



Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de
Gestion



Département des Sciences De Gestion

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion

Spécialité : MANAGEMENT STRATEGIQUE DES ENTREPRISES

Thème :

*La mise en place de la Gestion
Prévisionnelle des Emplois et des
compétences au sein de l'entreprise*

Cas : TASSILI

Présenté par:

- *Melle Hargas Zahra*
- *Mme Lehanine Rahila*

Jury composé de:

- *Président : Mr Meziaini Yacine, MAA, UMMTO.*
- *Examineur : Melle Naneche Fariza, MAA, UMMTO.*
- *Rapporteur : Mr Oubaziz Said, MAA, UMMTO.*

Promotion 2016/2017

Remerciement

Tout d'abord nous remercions le Dieu Tout-Puissant de nous avoir donnée la volonté et la puissance pour élaborer ce modeste travail.

Nous remercions notre promoteur Mr Oubaziz Said qui s'est dévoué entièrement à nous pendant la préparation de notre projet. Nous remercions Mr Meziaini Yacine d'avoir accepté de présider le jury de notre mémoire, et Melle Naneche Fariza d'avoir accepté de juger notre travail et tous les enseignants de notre spécialité.

Nous remercions également Mme Blekadi Wrida et Mr Idir pour leurs disponibilités et conseils durant notre enquête a Tassili.

DEDICACE

A Dieu le Tout –Puissant ;

A mes très chers parents pour leurs sacrifices à mon égard, que Dieu les protège ;

A mon frère et sa petite famille ;

A mon très cher mari et toute sa famille

A mes sœurs ;

A mes neveux, nièces ;

A mon petit neveu adoré « Rabah »

A tous mes amies et connaissances.

A ma binôme Rahila.

Zahra

DEDICACE

A Dieu le Tout-Puissant ;

A mes chers parents ;

A mes frères ;

A mon très cher mari et toute sa famille

A ma binôme zahra.

Rahila

Sommaire

Introduction Générale.....	01
Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théoriques.....	04
Introduction	04
Section 01 : la fonction ressource humaine (FRH).....	04
Section 02 : la gestion des ressources humaines (GRH).....	15
Section 03 : la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH).....	32
Conclusion	34
Chapitre II : la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	35
Introduction	35
Section 01 : l'approche par les ressources et les compétences.....	35
Section 02 : principes généraux de la GPEC.....	49
Section 03 : la démarche de la GPEC.....	61
Conclusion	74
Chapitre III: La mise en place de la GPEC au sein de l'SPA laiterie de Drâa-Ben-Khedda.....	76
Introduction.....	76
Section 01 : présentation de la laiterie DBK « Tassili ».....	76
Section 02 : la mise en place de la GPEC.....	82

Section 03 : proposition de mise en place d'une politique de GPEC au sein de l'SPA.....	98
Conclusion	113
Conclusion générale.....	114
Bibliographie	
Liste des sigles et abréviations	
Liste des schémas, tableaux et figures	
Annexes	

Abréviations

- **ANEM** : agence national de l'emploi.
- **CDD** : contrat a durée déterminée.
- **CDI** : contrat a durée indéterminée.
- **CE** : le comité d'entreprise
- **DP** : les délégués du personnel
- **DRH** : directeur des ressources humaines/ Direction des ressources humaines.
- **DAG** : département d'administration générale.
- **DS** : le délégué syndical.
- **FRH** : fonction de ressource humaine.
- **FP** : fonction personnel.
- **GP** : gestion du personnel.
- **GP** : gestion prévisionnelle.
- **GPEC** : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- **GPRH** : gestion prévisionnelle des ressources humaines.
- **GRH** : gestion des ressources humaines.
- **PDG** : président directeur générale.
- **RBV** : ressource based view (l'approche basée sur les ressources)
- **R&D** : recherche et développement.
- **RH** : ressource humaine
- **SP** : service personnel.
- **SPA** : société par action.

Introduction Générale

Le point de départ de toute formulation stratégique est de clarifier l'identité de l'entreprise et de déterminer son avantage concurrentiel. Dans l'approche classique, l'entreprise cherche à identifier ses clients et les besoins qu'elle cherche à satisfaire. Mais dans un contexte où les goûts des consommateurs évoluent très rapidement, il devient périlleux de bâtir la stratégie selon une orientation externe, laquelle ne peut garantir une formulation stratégique à long terme. Quand l'environnement devient trop turbulent, les ressources et les compétences de l'entreprise constituent une base plus stable pour définir l'identité de l'entreprise.

En effet, au sein des organisations de l'économie, les individus sont les créateurs et les détenteurs de la ressource stratégique que constituent les savoirs. Le capital financier et le capital technique sont de moins en moins des actifs stratégiques sur lesquels se fondent l'avantage concurrentiel des organisations et la compétitivité des nations. Les ressources humaines sont au cœur de succès des entreprises. L'innovation et la créativité, dont dépend le développement des organisations, sont l'œuvre de l'action humaine. Ces dernières dépendent des compétences et de la motivation des individus qu'elles mobilisent. De ce fait, la gestion des ressources humaines est devenue un facteur de compétitivité de la firme.

D'où ce concept, qui est aujourd'hui remplacé par la notion de management qui est définie comme « l'art de mobiliser les ressources pour atteindre des objectifs partagés ». A cet effet, l'objectif de tout manager est de parvenir à mobiliser ces collaborateurs pour atteindre les objectifs fixés dans un climat d'épanouissement personnel et collectif. Ce dernier veille à anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen terme, vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues des modifications de l'environnement économique, social, juridique,.... Ces dernières renvoient à un aspect de la gestion des ressources humaines qui est « *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences* ».

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou « *GPEC* » est apparue il y a une dizaine d'années dans le but d'accroître la flexibilité, l'adaptabilité et l'employabilité du facteur humain et améliorer aussi la compétitivité de l'entreprise.

En effet, les entreprises ont un besoin constant de s'adapter aux évolutions concurrentielles et organisationnelles. La logique de compétence constitue une valeur ajoutée à la fois pour l'entreprise, pour les salariés et pour les actionnaires. Il s'agit de développer la

Introduction Générale

polyvalence des salariés pour accroître leur mobilité. La GPEC apparaît alors comme incontournable.

A démarche GPEC vise à mettre en œuvre et suivre des plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

Cette nouvelle gestion des ressources humaines intéresse la laiterie de **Tassili** qui veut renforcer ces ressources humaines pour rester compétitive et augmenter son chiffre d'affaires.

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude, nous avons participé à la mise en place de la GPEC au sein de la laiterie Tassili afin de répondre à ces besoins.

Pour clarifier notre thème de recherche qui est sous l'intitulé de « **La mise en place de la GPEC au sein de l'entreprise Tassili** », nous avons choisi la problématique suivante :

Quels intérêts représente la mise en place de la GPEC au sein de l'entreprise Tassili, contraintes et opportunités ?

Hypothèses :

Hypothèse 01 : L'absence du dispositif de GPEC dans l'entreprise va diminuer le rendement et la pérennité de l'entreprise.

Hypothèse 02 : Le système de gouvernance de la laiterie Tassili ne permet pas la mise en place de la GPEC.

Hypothèse 03 : La GPEC permet d'identifier les besoins futurs en personnel et en compétences de l'entreprise.

Nous tacherons d'affirmer ou d'infirmer ces hypothèses suivantes au courant de cette étude.

Objectif du Mémoire:

La GPEC est avant tout 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.

Introduction Générale

Il existe de nombreux domaines couverts par la gestion des ressources humaines néanmoins nous avons choisi d'aborder un thème qui est celui de la mise en place de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, c'est un domaine dans lequel nous aimerons approfondir nos connaissances car toute organisation prévoit sa situation à l'avenir en matière d'emplois et de compétences.

Méthodologie de travail :

Pour atteindre les objectifs de notre étude, nous allons effectuer une recherche documentaire et réaliser une enquête par guide d'entretien (qualitatif) (**annexe 01**) auprès de département d'administration générale (DAG) (responsable de service formation et responsable service personnel).

Pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, notre étude s'articulera autour de 03 chapitres :

- Le premier chapitre (01) est consacré à l'évolution de la GRH, tout essayant de décrire la FRH ainsi les objectifs de base, ensuite de montrer les variétés des pratiques à partir de ses axes composés.
- Le deuxième chapitre (02) est consacré au cadre théorique et méthodologique de la GPEC qui permet de comprendre les concepts clés à travers des définitions, l'approche par les ressources et compétences, la démarche de la GPEC et ses différents outils.
- Le troisième chapitre (03) est la partie empirique de notre étude, qui est consacrée à une analyse de la politique RH et à la mise en place de la GPEC au sein de la laiterie « Tassili ».

Introduction

Parler des ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés. Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation.¹

Autrement dit le management des ressources humaines, apparaît comme un vecteur certain d'individualisation dans l'organisation détectable dans le développement des pratiques est devenu un élément stratégique de la dynamique du changement dans les entreprises et un enjeu qui manifeste la construction de développement de l'entreprise. En effet, la gestion des ressources humaines comprend des fonctions administratives et opérationnelles qui sont :

- D'un côté l'administration des ressources humaines (paie, juridique, contrat, etc.) qui est une activité plus verticale ;
- et de l'autre côté les divers domaines de la GRH (gestion des carrières, gestion des compétences, recrutement, formation rémunération, etc.) qui sont de plus en plus souvent partagés avec les managers opérationnels.

Pour parler de la gestion des ressources humaines, il nous paraît nécessaire d'introduire l'histoire de la GRH, en essayant de décrire la fonction RH ainsi ses rôles et les objectifs de base, ensuite de montrer la variété des pratiques à partir de ses axes composés. Ceci fera l'objet du premier chapitre

Section 01 : La fonction ressource humaine (FRH)

Cette section sera consacrée en premier lieu à la présentation de l'histoire de la fonction ressource humaine, ensuite décrire sa définition et son importance.

1. Approche historique

1.1 Jusqu'à la seconde guerre mondiale : un rôle essentiellement administratif

Cette période connaît une véritable émergence de service du personnel qui apparaît notamment, dans les grands centres de production comme les usines de Schneider du Creusot (1874), les Houillères de Béthune (1880), Schneider (1858), les banques, comme le Crédit Foncier de

¹ Jean-Marie-Peretti, « Gestion des ressources humaines », édition Vuibert, Mars 2008, page :1

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

France(1854), la société générale (peu après 1864), le Crédit Lyonnais(1879), les groupes automobile(Renault) qui jouent un rôle significatif à la fin du 19^{ème} siècle. Cela correspondait à l'avènement de la révolution industrielle et les premières traces qui structurent la vie salariale du salariat. Cette organisation impose la division du travail et le contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise :

- Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail ;
- Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève ;
- En 1910 apparaît le code du travail ;
- En 1919 le régime des conventions collectives.

Et aussi dans ce contexte marqué les premières activités du service personnel :

- le contrôle du travail ;
- l'application du droit social ;
- l'affectation des personnes dans les ateliers ;
- la gestion des conflits et des relations avec les salariés ;
- la sélection et la fidélisation des meilleurs employés, notamment à travers les pratiques de rémunération (salaire au rendement, promotion en fonction de l'ancienneté).

1.2 La période de 1945-fin des années 1980 : préoccupations sociales et professionnalisation de la fonction

A partir des années 30 et surtout après la Seconde Guerre Mondiale, la fonction se développe avec l'apparition de nouvelles préoccupations relatives aux conditions de travail qui met l'accent sur le facteur humain dans l'entreprise. On prend en compte l'association des salariés aux objectifs et performances de l'entreprise. A ceci s'ajoute l'impact des facteurs psychologique et les travaux de l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, Herzberg...) qui conduiront à une meilleure productivité et performance au travail.

Cette période correspond aussi au développement de législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux :

- lois sociales de 1936 ;
- institution du comité d'entreprise puis des délégués du personnel en 1945-46 ;
- reconnaissance du droit syndical ;
- apparition des outils et technique des formations et qualification

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

1.3 Les années 1980 : la fonction RH une fonction stratégique pour l'entreprise

Cette époque donne à la GRH la portée stratégique qu'on lui connaît aujourd'hui. La FRH doit être cohérente avec la stratégie de l'entreprise. Dans ce contexte on note :

- les changements sociaux en particulier l'élévation des qualifications et la féminisation de l'emploi,
- l'évolution du cadre réglementaire ;
- la crise des années 70-80 qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une *économie ouverte*.

A partir de la fin des années 1980, cette fonction prend le terme de **ressources humaines**, reflétant la prise de conscience de l'importance d'une gestion des compétences face aux défis technologiques et à l'instabilité de l'environnement économique qui est devenue plus concurrentielle. Elle est considérée comme un facteur de compétitivité. Ce passage d'une fonction personnel à une FRH accompagne une évolution du rôle. *Le servicedu personnel* est dirigé par un *directeur du personnel* progressivement au *service ressources humaines*, dirigé par un *directeur des ressources humaines* (DRH) qui favorise l'efficacité de l'organisation du travail, la valorisation du capital humain, l'anticipation et le développement des compétences en fonction de l'évolution des métiers et des besoins de l'entreprise. Ces transformations de la FRH sont à la fois quantitatives et qualitatives :

- **quantitatives** car les effectifs de FRH ont régulièrement progressé ;
- **qualitatives** car les problématiques et les missions confiées à la FRH se sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développé
- dans le processus de décision stratégique.

Le tableau ci-dessous fait ressortir l'évolution de la FRH passant par une direction du personnel « à l'ancienne » à une direction des ressources humaines « moderne ».²

²Dietrich A, Pigeure F, « La Gestion des Ressources Humaines », La découverte, coll. Repères, 2005

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

Tableau 01 : l'évolution de la fonction ressources humaines

Types De Gestion	Administration du personnel	Gestion des relations humaines	Gestion des ressources humaines
Intitulé du responsable de la Fonction	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
Période	1910-1960	1960-1970	A partir de 1985
Conception de l'organisation	Taylorienne, bureaucratique	Formelle / informelle	Flexible
Modalités de gestion dominante	Comptables et juridiques : logique réglementaire de statuts et de concours	Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Technicienne et instrumentale : développement des compétences, évaluation des performances
Conception de l'homme	Utilitariste : main d'œuvre substituable	Humaniste	Stratégique : actif spécifique

Source : Dietrich A. Pigeyre F. la gestion des ressources humaines, la découverte, coll. Repères, 2005. P.14.

Dans cette représentation la GRH est dominante de manière séquentielle en trois modèles distincts. Ainsi la gestion des relations humaines constituerait une amélioration de l'administration du personnel et serait à son tour nettement dépassée grâce aux apports de la socio-technique qui aurait permis l'avènement du développement social. Aujourd'hui, la GRH constituerait la pratique indispensable pour faire du salarié un « actif spécifique ».

2. Définition de la fonction ressource humaine (FRH)

La FRH est devenue aujourd'hui l'un des éléments stratégiques de la dynamique du changement dans les entreprises et un enjeu manifeste dans la construction de l'entreprise. Elle a connue d'importantes mutations depuis l'apparition des premiers services du personnel, passant d'un rôle purement administratif à un rôle stratégique.

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

Tableau 02 : la GRH comparée à l'administration du personnel

Gestion de la main d'œuvre	Administration du personnel	GRH
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actifs spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

Source : L.Cadin et al, « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie » (2002). P.11.

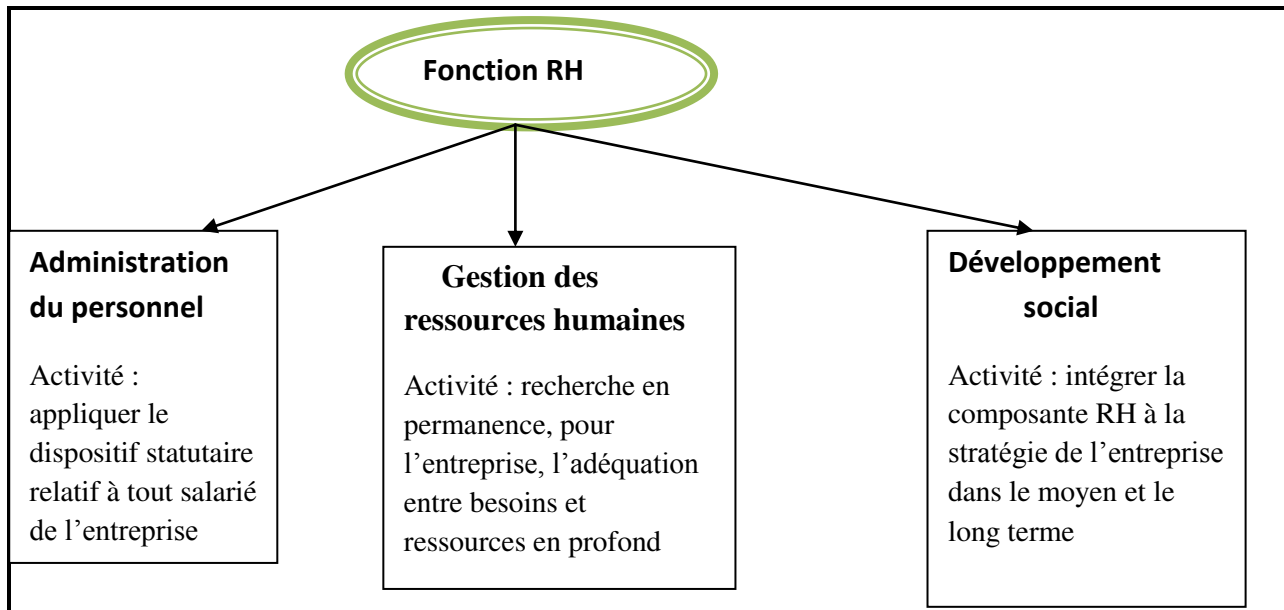
La fonction ressources humaines recouvre « *l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail* ». Son champ d'intervention s'est élargi et son organisation s'est complexifiée à mesure que la fonction s'est professionnalisée. Elle assure l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention (conservation) des ressources humaines, visant à fournir aux organisation de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaite. Cette fonction permettrait à l'entreprise de réaliser le niveau et la qualité de production souhaitée, ce pour un cout le plus réduit possible. Puis la fonction de ressource humaine participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations.

2.1. Les activités de la FRH³

La fonction ressources humaines comprend trois éléments :

³B. Martory et D. Crozet, « gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performance », 6ème édition DUNOD, 2005, P 19.

Figure 01 : les activités de la fonction ressource humaine (FRH).



Source : B.Martory et D.Crozet (2005)

2.1.1. L'administration du personnel :

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

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

2.1.2. La Gestion des Ressources Humaines (GRH) :

La GRH est une « discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations »⁴. Elle recouvre d'avantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines. Cette dynamique est stimulée

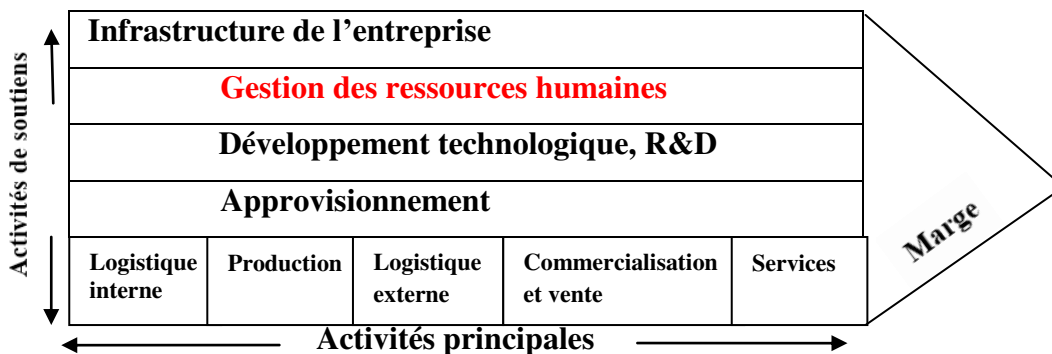
⁴Brabet, J . « Repenser la GRH », Paris :Economica, 1993

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

par la recherche de la permanence de l'adéquation entre les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles. Chacun des salariés liés à l'entreprise par contrat est aussi une personne une personne singulière caractérisée par une situation et des attentes professionnelles qui lui sont propres :

- La dynamique des RH, à savoir la recherche de l'adéquation entre les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles ;
- La GRH fait partie des activités de soutien de l'entreprise ;
- L'optimisation de la FRH contribue à la création d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Figure 02 : la chaîne-type de valeur de Porter et place de la fonction RH, l'avantage



Source : M. Porter, l'avantage concurrentiel, inter Editions.1986.

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

- **Les compétences économiques** : représentées par la technologie, la conception, la fabrication, la capacité de production, les coûts de production, la qualité de production, le marketing, la fidélité des clients, la qualité de la distribution.
- **les compétences de gestion** : représentées par la finance, le personnel, l'organisation, le processus de contrôle, le système de communication, l'évolution du taux de profit, la maîtrise des besoins en fonds de roulement.
- **Les compétences psychologiques** : la chaîne de valeur ne peut pas être analysée sans une coordination entre l'amont par les fournisseurs et l'aval par les clients.

Ce modèle situe le personnel en bonne place parmi les fonctions de support, pour souligner que sans ressources humaines, les projets de l'organisation ne pourront être mis en œuvre.

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

Ainsi en 1990, Hamel/Prahalad montrent que le cœur de l'avantage stratégique se situe au centre de l'organisation notamment dans ses ressources humaines. Cette activité englobe trois grands secteurs :

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

2.1.3. Le développement social

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

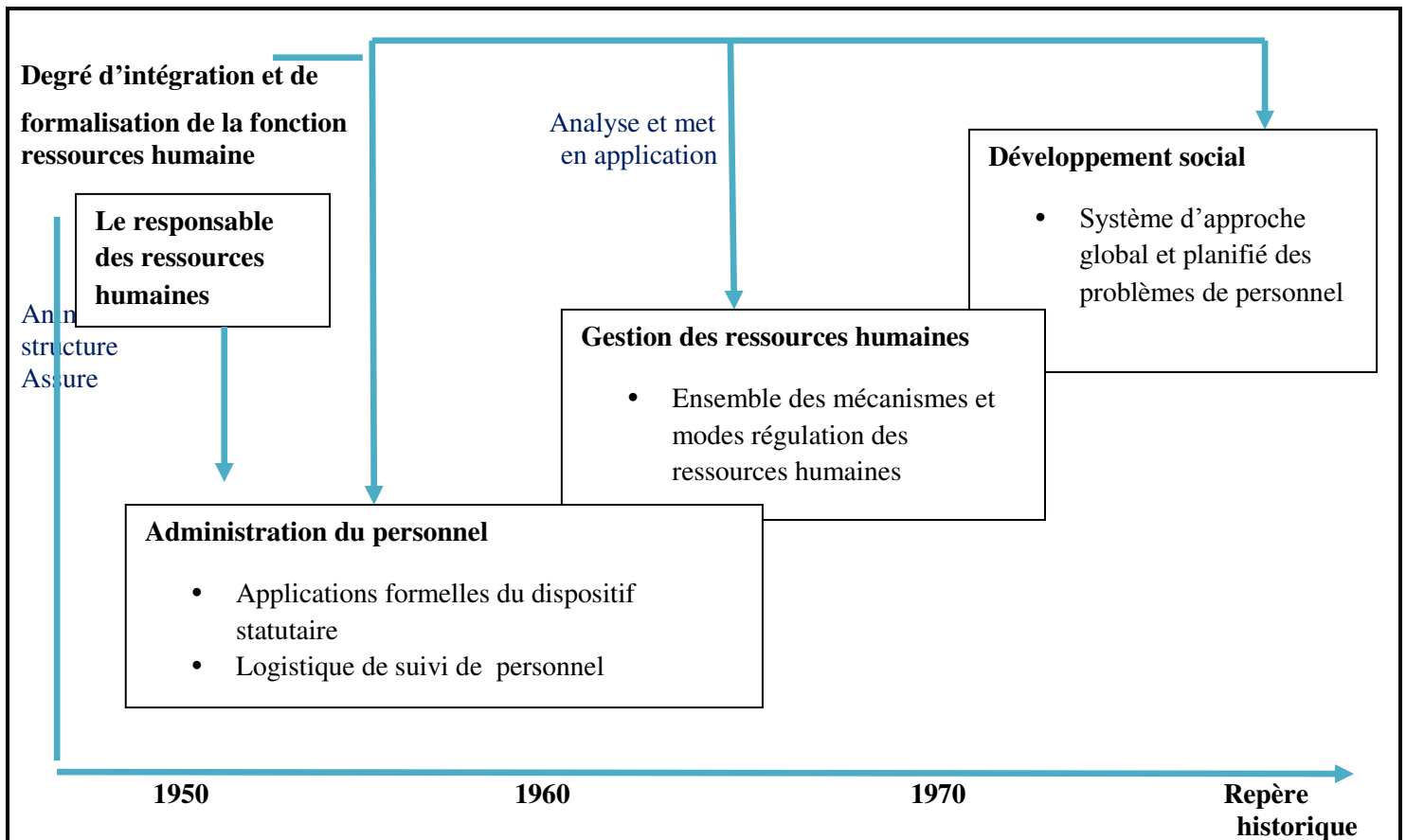
- Elle s'intègre à la stratégie de l'entreprise ;
- C'est un système d'approche global et planifié des problèmes de personnel. Cette activité est partagée entre les directions générales.

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

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

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

Figure 03 : les différents champs d'activité de la fonction ressources humaines.



Source : Jen-Pierre-Citeau, « GRH, principes généraux et cas pratiques », 4^{ème} édition, Paris 2002.

La FRH, fonction aujourd'hui incontournable de l'entreprise a vu s'étendre au fil du temps ses missions qui désormais sollicitent de multiples compétences. Aussi, elle regroupe des métiers divers et variés qui s'articulent autour de triptyque *administration du personnel* (postes à dimension administrative), *gestion des ressources humaines* et *développement social* (postes à dimension plus « politique » et recouvrant essentiellement les aspects GRH). Si chaque poste de la fonction comporte des aspects récurrents, il convient de préciser que les missions précises d'un poste sont inhérentes à la nature de l'activité de l'entreprise, à sa culture et au contexte dans lequel elle évolue. Parmi les principaux postes de la FRH se trouvent :

- Le directeur des ressources humaines (DRH) ;
- le chef du personnel ;
- le responsable de l'administration du personnel ;
- l'assistant RH.

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

- le responsable de recrutement ;
- le responsable de formation.

Ce passage d'une fonction Personnel à une fonction RH trouve principalement son origine dans la crise économique qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale.

