13, 1998, suisse
- ❖ PERETTI Jean Marie « Tous sur la DRH », édition organisation, 1997, paris,
- ❖ YVES Simonet les autres, « dictionnaire de gestion », éd économie, 1988, paris
- ❖ Penrose.E, « The Theory of the Growth of the Firm ». Oxford University Press ,1995, New York,

- ❖ Nelson et Winter « une analyse économique rétrospective » Revue Economique, Presses de Sciences Po, 2003
- ❖ Teece David J et Pisano Gary et Shuen Amy (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », 1997,
- ❖ H.Bernier, Ann .Gresilton, « La GPEC », 3éd , 2016
- ❖ L.Cadin, F. Guerin, F. Pigeyre, J.Pralong, « pratique et élément de théorie GRH »,4eme éd, 2012,paris
- ❖ Guittet. André, « développement des compétences par une ingénierie de la formation »,2éme éd ES ,1998, paris
- ❖ Philippe Les Eray. « Précis de développement des compétences », éd Liaison, 1999, paris,
- ❖ J. Reynaud, « le management par les compétences : un essai d'analyse », 200
- ❖ JEAN.SIMONET, « de la formation au management des compétences », éd territorial ,2008
- ❖ Jean jacques Rosa, « Développements Compétences et Richesse Des Nations », 2004.
- ❖ Michel Barabel, André perret, « Le Grand Livre de la Formation », éd, Dunod, Paris 2012,
- ❖ Pierre Laourt. « Gestion des ressources humaines », éd, Eyrolles, Paris, 1991.
- ❖ Patrick Burnel, « Formation professionnelle continue » éd, Sa Lamy, 2010
- ❖ R.Diez, « transférer les compétences », groupe Eyrolles, 2012
- ❖ SIKIOU lakhdar et autres « gestion des ressources humaine, éd de BOECK », canada ,1993
- ❖ PERETTI Jean marie, « gestion des ressources humaines » ,10<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Belgique,2003,
- ❖ F.Charleux, P.De bieuvre, « bâtir une GPEC », 3édition, 2017

- ❖ Philippe Bernier, Annabelle Grésillon « construire une démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et compétence, 2ème édition Dunod, paris 2012
- ❖ Patrick gibert, « La gestion prévisionnelle des ressources humaines. Édition la découverte », paris 2006.
- ❖ KERLAN. F « guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » 2ème éd, éd d'organisation, 2006.<sup>1</sup> Sauret. C. Thierry. D. « la gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences », l'harmattan, 1993, paris
- ❖ LAETITIA LATHEILLEUX « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », éd l'extenso.
- ❖ L. MITHIS, « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » édition de le Harmattan, avril 1990,
- ❖ ZARIFIAN Philippe, « objectif compétence, Pour une nouvelle logique », édition, 1999, paris.

### ***Mémoires :***

- ❖ Mr yahiaoui Nadir mémoire de master en science de gestion option gestion des ressources humaines, thème : Impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'administration publique Cas, DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou
- ❖ CHELLIL Abdelatif, « De la formation au développement des compétences dans l'entreprise ». Cas des entreprises de Tlemcen, thèse de doctorat en sciences de Gestion, université Abou Bakr Belkaid Tlemcen 2008-2009

### ***Site web :***

- ❖ <https://www.booksforafrica.org/.com>
- ❖ <https://www.beedeez.com/fr/blog/plan-de-developpement-des-competences-les-etapes-pour-reussir>
- ❖ <https://fr.slideshare.net/slideshow/gestion-de-carrere>
- ❖ [https://fr.scribd.com/presentation/384405788/GPEC-2-ppt.](https://fr.scribd.com/presentation/384405788/GPEC-2-ppt)
- ❖ [www.fichespratiquesgpec.fr](http://www.fichespratiquesgpec.fr)
- ❖ <https://www.manager-go.com/organisation-entreprise>
- ❖ [cerclerh.com/éditorial/lagpec11102.asp](http://cerclerh.com/éditorial/lagpec11102.asp)
- ❖ <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences.htm>