De façon schématique nous comparons au dessous la direction du personnel « à l'ancienne » et la direction « moderne » des ressources humaines. En entreprise les situations intermédiaires sont fréquentes.

Tableau 03 : les métiers des ressources humaines

ROLES ET MISSIONS	Directeur du Personnel	Directeur des ressources humaines
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en charge de certains recrutements. - Suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail). 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de la politique de recrutement - Gestion de certains recrutements stratégiques. - Coordination des autres recrutements, gérés par un cadre spécialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels. - Prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation.
Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Définition du plan de formation et suivi de la réalisation. - Choix des prestataires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsion de la politique de formation. - Pilotage des processus de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation.
Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> - Peu d'action dans ce domaine. - Mise en place éventuelle d'entretiens annuels. - Gestion des demandes de mutation. 	<ul style="list-style-type: none"> - pilotages des projets de développement d'outils de gestion de carrière. - mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences.
Paie et rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion administrative et supervision de la paie. - Affectation des enveloppes d'augmentation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de la politique salariale. - Mise en place de système de participation d'intéressement ou de variable. - Supervision de la partie compensation & bénéfices.
Relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux. - Gestion des litiges individuels. 	<ul style="list-style-type: none"> - supervision des négociations et de la mise en place d'accords. - prise en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation (transaction par exemple).

Source : H.Guilhem&C.Baluette, les métiers de la fonction ressources humaines, 1ère édition, 2004.

3. L'importance de la fonction ressource humaine dans l'entreprise

La fonction ressource humaine est elle aussi importante que les autres fonctions de l'entreprise ? Pour répondre à cette question, il faut analyser successivement les rôles et les activités de quelques services de la fonction.

Commençons par le service de recrutement qui a pour rôle de ramener le personnel dont l'entreprise a besoin. Son importance peut être perçue à travers une petite comparaison avec la fonction marketing qui est reconnu pourtant comme l'une des fonctions stratégique de toutes firmes. Toutefois celle-ci ne peut faire gagner l'entreprise que si les agents de vente ont été recrutés correctement et si les talents nécessaires existent dans la fonction pour identifier et concevoir les produits qui seront bien écoulés.

Par ailleurs, la formation constitue un besoin aussi bien pour l'individu que pour l'entreprise. D'un côté, elle permet l'apprentissage de nouvelles technologies et contribue à l'épanouissement de l'ouvrier, d'un autre côté, elle améliore quantitativement et qualitativement le rendement du travail. En fait ce ci ne fait que révéler l'importance du service de formation et par ricochet celle de la fonction ressources humaines.

De même pour les services de communication, l'information représente à la fois un besoins pour l'employé et l'entreprise, d'une part, grâce à la communication, le salarié s'informe sur toute l'organisation, et fait part de ses attentes et de ses aspirations à la direction générale. D'autre part, l'information n'est pas uniquement un moyen de répartition et de coordination des taches mais elle est aussi un vecteur de transmission des ordres et des consignes au niveau intermédiaire de la firme. De plus celle-ci ne peut pas vivre en autarcie, de ce fait elle contrainte de s'ouvrir à son environnement et de disposer d'une fonction de « *veille* ».

L'importance de la fonction ressources humaines peut nous paraître également dans le rôle que le service des études sociales et celui d'hygiène et de sécurité jouent dans la réduction des couts sociaux qui résultent des grèves, de l'absentéisme, des accidents de travail, des maladies professionnelles et des mauvaises condition de travail.

Section 02 : La gestion des ressources humaines (GRH)

L'homme a longtemps cru que la seule manière efficace de gérer son organisation, se traduit par l'importance du facteur humain dans les organisations, cette idée est peu à peu délaissée dans le début du XXème siècle. Cependant, avec l'apparition des premières théories relatives à la GRH à savoir *l'école classique, l'école des relations humaines et l'école moderne* ont permis de souligné les grands courants de pensée de la GRH on passant de l'administration au de là du simple remplacement du terme « *gestion du personnel (GP)* » par celui de la « *gestion des ressources humaines (GRH)* » :

1. GRH, les grands courants de pensée ⁵

1.1 La gestion du personnel à l'état primitif :

1.1.1 Au moyen âge :

C'est un moyen âge que l'on a vue apparaitre les premières relations entre *salarié et employer* à l'intérieur de l'institution née dans un phénomène urbain inconnu que l'on appelle la **corporation** c'est-à-dire les relations de travail s'organisent dans le cadre des corporations de métiers (exemple : les compagnons du travail). Il a fallu attendre jusqu'à la révolution industrielle pour voir apparaitre « *la fonction personnel* ».

1.1.2 La révolution industrielle :

- Pendant la période libérale (de la révolution industrielle à 1930), le travail était peu organisé en entreprise même si les fondements juridiques existaient. Le taylorisme se situe dans cette conception individualiste de relation de travail.
- à l'issue de la révolution industrielle, les entreprises sont confrontées à de nombreux problèmes sociaux et humains. Alors que c'est à ce moment qu'apparait la fonction personnel dans l'entreprise (émergence des premiers services dédiés à la gestion du personnel (exemple : 1917 Peugeot).
- Dans un premier temps, son rôle était d'adapter les salariés aux emplois et à leur évolution .cette fonction gère donc la main d'œuvre comme une variable d'adaptation. Le cout de cette variable doit être minimum. Dont on est encore très de la notion de RH.

⁵Sekiou Lakhdar « Historique de la fonction personnelle », extrait de l'INPED (Institution National De la Productivité et Du Développement industriel, 2006.

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

La dimension humaine se réduit à un simple facteur de production, *le travail de l'individu* étant considéré comme une *marchandise* soumise aux lois de *l'échange économique du capitalisme*. La dimension humaine s'efface devant l'objectif prioritaire que constitue l'optimisation de la production.

1.2 La naissance du service personnel et l'élargissement progressif de ses activités :

Au cours de la deuxième révolution industrielle les premiers services du personnel commencent à se structurer. Dont on assiste à l'émergence d'une fonction autonome, cette émergence étant influencée par l'école classique qui s'est développée dans deux directions :

L'Organisation Scientifique de Travail et l'Organisation Administrative du Travail :

- L'homme est un simple facteur de production subordonné aux contraintes de la production ;
- La productivité dépend de la rationalisation de l'organisation du travail (**Fayol-Taylor**).

1.2.1 La contribution de Fayol :

Henri Fayol (1841-1925) ingénieur Français, en 1910, Fayol a émis une théorie dite théorie administrative qui fut développée aux Etats-Unis et en Allemagne par divers autres penseurs et qui prône l'idéal de l'Organisation du Travail comme étant la vision de l'entreprise telle une grande machine régie par des lois universelles qui sont résumées comme suit :

- Spécialisation des tâches,
- Standardisation des opérations
- Unité de commandement : une seule direction, un chef unique qui a seule habilité à donner des ordres
- Centralisation de la prise de décision
- Organisation par département : les liaisons hiérarchiques doivent être simple respectées

Pour Fayol la fonction personnel n'est pas explicite mais elle prend tout son sens dans la signification qu'elle donne à la fonction administrative à savoir **POCCC** (prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler). Il conduit une réflexion introspective sur la base de son expérience de chef de l'entreprise de l'entreprise Commentry-Four-chambault (mines de charbon et usines de métallurgiques). Il entend élaborer des principes généraux d'administration à portée universelle et édicte ainsi 14 principes de management dans son ouvrage *Administration industrielle et générale (1916)*. Il envisage donc la possibilité d'une organisation idéale de l'entreprise dans son ensemble.

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

1.2.2 La contribution de Taylor :

Frederick Winslow Taylor est le référentiel en matière d'organisation. La division, la rationalisation et le contrôle du travail sont au cœur du taylorisme. L'année suivante 1911 a vu l'apparition d'une évolution de cette théorie conclue par les travaux de Taylor dont l'objet fut la relation employé-employeur qui le mena à conclure qu'ils ont le même intérêt dans l'évolution de l'entreprise. C'est à ce niveau qu'intervient L'OST, on peut résumer la pensée taylorienne autour de cinq grands principes :

- Développer une approche scientifique afin de déterminer la méthode la plus efficace pour réaliser le travail
- Séparer définitivement la conception de l'exécution du travail
- Sélectionner l'individu le plus « habile » pour accomplir le travail ainsi défini (« the right man for the right job »)
- Décomposition : tout le travail est décomposé en opérations élémentaires affectées d'un temps fixant le rendement
- Contrôler la performance de l'opérateur grâce à prescription des opérations à exécuter, à un encadrement rigoureux et à la stimulation du rendement.

Frédéric Taylor vise à obtenir l'efficacité dans les organisations industrielles par une utilisation efficace des travailleurs, pour lui le travailleur est une extension de la machine qu'il utilise. Il propose un compromis social échangeant une redéfinition des rôles respectifs de la direction et des ouvriers contre une augmentation des salaires permise par la baisse des prix de revient. C'est la mobilisation des méthodes scientifiques qui permet d'identifier *leone best way* générateurs de gains de productivité.

La contribution de Mintzberg :

H.Mintzberg est un universitaire canadien en sciences de gestion, auteur prolifique d'ouvrages de management sur l'emploi du temps des cadres dirigeants, l'efficacité managériale, la structure des organisations, le pouvoir, la planification stratégique...etc. Il fut également professeur d'organisation à l'INSEAD, Institut Européen d'Administration des affaires de Fontaine bleue, en France

Henry Mintzberg (1982) a synthétisé ces travaux en recensant les « *facteurs de contingences* » qui agissent sur les structures : l'âge et la taille de l'organisation, le système technique, la stratégie, l'environnement de marché, la relativité de l'environnement et le pouvoir qui pèse sur l'organisation.

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

Mintzberg s'efforce de proposer une synthèse des travaux du courant de la contingence sous forme d'une typologie des organisations. Chaque configuration structurelle correspond à un mécanisme de coordination privilégié, à une partie clef dominante de l'organisation, et à des facteurs de contingence spécifiques. La typologie comporte cinq configurations dans un premier temps, puis est enrichie ultérieurement d'une configuration supplémentaire :

- La structure simple privilégie la supervision directe ;
- la bureaucratie mécaniste privilégie la standardisation des procédés ;
- la bureaucratie professionnelle privilégie l
- a standardisation des qualifications ;
- la configuration missionnaire privilégie la standardisation des normes.

1.3 La réorientation des activités de la gestion du personnel :

1.3.1 La contribution d'Elton Mayo :

Mayo a complété l'hypothèse taylorienne. Dès le début des années 1930 Elton Mayo a formulé des principes de base sur le comportement de l'homme dans l'organisation (étude de Hawthorne), cette expérience s'inscrit au départ dans la recherche d'un optimal : *quelles sont les conditions d'éclairage qui assurent la productivité la plus forte et la fatigue minimale ?* Cette dernière débouche sur des conclusions très éloignées de cette problématique de départ. Plusieurs phénomènes sont mis en évidence :

- Les opératrices sont sensibles à l'attention qu'on leur porte et leur productivité dépend moins des conditions d'éclairage que des relations de travail ;
- au-delà du système formel de l'organisation, il existe une construction sociale informelle de sentiments, d'attitudes et de relations entre les membres du personnel ;
- des normes informelles de comportement sont engendrées par le groupe et les relations interpersonnelles.

On constate donc que si l'étude relatée est spécifique, ses conclusions sont générales et s'appliquent à l'ensemble des organisations.

Aussi, Lewin identifie trois modes d'exercice de commandement : *autoritaire, participatif et laisser-faire*. Il compare les effets de ces trois modes sur la productivité et sur le fonctionnement collectif. Le modèle participatif est jugé supérieur aux deux autres, quel que soit le contexte organisationnel considéré.

1.4 La consolidation des activités de la gestion du personnel :

Après la Deuxième Guerre Mondiale le modèle Taylorien a perdu sa vitalité. Les avantages sociaux ont connu une rapide expansion : programmes de bien être, plans de retraite, vacances. A cause de l'importance accrue de la législation sociale et suite à la continuation des travaux de différents courants de pensée qui trouvent un écho grandissant notamment de l'école des relations humaines d'Elton Mayo, la théorie des « X contre Y » de Douglas Mc Gregor et les travaux de Maslow sur la pyramide des besoins humains, l'école « relationniste », Lewin, Maslow et Herzberg qui ont accordé à l'importance de la satisfaction de l'homme au travail afin de considérer le personnel comme un facteur de succès pour l'entreprise. En quelque sorte la productivité dépend :

- Des conditions de travail (Mayo) ;
- de la motivation (Maslow) ;
- de la dynamique de groupe (Lewin) ;
- l'importance de développement personnel (Mc Gregor- Herzberg).

1.4.1 La contribution de Maslow :

Maslow introduit la théorie de la motivation qui consiste à observer l'homme pendant ses heures de travail et sa performance. C'est ainsi qu'il a trouvé sur quels facteurs s'appuyer pour augmenter la motivation au travail fondée sur la pyramide des besoins hiérarchisée prend alors conscience qu'un meilleur traitement de la main d'œuvre a pour effet d'accroître la performance de l'entreprise.

D'après Maslow (1945), l'individu cherche à répondre à des besoins selon une hiérarchie de besoins : une fois qu'un besoin est satisfait, l'individu souhaite satisfaire le besoin immédiatement supérieur dans la hiérarchie, jusqu'à ce qu'il parvienne au dernier niveau, celui de l'accomplissement personnel. Cette hiérarchie est souvent présentée sous forme pyramide y comporte cinq grands types de besoins : Besoins psychologiques, besoins de sécurité, besoins d'appartenance, besoin d'estime, besoins de réalisation et accomplissement personnel.

1.4.2 La contribution de Lewin :

Kurt Zadek Lewin acteur majeur de l'école des relations humaines spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme, il a démontré l'importance de l'autorité et de

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

l'influence du groupe sur le comportement individuel. Il a prouvé sa théorie par une expérimentation sur trois types de management : laisser-faire (le moins performant), autocratique (le plus productif quantitativement) et démocratique (le plus productif qualitativement).

Lewin a utilisé une théorie qui précise que l'individu n'est pas isolé, qu'il est membre d'une communauté. De ce fait, pour augmenter la productivité, les facteurs psychosociologiques et la dynamique de groupe sont déterminants.

1.4.3 La contribution de Mc Gregor (Théorie X et Y) :

Mc Gregor compare la conception traditionnelle de la direction basée sur *l'autorité et le contrôle* (théorie X) se fondant sur la conception moderne basée sur la *participation* (théorie Y). Il favorise donc la nécessité de faire participer tous les agents de l'entreprise quelque soit leur rang et leur rôle dans le travail afin d'atteindre le but commun qui est l'essor de la société.

1.5 L'émergence de la FRH :

Quelques années plus tard en 1970 la fonction personnel commence à laisser place à la **FRH** et se décentralise. En parallèle les entreprises sont poussées à la productivité maximale ainsi qu'à une réduction des coûts de production. Cela conduit de la naissance de l'ère de la *professionnalisation des gestionnaires* qui sont tenus à donner une formation leur permettant d'assumer mieux leurs responsabilités à travers des cours, des certificats et diplômes.

Dans un contexte de mondialisation, de changement technologique et de recherche de la création de valeur, de plus en plus les entreprises favorisent la recherche d'une stabilité interne autour de nouveaux repères tels que l'établissement de relations de confiance avec les salariés, les actionnaires et les clients. Ce qui mène le travail plus autonome, plus polyvalent, plus interdépendant, moins prescrit et moins substituable. Cela exige l'entreprise à adapter à la gestion de l'emploi et des ressources humaines dont les frontières sont de plus en plus floues. La FRH devient selon différents théoriciens, un pilier incontournable lorsqu'on parle de création de valeur, cependant il semble que la fonction doit encore s'organiser afin de rendre plus lisible son apport à la performance de l'entreprise.

La FRH est passée par quatre phases essentielles :

- **Phase de gestation**, de la fin XIX à la Première Guerre Mondiale ;
- **Emergence de la fonction personnelle, de la Première Guerre Mondiale à 1960 ;**

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

- **L'essor de la fonction personnelle** durant les trente glorieuses (de 1960 à 1980) ;
- **Une reconnaissance accrue de la fonction**, depuis 1980.

Dans les années quatre-vingts la priorité est donnée à *l'efficacité* de la FRH et à son positionnement au sein de l'entreprise relativement au nouveau modèle de gestion.

Le personnel est considéré comme un « *investissement* » ou une « *ressource* », voire comme une « *opportunité* », plutôt que comme une *contrainte* ou un « *cout* ». La main d'œuvre est de plus en plus considérée comme une ressource à développer et plus seulement un cout à gérer. Il s'agit de clarifier la valeur ajoutée de la GRH comme une condition de réussite de l'entreprise, de renforcer la contribution de compétence à la performance de l'organisation, la gestion des compétences est progressivement apparue aux yeux des dirigeants comme un enjeu majeur, ce repositionnement de la fonction introduit autour de trois priorités :

- élargir le champ de compétence de la fonction (partage de la FRH) ;
- implication stratégique de la FRH ;
- renforcement du professionnalisme de la fonction.

La GRH se structure autour de quatre (04) modèles qui peuvent habiter au sein d'une même organisation :⁶

- **le premier modèle** renvoie à l'organisation taylorienne qui considère le personnel comme un facteur de production à optimiser et il correspond à un cout qu'il convient de minimiser.
- **le deuxième modèle** correspond à celui développé par le courant des relations humaines. On commence à considérer les acteurs de l'entreprise comme une ressource différente des ressources matérielles. Il est nécessaire de tenir compte des besoins de l'individu.
- **Le troisième modèle** considère le personnel comme une ressource de l'entreprise. C'est une gestion des ressources humaines qui permet de donner aux acteurs une place centrale dans l'organisation. L'acteur joue un rôle important dans le développement de l'entreprise. Le rôle du management est de mobiliser les ressources humaines de l'entreprise
- **le quatrième modèle** englobe la compréhension des comportements des acteurs dans les entreprises.

⁶François Dupuich-Rabasse, « Gestion des compétences et Knowledge Management : Renouveau de la création de valeur en Gestion des Ressources Humaines », Editions Liaisons, 2002.

1.6 Les approches modernes en matière de la gestion des ressources humaines

Progressivement, les approches de la gestion du personnel et des relations humaines ont presque été éliminées des écoles de relation industrielles, pendant qu'elles apparaissaient, paradoxalement, dans les écoles de gestion et dans les organisations. A partir des années 60, l'approche et la nouvelle dénomination « *gestion des ressources humaines* » ont continué à évoluer par le recours, entre autres chose, à l'approche systémique.

1.6.1. L'approche systémique :

Environ jusqu'aux années 60, la gestion des ressources humaines représentait une gamme d'activités juxtaposés, mais toujours sans vision d'ensemble. L'application des modèles tirés de la théorie des systèmes allait changer cette situation. La conception de systèmes était appliquée aussi par les chercheurs des disciplines différentes comme la physique ou la mathématique, et puis enfin le management.

Le système peut être défini comme une entité (par exemple une organisation) qui est orientée vers la réalisation d'objectifs et composée d'un ensemble d'éléments interdépendants qui doivent contribuer à optimiser la réalisation des objectifs. Un système ouvert est influencé par l'environnement, il fonctionne en faisant appel à des ressources, qui sont utilisées dans un cycle d'activités, qui se renouvelle et se régularise par le recours à la rétroaction (régulation interne) et au mécanisme de distribution des résultats, qui permet le renouvellement des ressources.

Ce qui est appliquée à la gestion des ressources humaines de l'approche systémique, c'est ce que cette approche implique d'abord une analyse des éléments de l'environnement ayant une influence tant sur les ressources consacrées à la gestion des ressources humaines que sur les activités et des buts que l'organisation devrait atteindre. La GRH, en tant que sous-système d'une organisation, doit suivre des buts conformes à ceux du système global dans lequel il appartient. En même temps, le système de l'organisation est influencé par ce qui se déroule dans n'importe quel de ses sous-systèmes (on parle donc de l'interdépendance), dont le système de GRH ne fait pas exception à ce principe.

L'approche systémique présume que pour chacune des activités de gestion des ressources humaines on définit strictement les buts à atteindre ou la contribution à la réalisation de résultats désirés. Cela permet d'accomplir une plus grande cohésion de l'ensemble des activités de GRH et d'effectuer une évaluation, pour autant que l'on s'est donné la peine de formuler, pour chaque but

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

visé, des normes et des indicateurs qui permettent de porter un jugement clair sur la mesure du succès ou de l'échec des activités.

Dès l'apparition de l'approche systémique et son application à la gestion des ressources humaines, toutes les activités de GRH peuvent systématiquement faire l'objet d'une évaluation de leur contribution à la réalisation des buts à atteindre au sein de l'organisation. De plus, le terme « *interdépendance* » entre les sous-systèmes et le système permet de déterminer sur la place dans laquelle mesure les ressources humaines ont aidé à réaliser les objectifs globaux de tout organisation.

1.6.2. L'approche stratégique :

Dans les années 80, une dimension stratégique s'ajoutait à l'approche systémique. Cette circonstance a provoqué une modification encore plus importante des pratiques de GRH.

Professeur L, BELANGER désigne le concept de stratégie, dans le contexte de la gestion d'entreprise en tant que « *le processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel* »⁷

H. MINTZBERG, professeur d'organisation à l'institut européen d'administration des affaires (INSEAD) de Fontainebleu en France, mène de nombreuses recherches sur la management et les organisations en générale. Ses recherches sont orientées vers la nature et les styles de travail de gestion. Il s'intéresse également à savoir les formes d'organisation et le mécanisme de formation des stratégies. Il apporte donc un apport considérable à la réflexion sur le concept de stratégie dans un texte nommé « *les organisations ont-elles besoins de stratégie ? Un autre point de vue* », ou il se répond à cette question en disant que « *oui, les organisations ont réellement besoin de stratégies pour se donner une direction, assurer la coordination des activités et promouvoir l'efficience et l'efficacité dans des conditions de cohérence, malgré l'adversité* »⁸

En résumé, la conception de gestion stratégique, appliqué à la gestion des ressources humaines, raffermis le lien entre l'ensemble des activités de GRH les stratégies de l'organisation. Actuellement, tous les gestionnaires imposent l'approche stratégique en ce qui concerne la GRH et

⁷Bélanger, L. « La nature et l'évolution de la gestion des ressources humaines », dans gestion stratégique et opérationnelle des RH, Boucherville, Gaëtan MORIN Editeur, 1993.

⁸Mintzberg, H. « Les organisations ont-elles besoins de stratégie ? Un autre point de vue », Gestion, 1987.

soulignent la nécessité de considérer les employés comme une ressource stratégique et comme un moyen de lutter contre la concurrence.

2. Définition de la Gestion des Ressources Humaines :

D'après Brabet 1993 la GRH, c'est une « *discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations* ». Elle peut être aussi définie comme *la gestion des hommes au Travail dans des organisations*⁹

- **Gestion** vient du latin **gestio** ce qui veut dire action de **gérer**. L'expression montre que la gestion s'applique à l'action courante. Jusqu'en 1950 il s'agissait d'une simple exécution des travaux de gestion. Aujourd'hui elle est considérée comme plus qu'un simple terme (gestion= administration= management= direction). La gestion vaut par ses objectifs qui sont de contribuer au fonctionnement et à la conduite des organisations.
- **Gérer** renvoie à l'idée de faire des choix. La GRH suppose de prendre des décisions sous contraintes : elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques, juridiques,...
- **Gérer les hommes** dans la mesure où la GRH se préoccupe du facteur de production qui travail contrairement au facteur capital, réagir par rapport aux décisions prises. Gérer les hommes suppose donc tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales.
- **Le travail** représente une activité sociale aux dimensions contradictoires, à la fois source d'épanouissement, source de revenu, à l'origine d'un statut social et activité contraignante.
- **Gérer les hommes au travail des organisations** : la GRH ne se limite pas aux seules entreprises privées mais concerne toutes les structures (administrations publiques, organisations à but non lucratif...) rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun.

Cette définition fait apparaître la complexité et l'enjeu de la GRH, activité à la fois technique et stratégique, nécessitant des compétences variées et une compréhension des contraintes aussi bien internes qu'externes à l'organisation.

❖ Définition d'un gestionnaire :

⁹Martory, Bernard, Crozet, « GRH : Pilotage social et performances », Paris, 6ème édition Dunod, 2005.

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

Le gestionnaire est une personne nommée à une position d'autorité. Il encadre d'autres personnes de façon à ce qu'elles réalisent ce qu'elles ont à faire. Il est responsable de l'utilisation de certaines ressources et qui est imputable des résultats de travail. Dans cette optique la *GRH est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité.*¹⁰

Parmi les activités qui permettent à une organisation ou une entreprise de disposer des ressources nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation, **la gestion prévisionnelles des emplois et des compétences (GPEC)**, la formation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la gestion des carrières, la mobilité (incluant le licenciement...)

D'après J.M.Le Gall¹¹ : il s'agit d'une fonction de l'entreprise « *qui vise à réagir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en terme d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient* »

D'après J.M.Peretti¹² : « *la gestion du personnel à long terme est une gestion des effectifs, les objectifs sont limités à la recherche et à l'examen de politique de personnel à un niveau global et anonyme. Il n'est pas question d'analyser les qualités et les aptitudes d'un individu pour mesurer son adaptation à un poste ou son affectation, ou essayer en revanche après avoir estimé les besoins futurs de l'entreprise pour chaque poste d'étudier la façon dont les différentes politiques de personnel (promotion, recrutement ; retraite...) permettant de satisfaire les besoins* »

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

La notion « gestion des ressources humaines » peut être définie comme l'ensemble de fonctions et de mesures ayant pour but d'assembler et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience et en même temps au profit de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration, etc.). Elle travaille pour quatre catégories de clients : **le dirigeant, les actionnaires, les salariés, les organisations syndicales**. Ces clients ont

¹⁰L. Cadin, F. Guérin et F. Piegeyre, « Gestion des ressources humaines : Pratiques et éléments de théorie » édition : Dunod , Paris, 2007

¹¹Jean-Marc Le Gall, « Gestion des Ressources Humaines », édition le PUF, 2^{ème} édition, 1992.

¹²Jean-Marie Peretti, « Ressources Humaines », édition Vuibert, 8^{ème} édition, 2004.

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

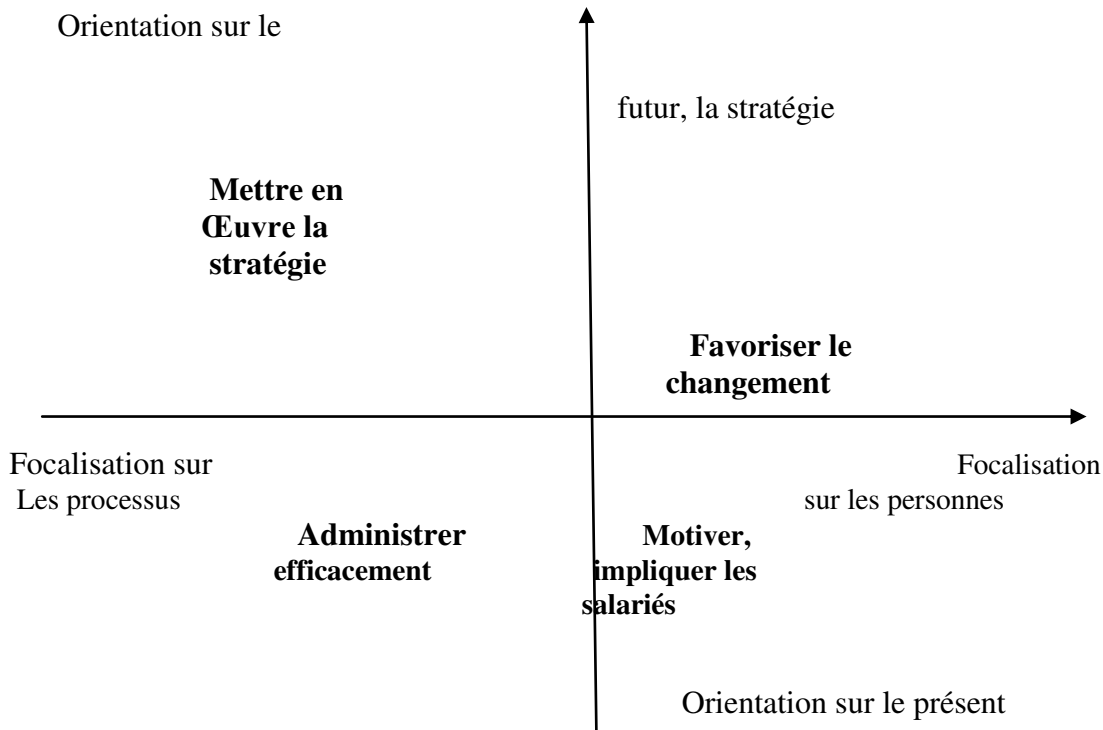
des attentes spécifiques que le D.R.H. doit satisfaire afin que la G.R.H. soit considéré comme performante et créatrice de valeur comme une fonction support.

La bonne gestion des ressources humaines passe par l'élaboration d'une stratégie murement réfléchie et planifiée.

2.1 Les missions et les objectifs de la GRH :¹³

Après avoir donnée une définition de la notion GRH, voyons quels sont ses objectifs. L'approche « ressource humaine » ou GRH postule que les objectifs organisationnels et les besoins individuels au lieu d'être incompatible et en conflit, peuvent devenir conciliables et complémentaire, à condition qu'on prenne les moyens d'y parvenir. La GRH a ainsi pour mission de résoudre les problèmes des hommes au travail, de les satisfaire et de répondre en même temps aux exigences des entreprises. Il s'agit d'assurer une rencontre optimale entre les attentes de l'organisation (objectifs) et celles du personnel (satisfaction et motivation). Elle doit mettre en œuvre dans l'entreprise des procédures pour que quatre grandes missions soient exercées de façon efficace, ces missions sont résumées dans le schéma ci-après.

Schéma 01 : les missions spécifiques de la GRH.



Source : D'après Jean-Marie Peretti « Gestion des Ressources Humaines ».1998. P.34.

¹³Jean Marie Peretti, « Ressources Humaines et gestion des personnes », édition, Vuibert, Mars 2007.

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

- **Administrer efficacement** : c'est-à-dire, être un opérationnel efficace dans l'administration du personnel, mission confiée à la fonction très tôt et mobilisant des moyens humains et matériels, et pour laquelle les DRH ont accru leur efficacité et leur efficience administratives.
- **Développer la motivation des salariés** : en les considérant comme des clients interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise, d'où la nécessité de connaître leur attentes, leurs besoins d'équité et d'écoute, d'employabilité, d'épanouissement.
- **Favoriser le changement** : ce qui exige des DRH d'encourager les comportements nouveaux les plus efficace grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation, tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération, et de mettre en place une culture de changement et de transformation.
- **Mettre en œuvre la stratégie** : le DRH doit atteindre ses objectifs stratégiques et il doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, aussi il doit veiller à la cohérence des différentes pratiques de GRH entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique.

On peut regrouper ces objectifs en quatre groupes essentiels :

- **organiser et coordonner** : que ce soit les différents personnels, statuts et échelons hiérarchiques, afin de contribuer positivement au dialogue social au sein de l'entreprise.
- **appliquer la réglementation du travail** : notamment à travers les différentes structures juridiques mises en place par la législation sociale (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail par exemple).
- **définir une politique de l'emploi** : permettant un pilotage socio-économique de l'entreprise, et donc d'adapter, d'une part le nombre des effectifs, d'autre part les qualifications aux besoins de l'entreprise.
- **réaliser différentes tâches administratives** : (telles que la définition du règlement intérieur, la gestion des congés payés, etc.) et **de communication interne** (à travers la gestion des panneaux d'affichage et la détermination du type d'information qui devront y figurer).

3. Les éléments constitutifs de la GRH et ses activités rattachées :

3.1 éléments constitutifs :

Pour CadinLoic : « la GRH est une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs,

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

qualification et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie d'entreprise, dans laquelle elle intervient »

Donc, il est possible d'identifier les éléments constitutifs d'une GRH, et ce quel qu'en soit le contexte. Nous en retenons quatre qu'on va présenter dans le tableau suivant :

Tableau 04 : les éléments constitutifs d'une GRH,

Des pratiques de gestion Recruter organiser évaluer rémunérer former faire progresser	Des règles et des normes Règles juridiques, conventions collectives accords accord de branche, d'entreprise normes produits, réglementations outils de GRH
Des acteurs multiples <i>-internes</i> Direction, service RH Managers Représentants du personnel <i>-externes</i> Pouvoirs publics Syndicats Consultants Donneurs d'ordres, actionnaires.	Des politiques de gestion Déterminer par les stratégies d'entreprise en fonction : <i>-des contextes externes</i> Marchés, produits, secteurs d'activité <i>-des contextes internes</i> Modes d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante.

Source : A. Dietrich, F. Piegeyre « la gestion des ressources humaines » édition : la Découverte, Paris, 2005. P.18.

Les pratiques de gestion désignent les activités opérationnelles : recruter, évaluer, former, rémunérer, mobiliser les salariés. Sans être nouvelles, elles font l'objet d'une formalisation et d'un outillage accru qui contribuent à clarifier les règles du jeu au sein de l'entreprise. Elles se renouvellent parce qu'elles traduisent et concrétisent des choix politiques en matière de GRH. Ces choix politiques dépendent des stratégies (marchés, produits) des dirigeants, des caractéristiques de leur secteur d'activité, de l'existence d'une main-d'œuvre qualifiée et disponible sur le marché du travail ou de la nature des activités.

Pratiques de gestion et politiques d'emploi soulignent la multiplicité des acteurs intervenant dans la GRH. *Aux acteurs de l'entreprise* s'ajoutent les partenaires extérieurs dont l'intervention est souvent déterminante : partenaires institutionnels, collaborateurs divers, partenaires économiques imposant une GRH pour s'assurer de la conformité de leurs sous-traitants.

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

Ces multiples acteurs sont engagés dans des jeux de pouvoir et des conflits d'intérêts qui les amènent à faire de la définition des règles un enjeu majeur de leurs relations. Les règles du droit du travail et les modalités de régulation entre partenaires sociaux jouent un rôle majeur dans la construction de la GRH.

3.2 Activités rattachées :

Elle comprend plusieurs domaines des activités attribuées traditionnellement à la GRH sont :

- ***L'administration du personnel*** : la gestion des paies, la rédaction des contrats de travail, l'application des normes légales, les relations avec les organismes comme la direction départementale du travail...
- ***La gestion des emplois*** : le recrutement, l'évaluation, la gestion des carrières, les mobilités, la réduction des effectifs...
- ***La gestion des compétences*** ;
- ***La gestion des rémunérations*** et la maîtrise des salariaux
- ***La politique de communication*** (interne / externe, ascendante / descendante)
- ***L'amélioration des conditions de travail*** (ergonomie, temps de travail) ;
- ***La gestion des relations sociales*** (négociation avec les partenaires sociaux)

3.3 Axes majeurs :

Nous pouvons dire aujourd'hui la GRH comporte six (06) axes majeurs, qui sont :

3.3.1 l'emploi :

Il constitue un facteur fondamental pour le développement économique et social. Un emploi est un contrat passé entre deux parties, *l'employeur et l'employé*, pour la réalisation d'un travail contre une rémunération, par l'exercice d'une profession. A l'image de GRH il s'agit de la gestion de l'effectif de l'entreprise. Toute entreprise dans laquelle est mise en place une politique de GRH gère les flux de personnel. Elle suit l'évolution de son effectif et crée des fiches emplois/compétences. Ces fiches permettent de clarifier les missions du poste à tenir, ainsi que les compétences nécessaires pour tenir le poste, et facilitent le recrutement. Elles sont indispensables et sont complétées par une approche par les compétences, beaucoup plus individuelle. Enfin, le recrutement fait tout aussi partie de cette composante essentielle car il représente une incidence notable sur l'emploi, la qualité de service et sur la performance de l'entreprise.

3.3.2 La rémunération :

Elle se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés et constitue une partie explicite du contrat de travail. En réalité la rémunération satisfait une part de la motivation pour l'emploi d'où l'importance de gérer et maîtriser la masse salariale. Elle peut tout aussi bien prendre la forme :

- d'un traitement, si l'employeur est une personne publique ;
- d'un salaire, si l'employeur est une personne morale ou physique ou autre que le travailleur ;
- d'honoraires lorsqu'il s'agit d'un indépendant qui est son « son propre employeur » (artisan, commerçant, exploitant agricole, profession libérale,...)

3.3.3 la valorisation :

Il s'agit du développement humain et social. C'est l'ensemble des actions qui vont évoluer le salarié (compétences, conditions matérielles et psychologiques). La valorisation des ressources humaines peut avoir plusieurs significations et formes (valorisation financières, psychologique, sociale...). Concrètement, elle peut se manifester toutefois par trois types d'actions complémentaires qui s'inscrivent nécessairement dans la durée :

- l'évaluation du personnel et de la gestion des carrières ;
- la formation pour répondre à la fois aux exigences d'adaptabilité et de l'entreprise et à un souci légitime de promotion et de développement ;
- l'amélioration des conditions de travail (du point de vue du temps, des aspects physique et psychiques) de la sécurité, de l'hygiène, du confort, des équipements sociaux et des œuvres sociales...

3.3.4 la formation

Elle peut être définie comme « l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leurs évolutions professionnelles »

Elle constitue un levier important de motivation, qualité, organisation et intérêt au travail.

3.3.5 la communication

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

Elle s'agit du dialogue social et des flux d'information. Le dialogue social comprend toute les relations avec les instances représentatives du personnel (CE, DP, DS) telles que l'organisation des élections, les différentes réunions obligatoires, la négociation d'entreprise, la gestion des conflits et la médiation font également partie de cet aspect essentiel. Ensuite viennent les flux d'information descendante (livret d'accueil, journal d'entreprise, réunions, bilan social... Ce sont les informations qui viennent de la direction. L'information ascendante est celle qui provient des salariés (enquêtes d'opinion, expression directe, cercles de qualités...) mais beaucoup d'employeurs y sont réticents.

3.3.6 l'évaluation

Elle occupe une place majeur en matière de GRH car elle détermine de nombreuses pratiques : la formation, la promotion, la mobilité, la rémunération...

Section 03 : la gestion prévisionnelle des ressources humaines :

1. Définition de la gestion prévisionnelle des RH :

Selon D. Thierry¹⁴ « la GPP ne se réduit pas à quelques outils miracles (en particulier l'informatique) comme l'adéquation homme-poste, l'analyse des ressources, la gestion des effectifs et un discours général sur la qualification (pour avoir des salariés plus dynamique, plus motivés, plus évolutifs et plus adaptables). C'est une démarche à intégrer à la stratégie, dont les directeurs des ressources humaines doivent mesurer le rapport couts/ Bénéfices/ Risques et qui peut se heurter à certaines cultures d'entreprise ».

1.1. Les objectifs de la GPRH

La GPP joue un rôle important dans la gestion des ressources humaines d'une entreprise, c'est une méthode de la GRH permettant de réaliser les ajustements nécessaires pour affronter l'évolution de leurs métiers et de l'environnement socio-économique. Elle permet :

- la prévoyance des incidents, la projection de devenir de l'entreprise et des besoins en personnel pour que l'entreprise puisse disposer des RH nécessaires à son développement ;
- d'étudier les prospectives d'emploi, identifier les difficultés futurs, prend des précautions sur les événements et prévoit les crises susceptibles d'arriver ;

¹⁴Thierry-D, « Effet de mode pour la gestion prévisionnelle des emplois ? », le mode d'emploi dans le livre de P. Ramelier « GRH » .P.160.

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

- la GPP tente de réaliser une cohérence entre les objectifs à atteindre et les ressources mis en œuvre ;
- d'étudier la possibilité de répondre aux évolutions de plus en plus rapides et imprévisibles de l'environnement technologiques et commercial ;
- faciliter l'adaptation de volume de main d'œuvre aux besoins de la production sans à coups brutaux et sans conséquences dramatiques pour les salariés.
- La GPP permet de donner un cadre logique aux actions quantitatives au niveau de recrutement, de maintien de niveau d'emploi, de promotion et de reconversion d'un secteur à un autre.
- La GPP constitue un outil de réflexion qui conduit à remplacer les RH dans la production, en les envisageant non pas comme les contraintes mineurs d'un système à optimiser mais en tant que facteur de l'équilibre de l'organisation.
- La GPP est une approche logique de la gestion des RH, une préparation des solutions futures aux événements et une réflexion sur les mouvements du personnel.

1.2. Les principes de la GPRH :

- La GPRH est préventive et vise à anticiper les fluctuations au lieu de faire face à leurs conséquences « ex post ».
- Le service personnel peut veiller à l'équilibre de la pyramide des âges en espaçant judicieusement le rythme des embauches, les âges recrues leur formation et leur potentiel.
- La GPRH corrige les écarts dus aux départs prévisibles.
- La GPRH peut faire des prévisions à la baisse, limiter les embauches et éviter d'avoir à procéder à des licenciements massifs. A l'inverse, l'anticipation d'un accroissement de la production peut permettre d'orienter le recrutement de façon précoce vers les tranches d'âges, les niveaux et les types de qualifications qui seront nécessaires à terme, comme aussi l'anticipation d'un changement technologique.
- Avec la GPRH les changements peuvent être mieux anticipés, leurs conséquences mesurées, des contres mesures adaptées mises en place.

2. Les conditions d'utilisation de la GPRH :

Il est important de bien définir ses limites et ses conditions d'utilisation.

Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique

- En premier lieu, la GPRH est une notion probabiliste cela veut dire que l'objectif visé change et se transforme continuellement en fonction du cycle des affaires, les besoins en RH dans e futur. Seront probablement différents des besoins tels qu'ils se présentent actuellement, il y aura donc obligatoirement des écarts entre cible visée et cible réalisée et cible visée besoin réel au moment de l'atteinte de cette cible.
- En second lieu, la logique habituelle de la prévision est inversée, il ne s'agit pas seulement de partir d'une estimation des besoins pour définir ce qu'il faut acquérir comme ressources pour les satisfaire. En effet, le point de départ n'est pas « 0 », il existe déjà une entreprise avec ses ressources humaines qui constituent une donnée avec laquelle il faut non seulement compter mais qui est une contrainte impérative, durable et évolutive.
- En conséquence, la première étape de toute démarche prévisionnelle est l'inventaire des ressources humaines qu'il se présente à l'instant donné dans l'entreprise, il comprend les données qualitatives et quantitatives, celle-ci sont notamment relative à la répartition des salariés par statut, niveau de formation, compétences, qualifications, filières, métiers et par l'ancienneté.

2.1. Les outils de GP :

- Gestion des potentiels
- Capacités d'acquisition des compétences et management
- Appréciation des performances
- Appréciation de la capacité à maîtriser les processus
- Identification des politiques
- Veille technologique
- Suivi prospectif de la démographie professionnelle.

Conclusion

Les premiers théoriciens de la fonction personnel bien que très différents dans leurs approche ont contribué à développer, soit de manière incidente, comme Taylor, et Fayol et Weber une approche de l'entreprise, qui a eu une influence directe sur la constitution de la fonction personnel.

- Le Français Henri Fayol s'intéresse à la dynamique dans le processus de production ;
- l'allemand Weber s'intéresse à la dynamique sociale basée sur la hiérarchie, et sa reproduction dans les organismes ;
- les américains Taylor (contrôle stratégique des procédés de production), Ford (standardisation des procédés de production), Denning (méthodes de contrôle de la qualité de production), Drucker (début du concept scientifique appliqué à la gestion, approche « technique » qui apparente la « gestion » à une science exacte) ;
- aujourd'hui les gourous et théoriciens du « management » sont nombreux (H. Mintzberg est un cas célèbre). Les objets d'études tournent autour d'une organisation moins pyramidale, plus organique, avec un « centre » et une « périphérie », l'implication de ces phénomènes dans la prise de décision, dans l'allocation efficiente des ressources, etc.

La fonction Ressource Humaine est une fonction stratégique dans les enjeux sont déterminants dans la conduite des changements en cours pour adapter l'entreprise au nouveau contexte économique, national et à l'environnement international de plus en plus concurrentiel ou les évolutions se caractérisent et s'évaluent en terme de performance et de compétences.

Ainsi la GRH a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies. Elle a pour principal objectif de mobiliser les capacités humaines de l'organisation en tant qu'acteurs prépondérant, afin de réaliser les objectifs de développement global dont on ne peut pas concevoir de progrès pour l'organisation sans une politique de gestion prenant en considération l'homme comme principal facteur. Faire l'histoire de la GRH permet de comprendre à la fois la variété de ses perspectives et la complexité des outils ainsi de traiter aussi bien le rôle fondamentale de la FRH.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Introduction

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est issue d'une évolution de la fonction « ressources humaines ». Elle s'est progressivement substituée à la traditionnelle « gestion du personnel » aux finalités avant tout administrative et comptable. Marquée par un taylorisme rationalisant, la gestion du personnel visait la maîtrise des « frais du personnel ». Au milieu des années 70, avec la loi sur la formation professionnelle continue, apparaît le concept *de compétence*, qui va modifier radicalement l'approche des problèmes en matière de gestion des ressources humaines. Depuis lors, l'enjeu prioritaire de la fonction réside dans l'adaptation des compétences des salariés aux exigences de l'environnement.

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

C'est une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen termes. Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues des modifications de l'environnement économique, social, juridique, etc.

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

Section 01 : l'approche par les ressources et les compétences

1. La théorie des ressources (PENROSE 1959) :

Edith Penrose 1959 est à l'origine de l'approche par les ressources. Il caractérise la firme comme une collection de ressources productives associées à la capacité administrative à les coordonner. La frontière de la croissance se situe alors à la limite des capacités de communication, de développement et d'exploitation des ressources.

La théorie par les ressources postule que l'avantage concurrentiel résulte d'un accaparement par la firme de la valeur d'un actif temporairement supérieur à sa valeur estimée par le marché.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Penrose définit le concept de services des ressources. Les inputs du système de production ne sont pas les ressources elles-mêmes mais les services qu'elles apportent. La nature de ces services dépend des connaissances possédées par les individus dans l'entreprise. Les deux types de ressources (matérielles et humaines) combinées créent ainsi, par interaction, des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque firme.

Cette nouvelle conception a émergé par la prise en compte des facteurs internes à l'organisation comme source d'avantage concurrentiel, c'est sa singularité qui fournit à l'entreprise la base de son développement : en créant des produits uniques, elle développe en même temps des capacités ou des ressources uniques.

De cette manière, la notion de ressource a été évoquée par la première fois, mais depuis, de nombreux auteurs se sont prononcés en essayant d'apporter de nouvelle précision scientifique.

1.1. La perspective Ressource BasedView¹

« L'approche basée sur les ressources (RBV) (La théorie de gestion par les ressources et les compétences) » est un courant stratégique à part entière puisqu'elle repose sur une identification des sources de l'avantage concurrentiel durable. Alors que l'économie industrielle (et son principal représentant M.PORTER) se centre essentiellement sur les caractéristiques de l'industrie pour expliquer la performance des firmes, la RBV suggère que les différences de performance entre firmes s'expliquent plutôt par les ressources qu'elles détiennent. Les caractéristiques de l'environnement externe ne peuvent être des conditions suffisantes pour expliquer l'avantage concurrentiel durable des firmes. Tout au plus elles permettent aux firmes de réaliser des profits normaux. Les profits durablement supérieurs de certaines entreprises ne peuvent être expliqués qu'en considérant les ressources des firmes et leur combinaison dans l'exploitation. Au cours des dernières années, plusieurs recherches ont eu pour objectif d'évaluer l'origine de la performance des firmes (facteurs liés à l'industrie ou facteurs liés aux ressources et à l'organisation des firmes.). Bien que les résultats de ces recherches soient assez contrastés, il apparait en tout cas évident que l'économie industrielle et la BRV contribuent ensemble à expliquer la performance des firmes plus qu'elles ne s'opposent.

¹Warnier Vanessa, « construire des compétences stratégiques » Ed Vuibert ,2008. Paris P25.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

La Ressource BasedView constitue aujourd'hui la cadre privilégié de l'analyse interne de la firme. Initiée par Edith Penrose, elle souligne le rôle des déterminants internes dans la performance des entreprises.

1.2. Les caractéristiques des ressources

BARNEY (1991, 2002) définit le modèle *VRIN* (valeur, rareté, inimitabilité, non substituabilité). Dans une perspective complémentaire, il définit les conditions de l'avantage concurrentiel en fonction des caractéristiques des ressources et compétences qu'il a dénommé *VRIN* ou *VRIO* par la suite qu'on peut donc identifier ou résumer de cette manière :

- **Valeur** : la ressource ou la compétence doit avoir de la valeur pour la firme, parce qu'elle permet de tirer parti d'opportunités de marché ou de neutraliser une menace l'environnement. Ou tout simplement les ressources et capacités de la firme permettent-elles de répondre aux opportunités et menaces environnementales ?
- **Rareté** : la ressource doit être rare, c'est-à-dire qu'un nombre limité seulement de firmes peuvent y avoir accès, idéalement une seule. Ou tout simplement une ressource particulière est-elle contrôlée par un petit nombre de concurrents ?
- **Imitabilité** : la ressource ou la compétence doit être difficilement imitable afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie.
- **Non-substitution** : pour conserver sa valeur, la ressource ne doit pas avoir de substitut aisément accessible.

Un dernier élément a été ajouté à ce modèle qui est alors dénommé *VRIO*

- **Organisation** : la firme dispose-t-elle de politique et procédures permettant de soutenir l'exploitation de la valeur, la rareté, le coût d'imitation de ses ressources ? (Ce dernier élément a été ajouté au modèle, qui est alors dénommé *VRIO*.)

Selon Barney (1995), afin d'établir un avantage concurrentiel, la firme doit organiser sa structure et ses processus afin de réaliser la valeur potentielle de ses ressources et compétences cardinales. Aussi, il insiste que, l'avantage concurrentiel est un phénomène complexe, difficile à établir et fragile à maintenir, et que rares sont les firmes qui y parviennent.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Le modèle RBV de la stratégie permet d'évaluer les possibilités d'action à partir de critères internes. Le concept d'avantage concurrentiel est central, il apporte cependant des éléments de compréhension de la croissance des firmes, un lien de cohérence entre les activités et le niveau corporate.

1.3. Classification des ressources²

Du fait de l'existence d'une multiplicité de définitions, plusieurs typologies de ressources ont été proposées. Ainsi, dans son travail précurseur de la RBV, Penrose (1959) identifie deux types de ressources : les ressources physiques et les ressources humaines.

WERNERFELT (1989) propose trois catégories de ressources : les actifs fixes tels que les usines et les équipements dont la capacité sont fixées a long terme, les brevets, les marques ou la réputation aux capacités quasiment illimitées et les effets d'équipe incluant les routines et la culture.

Selon BARNEY (1991), il existe trois catégories de ressources : les ressources de capital physique, les ressources de capital humain et les ressources de capital organisationnel.

GRANT (1991), quant à lui, repère six catégorie de ressources : les ressources financière, humaines, physiques, organisationnelle, technologiques et réputation.

D'autres auteurs ont tenté de dépasser ces classements qui sont des déclinaisons plus ou moins développées d'éléments identiques. BLACK et BOAL (1994) proposent par exemple de hiérarchiser les ressources en fonction de leur niveau de complexité et de spécificité. Pour ces derniers, il existe deux types de ressources : les ressources maîtrisées, simples, facilement identifiables et évaluables monétairement, et les ressources systémiques (système ressources), complexe, plus difficiles à identifier et à évaluer.

- **Les ressources financières** : représente le taux d'endettement, le montant de la capacité d'autofinancement, le volume de trésorerie...etc.
- **Les ressources humaines** : Représente le nombre de salariés, le niveau de qualifications, l'expérience....etc.

²Vanessa Warenier, op cit, p 24.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

- **Les ressources physiques** : Les sites de production et leur localisation géographiques, les terrains les machines,...etc.
- **Les ressources organisationnelles** : Les systèmes d'information, les normes ISO.....etc.
- **Les ressources techniques** Les savoirs faire, les brevets...etc
- **Les ressources réputationnelles** : Les marques, la notoriété.

2. Compétence et GPEC :

La GPEC revisite les fondamentaux traditionnels de la gestion des ressources humaines, en plaçant la notion d'**emploi** et de **compétence** au centre des processus et des décisions. Il s'agit non seulement d'optimiser les processus de production, en prenant les RH comme données, mais de faire de la compétence et de l'organisation de cette compétence le levier premier de différenciation de l'entreprise et le facteur clé de concrétisation de ses projets stratégiques (amélioration de la qualité des produits, développement de nouvelles activités,...).

Pour mieux appréhender ce que la GPEC apporte de nouveau en termes d'approche dans la GRH, définissons tout d'abord les deux notions clés sur lesquelles repose : l'emploi et la compétence.