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1:</b> définition de la compétence .....	8
<b>Tableau 2:</b> la différence entre la GPEC et GPEE.....	43
<b>Tableau 3:</b> La définition la GPEC selon quelque auteurs.....	45
<b>Tableau 4:</b> Les emplois de la GAP, GRH, GPEC : .....	65
<b>Tableau 5</b> La GPEC dans les PME /TPE et les grandes entreprises.....	70
<b>Tableau 6:</b> Les avantages et limites de la GPEC.....	71
<b>Tableau 7:</b> Les niveaux d'accès au poste .....	85
<b>Tableau 8:</b> Répartition de l'échantillon en fonction sexe issu de l'enquête sur le développement des compétences/GPEC .....	89
<b>Tableau 9:</b> Répartition de l'échantillon selon l'âge(Homme) issu de l'enquête sur le développement des compétences/GPEC .....	89
<b>Tableau 10:</b> Répartition de l'échantillon selon l'âge(Femme) issu de l'enquête sur le développement des compétences/GPEC .....	90
<b>Tableau 11:</b> Répartition de l'échantillon selon la division issue de l'enquête sur le développement des compétences/GPEC .....	91
<b>Tableau 12 :</b> Répartition de l'échantillon selon la Fonction issue de l'enquête sur le développement des compétences/GPEC .....	92
<b>Tableau 13:</b> Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté issue de l'enquête sur le développement des compétences/GPEC .....	93

## Liste des figures

<b>Figure 1 :</b> Les composantes de la compétence .....	10
<b>Figure 2 :</b> Les compétences organisationnelles.....	12
<b>Figure 3:</b> La structure d'un référentiel de compétences.....	17
<b>Figure 4 :</b> Les phases d'un bilan de compétence.....	18
<b>Figure 5:</b> Les types de formation .....	27
<b>Figure 6:</b> Les méthodes de la formation.....	31
<b>Figure 7:</b> Les Big Five (modèle des cinq facteurs).....	38
<b>Figure 8:</b> Définition schématique de la GPEC .....	46
<b>Figure 9:</b> Les Concepts liés à la GPEC .....	49
<b>Figure 10:</b> Les Acteurs de la GPEC .....	51
<b>Figure 11:</b> La démarche de la GPEC.....	55
<b>Figure 12:</b> La pyramide des âges .....	57
<b>Figure 13:</b> La relation entre la GPEC, formation, recrutement, évaluation .....	68

## *Table des matières*

<b>Introduction générale :</b> .....	<b>1</b>
<b>chapitre 1 : <i>Revue de Littérature sur le Développement des Compétences</i></b> .....	<b>5</b>
<b>Section 1 : les fondements théoriques de compétences</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1. La chronologie historique de la compétence :</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2. Définition de la notion compétence</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>1.3. Les types de compétences :</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>1.3.1. Les Compétences générales ou transversales :</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>1.3.2. Les Compétences organisationnelles :</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>1.3.3. Les Compétences individuelles :</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>1.3.4. Les Compétences collectives :</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>1.4. Les approches de compétences :</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>1.4.1. L'approche par le savoir :</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>1.4.2. L'approche par le savoir-faire :</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>1.4.3. L'approche par les comportements :</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>1.4.4. L'approche mixte :</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>1.4.5. L'approche cognitive :</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Section 2 : L'alignement de la compétence à la stratégie d'entreprise :</b> Erreur ! Signet non défini.	
<b>2.1. Le référentiel des compétences et son bilan :</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>2.1.1. Le référentiel des compétences :</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>2.1.2. Le Bilan des compétences :</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>2.2. La cartographie des compétences :</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>2.2.1. Définition :</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>2.2.2. Les étapes de la cartographie des compétences :</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>2.3. Le processus de développement des compétences</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>2.5. Les avantage et limite de la gestion de développement des compétences :</b> Erreur ! Signet non défini.	
<b>Section 3 : les leviers de développement des compétences</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>3.1. Définition de développement des compétences :</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>3.2. La formation au cœur de développement des compétences</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>3.2.1. Définition de la formation :</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>3.2.2. Les objectifs de la formation :</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>3.2.3. Les types de la formation</b> .....	Erreur ! Signet non défini.