2.1.La notion d'emploi :

2.1.1. Définition

Emploi	Métier	Poste
Ensemble théorique de poste de travail similaires, ou présentant un fort degré de proximité.	Ensemble cohérent d'activité visant à remplir une fonction identifiée, qui n'est pas propre à l'entreprise. On parle aussi de profession.	Situation individuelle de travail, à un moment précis, dans un lieu déterminé.

L'emploi traduit la mission que remplit le salarié dans l'entreprise. L'emploi n'est pas caractérisé en premier lieu, comme l'est le poste, par un ensemble délimité de tâches. Il n'est pas non plus caractérisé en premier lieu, comme l'est le métier, par un geste professionnel, une

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

identité professionnelle qui transcende l'entreprise ou le secteur (par exemple : le métier de chauffeur routier).

Dans de très nombreux cas emploi et métier coïncident. Mais un emploi peut recouvrir une partie seulement d'un métier, ou bien plus couramment, recouvrir plusieurs métiers (par exemple : en emploi d'ouvrier de production-cariste, en emploi de chauffeur-technicien de maintenance véhicule). C'est le cas quand il existe dans l'entreprise un certain degré polyvalence des ressources.

La définition des emplois est propre à l'entreprise ; elle traduit l'organisation du travail de l'entreprise. En définissant le périmètre de chaque emploi, l'entreprise pose un acte stratégique : elle repose l'organisation du travail la plus efficace en fonction des compétences disponibles, introduit si besoin de la polyvalence, évolution des salariés pour exploiter leur plein potentiel.

2.1.2. Définition de la cartographie des emplois :

La cartographie des emplois est la liste des emplois, regroupés en famille (famille production, famille logistique, famille maintenance, famille commerciale,...).

Un emploi se définit classiquement par :

- La **mission** que remplit l'emploi : elle indique le service attendu de l'emploi, sa contribution, la mission est le cas échéant décomposée en plusieurs fonctions.
- Les différentes **activités** relatives à chacune de ces missions/fonctions.
- Un descriptif plus précis des **tâches** que recouvre chaque activité.
- Les conditions d'exercice de l'emploi.

On distingue emploi-type, qui est l'emploi tel qu'exercé aujourd'hui, et emploi cible, qui est l'emploi tel qu'il devra être à moyen terme, prenant en considération les évolutions découlant des orientations stratégiques de l'entreprise ou « imposés » par l'environnement.

2.2. La notion compétence :

2.2.1. Définitions :

Pendant longtemps, la compétence avait seulement un sens juridique qualifier le pouvoir attribué à une personne ou à un organisme. Dans le langage courant à partir du 15^{ème} siècle,

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

« *compétence provient du latin dans le langage qui connaît bien une question, une matière, un domaine, un travail.* »³

Dans le milieu professionnel, le mot compétence est apparu en premier lieu dans le milieu militaire puis dans le contexte de l'entreprise. Il est associé à des caractéristiques du comportement dans les années 1950. Ensuite son utilisation se généralise dans les entreprises dans le cadre de la sélection et de l'orientation de carrière. Puis ses applications s'étendent et se renforcent à la formation et au développement. Dans les années 1980 la qualité et la flexibilité des RH deviennent un élément d'adaptation pour répondre à la globalisation et à la montée de la concurrence.

Il est difficile de trouver une définition claire et simple de la notion de compétence. De ce fait il n'existe pas de définition pertinente unique. La plus parlante pour les professionnels et la plus facile à matérialiser, est celle du célèbre trip type : un ensemble **de savoir, savoir-faire et savoir-être** qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi/métier dans une situation d'activité donnée.

A l'issue de cette analyse, nous retenons la définition suivante : la compétence est la capacité d'une personne (acteur) à agir et réagir avec la pertinence requise pour réaliser une activité dans une situation de travail. L'acteur est au cœur d'un processus qui consiste à sélectionner, combiner et mobiliser ses connaissances, son savoir faire, ses aptitudes et comportements d'une part, et des ressources de l'environnement d'autre part, en vue d'accomplir une mission définie par l'entreprise.

Nous passerons en revue le concept de compétence d'abord tel que défini par deux auteurs majeurs dans un contexte d'entreprise, Guy Le Boterf et Philippe Zarifian.

2.2.2 Le concept de compétence selon Guy Le Boterf :

« L'auteur définit la notion de compétence étant la somme des acquis combinés qu'un individu met en œuvre au moment où il vit des situations professionnelles. Les compétences s'acquièrent par des apprentissages et se mettent en œuvre dans des situations concrètes. La

³Lou Van Beirendonk, « Tous compétent ! : Le management de compétences dans l'entreprise, », Editions de boeck Université, Paris : août 2006.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

compétence se décline en quatre domaines qui se combinent : technique, organisationnel, relationnel et d'adaptation. L'un ne veut pas l'autre ».⁴

Comme la compétence se réfère, pour lui, à un savoir agir dans des situations de travail particulière, Guy Le Boterf propose une définition estimée pertinente, utile et opérationnelle pour chaque organisation et entreprise. La compétence, c'est pour la personne, un savoir mobiliser un ensemble de ressources appropriées personnelles et de son environnement pour gérer un ensemble de situations professionnelles afin de produire des résultats satisfaisant à certains critères de performance pour un destinataire.

2.2.3 Le concept de compétence selon Philippe Zarifian :

Philippe Zarifian définit la compétence comme 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 faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité. La prise d'initiative vient d'une personne capable d'imagination et d'inventivité, en vue d'une réponse adaptée à un événement. Elle est couplée à la responsabilité de domaines à assumer.

Il explicite la définition en la référant à la question de la responsabilité qu'il rattache à une éthique professionnelle versus une question purement morale. Il reformule ainsi la définition de la compétence : c'est la prise d'initiative et assumer des responsabilités de l'individu sur des problèmes et événements auxquels il s'affronte au sein de situations professionnelles. Assumer des responsabilités signifie : aller jusqu'au bout des initiatives prises, répondre de la portée d son action, se soucier du destinataire dans la production du service, exercer son activité professionnelle dans un champ de responsabilité.

La compétence est ainsi vue comme une médaille à deux versants : la responsabilité, attribuée à un individu acteur, et l'initiative, attribuée à un individu sujet.

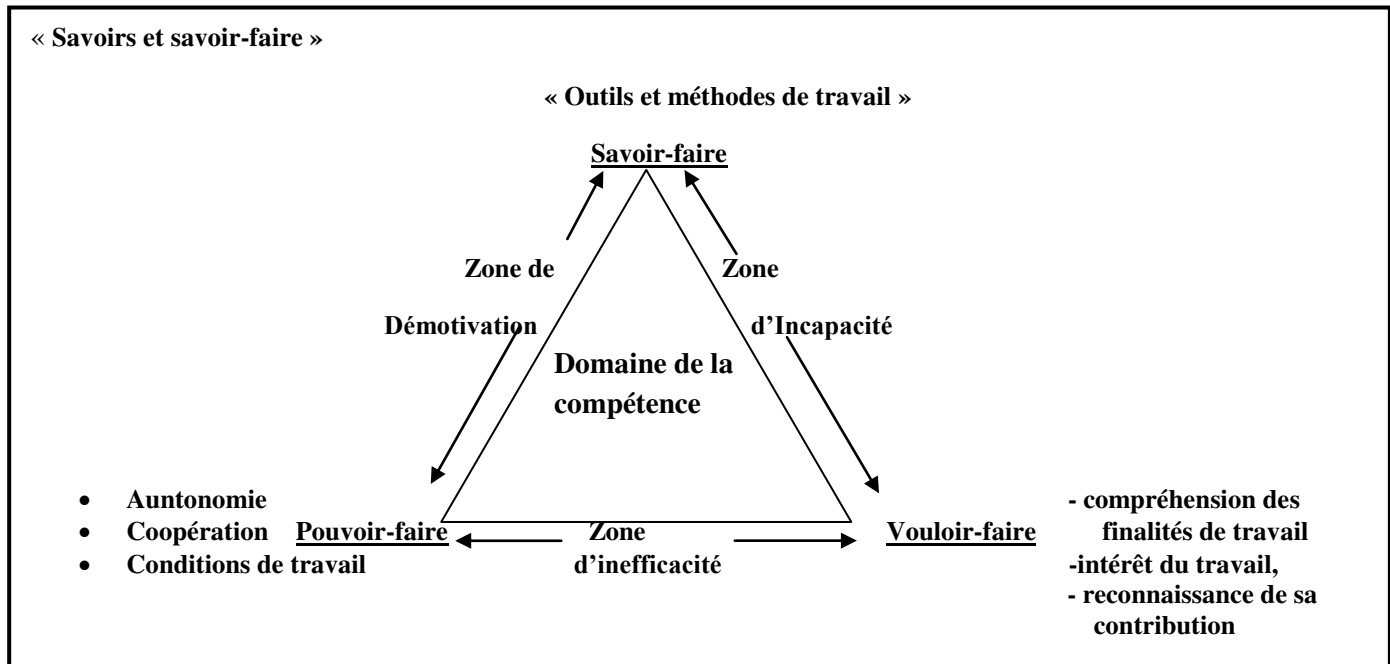
Ces définitions souligne la nécessité de voir coexister les trois conditions : savoir, pouvoir et vouloir, pour que la compétence se manifeste. Le « savoirs » fait référence aux acquis de la

⁴Annick Cohen, Anette Soulier, « manager par les compétences », édition Liaisons,2004.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

personne, le « pouvoir » fait référence à l'organisation et aux moyens, le « vouloir » fait référence à la valorisation de la personne et au management, (figure ci-après).

Figure 04 : le triangle de la compétence.



Source : A.Masson et M. Palier, « les démarches compétences », ed.ANCT, Paris, 2004. P.31.

➤ Le savoir agir :

Ce sont des connaissances dépendantes du contexte de l'activité professionnelle. Elles s'acquièrent en mieux de formation et d'information par l'expérience et peuvent concerner une unité de travail (service) ou une entreprise, ce qui permet à l'individu d'agir sur mesure. C'est un savoir combiné en fonction des situations rencontrées, des ressources personnelles telles que : les savoir-faire et es savoir-être, avec des ressources extérieurs à l'individu telles que : les méthodes de travail, les réseaux d'information, les documents. L'individu est considéré comme « un entrepreneur de ses compétences de la même façon qu'un entrepreneur combine différents moyens pour produire des biens et des services, un individu va combiner différentes ressources pour réaliser une activité avec compétence »⁵.

⁵G.Le.Boterf, « construire des compétences et réussir la professionnalisation »1998.([http // 172.23.198.9/ RIFC TRAVAIL/ diagnostiquer.htm](http://172.23.198.9/RIFC/TRAVAIL/diagnostiquer.htm)).

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

➤ **Le vouloir agir :**

C'est d'accepter à s'engager dans la situation rencontrée, ce qui signifie : la connaissance de sa contribution ; la correspondance entre ses valeurs professionnelles et ce qui est attendu de lui et l'image positive et réaliste de soi.

➤ **Le pouvoir agir :**

C'est disposer de tous les moyens nécessaires pour s'engager dans la situation, lesquels concernent : la détermination du cadre d'autonomie et de responsabilité de l'individu, le partage des enjeux et la clarification des modalités de coopération ; et l'amélioration des conditions de travail : réduction des risques professionnels, charges de travail acceptables, etc.

➤ **L'interdépendance des trois dimensions de la compétence :**

Le Boterf identifie trois dimensions de savoirs. Il donne une définition éclairante de la compétence en approfondissant l'idée de combinaison : « *chaque compétence est le résultat d'une combinaison de ressources* », ou bien « *la compétence consiste à savoir mobiliser et combiner des ressources* ». Ainsi, le professionnalisme se manifeste par la maîtrise de compétence à un niveau d'exigence élevée.

- **Savoirs et savoir-faire** : les connaissances de l'individu se construisent par l'action, c'est-à-dire l'accumulation des nouvelles connaissances s'opère de façon parallèle et interdépendante avec l'accumulation des savoir-faire. De même, les savoir-faire deviennent fragiles aux évolutions technologiques sans acquisition de nouveaux savoirs.
- **Savoir-faire et savoir-être** : il est vital de connaître que sans savoir-être, l'utilisation des savoir-faire par les individus n'est pas tout à fait efficace. Aussi, le savoir-être est parfaitement inopérant sans savoir-faire.
- **Savoirs et savoir-être** : la mobilisation des savoirs s'appuie sur l'utilisation des attitudes appropriées ou savoir-être, lesquels demeurent inutiles sans connaissances, c'est-à-dire pour cet auteur l'individu est compétent si : celui qui maîtrise son domaine afin d'aboutir à la performance, en plus de sa maîtrise technique capable d'organiser son propre travail par une capacité de travailler en relation avec d'autres.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

3. Les typologies de compétence⁶

Le terme « compétence » est présent dans tous les discours, dans tous les domaines. C'est une notion complexe, un concept multifacette.

Trois disciplines de gestion l'utilisent : la GRH s'intéresse aux compétences individuelles de collaborateurs, le management aux compétences collectives des équipes, la stratégie aux compétences clés qui déterminent le cœur de métier de la firme. A ce terme C.Dejoux partage l'idée de Zarifian, la notion de compétence englobe trois principaux types qui sont : *les compétences individuelles (professionnelles), les compétences collectives (d'équipes) et les compétences de l'entreprise (organisationnelle).*

3.1. Les compétences individuelles ou professionnelles :

Le concept de compétence individuelle n'est pas né dans le champ de la gestion. Pourtant, la GRH le positionne comme l'un de ses *concepts phares*. A partir des travaux pluridisciplinaires qui l'ont précédée, elle a su lui donner un sens et l'imposer progressivement en complément de la notion de qualification.

3.1.1. Définition :

La *compétence individuelle*, est la combinaison d'un ensemble de connaissance, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans le contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.

Deux sens sont attribués au mot compétence :

- *La légitimité d'une personne ou d'une instance, à décider ou à juger d'un fait (compétence d'un tribunal) ;*
- *Les capacités reconnues d'une personne en telle ou telle matière reliées aux connaissances acquises.*

Ainsi, la compétence d'un individu lui est attribuée par le droit ou par le savoir.

L'intérêt pour la notion de compétence est apparu simultanément dans différentes disciplines pour devenir, dans les années 1980, un concept fondateur en Gestion. Les sciences qui l'ont

⁶CécilDejoux, « Gestion des compétences et GPEC », édition, Dunod, Paris, 2008. P9

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

étudiée ont permis de dégager des récurrences et des caractéristiques, reprises par les chercheurs en gestion.

3.2. Les compétences collectives ou d'équipes :

La compétence collective peut être approchée sous deux angles : c'est une notion qui permet d'analyser l'efficacité des équipes en management, c'est aussi une compétence clé qui peut symboliser la principale activité de l'entreprise.

3.2.1. Définition :

La *compétence collective* représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre.

3.2.2. Gestion des équipes et compétence collective :

De nombreuses entreprises favorisent le travail en groupe pour réfléchir à des méthodes d'amélioration, régler des dysfonctionnements, trouver des solutions commerciales. La performance de travail collectif reste aléatoire. Mais lorsqu'une équipe est productive, il est intéressant d'analyser les raisons de ce succès afin de reproduire ces conditions si le besoin se présente.

3.2.3. Compétence collective en tant qu'activité :

La compétence collective peut représenter la principale activité de l'entreprise, qui viendra un savoir-faire collectif. Les participants mettront en œuvre leurs propres compétences individuelles, mais en fonction des liens qui se tissent, des relations antérieures qui lient les personnes, de leurs motivations et des objectifs personnels, il se créera des compétences collectives propres au groupe.

3.3. Les compétences de l'entreprise ou organisationnelles :

Le rapprochement entre GRH et stratégie, dans les années 1980 a été un terrain favorable à l'émergence du concept de compétence organisationnelle. Les dirigeants ont fait évoluer l'entreprise à partir de ses ressources internes, de son cœur de métier et non plu en se positionnant uniquement par rapport au marché.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Deux théories ont proposés des modèles intégrant le concept de compétence organisationnelle, compétence clé et cœur de métier, dans cette perspective stratégique.

3.3.1. Définition :

La *compétence organisationnelle* met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme.

3.3.2. Compétences clés, cœur de métier :

Les *compétences clés* sont des compétences organisationnelles spécifiques qui apportent une rente à la firme, c'est-à-dire un avantage compétitif durable dans le temps.

Hamel et Prahalad (1999) les décrivent comme un ensemble de savoirs et de savoir-faire qui permettent à l'entreprise de proposer un produit qui sera source d'avantages pour le client. Pour Braney (1991), ces compétences fondamentales reposent sur des caractéristiques intrinsèques :

- *Leur valeur* : elles doivent accroître la valeur du produit pour le client ;
- *leur rareté* : elles doivent être difficiles à acquérir, soit parce qu'elles sont propres à l'entreprise (par exemple : l'image de marque), soit parce que leurs prix sont trop élevés.
- *Leur mobilité imparfaite* : elles ne peuvent être achetées ou transférées facilement ;
- *Leur inimitabilité* : elles ne peuvent être copiées. Elles sont partie intégrante de l'histoire, de la culture et du contexte de développement de l'entreprise ;
- *Leur longévité* : elles sont durables et assurent une pérennité à l'entreprise car elles pourront s'adapter à des nouvelles technologies ou à des innovations.

Le métier est l'ensemble des activités, actuelles et futures, dans lesquelles une entreprise alloue prioritairement ses ressources financières, technique et humaines.

Le cœur de métier est constitué des compétences clés de la firme. Les entreprises n'hésitent pas à donner une définition de leurs métiers qui justifiera les choix réalisés, participera à créer une identité collective et donnera un sens à la stratégie.

Le recours à la notion de métier procure deux avantages :

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

- si l'entreprise est pensée comme un portefeuille de ressources et de compétences, elle associera son « cœur de métier » à ce qu'elle sait faire de mieux, à ses « compétences clés » ;
- définir un cœur de métier, c'est prendre en compte la notion de métier dans la stratégie. Or le métier est un concept fédérateur en GRH. Il permet donc de faire le lien entre les compétences clés en stratégie et en RH.

4. Les apports et les limites de l'approche ressources et compétences :

L'approche ressource et compétence constitue un apport pour la stratégie, mais également pour la théorie de la firme. Les limites mises en évidence dans la littérature sont toutefois nombreuses.

4.1. Les apports :

Le principal apport de l'approche ressources et compétences est de proposer un éclairage supplémentaire sur la création de rente par rapport à l'analyse Portérienne. En effet, nombre d'auteurs mobilisent avant tout les ressources et compétences pour expliquer la création et la préservation de l'avantage concurrentiel. En fait, la théorie suppose que les sources sont directement liées à l'avantage concurrentiel qui, lui, impacte la performance.

Bien que l'on puisse la supposer a priori en opposition avec la perspective Portérienne, la RBV se positionne plutôt, d'après Puthod en tant que cadre d'analyse complémentaire. Plus encore, nous suggérons que ces deux courants ne se limitent pas à une complémentarité mais tendent vers une intégration réciproque. On peut rappeler que Wernerfelt dans son article fondateur de la RBV en 1984, adopte explicitement le modèle de cinq forces de Porter pour mener l'analyse des ressources et de leur rôle dans la stratégie des firmes.⁷

4.2. Les limites :

Bien qu'on puisse considérer qu'elle constitue le paradigme dominant en stratégie aujourd'hui, l'approche ressources et compétences fait l'objet de nombreuses critiques, tant par ses détracteurs que par ses artisans. Williamson, dans son article de 1999, identifie trois limites principales au courant des ressources et compétences. La première concerne le caractère fréquemment tautologique des définitions des principaux concepts. La deuxième est le manque d'opérationnalisation du courant. Enfin, la troisième met en évidence le manque de considération du courant pour les questions de construction et de reconfiguration des compétences.

⁷WarnierVanessa , op Cit , P38.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Le caractère de tautologique des concepts de la Ressource BasedView est aussi soutenu par Porter (1994). On peut voir à l'origine de cette tautologie la volonté légitime des auteurs d'expliquer la création et la préservation de l'avantage concurrentiel. Pour ce faire, ces derniers cherchent souvent à articuler les différents concepts (ressources, compétences, capacités...etc.) à l'aide de liens de causalité. Or le manque de consensus sur les termes autour desquels le courant s'est construit a longtemps été à l'origine de réflexions confuses.

Les nombreuses définitions du concept de compétence sont inopérantes et incomplète car elles décrivent la compétence à travers ses conséquences et non sa nature. De nombreux auteurs se contentent d'identifier le métier de grandes multinationales pour montrer les compétences fondamentales d'entreprises à succès.

L'approche ressources et compétences laisse de côté les questions traitant de l'interprétation des situations stratégiques et plus généralement de l'environnement par les dirigeants. Elle offre une vision simplifiée de la réalité. Or, il semble que le problème du développement des compétences ou du changement des ressources ne puisse être abordé de manière prometteuse si l'on omet ou si l'on sous-estime le rôle que joue l'interprétation des acteurs dans ce phénomène.

Face à toutes ses limites, assez peu de propositions ont été faites pour rendre plus consistant théoriquement le courant des ressources et compétences pour favoriser son caractère opérationnel.

Section 2 : Principes générales de la GPEC

1. Les fondements de la GPEC

1.1 Une terminologie diversifiée :

Le développement des démarches prévisionnelles suivies par les entreprises en matière de main d'œuvre est un phénomène qui date le plus de trente ans, porte également sur l'effectif, les emplois et les compétences. Elle peut être considérée comme un corps de méthodes délimitées, aussi bien que comme un ensemble hétérogène de pratiques.

Elle désigne des démarches multiples qui visent à décrire et préparer les divers avenir possibles de l'entreprise en vue de préparer les décisions de gestion des ressources humaines. Pour en favoriser la compréhension, nous présenterons les conceptions qui se sont succédées depuis les années 60.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

1.2 L'ère rationaliste et les modèles de gestion prévisionnelle des effectifs (années 60) :

L'entrée de la précision dans la gestion de personnel s'est fait en quelque sorte au nom de la science, grâce au progrès de la recherche opérationnelle, et à l'évènement de l'informatique, en France, les expériences significatives de gestion prévisionnelle des ressources humaines ont débuté les années 1960. Les modèles de gestion prévisionnelle sont constitués sur une base purement numérique et se limitent à ce qui est calculable, ils interviennent essentiellement dans la gestion économique à long terme des effectifs.

De la, on relève un échec relatif de cette période quantitativiste : les dirigeants n'y ont pas cru, les professionnels de la gestion du personnel maîtrisaient mal les techniques et certains aspects de gestion.

Alors que les principes sur lesquels se fondaient les prévisions laissaient de côté les évolutions de l'environnement (développement de la technologie, de la concurrence, du marché de travail, de la gestion sociale...) et celles du système social interne.

1.3 L'ère de relations humaines et la gestion prévisionnelle des carrières (1970-1975) :

Le suivi de rationalité est toujours présent, en particulier à travers le concept de gestion intégrée, la gestion est conçue comme un système dans lequel les différentes composantes interagissent. Cette orientation de la gestion prévisionnelle a surtout été appliquée à la gestion des cadres et plus précisément à la gestion de leurs carrières, (c'est pourquoi nous l'appelons gestion prévisionnelle des carrières), à l'époque, l'argument était le suivant : les cadres attendent de l'entreprise qu'elle leur offre des carrières plutôt que de simples emplois.

A la différence de la gestion prévisionnelle des carrières répond à des préoccupations de gestion des individus (l'adéquation des individus aux emplois de l'entreprise). Cette conception de gestion prévisionnelle s'est révélée à l'usage centré sur les individus et pas assez organisationnelle.

1.4 L'ère de l'entreprise et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

Le renouvellement de la gestion prévisionnelle s'est amorcé à la fin des années 70 ; en réponse aux déséquilibres de la situation de l'emploi et de l'aggravation du chômage, il ne s'agit

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

plus d'optimiser une gestion des ressources humaines en période de croissance, mais de prévenir les crises, à la suite de réduction massives d'effectifs, en particulier dans l'industrie lourde (charbonnage, sidérurgie).

Le projet de gestion prévisionnelle de l'emploi de développement dans différents cercles de réflexion (institut de l'entreprise, institut entreprise et personnel), en 1981, se crée l'association développement et emploi dont l'objectif est de développer de nouvelles approches de l'emploi.

La GPEC s'inscrit progressivement dans le cadre des réflexions des pouvoirs publics, les textes du ministère du travail l'envisagent comme « un acte de gestion qui permet à l'entreprise d'accroître ses compétences, par une analyse sur le contenu des métiers, l'évolution des qualifications en relation avec l'organisation du travail, la valorisation de la compétence et du potentiel individuel et collectif du personnel » (délégation à l'emploi, 1991). Au début des années 90, la gestion prévisionnelle des emplois fait l'objet de certaines critiques, elle résiste mal à un contexte économique peut portier, constate que l'emploi est resté une « variable d'ajustement »

1.5 L'ère de l'entreprise flexible et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

Dans les démarches de gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, le « C » de GPEC, (Thierry 1990) apparaît en 1986, comme pour jeter un pont entre les études prévisionnelles et la préparation d'action de gestion individuelle, la gestion prévisionnelle des ressources humaines s'éloigne de la visée quantitative et collective, pour venir à une approche qualitative et individuelle.

Dans le discours managérial, il ne s'agit plus, comme dans la période précédente de sortir de la logique des plans de licenciement, mais de « gérer l'incertitude » sur l'évolution du contenu des activités, donc des emplois, les entreprises cherchent plutôt à favoriser l'adaptation plus à un environnement perçu comme durablement turbulent et à développer l'employabilité de leurs salariés, dont on trouve certainement s'efforcent d'identifier les salariés détenteurs des compétences stratégiques pour optimiser leur fonctionnement, mais l'articulation entre compétence et stratégie reste malgré tout exceptionnelle.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

1.6 Le caractère contingent des démarches de gestion prévisionnelle :

A la différence des conceptions précédentes, la gestion prévisionnelle des emplois est marquée par la crise économique, dont ses promoteurs voudraient atténuer les effets et prévenir les nouvelles menaces, son essor à accompagné la transformation des structures d'emploi liée à l'accroissement de la pression de la concurrence internationale et aux mutation technologiques, la gestion prévisionnelle des compétences prolonge la tendance précédente, moins formalisée, elle adapte d'avantage, ses outils aux objectifs poursuivis.

L'ambition n'est plus de garantir le plein emploi, mais de favoriser l'employabilité des salariés dans des entreprises et un marché vu comme flexible.⁸

2. Les facteurs qui permettent de caractériser la GPEC :⁹

Quatre types d'analyse permettent de caractériser la GPEC dans la durée

1. Une succession de modèle de gestion
2. Une démarche d'ingénierie des ressources humaines
3. Une démarche controversée
4. La GPEC dans le champ de la loi

2.1. Une succession de modèle de gestion

Historiquement, les pratiques de gestion prévisionnelle des ressources humaines sont liées au développement de la pensée stratégique. Celle-ci consiste de proposer aux entreprises des modèles de performance et de développement. Selon les périodes et les caractéristiques de l'environnement économique, les préconisations fluctuent quant à la manière d'aborder la concurrence et d'assurer la réussite de l'entreprise.