3.2.4. Les méthodes et les techniques de développement des compétences par la formation :.....	Erreur ! Signet non défini.
3.3. La contribution de gestion des carrières dans le développement des compétences	Erreur ! Signet non défini.
3.3.2. La carrière :.....	Erreur ! Signet non défini.
3.3.3. La gestion des carrières :.....	Erreur ! Signet non défini.
3.3.4. Les objectifs de la gestion des carrières :.....	Erreur ! Signet non défini.
3.3.5. L'interaction entre la gestion des carrières et le développement des compétences	Erreur ! Signet non défini.
3.4. L'évaluation : .....	Erreur ! Signet non défini.
3.4.2. Définition de l'évaluation des compétences : .....	Erreur ! Signet non défini.
3.4.3. Les objectifs de l'évaluation des compétences :.....	Erreur ! Signet non défini.
3.4.4. Les méthodes de l'évaluation des compétences :.....	Erreur ! Signet non défini.
3.6. La mobilité : .....	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion : .....	Erreur ! Signet non défini.
chapitre 2:La GPEC cadre stratégique pour le développement des compétences	Erreur ! Signet non défini.
Introduction :.....	Erreur ! Signet non défini.
Section 1 : Version globale de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences	Erreur ! Signet non défini.
1.1. L'évolution historique de la GPEC :.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2. Définition de la GPEC :.....	Erreur ! Signet non défini.
1.3. Les Quatre aspects de la GPEC :.....	Erreur ! Signet non défini.
1.3.1. La gestion prévisionnelle des effectifs :.....	Erreur ! Signet non défini.
1.3.2. La gestion prévisionnelle des compétences : .....	Erreur ! Signet non défini.
1.3.3. La gestion prévisionnelle des emplois :.....	Erreur ! Signet non défini.
1.3.4. La gestion prévisionnelle des carrières :.....	Erreur ! Signet non défini.
1.4. Les concepts liés à la GPEC :.....	Erreur ! Signet non défini.
1.5. Les principes de la GPEC :.....	Erreur ! Signet non défini.
1.6. Les acteurs de la GPEC :.....	Erreur ! Signet non défini.
1.6.1. La direction générale (DG) :.....	Erreur ! Signet non défini.
1.6.2. La direction des ressources humaine (DRH) : .....	Erreur ! Signet non défini.
1.6.3. Les managers : .....	Erreur ! Signet non défini.
1.6.4. Les salariés :.....	Erreur ! Signet non défini.
1.6.5. Les instances représentatives du personnel(IRP) : .....	Erreur ! Signet non défini.
1.6.6. Le comité de suivi GPEC : .....	Erreur ! Signet non défini.
1.7. Les missions de la GPEC :.....	Erreur ! Signet non défini.

1.8.	L'importance d'instaurer une GPEC : .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Section 2 : La GPEC : une démarche pour anticiper l'avenir .....</b>		Erreur ! Signet non défini.
2.1.	La démarche de la GPEC : .....	Erreur ! Signet non défini.
2.2.	L'objectifs d'une démarche GPEC : .....	Erreur ! Signet non défini.
2.3.	Les outils de la GPEC : .....	Erreur ! Signet non défini.
2.3.1.	La pyramide des âges : .....	Erreur ! Signet non défini.
2.3.2.	Le bilan social : .....	Erreur ! Signet non défini.
2.3.3.	Le référentiel de compétences : .....	Erreur ! Signet non défini.
2.3.4.	L'entretien annuel d'évaluation : .....	Erreur ! Signet non défini.
2.3.5.	Bilan de compétences : .....	Erreur ! Signet non défini.
2.3.6.	Référentiel métier : .....	Erreur ! Signet non défini.
2.3.7.	Passeport formation ou compétences : .....	Erreur ! Signet non défini.
2.4.	Les conditions de réussite une démarche GPEC : .....	Erreur ! Signet non défini.
2.5.	La digitalisation de la GPEC : .....	Erreur ! Signet non défini.
2.5.1.	Les Systèmes d'Information RH (SIRH) .....	Erreur ! Signet non défini.
2.5.2.	L'analyse prédictive et l'intelligence artificielle : .....	Erreur ! Signet non défini.
2.5.3.	Le e-learning et la formation en ligne .....	Erreur ! Signet non défini.
2.6.	Les avantage de digitalisation de la GPEC : .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Section 3 : l'impact de la GPEC sur les pratiques RH .....</b>		Erreur ! Signet non défini.
3.1.	La qualification des services RH pour mener les projets GPEC :	Erreur ! Signet non défini.
3.1.1.	La gestion administrative du personnel (GAP) : .....	Erreur ! Signet non défini.
3.1.2.	La gestion des ressources humaines (GRH) : .....	Erreur ! Signet non défini.
3.1.3.	La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) :	Erreur ! Signet non défini.
3.2.	Le lien entre la GPEC et recrutement, évaluation, formation ...	Erreur ! Signet non défini.
3.2.1.	La GPEC et le recrutement : .....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.	La GPEC et l'évaluation : .....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.3.	La GPEC et la formation : .....	Erreur ! Signet non défini.
3.3.	Les enjeux de la GPEC : .....	Erreur ! Signet non défini.
3.3.1.	<i>Enjeux organisationnelles</i> : .....	Erreur ! Signet non défini.
3.3.2.	<i>Enjeux humains</i> : .....	Erreur ! Signet non défini.
3.3.3.	<i>Enjeux économique</i> .....	Erreur ! Signet non défini.
3.4.	La GPEC dans les PME /TPE et les grandes entreprises : .....	Erreur ! Signet non défini.
3.5.	Les avantages et limites de la GPEC : .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Conclusion de chapitre : .....</b>		Erreur ! Signet non défini.