Initiées avec les modèles de planification stratégiques dans les années 1960, les premières expérimentations de gestion prévisionnelle tentent de « *planifier les besoins quantitatifs* » en main-d'œuvre. Elles émanent de grandes entreprises et consistent-en des modèles de simulation et/ou d'optimisation.

⁸Gazier, Bernard « Les stratégies des ressources humaines », Paris, La découverte, 1993.

⁹A, Dietrich, F, Piegeyre, « La gestion des ressources humaines », la découverte.coll 2005. Page 62-65.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Dans les années 1970, les préoccupations évoluent vers des aspects plus « *qualitatifs* », sous la forme de « *gestion des carrières* ». Après les chocs pétroliers de 1973 et 1975, la gestion prévisionnelle s'oriente vers les emplois, en lien avec les transformations et les restructurations massives des années 1980, et les vagues successives de licenciement collectifs dans les secteurs industriels traditionnels (textile, charbonnage, sidérurgie). Les entreprises voient alors dans la GPEC un moyen de ne pas revivre ces mêmes traumatismes.

Mais, rattrapées par les plans sociaux qui mettent en échec les démarches prévisionnelles, les entreprises vont progressivement se focaliser non plus sur l'emploi, mais sur le couple compétence/activité, propice au développement de la mobilité dans le cadre d'emploi « à géométrie variable ».

La gestion des compétences se développe ainsi tout au long des années 1990 et apporte aux entreprises la flexibilité et la performance attendues.

Au début des années 2000, la GPEC revient en force sous la pression de législateur.

Tableau 05 : Evolution Des Modèles de GPRH (Gestion Prévisionnelles Des Ressources Humaines)

	Années 1965-1975	Années 1980	Années 1990	Années 2000
Modèles d'entreprise	Grandes entreprises, activités diversifiées	Entreprise flexible	Recentrage sur le cœur de métier, fusion, acquisition, entreprise réseau	Entreprise réseau
Environnement	Croissance, plein emploi	Crise, licenciement massifs	Instabilité, financiarisation et mondialisation de l'économie	Instabilité, économie mondialisée
Modèles de gestion prévisionnelle	Gestion prévisionnelle de personnel	Gestion prévisionnelle et préventive d'emploi	Management des compétences et de la performance	Management des compétences, gestion de la mobilité
Focale d'analyse	Effectifs/carières	Effectifs/emplois	Compétences/activités	Métiers/compétences
Concept clé	Poste	Emploi type	Compétences	Employabilité
Outils caractéristiques	Modèles de simulation et d'optimisation	Cartographie d'emplois, détection des emplois sensibles	Référentiel de compétences, entretien annuel d'appréciation	Répertoire des métiers

Source : Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre, « La Gestion des Ressources Humaines », 2005.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

2.2. Une démarche d'ingénierie des ressources

La GPEC consiste une démarche ambitieuse d'ingénierie des ressources humaines. Elle propose un ensemble cohérent et stabilisé de concepts, de méthodes et d'outils de GRH visant à faire des salariés des ressources conformes aux attentes de l'entreprise et propices au maintien d'avantages compétitifs. Dès les années 1980, elle consacre l'émergence de la GRH, avec la prise de conscience les métiers, les emplois et les qualifications évoluent et qu'il convient de prévoir ces évolutions afin d'y adapter en permanence les hommes et l'organisation de travail.

Dans cette perspective, la GPEC traduit les orientations stratégiques des directions 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 professionnels, orientation, formation) censés préparer les salariés aux emplois de demain ou les reconvertir lorsque leurs emplois sont appelés à disparaître.

2.3. Une démarche controversée

Pour autant, la GPEC ne fait l'objet d'une définition stabilisée, elle reste controversée. Les critiques sont multiples :

- L'anatomie du modèle, c'est-à-dire la manière même dont il est conçu pose problème : elle suppose l'existence d'une stratégie qui soit connue et déclinable en emplois, ce qui n'est pas, et de loin, le fonctionnement de toutes les entreprises. Elle suppose en outre que les directions d'entreprise acceptent de communiquer sur des décisions stratégiques affectant l'emploi.
- Le fonctionnement social et réel de l'entreprise n'est pas suffisamment pris en compte. La réflexion sous tendue par le modèle est de nature collective et globale. Elle ne correspond pas toujours aux situations individuelles : même si l'on prévoit de réduire des emplois de techniciens au profit d'emploi commerciaux, rien n'assure que les techniciens concernés puissent et souhaitent se reconvertir en agents commerciaux.
- Les outils élaborés dans le cadre de la GPEC sont fondés sur des exigences techniques et se révèlent parfois peu adaptés aux problèmes à résoudre. Les notions « d'emploi type » ou de « famille professionnelle » par exemple, consistent à regrouper des emplois sur des critères essentiellement techniques, prennent rarement en compte

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

l'identité professionnelle propre à chaque activité, pourtant beaucoup plus structurante pour les individus.

- Les résultats en matière d'emploi ou de prévision des licenciements n'ont pas répondu aux attentes des salariés et des pouvoirs publics. La capacité et la volonté des entreprises de prévoir sont mises en doute. L'horizon temporel de la prévision n'a cessé de se réduire, mis à mal par des plans sociaux successifs, au profit d'une gestion à court terme. La recherche de flexibilité est devenue une alternative à la prévision.

Conjuguant ces diverses modalités (quantitative, qualitative, interne, externe) en fonction de leurs besoins, les entreprises ont fait de la flexibilité un principe de gestion propice à la réduction des effectifs et des emplois stables. La recherche de flexibilité s'est accompagnée, au cours des années 1980, d'une multiplication des emplois précaires (CDD (contrat à durée déterminée), stages, emplois saisonniers), d'un recours massif au travail intérimaire et à l'externalisation d'activités. La flexibilité quantitative interne, fondée sur la mobilité et la polyvalence ou sur la diversification des temps de travail (horaires variables, temps partiel imposé aux salariés), a souligné la nécessité de gérer les compétences, mais elle a aussi accru les exigences à l'égard des salariés. Cette intensification de travail s'est fréquemment accompagnée d'une dégradation des conditions de travail. Ces pratiques de flexibilité ont contribué à faire évoluer l'ensemble des conditions de travail et à remettre en cause l'emploi salarié à temps plein, à durée indéterminée, sous la tutelle directe de l'employeur et rémunéré selon des modalités issues de la négociation collective.

Bien qu'elle se soit développée au point d'être considérée parfois comme significative d'un nouveau modèle productif, celui de l'entreprise flexible, la politique de flexibilité n'a pas réglé la question de l'anticipation. Celle-ci revient en force au début des années 2000, sous la pression de législateur, pour mettre les entreprises face à leur responsabilité sociale et remettre l'emploi au cœur de leurs problématiques de gestion.

2.4. La GPEC dans le champ de la loi

La GPEC reste étroitement liée à la question de l'emploi (et du chômage) et pose désormais celle de sa gouvernance en entreprise. Deux points sont à rappeler :

- L'emploi relève des prérogatives de l'employeur. Mais les pouvoirs publics interviennent de multiples façons dans sa gestion : ils définissent les règles qui

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

l'encadrent, développent des politiques publiques d'emploi, encadrent les licenciements économiques, tentent de limiter les méfaits de chômage. L'emploi est également un objet privilégié de la négociation interprofessionnelle, sous la dépendance du législateur.

- La GPEC est associée au droit du licenciement économique, dès la loi du 2 août 1989 instaurant un droit de licenciement pour motif économique, mais à titre indicatif après une restructuration. Elle devient contrainte avec la loi du 18 janvier 2005, dans la mesure où la jurisprudence qui relaie le droit du travail fait de la GPEC un préalable au plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Mais cette obligation de négocier, sans obligation de résultat, explique en partie la lenteur des entreprises à ouvrir des négociations.

La GPEC s'inscrit donc dans le prolongement des obligations faites aux entreprises d'adapter les salariés à l'évolution des emplois, de les reclasser, de revitaliser les territoires. Mais l'intervention du législateur dote la GPEC d'une fonction politique nouvelle : contraindre les entreprises à gérer les conséquences sociales de leurs choix stratégiques et faire de la gestion de l'emploi un projet de négociation au sein de l'entreprise. Les accords de GPEC se construisent autour de deux dimensions de la gestion : l'anticipation des mutations économiques et la prévention des risques pour les salariés.

3. Définitions et Objectifs de La GPEC

3.1. Définitions de 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 terme d'effectifs) que qualitatif(en terme de compétences)* »¹⁰

Selon **D.Thierry**¹¹ « *la prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politique et de plan d'action cohérente ;*

¹⁰ Dimitri Weiss, La fonction ressources humaines-Paris : éd. D'organisation. Page 388

¹¹ Jean-marc-Le Gall : la gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition. Page 67

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

- Réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétence) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) ;
- Impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »

Selon **Anne Dietrich et Frédérique pigeyre**¹² « La GPEC est la démarche qui incarne l'effort d'anticipation des entreprises pour adapter les emplois et les hommes aux contraintes d'un contexte de crise, de mutation ou de concurrence internationale exacerbée »

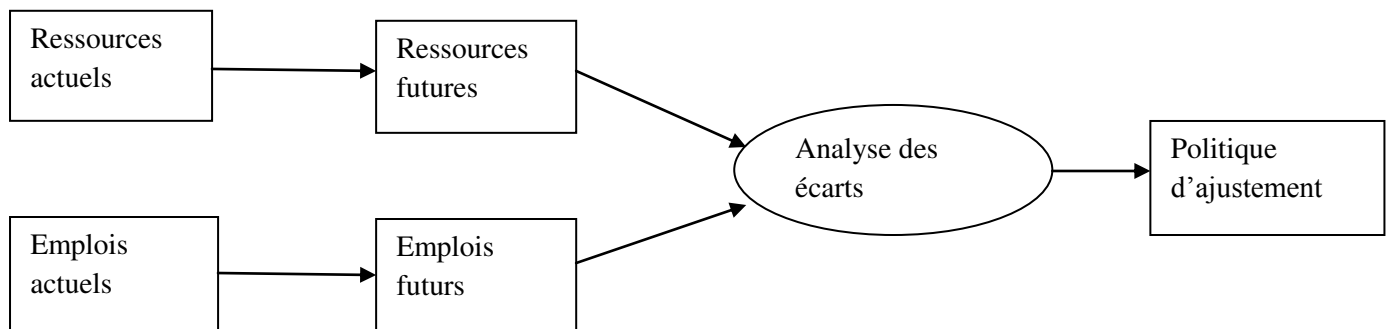
La GPEC est un moyen qui permet à l'entreprise de s'interroger sur l'avenir (ses produits, ses métiers, ses marchés) et réunir les ressources (humaines, technologiques) nécessaires pour que l'entreprise être préparer ;

C'est donc produire de la connaissance sur l'entreprise et son environnement, et agir en conséquence pour optimiser durablement ses ressources.

La GPEC comme instrumentation de gestion, emprunte deux conceptions de la GPRH (Gestion Prévisionnelle Des Ressources Humaines) :

1. La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi (sur le plan quantitatif)
2. La Gestion Prévisionnelle des Compétences (sur le plan qualitatif)

Schéma 02 : Schéma de base de la GPEC



Source : D'après Mallet L. gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines.

Le schéma de base favorise une analyse précise de l'existant, c'est-à-dire aussi bien des ressources humaines dont dispose l'entreprise que de ses besoins en emplois. Il autorise une

¹²Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre, « la gestion des ressources humaines », La découverte, 2005, page 61.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

utilisation stratégique des données par le directeur des RH, ce qui lui permet de discuter purement économique et financière et sociales en CE (comité d'entreprise).

Il favorise des dosages entre ajustements internes et externes et permet de mieux les articuler les uns aux autres, contribuant ainsi à une meilleure cohérence d'ensemble.

Permet aussi, une méthode intéressante de prévision des conséquences des départs à la retraite.¹³

3.2. Objectifs de la GPEC :

La gestion prévisionnelle s'inscrit dans une dimension stratégique. Elle suppose de se projeter sur l'évolution des emplois, de définir les besoins futurs de l'organisation en terme de compétences.

L'objectif principal de la GPEC est donc la réalisation de l'adéquation entre besoins futurs de l'entreprise en ressources humaines et les ressources disponibles à son niveau tant en qualité qu'en quantité et la réduction des écarts pouvant apparaître.

Mais la GPEC peut être utilisée par l'entreprise en réponse à d'autres objectifs dont on peut citer :

- La réalisation permanente de l'adaptation entre les compétences exigées par la nature de l'emploi et les compétences des salariés détenteurs de cet emploi. Donc mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois dans un contexte de mobilité professionnelle ;
- La mesure des écarts pouvant survenir entre les compétences recherchées afin de répondre à des besoins futurs de l'organisation et les compétences dont elle dispose actuellement ;
- La détection des salariés possédant des potentialités afin d'en développer les compétences à travers des plans de formation et de favoriser la mobilité interne et la polyvalence du personnel ;
- La corrélation compétitive avec le développement des compétences afin d'assurer la maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques ;

¹³L. Mallet, « Gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines », édition Liaison, Paris, 1991.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

- La maintenance de l'employabilité des salariés en anticipant et en maintenant une veille technologique et en leurs offrant des informations ;
- La permission d'une meilleure gestion en développant les compétences et en repérant les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être de chacun des salariés (mobilité intellectuelle).
- La réduction des couts et des risques liés à l'apparition d'un déséquilibre entre les ressources nécessaires et les ressources disponibles à travers la prévision et l'anticipation ;
- 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 autant que simple ressources.

Les objectifs pour lesquels on fait appel à la GPEC déterminent le mode d'entrée dans cette démarche prospective, une fois les objectifs fixés, l'entreprise doit procéder au choix de son mode d'entrée dans une GPEC. D'après **Dominique THIERRY**¹⁴, on peut recenser cinq (05) modes d'entrée dans une démarche GPEC qui peuvent être séparées ou associées l'une à l'autre :

- **L'entrée par le plan moyen terme** : Elle suppose des choix stratégiques précis et une connaissance des tendances du marché et la politique d'investissement. Elle désigne donc une adéquation ressources/emplois à moyen terme.
- **L'entrée par les unités** : A la différence de première méthode, elle se situe au niveau de l'unité de fabrication. Elle résout ainsi les problèmes propres à l'unité.
- **L'entrée par les familles professionnelle** : Elle consiste à identifier les emplois-types de l'entreprise. Il s'agit de constituer un répertoire des métiers et de mesurer les possibilités de flux d'une famille à l'autre par proximité des compétences.
- **L'entrée par les investissements** : Il s'agit de mesurer l'impact des changements organisationnels sur les emplois, les effectifs,... Autrement dit, il s'agit d'adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés.
- **L'entrée par les emplois sensibles** : Il s'agit de faire évoluer les compétences collectives et adopter des actions d'adaptation des emplois sur lesquels il existe des enjeux importants et des contraintes majeures.

¹⁴Dominique Thierry, « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », édition L'Harmattan, 1993.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

La GPEC consiste donc à rassembler les éléments d'appréciation concernant l'avenir pour prendre des décisions dans le présent, elle éclaire ainsi l'entreprise sur les conséquences des stratégies d'actions envisageables afin de faire correspondre le futur à ses préférences.

4. Notions liées à la GPEC¹⁵

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une approche riche en vocabulaire dont nous allons exposer quelques notions principales :

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

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

- **Famille professionnelle** : Il correspond au regroupement des différents emplois-types participant à une même finalité. Elle est aussi appelée répertoire des métiers qui se fait sous forme de liste visant la représentation homogène des emplois-type.
- **Poste de travail** : c'est un ensemble de caractéristiques physiques et organisationnelles délimitant un ensemble d'activités parcourant à la production d'un bien ou d'un service. Il consiste donc dans une situation individuelle et localisée, en général une personne par poste. On peut dire aussi le métier fait référence à un ensemble d'activité et de responsabilités qui représentent la totalité de la tâche d'un seul employé.
- **Emploi** : c'est la réunion de plusieurs postes de travail représentant des caractéristiques proches. On peut ainsi changer de poste sans changer l'emploi. On peut aussi le définir comme étant une série des tâches assignées à un salarié.
- **Métier** : Il se définit à l'extérieur de l'entreprise, il ne dépend pas du contexte de cette dernière. C'est la profession qui repose sur plusieurs dimensions dont les principales sont la possession d'un diplôme, la formation, l'expérience,...

¹⁵R.Marie-France, B.Jean-Marie, « Gérer la Compétence dans l'entreprise », édition l'harmattan, Paris 1993.P33-34.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Un métier est un ensemble de savoir-faire professionnels acquis par l'apprentissage (métier de base) ou par l'expérience (qui peut donner l'aptitude à tenir un second métier). Le métier se définit effectivement comme une somme de capacités techniques de travail que possède l'individu. Avoir un métier ne signifie pas avoir un emploi mais posséder un ensemble de capacités reconnues.

- **Compétence :** Il s'agit d'un processus qui permet à un agent, en situation professionnelle, de mobiliser un certain nombre de connaissances, de savoir-faire, d'aptitudes,... Combinés de façon à produire une performance prédéfinie.

Section 03 : La Démarche de la GPEC

1. Analyse et description des postes :

L'analyse des postes permet de déterminer les activités, les tâches, les devoirs et les responsabilités propres à l'emploi, la nature et la portée de décisions, les conditions de travail... Elle permet de fixer :

- Les exigences en qualités requises (formation, expérience)
- Les qualités de personnalité,
- La présentation du poste au candidat, ses perspectives d'évolution.

L'analyse des postes permet à l'entreprise de procéder à leur classification (hiérarchisation des emplois : nature de leur tâches et place dans l'organisation).

Elle permet aussi une description précise du poste à pourvoir lors de l'offre de recrutement et permet d'attirer les personnes véritablement intéressées.

L'analyse du poste se réalise méthodiquement par l'observation, l'entretien, le questionnaire, la méthode des incidents critiques, le journal, la conférence technique.

La notion de poste peut être élargie. Ainsi, elle peut prendre en compte le contexte dans lequel le poste se situe, qui est aussi à prendre en compte quand se pose la question de l'adéquation de l'individu à son emploi. De même, l'évolution temporelle du poste est à envisager, le recrutement se faisant parfois en fonction de l'évolution possible du candidat dans l'entreprise.¹⁶

¹⁶Cadin, L. « GRH : Pratiques et éléments de théories », Paris : Dunod, 1997. Page 260.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

1.1. Le vocabulaire de l'analyse des postes :

- **Une activité:** ou opération est une composante d'une tâche qui peut être observée mesurée. C'est en fait la plus petite unité de travail représentant un effort physique ou mental sans qu'il soit nécessaire de recourir à l'étude des temps et des mouvements.

Ouvrir une boîte, couper une pièce, évaluer un résultat ou prendre une décision sont des activités.

Ainsi la standardiste, lorsqu'elle répond à un appel, doit effectuer les activités ou opérations suivantes : appuyer sur un bouton du standard, indiquer à l'interlocuteur, identifier son service, écouter la demande, indiquer à l'interlocuteur qu'elle le met en contact avec la personne demandée, acheminer l'appel et mettre fin à la communication.

- **Une tâche:** consiste en un groupement d'activités ou d'opérations demandant un effort physique ou mental et nécessaire pour atteindre un objectif.
- **Un poste:** C'est un regroupement de tâches ou de responsabilités qui requiert le service d'une même personne. C'est une place dans un processus organisationnel, il participe à une ou plusieurs fonctions. Un poste de travail peut être défini par le croisement d'une position qui est à la fois géographique, hiérarchique et fonctionnelle. Un poste comporte un ensemble d'activités liées à des objectifs, il suppose chez son titulaire des aptitudes, des capacités et un savoir faire conforme au fonctionnement des tâches nécessaires.

Un poste peut être également un système professionnel qui suppose deux sortes d'interactions :

- Initiation avec des équipements, instrument du travail et procédure formelle.
- avec des hommes ; il s'agit notamment des collègues de même niveau, de niveau supérieur, de subordonnés et même de partenaires commerciaux. Donc, un poste peut être analysé comme une mission que son titulaire doit accomplir à l'intérieur de l'entreprise.
- **Un emploi:** C'est un groupe de postes dont les tâches et les responsabilités se ressemblent au point qu'une seule analyse de poste suffit.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

- **Une profession:** représente un groupe d'emploi comportant des tâches semblables ou apparentées qui exigent une qualification, des connaissances et des capacités semblables.

Donc une analyse de postes: « *c'est un processus qui consiste à recueillir, à évaluer et à organiser les données concernant le contenu et le contexte d'un poste de travail incombant au détenteur du poste. Le poste comprend des tâches, des activités des responsabilités et des devoirs. L'objectif du processus d'analyse consiste à définir les exigences requises pour occuper le poste, soit les habilités, les compétences et les comportements permettant de satisfaire les besoins de l'organisation, son travail ainsi que ce qui différencie ce poste de tous les autres* ».

1.2. Objectifs d'analyse des postes:

Généralement, on étudie les postes organisationnels pour planifier les ressources humaines de l'organisation c'est à dire pour les raisons suivantes :

1. créer un nouveau poste
2. vérifier les caractéristiques d'un poste existant, notamment les qualifications qu'il exige (ce qui est très important pour un recrutement, une promotion ou une analyse de besoin.
3. classer les postes dans une échelle de qualification de statut et de salaire.
4. réorganisation des postes par une amélioration (élargissement + enrichissement) une simplification, redéfinitions de tâche en relation avec les objectifs et les choix de l'entreprise
5. comparer l'analyse du poste et l'appréciation des rôles joués par chacun : On essaye alors de comprendre les causes et les effets de certains décalages entre les postes.

1.3 Les méthodes d'analyse de poste :

On essaye généralement de comprendre le fonctionnement d'un poste par une description directe des objectifs et des activités qui le composent. Analyser un poste nécessite un effort de précision et d'objectivité, il faut savoir en outre, éviter d'éveiller la méfiance de titulaire du poste. Un titulaire se demande toujours pourquoi, on fait l'analyse de son travail : il imagine toujours le pire.

Les méthodes d'analyses de poste sont nombreuses, les entreprises utilisent, pour cela les techniques suivantes :

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

- **Le questionnaire (ouvert ou fermé) :** On interroge la personne avec un guide d'entretien.
- **Le journal de bord :** On propose à la personne de faire un inventaire par écrit de ses activités
- **L'entrevue :** On organise des réunions avec plusieurs titulaires d'un même poste. Ces derniers s'échangeront les idées et on pourra par la suite recueillir un certain nombre d'informations.
- **L'observation :** on regarde faire un titulaire pour déceler les tâtonnements d'apprentissage et les erreurs fréquentes. Ainsi que les principales difficultés du travail.

On essaye d'observer des titulaires expérimentés en essayant de ne pas les perturber.

L'observation continue est trop visible, encombrante et pourrait être source de biais. Il pourrait être plus intéressant d'effectuer une observation par sondage c'est à dire l'on passe à des fréquences irrégulières en décalant les périodes d'un jour à l'autre.

A chaque passage, on enregistre les comportements perçus. Ainsi au bout d'un certains nombres de passages, on pourra reconstituer l'image du poste.

- **L'essai personnel :** on se substitue au tenant de poste, de telle manière que l'on vive directement, une sorte d'apprentissage en situation sur le tas.

Enfin, L'étude et analyse de poste permet, ainsi de comprendre de quoi est constituée L'entreprise en terme de postes, d'attribuer les tâches équitablement entre les différents Membres et de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation.

1.4. Evaluer les compétences :

- **Une compétence** est une combinaison de savoir, savoir faire, et savoir être dans un contexte professionnel donné

Les compétences peuvent être évaluées selon :

- La fréquence de mise en pratique,
- Leur intensité,
- La criticité de la maîtrise de la compétence,
- Le niveau d'exigence qu'on va avoir à l'égard de chaque salarié,
- Le niveau de difficulté de contexte dans lequel s'exprime la compétence.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

- **L'échelle d'évaluation des critères :** L'échelle doit être choisie avec grande attention. Elle doit permettre un positionnement clair et sans ambiguïté. Il existe un très grand nombre d'échelle d'évaluation, à chacun de créer celle qui correspondra le mieux à ses objectifs et sa culture.

2. Planification des effectifs et des carrières :

2.1. Objectif

Organiser la main d'œuvre en fonction des besoins présents et à venir de l'entreprise. Il s'agit alors de mettre à plat la mobilité qui existe dans l'entreprise au niveau quantitatif pour organiser une politique d'adaptation aux besoins à moyen terme de l'entreprise anticipée. Cela nécessite la mise en place de moyens de connaissances des ressources (effectifs, caractéristiques). Une fois connues, l'entreprise peut en déduire les tendances futures d'évolution de ses ressources humaines et les comparer à ses objectifs et besoins.

2.2. Les politiques d'emploi

La gestion à court terme de l'emploi a pour objectifs d'assurer l'adéquation régulière entre les besoins de l'entreprise et la population au travail.

Elle répond à trois situations fréquentes :

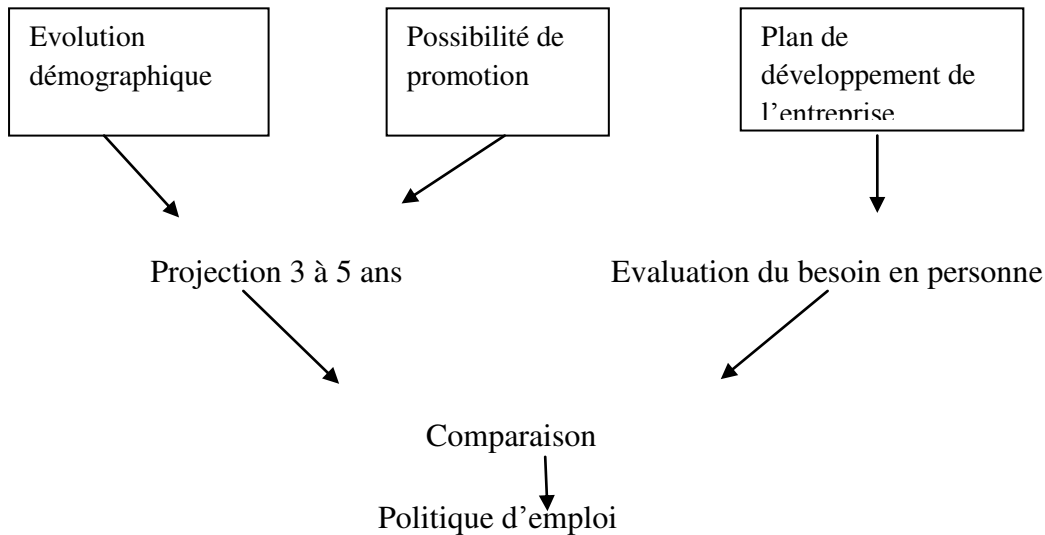
- Les variations saisonnières d'activité
- Les pointes de production
- Les baisses de production

Les moyens d'action peuvent impacter les différentes politiques de la fonction RH :

- La politique de rémunération (ex : heures supplémentaires)
- La politique de recrutement (ex : embauche de travailleurs saisonniers)
- La politique d'aménagement de temps de travail (ex : modulation des horaires, réduction du temps de travail)
- La politique d'externalisation/internalisation

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

La gestion à moyen terme de l'emploi (3 à 5 ans) suppose un état des lieux et s'articule autour du schéma suivant :



- L'évolution démographique

Il s'agit ici de connaître les caractéristiques de la population de l'entreprise par une analyse des effectifs.

Quels sont les effectifs possibles à prendre en compte ?

1. L'effectif habituel qui englobe l'ensemble des personnes travaillant habituellement dans l'entreprise (y compris les contrats suspendus)
2. L'effectif inscrit au registre du personnel (c'est-à-dire les engagements de l'entreprise en termes de contrat de travail)
3. L'effectif payé
4. L'effectif mesurant le personnel présent à un moment donné.

Une fois le quantitatif mesuré, il est nécessaire de déterminer les critères influant la nature des effectifs :

1. Les mouvements d'entrée et de sorties, la mobilité interne ;
2. La composition de la population (ex : les différents statuts CDD, intérim, CDI, temps partiel...)
3. La structure (âge , ancienneté, répartition par sexe, par formation)

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

4. La répartition par poste, par catégorie et par qualification.

- **L'évaluation des besoins en personnel**

Il s'agit d'anticiper les évolutions et comparer celles-ci aux besoins futurs de l'entreprise sur un horizon donné.

➤ **Définir l'horizon de l'anticipation :**

Trop court, cet horizon sera étroit et ne permettra pas un temps de réaction suffisamment rapide. Trop large, les prévisions sont plus difficilement réalisables car incertaines. La solution idéale est de raisonner à moyen terme, c'est-à-dire, en général entre 6 mois et 2 ans.

- Les besoins en personnel doivent donc être évalués à partir de différentes données :
- L'état actuel du système productif (niveau de production, de capital technique, degré d'automatisation)
- Des projections de production conditionnées par l'évolution de l'environnement extérieur (ex : évolution de marché) et selon la stratégie choisie par l'entreprise (ex : diversification, logique du coût...)
- Evaluer les ressources en personnel.
- Ces données déterminent la quantité et la qualité du personnel nécessaire. En partant des calculs et profits actuels, l'entreprise anticipe leurs évolutions pour les mettre en adéquation avec ses besoins. Cette comparaison entre l'état actuel des ressources humaines et celui qui est anticipé révèle donc des écarts qu'il est nécessaire d'ajuster.

➤ **Comparaison et détermination des écarts**

Les écarts mesurés peuvent être :

- Une pénurie d'effectifs : les ressources par catégorie ou service sont inférieures aux besoins (ex : déficit en techniciens)
- Un excès d'effectifs : les ressources sont supérieures aux besoins (excès d'agents de maîtrise)
- Un déséquilibre structurel : mauvaise répartition des effectifs par catégorie (trop ouvriers non qualifiés, pas assez d'ouvriers qualifiés), par âge (population vieillissante)

➤ **Les ajustements possibles**

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Les ajustements externes :

- Mise en place d'une politique d'out-placement ou d'encouragement au départ,
 - Mutations internes et/ou externes,
 - Mise en place d'une politique de recrutement.
- *Avantage :*
 - Procédure rapide, facteur de rajeunissement
 - Mise en place d'une mobilité
 - *Inconvénients :*
 - Les départs sont souvent synonymes de perte de savoir faire, d'expérience, de mémoire, et pouvant être facteur de démotivation,
 - Le recrutement couteux, implique des contraintes d'adaptation,
 - Une possible pénurie sur le marché de l'emploi des compétences recherchée

Les ajustements internes :

Le développement du potentiel humain de l'entreprise

- La flexibilité du temps de travail,
- La mobilité interne : la gestion des carrières (recrutement, sélection, formation, carrières.).

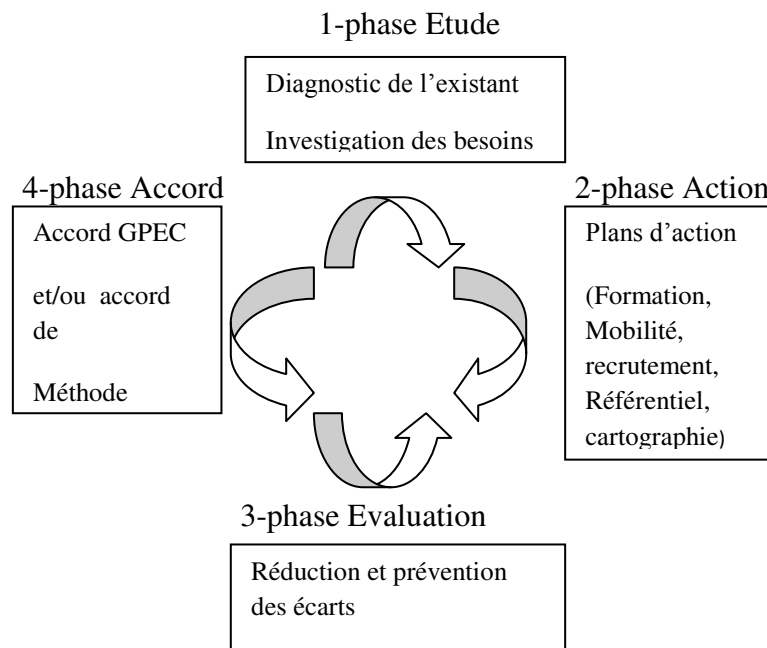
3. Les étapes de la GPEC :¹⁷

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

¹⁷Cécil Dejoux, « Gestion des compétences et GPEC », septembre 2008, page 73-76.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Schéma 03: Processus de la GPEC



Source : Cécile Dejou, « Gestion des Compétences et GPEC », septembre 2008. Page 73

La plupart des spécialistes s'accordent sur la nécessité de respecter quatre étapes successives : l'étape d'étude, l'étape action, une étape d'évaluation du processus et la signature de l'accord GPEC. A chaque étape, un certain nombre de choix doivent être fixés :

3.1. Etape 1 : poser la problématique

Exposer les objectifs et les conditions d'adhésion des collaborateurs.

- Pourquoi s'engage-t-on dans une GPEC ?
- Quels sont les objectifs poursuivis, dans quels détails ?
- Dans quel contexte (économique, démographique, social, politique) la problématique se pose-t-elle ?
- Quels sont les résultats attendus de la GPEC ?
- Que signifie le terme « compétence » dans l'entreprise ?
- La GPEC va-t-elle concerner tous les métiers de l'entreprise ou seulement quelques-uns ? lesquels ?
- La GPEC est-elle soutenue par la direction ?
- Une aide extérieure (consultant, stagiaire) vient-elle en appui de la démarche ?
- Un chef de projet est-il nommé ?

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

- Quel type de communication sera réalisé auprès des collaborateurs ?

3.2. Etape2 : déterminer les besoins

Analyser l'existant et se projeter dans l'avenir :

1. Quelles sont les activités de l'entreprise (principales, secondaires, à venir) ?
2. Quelles sont les compétences clés, le cœur de métier ?
3. Comment est organisé le travail (répartition, flux, gestion, des plannings, tâches, habitudes et routines) ?
4. Quels sont les modes de gestion des ressources humaines dans l'entreprise (recours à la notion de poste, qualification, grilles de classification, effectifs, âge, parcours, professionnels, modes d'évaluation, de recrutement, de développement, de salaire, de formation, de promotion, de reconnaissance, de départ) ?
5. Quel est le niveau de dialogue social dans l'entreprise (thématiques des réunions, commissions, présence de délégués du personnel, système d'information-communication en interne) ?
6. Quelles sont les méthodes de prévision pour la stratégie et les ressources humaines dans l'entreprise ?
7. Quels sont les axes de développement de l'entreprise (nouveaux marchés, nouvelles activités, innovations) ?
8. Comment l'effectifs salarié est-il supposé progresser (départs en retraite, turnover, pyramides des âges)

3.3. Etape 3 : mettre en œuvre le processus

Communiquer à chaque étape et en évaluant les résultats.

A chaque étape, se poser la question de la diffusion de la communication « utile », c'est-à-dire avec un contenu informatif, condensé, pédagogique à fréquence régulière qui représente un ensemble d'éléments complémentaires.

A chaque étape proposer des indicateurs d'évaluation et de performance qui montrent l'étendue du parcours accompli et motive les collaborateurs pour continuer leurs efforts.

Le processus prend appui sur des plans d'actions complémentaires en matière de :

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Management : définir le rôle et la contribution des managers de proximité ;

GRH : élaborer le référentiel métier, les fiches de postes, faire évoluer le contenu de l'entretien d'évaluation, mettre en place le plan de formation, le plan de recrutement et le développement de la mobilité interne ;

Organisation : redéfinir la répartition du travail et des responsabilités, développer la polyvalence et la flexibilité, prendre en compte l'informatisation des processus ;

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

3.4. Etape 4 : évaluer la démarche globale

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

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

3.5. Etape 5 : signer un accord GPEC

S'engager dans une relation de confiance avec les partenaires sociaux.

L'objectif pour les entreprises de plus de 300 salariés reste tout de même de signer un accord afin de démontrer l'engagement de la firme dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La signature d'un accord apporte un effet positif sur l'image de l'entreprise car il pourra être repris par la presse comme un signe d'engagement et de modernité.

Après avoir envisagé le mode interrogatif, reprenons chacune des étapes sur le mode descriptif.

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

4. Les avantages de la GPEC :¹⁸

4.1. Les avantages de la GPEC pour l'entreprise :

L'entreprise est certes d'abord un système économique organisé en vue de la création, la réalisation et la distribution des produits des services correspondant aux besoins des marchés solvables, son rôle n'est pas à priori de créer ou de maintenir des emplois mais des richesses. Pour atteindre ces résultats, elle est supposés faire des analyses entre le souhaitable et le résultat concret ou approché et ensuite simuler des ajustements internes ou externes.

L'importance de cet écart dépend de la qualité du mécanisme de la prévision, de ce fait on peut conclure que la faiblesse de la GPEC dans une entreprise s'explique par une anticipation insuffisante à tous les niveaux de sa stratégie et une organisation peu flexible, et de ce fait peu propice à l'innovation et à la prospective sociale.

L'apport de la GPEC pour l'entreprise est crucial du fait que la faculté d'anticiper est nécessaire à tous les niveaux de l'entreprise a fin d'anticiper, cela suppose une progression dans la collecte et l'analyse des informations et de mieux faire travailler ses différentes fonctions marketing, financière, informatique.

Certaines entreprises ont été amenées à se tourner vers l'idée de prévention : plutôt que de bâtir des décisions sur des prévisions de moins en moins faibles, ou à l'inverse de renoncer à toute maîtrise de la situation, la prévention peut constituer une voie intermédiaire dans laquelle l'entreprise se met en situation de réagir à l'imprévu, signifie en effet « **agir avant** » et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste pour l'entreprise à se préparer en permanence à intégrer des réalités nouvelles largement imprévus et imprévisibles – il s'agit de mettre les compétences au cœur des démarches visant à préparer et assurer l'avenir de l'entreprise.

La GPEC est donc un moyen d'aide à la direction pour articuler au mieux les moyens d'adaptations dont l'entreprise dispose : la formation, la mobilité, le recrutement, la réduction d'effectifs.

¹⁸ <http://www.uniformation.fr.Employeurs>

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

4.2. Les avantages de la GPEC pour les salariés :

La GPEC est présentée comme une démarche globale dont le salarié occupe la place d'acteur central : « la salarié peut devenir un acteur de a gestion de son projet professionnel à la fois sur le contenu actuel et futur des métiers, par l'identification de ses motivations personnelles et par l'analyse de ses propre compétences » il s'agit donc que « les salariés se positionnent dans les processus d'adaptation permanente et cela en lui proposant des représentations et des méthodes qui sont : la formation, la promotion, les primes,... »

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Conclusion :

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

Elle est, en outre, un mode de gestion participatif qui permet d'impliquer les différents collaborateurs concernés en leur permettant non seulement de maîtriser leurs incertitudes face à l'avenir, mais aussi à construire des projets à terme, pour ainsi fabriquer du sens à leur travail.

La GPEC est, enfin, un mode d'action intégré à la stratégie d'ensemble de l'entreprise.

La réussite de la démarche repose sur :

- un engagement précis et une idée clairement affichée de la direction de l'entreprise concernant la variable emploi - ressources humaines.

- L'implication des responsables opérationnels qui n'ont pas nécessairement au départ une vision claire de l'apport de la GPEC.

- L'information donnée aux salariés quant aux possibilités d'évolution de carrière parce qu'ils sont au cœur du dispositif de l'allocation optimale des ressources humaines.

- L'adéquation des règles et des procédures aux objectifs visés.

La GPEC constitue donc un champ spécifique de la gestion socio-économique d'une entreprise.

Introduction

Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences signifie, gérer les ressources humaines en amont et à caractère de prévention. Bien entendu, pour ce faire, il va falloir prendre en compte les différentes contraintes de l'environnement et les choix qui ont été fait par l'entreprise.

A fin de mieux réaliser une GPEC, l'entreprise va devoir mettre en place différents plans : entretiens avec les salariés, bilans de compétences, formations, organisations du travail différentes...etc. mais aussi, assurer le suivi de cette implantation par le biais d'indicateurs des actions qui ont été prévues, des groupes de travail mis en place.

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi l'SPA de « Tassili » comme un lieu de stage tout en essayons de mettre en place un système de GPEC, puis déterminer les contraintes liées à l'inexistence du dispositif.

Section 01 : Présentation de la laiterie Draa Ben Khedda « Tassili »

Il sera question dans cette section de présenter l'entreprise à laquelle nous allons appliquer tout ce que nous avons eu à exposé depuis le début de ce travail, nous citons la laiterie de Draa Ben Khedda « Tassili » à travers son historique, sa position géographique ainsi que son statut juridique.

1. Historique de la laiterie de Draa Ben Khedda

Créer en 1969 par ordonnance 69/ 93 du 20/11/1969, l'Office National Algérien du lait et des Produits Laitiers (ONALAIT) s'est vue attribuer la mission de mettre en œuvre une politique laitière nationale et par laquelle elle couvrira les besoins de la population en ce produit de première nécessité qu'est le lait¹.

Par le décret n° 81/335 du 19 octobre 1981, l'ONALAIT s'est éclaté en trois offices régionaux comme suit :

- L'Office Régional de l'Est (ORELAIT) ;
- L'Office Régional du Centre (ORLAC) ;

¹ Entretien avec le responsable de formation

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

- Et L'Office Régional de l'Ouest (OROLAIT).

L'ORLAC couvre le territoire des wilayates du centre, Alger, Blida, Tizi-Ouzou, Média, Bejaia, M'sila et Djelfa. Grace à lui prend forme le développement de l'industrie laitière, il contribue de façon efficace au développement de l'élevage en collectant du lait cru (Lait de vache) des éleveurs qui bénéficient de l'assistance vétérinaire et zootechnie des unités de l'office. Le traitement de cette matière combinée à d'autres matières premières doit aboutir à la satisfaction du besoin de la population du centre en lait et produits laitiers, telle est la finalité de l'Office du centre.

L'unité de DBK fut créée en 1971, c'est une laiterie fromagerie réalisée dans le cadre du plan spécial du développement de la wilaya de Tizi-Ouzou. Le site de Draa Ben Khedda a été choisi par rapport à la vocation rurale de la région afin de développer un élevage pour permettre la collecte du lait cru.

Réalisée par l'entreprise DNC/ ANP, son cout est de l'ordre de 28 000 000 de dinars. Elle s'étale sur une superficie d'environ 40 000 M² dont plus de 1/3 couvrir.

Initialement prévue pour transformer 50 000 litre de lait par jour, elle a augmenté ses capacités de production pour atteindre plus de 350 000 L/j, en instituant le système de travail continu en trois (03) équipes.

L'unité de DBK offre une gamme de produits varié constitué de lait pasteurisé de consommation, lait fermenté (L'ben), crème fraîche et surtout une variété de fromage à pate molle type camembert tel que Tassili, La Cigogne, Le Brise galette en diverses formes rondes et carrée.

La laiterie fait un chiffre d'affaire relativement important en commercialisant les produits des autres filiales dans le cadre des cessions inter filiales.

En octobre 1997, un groupement des trois offices donne naissance à un Groupe Industriel de Production Laitières avec abréviation « GIPLAIT » qui a sous sa tutelle les 18 filiales dont la laiterie de DBK.

A compter de juin 2008 la laiterie de DBK est privatisé dans le cadre de la cession des entreprises publiques. Cette dernière est une SPA au capital social de 200 000 000 DA.

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

Catégorie	Effectif
Cadre supérieur	06
Cadres moyens	27
Agents de maîtrise	48
Employés	283
Total	364

1.1. Position géographique

La laiterie Tassili se trouve dans la ville de Draa-Ben-Khedda, rue Kasri Ahmed, à 10 Km du chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou, à l'intersection de la route nationale N° 12 et la route nationale N°25 menant vers la wilaya de Bouira.

Le site de DBK a été choisi par rapport à la vocation rurale de la région afin de développer un élevage pour permettre la collecte du lait cru.

1.2. Fiche technique de la laiterie DBK :

- Dénomination : Spa – Laiterie Draa Ben Khedda- « Tassili »
- Siège social : Rue Kasri Ahmed Bp. 102 Draa Ben Khedda – Tizi-Ouzou
- E Mail : Email : laiterie-dbk@yahoo.fr
- Date de création : Aout 1970
- Statut juridique : Société par action
- Capital social : 200 000 000,00 DA
- Privatisée depuis le 07/06/2008
- Secteur d'activité : Agroalimentaire
- Numéro du registre de commerce : N° 15/00-0042094 B 97
- Article d'imposition N° : 15 470 192 910
- Matricule fiscale N°: 0997 15 004209411.

2. Organisation et organigramme général de l'SPA laiterie de DBK:

Présentés comme suit :

2.1. Organisation de l'SPA : La laiterie de DBK est organisée comme suit

- **Président Directeur Générale (PDG) :** c'est la personne qui est à la tête de toute l'entreprise « SPA ».

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

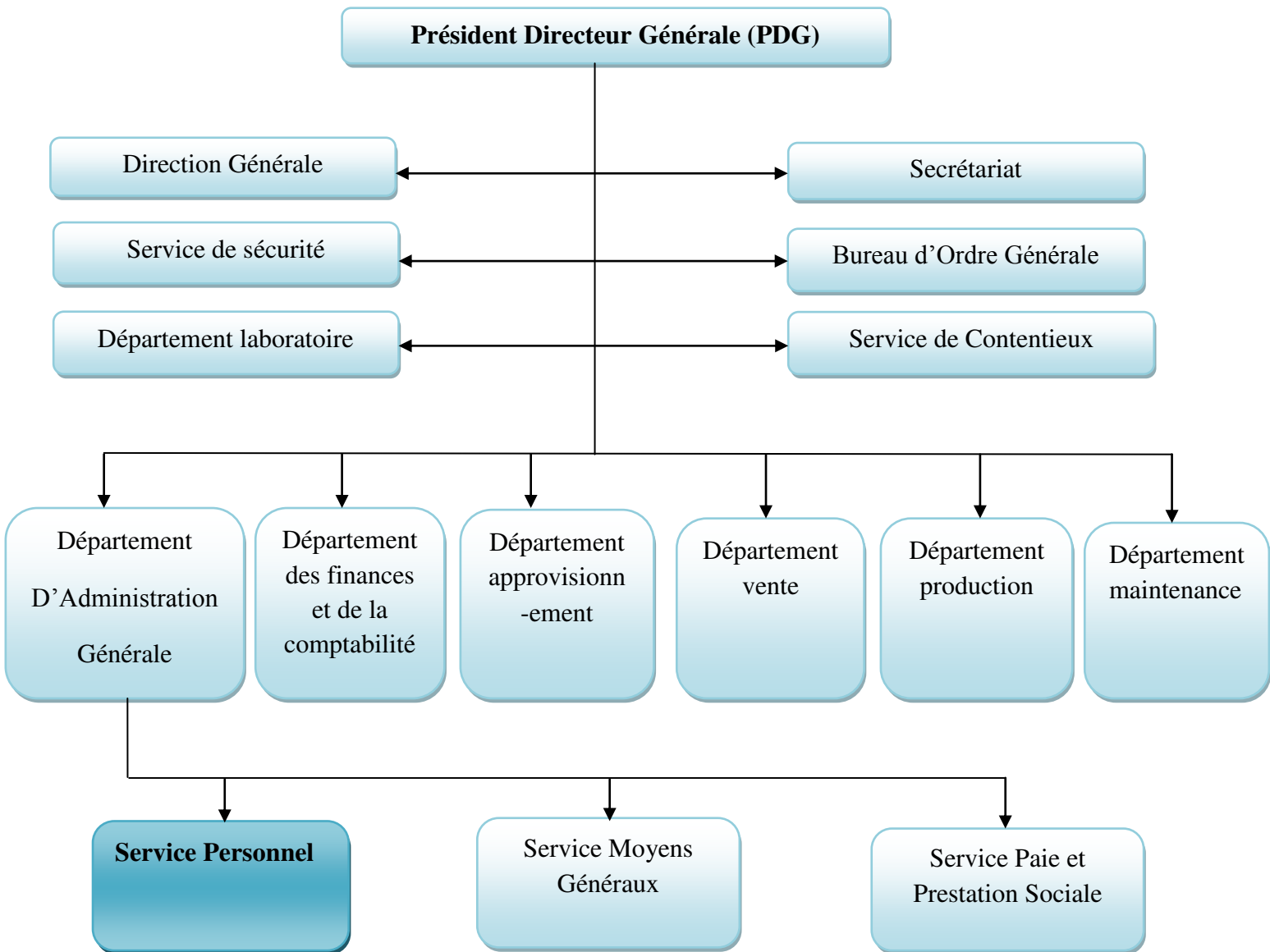
- **Direction générale** : elle prend tout en charge et décide des décisions à faire.
- **Secrétariat** : il effectue l'enregistrement de tous les documents de l'SPA et les classent.
- **Bureau d'Ordre Générale** : il enregistre, envoie et transmet les courriers au service interne.
- **Service de sécurité** : il se charge de la sécurité de l'entreprise et des travailleurs (intervenir en cas de problème et veille sur l'SPA).
- **Département laboratoire** : il analyse toute la production de l'SPA avant de la commercialiser.
- **Service contentieux** : ce service s'occupe des litiges reliés aux affaires sociales entre les patrons et les travailleurs (les chèques sans prévisions et les factures).
- **Département d'administration générale** : ce département contient trois (03) services qui sont :
 - **Service personnel** : ce service prend en charge les décisions de la laiterie concernant le pointage, le recrutement, gère les affectations du personnel, applique le règlement intérieur et la convention collective...etc.
 - **Service des moyens généraux** : ce service prend en charge tous les achats de l'entreprise tels que : es fournitures de bureau, les frais de déplacement des chauffeurs, les missions des travailleurs...etc.
 - **Service paie et prestation sociale** : ce service gère toutes les cotisations, les déclarations, les remboursements ainsi que la retraite des travailleurs.
- **Département des finances et de la comptabilité** : il se charge de toutes les dépenses de l'SPA.
- **Département approvisionnement** : il gère les achats des produits ainsi que les matières.
- **Département production** : il effectue la production des produits laitiers.
- **Département vente** : s'occupe de la vente de tous les produits (lait, fromage, camembert...etc.).
- **Département maintenance** : ce département s'occupe de tous les réparations à faire (ordinateur, machine...etc.)

2.2.Organigramme générale de l'SPA laiterie de DBK :

L'organigramme général de la laiterie est présenté dans le schéma ci-après, (**voir annexe 02**).

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

Schéma 04 : Organigramme générale de l'SPA laiterie de Drâa Ben Khedda :



Source : direction de l'SPA

2.3. Les missions de l'SPA :

Les missions de la laiterie est la production et la vente des produits laitiers tels que :

- Lait reconstitué (pasteurisé) ;
- Lait fermenté « L'ben » ;
- Fromage à pâte molle type camembert ;
- Crème fraîche ;
- Lait aigre « Raib » ;
- Fromage frais ;

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

- Boissons à base de lactosérum « Cherbet » pendant les mois de Carême.

3. Délimitation du champ d'étude au sein de l'SPA laiterie de Drâa-Ben-Khedda :

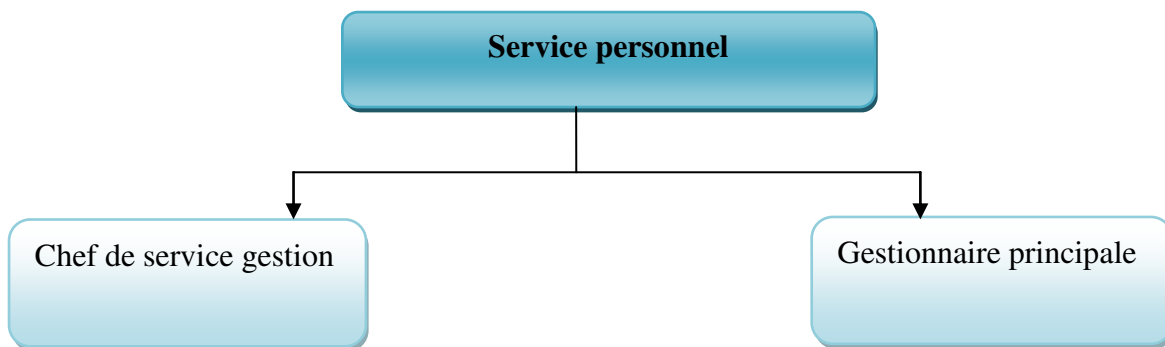
Notre champ d'étude est au niveau du service personnel relié au département d'administration générale. Ce service est chargé d'assurer la gestion des RH de l'SPA.