**chapitre 3: Analyse empirique de la mise en œuvre de la GPEC pour le développement des compétences au sein de SONELGAZ** ..... Erreur ! Signet non défini.

**Section1 : Présentation de l'organisation d'accueil** : ..... Erreur ! Signet non défini.

**1.1. Présentation générale de la société SONALGAZ** : ..... Erreur ! Signet non défini.

**1.1.1. Définition de SONALGAZ** : ..... Erreur ! Signet non défini.

**1.1.2. Historique de SONALGAZ** : ..... Erreur ! Signet non défini.

**1.1.4. Objectifs de SONALGAZ** : ..... Erreur ! Signet non défini.

**1.2. Définition de l'administration régionale SONALGAZ Boumerdés** : Erreur ! Signet non défini.

**1.3. Division des ressources humains** : ..... Erreur ! Signet non défini.

**Section 2 : Méthodologie de recherche et développement des compétences au sein de SONELGAZ**..... Erreur ! Signet non défini.

**Dans cette section, nous avons arrêté sur de cadre méthodologique de notre recherche,** ..... Erreur ! Signet non défini.

**et aussi la classification des poste au sein de la SONELGAZ.** ..... Erreur ! Signet non défini.

**2.1. La méthodologie de recherche** : ..... Erreur ! Signet non défini.

**2.2. La classification et planification des emplois au sein de SONELGAZ** : Erreur ! Signet non défini.

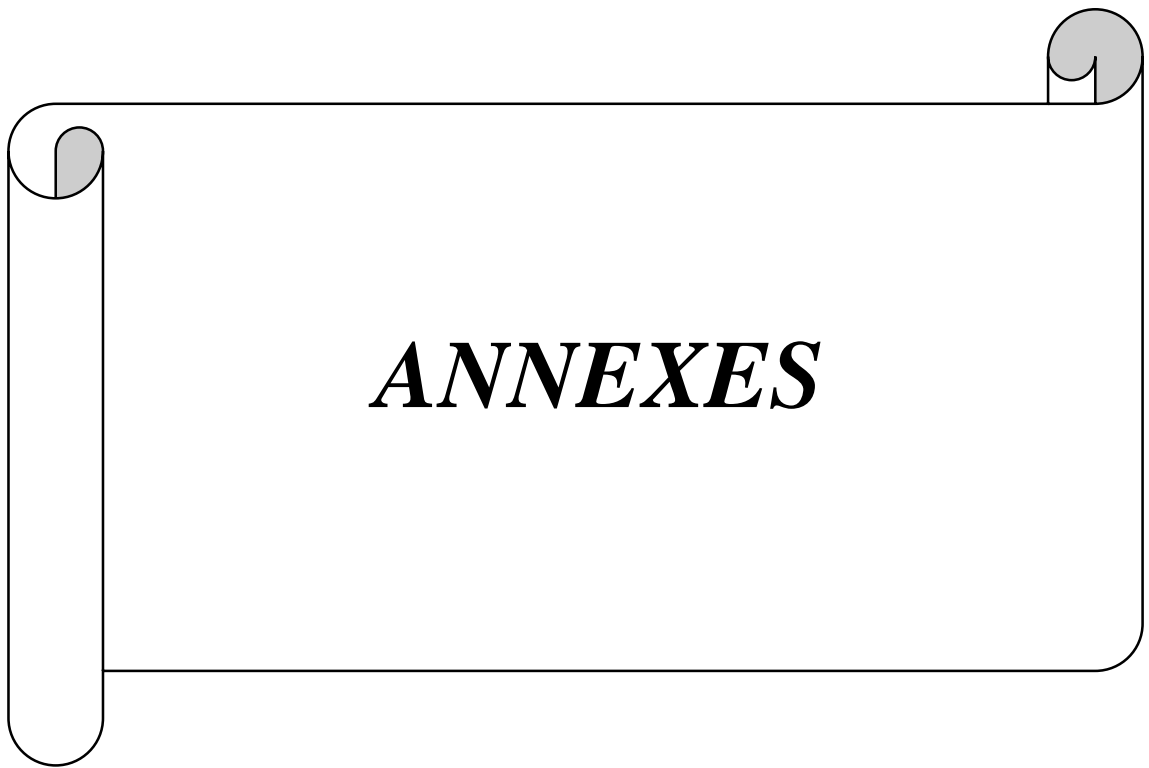
**2.2.2. Des organes de classification** ..... Erreur ! Signet non défini.

**2.2.3. La grille des conditions d'accès au poste au sein de SONELGAZ** : Erreur ! Signet non défini.

**2.2.3.1. Les conditions d'accès aux emplois par voie externe** : .... Erreur ! Signet non défini.

**Section 3 : l'étude analytique et l'interprétation des résultats** : .. Erreur ! Signet non défini.

**Conclusion générale**



## Questionnaire destinés aux employés de la SONALGAZ de la Wilaya de Boumerdes

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de Master en Management des ressources humaines (MRH) portant sur le thème : Le développement des compétences à travers la démarche GPEC, vos appréciations en tant que praticiens (nés) sont indispensables pour finaliser notre recherche, pour cela, nous vous prions d'exprimer votre jugement sur la question en mettant une croix dans la case de votre choix.

Il est important pour nous de définir d'abord **c'est quoi la GPEC**

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

### **Axe1 : situation socioprofessionnelle**

**Sexe :**

Homme :

Femme :

**Age :**

Homme : entre 25 et 35 ans

35 et 55 ans

Femme : entre 25 et 35 ans

35 et 50 ans

**Division :** .....

**Fonction :** .....

**Cadre :**

**Maîtrise :**

**Exécution :**

**Ancienneté :** entre 5 ans et 10 ans

15 ans et 20 ans

Plus de 25 ans

**Date de recrutement** : (optionnelle) : .....

**Axe 2 : la politique de recrutement :**

**Question 01 :**

Les entretiens de recrutement, sont organisés et supervisés par la DRH et des spécialistes des différents services pour chacun des postes à recruter.

D'accord  pas du tout d'accord

**Question 02 :**

Un dispositif est mis en place pour l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs.

D'accord  pas du tout d'accord

**Question 03 :**

Quelle est la méthode de recrutement utilisée dans l'entreprise

Entretien  Test  Entretien et test

**Axe 2 : La politique de formation :**

**Question 04 :**

Il existe une réelle politique de formation au sein de l'entreprise

D'accord  pas du tout d'accord

**Question 05 :**

L'entreprise appui sa politique sur un plan de formation qu'elle élabore.

D'accord  pas du tout d'accord

**Question 06 :**

Les nouvelles recrues obéissent à une formation initiale pour s'adapter à leurs postes de travail

D'accord  pas du tout d'accord

**Question 07 :**

Dans son plan de formation, l'entreprise procède en premier à recenser ses besoins en formation en fonction de modification des compétences requises pour tenir un poste de travail, par exemple

D'accord  pas du tout d'accord

**Question 08 :**

Pour déterminer ses besoins de formation l'entreprise procède à l'évaluation des connaissances de l'employé.

D'accord  pas du tout d'accord

**Question09 :**

Dans la conception des formations, on définit la méthode pédagogique à appliquer, ainsi que penser le contenu des formations

D'accord  Neutre  pas du tout d'accord

**Question10 :**

Pour vous la meilleure méthode pédagogique, c'est celle qui se fait sur les lieux de travail dans le cadre des activités courantes.

D'accord  Neutre  pas du tout d'accord

**Question 11 :**

Pour vous la meilleure méthode pédagogique, c'est celle qui se fait sur les lieux de travail en dehors des activités courantes

D'accord  Neutre  pas du tout d'accord

**Question 12 :**

Pour vous la meilleure méthode pédagogique, c'est celle qui se fait en dehors des lieux de travail. (Séminaire, atelier etc.

D'accord  Neutre  pas du tout d'accord

**Question 13 :**

Dans le cadre de sa stratégie, l'entreprise adopte le perfectionnement professionnel (PF), qui vise l'adaptation permanente de l'employé à son poste de travail et lui permettre d'être toujours au fait des évolutions techniques, technologiques et de gestion.