3.1. Présentation du service personnel : il est composé de deux agents publics :

- Le chef de service gestion ;
- Un gestionnaire principale ;

Et cela comme le montre le schéma ci-après :

Schéma 05: schématisation du service personnel au sein de l'SPA :



Source : conception à partir des données collectées.

3.2. Les tâches du service personnel :

Le contenu en dessous présente les tâches des deux agents publics déjà cité :

3.2.1. Les tâches du chef de service gestion : elles sont comme suite :

- Anime, coordonne et oriente les activités de son service ;
- Suit l'évolution de la situation du personnel tant sur le plan professionnel et social ;
- Met en œuvre les dispositions législative et réglementaire applicables aux personnels ;
- Suit les mouvements du personnel ;
- Veille à la bonne tenue des dossiers administratifs et des registres réglementaires ;
- Centralise, contrôle et vérifie tous actes administratifs relatifs à la gestion du personnel : *décision, carnets de pointage, ordre de mission...etc.* ;
- Elaboration du tableau de bord mensuel de la formation personnel ;

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

3.2.2. Les tâches du gestionnaire principale : sont comme suite :

- Etablit, contrôle et vérifie tous les actes administratifs se rapportant à la gestion du personnel (*titre de congé, décision, attestation*) ;
- Veille à la mise à jour des dossiers administratifs, registre réglementaire...etc. ;
- Elabore les apports périodique statistiques de la fonction personnel ;
- Tien à jour et actualise le fichier du personnel ;
- Exploite le pointage et établi les documents de liaisons nécessaires à l'établissement de la paie.

Section 2 : La mise en place de la GPEC

A travers cette section, nous présentons l'effectifs de la laiterie sous différents critères (l'âge, l'ancienneté, catégories professionnelle...), et nous essayons de retenir s'il existe les outils essentiels de la GPEC (projection des besoins en RH, plan de mobilité...)

1. politique des ressources humaines du Tassili

L'effectifs actuel de la laiterie par tranche d'âge se répartit comme suit :

Tableau 06 : structure d'effectif par tranches d'âge.

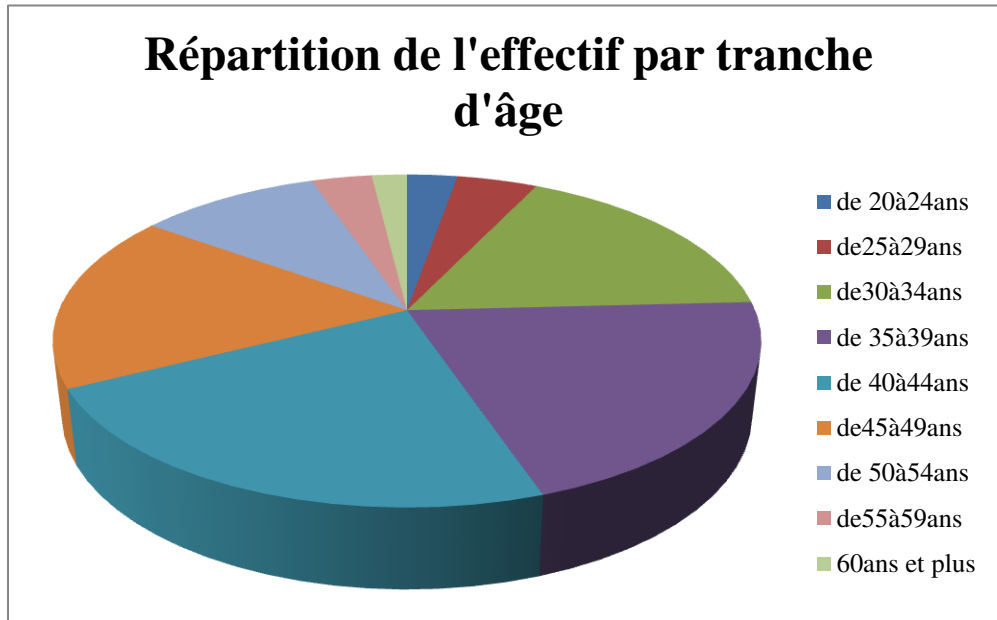
Tranches d'âges	Nombre d'agent
De 20 à 24 ans	10
De 25 à 29 ans	16
De 30 à 34 ans	62
De 35 à 39 ans	75
De 40 à 44 ans	83
De 45 à 49 ans	63
De 50 à 54 ans	36
De 55 à 59 ans	12
60 ans et plus	7
Total	364

Source : base de données du Tassili

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

On peut lire à travers ce tableau, que l'ensemble du personnel de la laiterie est relativement jeune, (222/364) deux-cent-un employés sur trois-cent soixante- quatre, ont de 40 ans à plus de 60 ans. Cette physionomie favorise l'établissement de plans de carrière permettant aussi à l'entreprise et à ses salariés de mieux construire un devenir.

Figure 05 : répartition par tranche d'âge



Source : conception à partir des données collectées.

Ce graphique, nous montre la plus grande présentation des personnels âgés entre 30 et 44 ans. En effet 222 agents sur 364 se situent dans cette tranche, soit 60.99 %. Donc, la plus grande proportion du personnel est jeune et présente une opportunité d'alléger la masse salariale du fait que les cotisations sociales sont moins lourdes comparativement à celles des personnels âgés.

La population jeune se prête plus à une formation. La laiterie gagnerait à définir un plan de carrière pour chaque agent, et mettre en place un système d'information en ressources humaines essentiel à une bonne communication pour un climat social apaisé.

Les agents âgés de 55 ans et plus sont les moins représentés, ils ne constituent que 5.22% de l'échantillon total. L'admission à la retraite de cette population non négligeable peut occasionner des dysfonctionnements en l'absence d'un dispositif de prévision des effectifs et des emplois. Cet important taux de départ à la retraite d'ici 05 ans démontre que l'urgence de définition d'une politique de l'emploi dont l'objectif est d'assurer l'adéquation régulière entre les besoins de la laiterie et la population au travail.

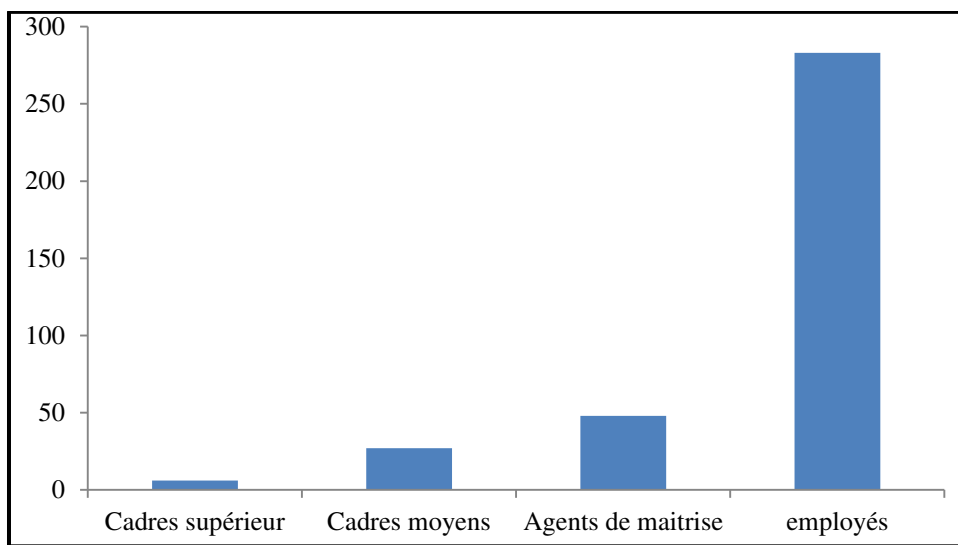
Chapitre III: La mise en place de la GPEC

Tableau 07 :Evolution des catégories socioprofessionnelles

Répartition par catégorie	Nombre d'effectifs	Pourcentage %
Cadre supérieur	06	1.65%
Cadres moyens	27	7.42%
Agents de maîtrise	48	13.19%
Employés	283	77.75%
Total	364	100%

Source : base de données du Tassili

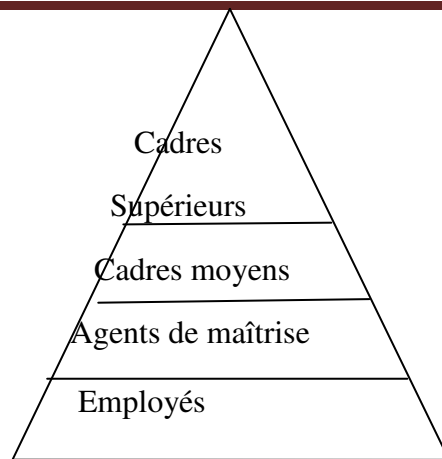
Figure 06 : Evolution des catégories socioprofessionnelle



Source : Conception à partir des données collectées.

Ce graphique montre que la catégorie employés composé de simples salariés et exécutants, représentent la plus forte population des personnels soit 77.75%. Les cadres supérieurs ont les moins représentés, ils ne constituent que 1.65%. Ce déséquilibre entre les employés et les cadres peut être expliqué par le niveau de rémunération de ce type du personnel bon marché comparativement à la catégorie socioprofessionnelle des cadres. Cette insuffisance des cadres peut être expliquée par cette pyramide :

Chapitre III: La mise en place de la GPEC



Cette pyramide avec une base large et un sommet étroit confirme le nombre élevé des employés et l'insuffisance des cadres (c'est une entreprise de production, cette dernière nécessite un taux élevé des salariés par rapport aux cadres).

Tableau 08 : Ancienneté au sein de la laiterie Tassili

L'effectifs par ancienneté de la laiterie se répartit comme suit :

Ancienneté	Effectifs
Moins d'un an	43
Entre 01 et 05 ans	114
Entre 06 et 10 ans	146
Entre 11 et 15 ans	23
Entre 21 et 25 ans	26
Entre 26 et 31 ans	12

Source : base des données du Tassili

Parmi les 364 salariés du Tassili, nous constatons que seul 51 agents ont entre 11 et 31 ans d'ancienneté au sein de la laiterie (51/364). Ce qui prouve que c'est un groupe jeune. Cela signifie que les agents de l'entreprise n'ont pas une ancienneté considérable et que le recrutement est récent.

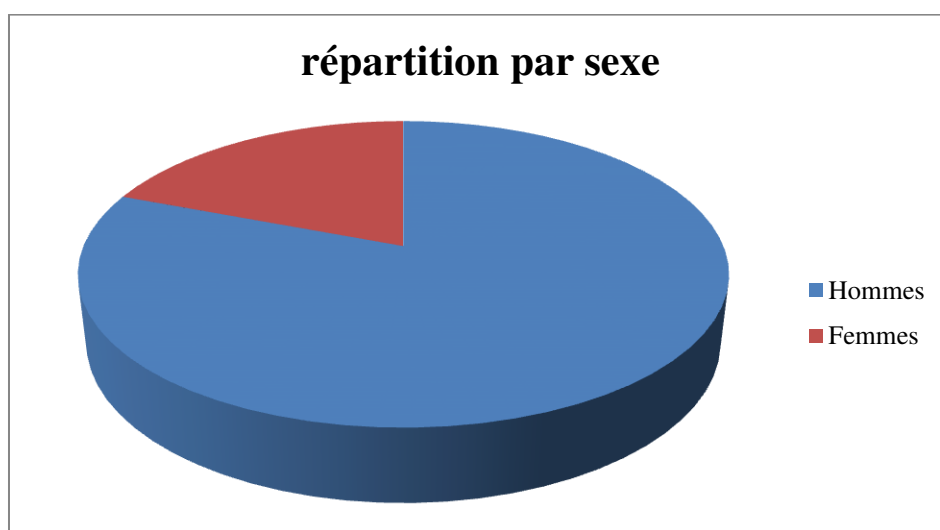
Tableau 09 : Répartition par sexe au sein de la laiterie

L'effectifs par genre de la laiterie se répartit comme suit :

Répartition	Effectif	%
Hommes	294	80.77
Femmes	70	13.23
Total	364	100

Source : base des données du Tassili

Figure N° 07 : répartition par sexe



Source : conception à partir des données collectées.

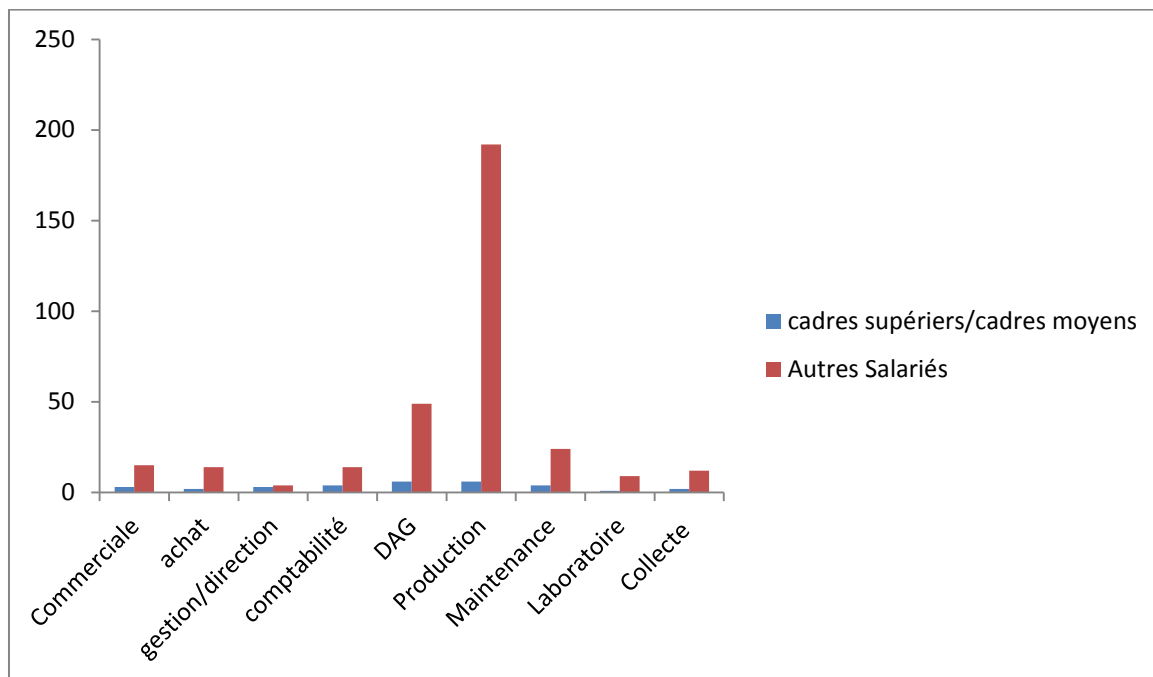
Ce graphique montre que la parité hommes/femmes n'est pas respectée (une prédominance des hommes). Cette supériorité des hommes peut être expliquée par la tendance chez les femmes à opter pour des fonctions qui ne nécessitent pas de longues études conduisant à des fonctions de responsabilité.

Tableau 10 : répartition des fonctions et des qualifications selon le nombre des salariés.

Fonctions	Cadres supérieurs Cadres moyens	Autres salariés	Total
- Commerciale	03	15	18
- Achat	02	14	16
- Gestion/Direction	03	04	07
- Comptabilité	04	14	18
- DAG	06	49	55
- Production	06	192	198
- Maintenance	04	24	28
- Laboratoire	01	09	10
- Collecte	02	12	14
Total	31	333	364

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

Figure 08 : répartition des fonctions et des qualifications selon le nombre des salariés



Source : conception à partir des données collectées.

Ce graphique montre les différentes fonctions au sein de l'SPA D-B-K. on remarque une forte concentration des salariés au niveau de la fonction production vue que cette SPA est une entreprise de production des produits de bases comme le lait (produit de première nécessité), et cela due à une forte demande sur le marché.

Il est fréquent de souligner aussi qu'un agent peut être recruté avec un diplôme, et qu'il sollicite à un poste qu'il ne nécessite pas ce dernier. Ce genre de cas peut se résoudre sans difficulté car l'agent peut toujours postuler pour un poste vacant en interne correspond à son profil. Donc le niveau de qualification du personnel se répartit selon les nécessités de l'entreprise (c'est cette dernière qui exige le niveau qualitatif de personnel selon le poste occupé par ce dernier).

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

Tableau 11 : les recrutements de l'année 2017 de l'SPA

La laiterie engage une démarche de recrutement dans l'année 2017, elle se répartit comme suit :

Les métiers qui ont été recrutés	Nombre recrutés
Agents polyvalents	15
Cadres commerciaux	03
Assistante PDG	01
Agent prévention et sécurité	01
Chauffeur	02
Biologiste	01
Infirmier	01
Total	24

Source : conception à partir des données collectées.

D'après le lancement d'appel d'offre d'emploi au niveau du bureau de main d'œuvre (ANEM) de Tizi-Ouzou, la laiterie durant cette année 2017 a pu recruter 24 salariés dont (agents polyvalents, cadres commerciaux, chauffeurs...etc.)

Tableau 12 : les départs prévus à la retraite dans les trois prochaines années :

Les métiers concernés	Nombre de départ
Conducteur de machine (agent polyvalents)	07
Gestionnaire commercial	01
Biologistes	02
Secrétaire	01
Agent prévention et sécurité	01
Chauffeur	01
Ingénieur en informatique	01
Gestionnaire collecte	01
Total	15

Source : base de données de l'entreprise

Ces 15travailleurs qui seront admis à la retraite auront une allocation de fin de carrière, dont le montant est égal à trois mois de non salaire moyen des douze derniers mois soumis à la sécurité sociale pour chaque tranche de cinq années d'ancienneté dans la limite de 18 mois. Aussi ces travailleurs il faut qu'ils totalisent au moins 10 ans d'ancienneté au sein de la laiterie.

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

Les travailleurs de l'entreprise en position de départ en retraite ouvrent droit aussi à une promotion d'une catégorie lorsque ceux-ci sont classés de la catégorie 07 à la catégorie 19 calculée avec effet rétroactif d'une année.

Tableau 13 : Répartition des apprentis en contrat d'apprentissage selon les métiers occupés

Les métiers concernés	Nombre d'apprentis
Electromécanique	05
Comptabilité de gestion	02
Marketing	01
Agent de saisie	01
Total	09

Source : base de données de l'entreprise

La loi algérienne exige qu'il y'a au moins 1% de la masse salariale doit être investi dans la formation, et 1% dans l'apprentissage, donc l'SPA est dans l'obligation de recruter au moins 18 apprentis chaque année (il faut un apprenti pour 20 salariés)

Tableau 14 : Existence des outils de gestion prévisionnelle des besoins en personnels

Existe-il des outils de projection des besoins en RH ?	Effectifs (service ressource humaine)	%
OUI	0	0%
NON	55	100%
TOTAL	55	100

Ce tableau montre qu'il n'existe pas à la laiterie les outils de projection des effectifs et des compétences permettant de mesurer les écarts entre les besoins et les compétences disponibles, en vue d'établir un plan d'action quantitatif ou qualitatif de correction. Ceci peut être expliqué par l'absence de SRH (service ressources humaines) et de définition d'une politique de GPEC. La laiterie devrait partir du recensement du personnel pour faire l'état des lieux des compétences, établir la pyramide des âges, connaître les mouvements du personnel, connaître le personnel en formation, connaître les besoins en effectifs et en compétences dans les cinq années à venir.

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

Tableau 15 : Existence d'un plan de mobilité

Existe-il un plan de mobilité pour accompagner la GPEC ?	Effectifs (service RH)	%
OUI	0	0%
NON	55	100%
TOTAL	55	100%

Selon le personnel du service DAG, il n'existe pas de plan de mobilité. Cette absence confirme encore que la GPEC n'est pas effective à la laiterie.

Dans le cadre de mise en place d'une GPEC, il s'agit d'une mobilité que J.M PERETI qualifie de mobilité organisé, selon cet auteur : *« la mobilité organisé repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions. Ces plans prévoient, pour un certain nombre de poste de responsabilité. Le nom de la personne susceptible de remplacer à court ou moyen à terme le titulaire »*

2. Structure de la GRH et analyse des fonctions au sein de l'SPA :²

Le service ressources humaines est appelé DAG (Direction d'Administration Générale), il est composé de 55 personnes, notamment : le chef de service personnel, chef de service paie et prestations social, les gestionnaires personnels, les gestionnaires principaux,...

Ce service charge de l'administration du personnel, de la formation, de recrutement...

2.1.Le recrutement :

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

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

²Entretien avec responsable de service Paie, DAG (direction d'administration générale).

2.1.1. Identification des besoins :

Avant tout recrutement, il est important d'identifier les besoins en RH et définir les compétences, ainsi que le profil recherché selon les besoins de la laiterie afin d'occuper les postes vacants. C'est la structure concernée (responsable) qui exprime le besoin en recrutement auprès de la direction, cela se suit par formulation de demande en matière de *(voire annexe 03)*.

➤ **Descriptif du poste (fiche de poste) :**

Après le besoin on réalise la fiche de poste ou le descriptif du poste de l'*SPA* qui est un outil de communication décrivant les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle. En tenant compte de l'environnement de travail et des missions confiées aux salariés *(voire annexe04)*. Il contient entre autre :

- Relations hiérarchiques (*supérieur hiérarchique, par exemple : directeur, comptable, subordonné*) ;
- relation fonctionnelle (toutes les directions) ;
- missions et responsabilités ;
- description des tâches de travail ;
- exigences professionnelle... etc.

➤ **Modes de recrutement :**

On distingue deux modes de recrutement au sein de l'*SPA* : recrutement interne et recrutement externe.

- **Recrutement interne** : se fait après le besoins de l'*SPA*. A son niveau le recrutement interne se fait ainsi : le responsable va désigner selon la structure une compétence requise (redéploiement) (voir plus loin) (par exemple : changement de la fonction de la une période d'essai. Le changement de poste se fait par demande du salarié accordé par la direction générale. Par promotion (avec augmentation du salaire de base) et un échelon est compté de chaque deux (02) ans, avec IEP, 2% pour chaque année en entreprise. Les mesures et modalités sont fixées par voix réglementaire.
- **Recrutement externe** : la plupart du temps le recrutement se fait à l'extérieur de l'*SPA*, dans le cas ou elle fait appel peut plus satisfaire le manque de compétences en interne, pour cela elle fait appel au bureau de main d'œuvre (ANEM) de T.O. Les mesures et modalités sont fixées par voix réglementaire.

2.1.2. Lancement d'avis d'appel et recueil des candidats :

La laiterie déclare un appel d'emploi au niveau de l'ANEM (exemple : besoin de deux éléments en électromécanique) ou elle exprime ses besoins en matière de recrutement avec les critères du profil recherché. Cette dernière envoie une liste des candidats potentiels à la laiterie qui va organiser des entretiens avec les candidats sectionnés (**annexe 05**).

➤ **Entretien de recrutement :**

Généralement, des entretiens pratiques (ou physique) sont organisés à base de questions de la structure dans laquelle le candidat se trouve, par exemple : si l'entreprise recherche un électromécanicien des questions seront posées dans le domaine de celui-ci, avec un jury (administrateur, DRH, responsable maintenance, responsable de l'atelier...etc.). Après un bout de temps, la décision sera prise par le service RH, en tenant compte de la réglementation.

➤ **Types d'entretien :**

On distingue : les candidats expérimentés et candidat junior (frais).

- **Candidat expérimenté :** entretien par jury de sélection, qui a pour but de savoir dans quelle mesure les caractéristiques d'un candidat (ses qualifications, ses connaissances, ses qualités et compétences) correspondent aux exigences d'un poste donné.
- **Candidat junior (frais) :** test écrits, qui a pour but de cerner ses aptitudes (rédaction-connaissances bases métiers- esprit analytique et de synthèse). Entretien par un jury des candidats retenus lors de l'écrit pour cerner leur potentiel en matière de communication, analyse et aptitude pour apprendre ainsi l'écoute. L'orientation des candidats se fait au bureau des RH qui s'occupe des dossiers qui contiennent : un bulletin de présentation à l'ANEM (*voir annexe06*), un CV (référence professionnelle), un justificatif du service national, le diplôme du candidat

2.1.3. La sélection des candidats :

La sélection consiste à faire le tri entre tous les dossiers des candidats reçus afin de se tenir aux critères recherchés et parvenir à combler le manque distingué. Après avoir trouvé le profil correspondant, le responsable des RH et spécialement du recrutement établit la décision finale d'embauche du candidat. Le recrutement doit obéir à une procédure réglementaire et transparente dans la sélection des candidats les plus compétents.

2.2.L'évaluation :

L'évaluation au sein de la laiterie se fait mensuellement à travers :

- **Prime de Rendement Individuel (PRI)** : cette prime est attribuée a chaque salarié, le service paie envoie à chaque structure la note (**voir annexe 07/08**). En évalue ainsi :
 - Quantité de travail qui s'effectue / 30 ;
 - Valeur de travail /20 ;
 - Assiduité /50.
- **Prime de Rendement Collectif (PRC)** : cette prime est attribué en fonction des taux de réalisation des objectifs et selon la production, on fait des prévisions en fonction de la production, par exemple : on prévoit 1 000 000 DA quand à la production est de 9 500 000 DA donc le taux est bien élevé.

A l'SPA, l'évaluation qualitative et quantitative du rendement d'un employé ou d'un collaborateur est au moyen de critère dans l'atteinte de ses objectifs. L'évaluation se base des critères suivants : la productivité, la fiabilité, l'honnêteté, l'accroissement des connaissances et les habilités, l'esprit de coopération et l'intérêt pour e travail. L'évaluation doit :

- Porter sur le rendement de l'employé et sur sa personnalité ;
- être orientée vers l'avenir et non vers le passé ;
- porter sur l'ensemble des tâches de l'employé ;
- reposer sur des éléments mesurables ;
- être la même pour tout les emplois comparables ;
- être équitable ;
- définir clairement les critères d'évaluation ;
- toujours déboucher sur un résultat concret de l'avis de la direction envers l'employé.

2.3. Rémunération des RH :

Au niveau de la laiterie, le service paie et prestation gère tout ce qui est payement (primes, indemnités,...etc.) et prestation sociale, tout ce qui est en relation avec la CNAS (déclaration, maladies, arrêt de travail, accidents de travail...etc.), il a une relation aussi avec la CNR (Caisse National des Retraite) cela concerne la retraite.

En contre partie du travail fourni, le travailleur perçoit à titre de rémunération, un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail. Le salaire se calcule à travers une grille

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

de salaire déterminée par la convention collective ou chaque poste perçoit une certaine prime (*le salaire de base se détermine selon la catégorie*). La rémunération est exprimée exclusivement en terme monétaire.