D'accord  Neutre  pas du tout d'accord

**Question 14 :**

A l'issue d'une session de formation les employés sont évalués pour connaître leurs degré d'apprentissage.

D'accord  Neutre  pas du tout d'accord

**Question 15 :**

L'évaluation de post formation se fait à l'aide d'un rapport ou de grille d'évaluation

D'accord  Neutre  pas du tout d'accord

**Axe 3 : la politique d'évaluation :**

**Question 16 :**

Pour vous le système d'évaluation au sein de l'entreprise se base sur des critères objectifs

D'accord  pas du tout d'accord

**Question 17**

L'employé a une connaissance parfaite sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié

D'accord  Neutre  pas du tout d'accord

**Question 18 :**

A l'issue d'une évaluation les résultats sont communiqué à l'employé

D'accord  pas du tout d'accord

**Question 19:**

Pour son évaluation, l'employé a connaissance des objectifs à atteindre

D'accord  Neutre  pas du tout d'accord

**Question 20:**

L'évaluation consiste aussi à évaluer les compétences et les connaissances de l'employé

D'accord  Neutre  pas du tout d'accord

**Question 21 :**

Pour identifier ses compétences l'entreprise procède à l'évaluation périodique (trimestriel, semestriel) de ses employés

D'accord  Neutre  pas du tout d'accord

**Axe 4 : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences :**

**Question 22 :**

Existe-t-il un référentiel de compétence au sein de la SONELGAZ ?

D'accord  Neutre  pas du tout d'accord

**Question 23 :**

Est que la politique de développement des compétences est appliqué dans votre entreprise

Oui  Non

**Question 24**

Pour répertorier ses compétences et dans le cadre de sa GPEC l'entreprise détient un référentiel de compétences.

D'accord  Neutre  pas du tout d'accord

**Question 25 :**

Dans le cadre de sa GPEC l'entreprise s'intéresse à la recherche et à la prospection des meilleures compétences lors des recrutements

D'accord  Neutre  pas du tout d'accord

**Question 26:**

Pour vous, la GPEC ne constitue en aucun cas une menace pour les salariés, mais au contraire c'est une bonne chose

D'accord  Neutre  pas du tout d'accord

**Question 27 :**

Comment est la qualité de la gestion des compétences au sein de la SONELGAZ

Mauvaise  moyenne  Bonne

**Question 28 :**

La GPEC est- elle importante pour les salariés ?

D'accord  Neutre  pas du tout d'accord

**Question 29 :**

Quelles sont les parties prenantes que la GPEC satisfait dans la SONALGAZ ?

Salariés  L'entreprise  Elle répond aux deux

**Question30 :**

Après avoir pratiqué la démarche GPEC, estimez-vous que

- Le niveau de connaissances (savoir) est :

Amélioré  Beaucoup amélioré  Pas de changement

- L'habilité (savoir-faire)

Amélioré  Beaucoup amélioré  Pas de changement

- Aptitude (savoir- être)

Amélioré  Beaucoup amélioré  Pas de changement

***Nous tenons à vous exprimer nos remerciements pour votre précieuse collaboration.***



## Résumé :

Dans le cadre de sa stratégie globale, le groupe SONELGAZ a mis en place une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Cette démarche vise à préparer l'entreprise à faire face aux nouveaux enjeux et défis en anticipant ses besoins en compétences. La GPEC mise en œuvre dans cette entreprise doit ainsi permettre de définir les moyens à mobiliser pour développer les compétences des salariés, notamment à travers une politique de formation perçue comme un investissement en capital humain, dans une perspective de préparation à l'avenir.

Dans cette optique, notre recherche cherche à comprendre comment l'entreprise développe les compétences de ses employés à travers la formation, dans le cadre d'une démarche GPEC, et comment cette démarche contribue à la réussite de l'entreprise.

**Mots-clés :** Développement des compétences – Formation – GPEC – Recrutement – Évaluation\_ gestion des carrières.

As part of its overall strategy, the SONELGAZ group has implemented a forward-looking approach to Jobs and Skills Management (GPEC). This approach aims to prepare the company to face new challenges by anticipating its skills needs. The GPEC process implemented within the company is intended to define the means to be mobilized for developing employee skills, particularly through a training policy considered as an investment in human capital, with a view toward future readiness.

In this context, our research aims to understand how the company develops its employees' skills through training, within the framework of the GPEC approach, and how this contributes to the company's success.

**Keywords:** Skills Development – Training – GPEC – Recruitment – Evaluation – Career Management