Selon l'**article 107** de la convention collective de la laiterie *le salaire* comprend :

- Le salaire de base ;
- les indemnités liées à l'ancienneté et poste de travail ;
- les primes liées à la productivité du travail et aux résultats du travail.

Le salaire de base est déterminée selon e poste occupé par l'agent par l'agent comme le stipule l'**article 113** de la convention collective « *le salaire de base est déterminé directement par la classification des postes de travail de l'entreprise. La classification des postes de travail est arrêtée par la présente convention collective de l'entrepris.* »

Dans le cadre de la définition des postes de travail, la polyvalence par l'enrichissement des tâches doit être privilégiée. Les qualifications requises ainsi que le volume de travail assigné au poste doivent être pris en compte dans la cotation du poste.

Le diplôme est un critère qui est pris en compte dans la qualification professionnelle. Il ne correspond pas systématiquement à un poste de travail.

2.4. Système d'information des RH au sein de la laiterie

L'SPA a mit à sa disposition un système d'information que nous allons voir. Précisons que l'information se fait via : note inter services (**voir annexe 09**), messages, courriers électroniques...etc.

En générale, on dira que l'information en informatique circule en réseau connecté, à un réseau étoile (*serveur + plusieurs postes*) comme le montre le schéma suivant

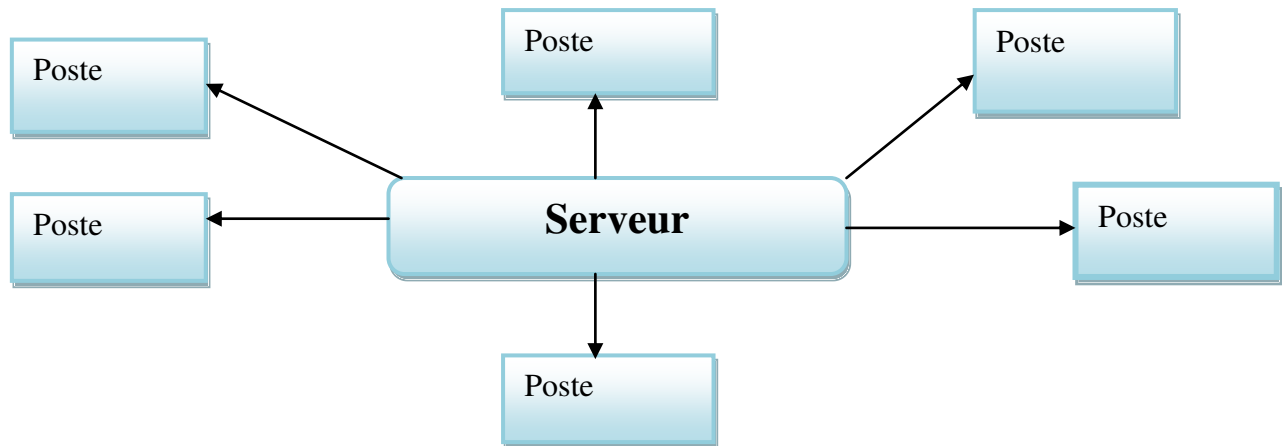


Schéma 06 : réseau étoile de l'SPASource : conception personnelle.

Aussi le système d'information mis au point par la laiterie peut se concevoir comme suit :

- Un site web afin de pouvoir s'informer sur elle (www.laiterieDBK.dz);
- Le bureau informatique comprend quatre logiciels (logiciel de gestion commercial, logiciel de gestion des stocks, logiciel de gestion de paie et logiciel de comptabilité)
- Un serveur dont un parc informatique connecté a environ cinquante PC ;
- Logiciels installés sur serveur (postes utilisateurs) ;
- Système internet afin de faciliter la communication
- Plusieurs boîtes e-mails servant à envoyer et recevoir des e-mails dont : laiterieDBK@yahoo.fr

2.5.La formation :

La formation se fait selon le besoin de l'entreprise, la laiterie paye une taxe de 2% du chiffre d'affaire aux impôts pour la formation continue et la formation des apprentis chaque semestre. Les besoins en formation en découlant en trois (03) sources principales :

- Les besoins induits par les objectifs tracés par la DG ;
- les besoins exprimés par les structures ;
- le résultat des fiches de compétence.

Selon l'article 56 de la convention collective de la laiterie stipule que « L'employeur est tenu d'organiser des actions de formation, de perfectionnement et de recyclage dans les domaines de ses activités professionnelles conformément à la réglementation en vigueur. A cet effet et en fonction des besoins et priorité recensés, l'employeur établit annuellement un plan et un budget qu'il soumet à l'avis du partenaire social. Les actions de formation, de perfectionnement et de

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

recyclage envisagés doivent impérativement préciser pour chaque discipline, le programme, les objectifs visés ainsi que le volume horaire alloué. »

La formation professionnelle est une obligation légale pour l'SPA et un droit pour les agents, aussi elle est considérée comme un atout stratégique pour que la laiterie comble les écarts de compétences de ses agents. Elle est un facteur primordial de développement et d'acquisition des compétences. Aussi, la formation constitue un levier puissant de modernisation de l'outil de production et de développement de la RH de la laiterie, elle permet de :

- mettre à niveau le personnel et améliorer les performances de la RH ;
- dynamiser la vie générale de l'entreprise et son développement en élevant le niveau des connaissances de la composante humaine ;
- gérer sainement, avec équité et transparence la carrière des employés et cadres ;
- développer l'émulation et l'esprit de concurrence, maintenir et asseoir ses parts de marché ;
- explorer de nouvelles opportunités et s'accaparer d'autres parts de marché ;
- préserver la solvabilité de l'SPA ;
- améliorer les potentialités humaines et préparer la relève... etc.

2.5.1. les missions du chargé de la formation :

Avant toute formation, la DRH au sein de la laiterie détermine et identifie les clients et les acteurs et prévoir un budget en matière de formation afin de lui faciliter :

- identification des besoins ;
- élaboration du plan de formation (**voir annexe 10**) ;
 - estimation des coûts ;
 - suivi budgétaire ;
 - élaboration des cahiers des charges ;
 - achat de la formation ;
 - conseil des collaborateurs ;
 - évaluation de la formation (différentes étapes) ;

2.5.2. les objectifs de la formation au sein de la laiterie :

- La satisfaction des besoins de l'entreprise en main d'œuvre qualifiée et la participation à la satisfaction des besoins sectoriels et nationaux en main d'œuvre qualifiée ;

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

- **La communication ascendante** : elle englobe l'ensemble des pratiques visant la transmission de diverses informations des travailleurs à la hiérarchie.
- **La communication latérale** : cette forme de communication englobe l'échange d'information entre les travailleurs de l'SPA.

2.6.1. Les moyens de communication :

Le cheminement de l'information ascendante, descendante et latérale au sein de la laiterie est plus sûr et efficace grâce aux moyens suivants :

- **Les moyens écrits** : ce sont les supports papiers existants au sein de la laiterie : les notes de service et d'information, affichages (**voir annexe 12**), les comptes rendus, les rapports (**voir annexe 13**), et les procès verbaux.
- **Les moyens oraux** : comprennent :
 - **le téléphone** : chaque bureau est muni d'un téléphone par lequel s'établissent l'échange d'informations et la communication directe entre le personnel.
 - **les entretiens** : il existe différents types qui sont : *réunions quotidiennes* (elles sont de courte durée, qui porte comme sujet la production, le commerciale,...etc.), *réunions mensuel* (dans lesquels, par exemple : le PDG et chef de structure communique les chiffres du mois), *l'assemblée générale* (organiser par un haut placé qui regroupe les salariés, citons aussi les réunions improvisées (lors de soucis imprévus).
 - **les séminaires** : elles se font avec plusieurs intervenants, avec le chef et ses collaborateurs, ou chacun prend l'initiative d'exposer (à tour de rôle).

Section 3 : Proposition de mise en place d'une démarche GPEC au sein de la laiterie « Tassili »

La GPEC s'appuie dans sa mise en œuvre, sur un ensemble d'outils très divers destinés à collecter les informations quantitatives et qualitatives qui rendent possible une réflexion prospective. Nous proposons un cadre de mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. C'est donc partant des différentes étapes de mises en œuvre de la démarche, que nous détaillerons ces outils.

1. La démarche de mise en place d'une GPEC :

1.1. Outils permettant l'analyse de l'existant : ³

Un inventaire de l'existant ou l'état des lieux : cette opération consiste à faire un diagnostic de l'organisation. Ceci permettra la facilitation du travail à entreprendre pour bien mener une mission, il faut savoir pourquoi la mener et les objectifs à atteindre.

1.1.1. Le référentiel des emplois et des compétences :

Développer plus haut, cet outil permet, de faire un inventaire global (ou sectoriel) des emplois, des compétences actuelles et des potentiels existants dans l'entreprise.

1.1.2 Les tableaux de bord :

Le tableau de bord est un instrument de mesure qui permet en faisant périodiquement le point par rapport aux objectifs fixés, d'entreprendre des actions correctives.

Selon la nature de l'information sociale que veut inclure l'entreprise dans son tableau de bord, ce dernier peut donner des informations très diversifiées sur :

- La structure : répartition des effectifs par sexe et qualification, pyramide des âges et des anciennetés ;
- Les comportements : le niveau d'absentéisme, les départs et leurs raisons... ;
- Les coûts : la masse salariale, les dépenses...

Ces deux outils, donnent « une photographie » à un moment donné, de l'entreprise, et permettent de faire un bilan social.

1.2. Les outils qui permettent de faire des simulations sur ses effectifs :

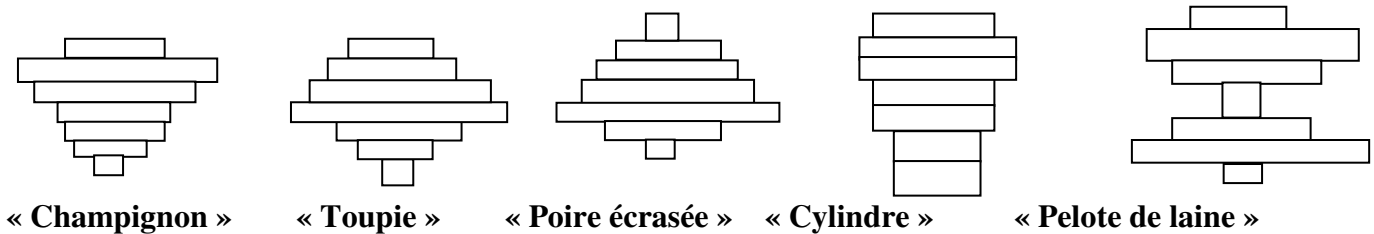
Ces outils permettent de faire des projections dans le temps, des effectifs nécessaires. Les caractéristiques à prendre en considération sont : l'âge, le sexe, l'ancienneté, la qualification, la nationalité et la formation initiale des employés.

1.2.1. La pyramide des âges :

³Mallet louis, « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Paris : edition, liaisons, 1994, p144.

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

Son analyse, révèle de nombreuses informations sur les effectifs futurs. Cinq types de pyramides peuvent être considérés :



Il n'existe pas de forme idéale de pyramide. Une pyramide s'apprécie en fonction du contexte et des objectifs à moyen terme de l'entreprise.

Par exemple, dans un site condamné à la fermeture, la pyramide en « champignon », permettra par des départs en retraite et une mesure d'âge, une réduction en douceur des effectifs. Au contraire, dans un autre secteur, cette pyramide pose un délicat problème de relève et de pente de savoir-faire.

Une pyramide en forme de « poire écrasée », n'est intéressante que si l'entreprise a une image d'employeur, lui permettant d'attirer des jeunes adaptés, si elle est capable de les intégrer et les former puis les retenir avant de favoriser une mobilité interne pour pallier les goulots d'étranglement de la promotion interne.

La pyramide en forme « poire écrasée », pose des problèmes de gestion des carrières. Si un rythme élevé de départ ne permet pas de renouveler les classes d'âges plus jeunes, la pyramide peut prendre la forme déséquilibrée de « toupie ». Une pyramide en forme très équilibrée en forme « cylindre », minimise les problèmes de gestion des carrières, facilite les plans de succession et les adaptations. Elle peut paraître idéale dans un grand nombre de situations, mais assez rare.

L'analyse de la pyramide apporte de multiples pistes de réflexion sur la culture, les possibilités de politiques dynamiques de l'emploi, les départs possibles.

1.2.2. La répartition selon le sexe :

Elle présente un intérêt certain du fait de l'importance de la réglementation relative au travail féminin d'une part, et à l'égalité professionnelle requise entre les femmes et les hommes, d'autre part.

1.2.3. La pyramide des anciennetés :

L'ancienneté influe sur le comportement du salarié et sur son statut dans l'entreprise. C'est un indicateur qui reflète la dynamique interne plus ou moins forte en termes d'employabilité et d'adaptabilité au sein de l'établissement.

1.2.4. L'intégration des mouvements certains de personnel :

Ou analyse des départs prévisibles est un élément clé de la prévision des ressources disponibles. Certains départs s'analysent à partir de la pyramide des âges, des anciennetés (départ en retraite) ou du taux moyen de turn-over des différentes catégories (sur les dernières périodes). Les mutations et promotions automatiques sont également à intégrer dans cette analyse.

1.2.5. La diversité

La diversité, peut être source de richesse, source d'innovation. Dans certains cas, elle représente le besoin de proximité des clients de l'entreprise, comme l'expriment certaines, soucieuses de leur intégration dans l'environnement « la diversité de notre personnel doit refléter celle de nos clients ». Dans les multinationales, ce paramètre est non négligeable. La qualification et la formation initiale des employés, sont des indicateurs, qui associés à ceux cités plus hauts, permettent à l'entreprise d'adapter une politiques de formation afin que ses employés, puissent répondre aux objectifs fixés par la stratégie de l'entreprise.

1.3. Les outils permettant d'identifier les besoins en emplois de l'organisation dans leur dynamique d'évolution :

Cette troisième opération à pour but de savoir de quelles compétences on aura besoin à l'avenir pour faire face aux changements (projection compétences).

1.3.1. L'évolution qualitative des emplois (la carte prévisionnelle des emplois) :

L'évolution technologique modifie les métiers et crée de nouveaux métiers. L'entreprise doit s'efforcer de maîtriser ces évolutions quantitatives et qualitatives et de disposer une carte prévisionnelle des emplois. Georges Egg propose une démarche en 4 étapes :

- Définition d'une cible stratégique (caractéristiques principales et portrait simplifié de la nature entité) ;
- Approfondissement de la cible par direction (direction à cinq ans es unités opérationnelles les plus performantes possibles) ;

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

- Mesure des écarts numériques et qualitatifs entre la cible et la situation de départ (emplois qui régresseront, qui seront transformés, emplois créés...);
- Traitement des conséquences : la cible doit être revue annuellement et les programmes modifiés en conséquence.

1.3.2. L'évolution quantitative des emplois :

Les méthodes d'évaluation du nombre d'emplois prévisionnels sont variées.

- *Estimation des besoins par la hiérarchie* : une enquête est réalisée auprès des responsables hiérarchiques pour cerner leur perception des besoins prévisibles en emplois dans leurs secteurs de responsabilité.(combien ?, quelle qualification ?, quelles formations ?, quel profit ?...)
- *L'analyse des tendances* : une estimation des besoins prévisibles à partir de l'analyse de l'évolution récente des effectifs.
- *Méthodes de régression* : analyse de la relation constatée au cours des dernières années entre l'effectif (sur les plans quantitatifs et qualitatifs) et certains indicateurs (volume des ventes, volume de production, rythme d'apparition de nouveaux produits...)
- *Intégration des objectifs de productivité* : la variable productivité est essentielle pour déterminer les besoins prévisibles en RH. Les objectifs d'augmentation de productivité peuvent avoir des conséquences variables en termes de besoins prévisibles (quantitativement et qualitativement).

1.4. Analyse de l'écart entre les besoins et les RH :

Cette quatrième phase aura pour mission d'analyser l'écart qu'il y a entre les ressources et les besoins disponibles.

Une fois les informations recueillies, les responsables ajusteront les écarts observés entre les besoins (emplois) et les ressources humaines pour atteindre les objectifs de départ fixés.

Les mesures d'adaptation pouvant être appliquées sont nombreuses. Leur choix, se fera en fonction de la nature de l'écart à traiter :

- *Le sous-effectif prévisionnel* : l'entreprise élabore un plan de recrutement. Dans certains cas, il sera souhaitable de participer à la formation des futurs recrutés, ou développer des partenariats avec des établissements éducatifs.

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

- *Le personnel sous-qualifié à long terme* : l'entreprise élabore un plan de formation permettant d'acquérir progressivement les compétences manquantes si le personnel est susceptible d'être formé. Le développement des bilans des compétences, d'un répertoire prévisionnel des emplois et des référentiels de compétences est essentiel pour construire un plan de formation adapté.
- *Le personnel sur-qualité à moyen terme* : il faut envisager, une politique de mobilité (interne ou externe) pour maintenir le niveau de satisfaction et contenir la masse salariale.
- *Le sureffectif prévisionnel* : dans ce cas, une large panoplie de mesures est envisageable, dont les plans de sauvegarde de l'emploi.

Les moyens d'action les plus utilisés sont :

- L'entretien annuel d'évaluation ;
- Le bilan des compétences individuels et des potentiels ;
- Les politiques de mobilités et de gestion des carrières ;
- Les plans de recrutement ;
- Les plans de formation.

1.5. Elaboration d'un plan d'action :

La dernière étape consistera d'élaborer un plan d'action en vue d'atteindre les objectifs. C'est la mise en œuvre et la réalisation des tâches. Cette étape s'appuie sur l'ensemble des outils de gestion des RH à savoir :

1.5.1. Politiques de mobilité et de gestion des carrières :

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

- La mobilité externe : il peut s'agir d'une mobilité souhaitée (démission) ou subie (licenciement) ou fin de contrat à durée déterminée (C.D.D).
- La mobilité interne : ou les formes les plus fréquemment envisagés sont :
 - **La mobilité professionnelle ou horizontale** : elle correspond à un changement de métier ; ce changement demande à l'agent de faire appel à des compétences qu'il n'exerçait pas auparavant ou du moins pas de la même manière.

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

- **La mobilité d'environnement ou géographique** : elle correspond à ce qui est le plus couramment appelé mutation ; le même type d'activité, dans la même qualification, avec le même grade hiérarchique, est exercé dans un autre lieu de travail, dans une autre équipe, avec un autre responsable.
- **La mobilité catégorielle ou verticale** : il peut s'agir,
 - D'une promotion (*vers le haut*) : c'est une mobilité qui conduit un agent à quitter un emploi pour un autre, impliquant un accroissement de responsabilités ; elle est le plus souvent sanctionnée par un changement de même catégorie, de garde, de classification, mais aussi par une augmentation de la rémunération.
 - D'une rétrogradation ou descente dans l'organigramme. Mais généralement, l'entreprise préfère se séparer d'un salarié qui est dans l'impossibilité de continuer à occuper son poste ou un poste de niveau comparable ou supérieur par insuffisance de compétence, soit par disparition du poste. Le reclassement à un niveau moindre présente des inconvénients. Cependant, il est de mieux en mieux accepté dans un contexte où la recherche de la sécurité prime sur l'ambition.

La mobilité est un atout essentiel pour développer sa carrière. Cette dernière est une succession de postes, et donc de décisions de mobilités souhaitées ou subies.

La gestion de carrière est un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications.

Les salariés, sont d'importants acteurs dans la mise en place de la GPEC. Ce processus entraîne des changements qui ont un impact plus ou moins important sur leur carrière. Le DRH, dans la réduction des écarts et/ou ses plans de prévisions, doit allier une politique de mobilité encourageante pour les salariés et les objectifs de la stratégie à atteindre. Il est donc important qu'une bonne politique de communication est indispensable non seulement pour prendre en compte les aspirations des individus ou leurs inquiétudes pour limiter les tensions qu'engendrent les changements de postes dans le cadre d'une GPEC, mais aussi promouvoir le changement voté, et soutenir les salariés. Car, la transparence des informations, établit un climat de confiance contrairement aux rumeurs.

1.5.2. Plans de formation :

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. Elle joue un rôle important dans la mobilité interne au sein de l'entreprise, et permet au salarié de s'adapter à un environnement, en perpétuel évolution par l'acquisition de nouvelles compétences. Les besoins en formation découlent soit de la logique de l'organisation, soit de la motivation individuelle ou de la pédagogie.

Dans le cadre de la GPEC, une fois que le responsable de la DRH a identifié les besoins de formation, il doit s'assurer que le subordonné concerné a les capacités et les préalables nécessaires à l'acquisition de nouvelles connaissances. Il peut comparer la description des tâches aux compétences que le subordonné possède actuellement, et définir celles qui peuvent être développées au moyen de la formation. Une fois déterminées les connaissances que le subordonné doit acquérir, le responsable avec l'accord de ce dernier, doit rechercher les meilleurs modalités d'acquisition. Il doit aussi avoir une vision à moyen terme des possibilités d'évolution de chacun de ses collaborateurs.

L'entreprise doit fixer certains points, à savoir :

- *Les objectifs de formation* ;
- *Le budget* : l'entreprise doit fixer le budget qu'elle est prête à engager en matière de formation.
- *Les contenus* : la formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau des connaissances des bénéficiaires, ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle.
- *La durée des formations* : l'entreprise peut favoriser les formations courtes n'impliquant pas une absence durable ou retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle. Ces dernières, précèdent le plus souvent, une promotion ou une mutation.
- *Formation « intra » ou « inter »* : la formation « intra » regroupe des agents de la même entreprise, la formation « inter », des agents de diverses provenances. La première formule, facilite l'adaptation du contenu, le renforcement des communications internes, la création d'un langage commun. La formule inter, permet une confrontation de culture d'entreprises différentes, des échanges fructueux.

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

- *Formation par des moyens interne ou des organismes extérieurs* : l'entreprise peut se doter d'un centre de formation disposant de son équipe d'intervenants ou faire appel à des organismes extérieurs.
- *Formation pendant les heures de travail ou hors des heures de travail* : lorsqu'il est impossible de le faire pendant les heures de travail, le salarié peut soit empiéter sur ces congés ou jouir de son « droit individuel à la formation » (DIF). C'est un droit qui permet au salarié, de bénéficier d'action de formation professionnelle réalisée en principe en dehors du temps de travail. Néanmoins, sa mise œuvre, nécessite en plus de l'initiative du salarié, l'accord de l'employeur. L'entreprise prend charge le coût de la formation conformément à la législation.

Ces points fixés, les mesures prises seront notés dans un cahier de charges. Il est important, de suivre les plans de formation, soit par des évaluations, pour mesurer l'impact des formations sur la performance individuelle et collective de la fonction ; les promotions ou des rémunérations conséquentes.

1.5.3. Plans de recrutement :

Le recrutement permet à l'entreprise de se doter des RH dont elle en a besoin, à court terme, moyen ou long terme. Elle choisira parmi différent statuts, ce qui conviendra à la stratégie d'organisation.

➤ **Les différents statuts :**

- *Le CDI* : c'est un contrat de travail conclut sans limitation de durée. Il peut être rompu par la démission, le licenciement ou le départ en retraite.
- *Le CDD* : c'est un contrat à durée déterminée pour l'exécution d'une tâche précise. Il peut être renouvelé avec l'accord du salarié et de l'employeur. Il peut être conclut dans les cas suivants :
 - Remplacement d'un salarié ;
 - Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise ;
 - Emplois à caractère saisonnier ou pour lesquels, dans certains secteurs d'activités, il est d'usage constant ;
 - Réalisation d'une tâche ponctuelle, de travaux liés à la sécurité ;
 - Dans le cadre des mesures de l'emploi ou pour assurer une formation professionnelle (contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation).

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

Les avantages d'un CDD pour l'entreprise sont :

- Possibilités d'adapter les effectifs à la charge de travail ;
- Conserver une marge de sécurité, car ils constituent un volant de réduction de l'emploi en cas de diminution de l'activité.
- *Le travail temporaire* :ici, l'employeur fait appel au salarié des entreprises de travail temporaire pour l'exécution d'une tâche non durable dénommée « mission ». le contrat de travail temporaire ne peut avoir pour objet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise utilisatrice.
- *L'emploi de personnel mis à la disposition par d'autres entreprises* :(l'externalisation), ici, l'entreprise confie un certain nombre de fonctions à des sociétés de services. Ce personnel « périphérique », appartenant aux entreprises prestataires de services ne bénéficie pas du statut de l'entreprise principale auprès de laquelle, il est placé de manière parfois durable.
- *Les contrats à temps partiel* : c'est un travail dont les horaires sont inférieurs à la durée légale ou conventionnelle du travail dans l'établissement :
 - Le travail à temps partiel annualisé : ou travail intermittent, est un travail organisé par l'employeur selon une alternance de périodes travaillées et de périodes non travaillées pour lesquelles la durée annuelle est inférieure à a durée légale.
 - Le temps partiel hebdomadaire : ici, la durée du contrat s'étend sur une semaine.

2. Analyse des écarts :

Pour mettre en place un dispositif de GPEC. L'SPA de DBK va devoir mettre en place un comité de pilotage GPEC composé de :

- Directeur Général (DG) ;
- Responsable des Ressources Humaines (DRH) ;
- Assistante du responsable des RH ;
- Directeur financier.

Chacun de ces acteurs auront pour rôle :

- Définir le cadre d'intervention ;

Chapitre III: La mise en place de la GPEC

- Fixer les objectifs à atteindre ;
- Nommer les membres d'équipe du projet GPEC ;
- Suivre l'avancement de projet GPEC ;
- Evaluer les résultats obtenus.

Le rôle de l'équipe projet devra être de :

- Collecter les informations nécessaires ;
- Mettre en forme les données collectées ;
- Analyser et synthétiser les données ;
- Présenter les résultats au comité de pilotage.

Chapitre III : La mise en place de la GPEC

Tableau : Analyse des écarts

Fonctions concernés	Titre de l'emploi	Effectifs actuel	Nombre des salariés recrutés année 2017	Départ à la retraite	Déséquilibre	
					Manque	Surplus
Commercial	Cadre commercial	18	03	01		**
Achat		16	-	-		
Gestion / Direction	Assistant PDG (secrétaire)	07	01	01		
Comptabilité		18	-	-		
DAG	Agents prévention et sécurité	55	01	01		
	Chauffeur		02	01		*
Production	Agents polyvalents	180	15	07		**** ****
Maintenance	Ingénieurs en informatique	28	-	01	*	
Laboratoire	Biologiste	10	01	02	*	
	Infirmier		01	-		*
Collecte	Gestionnaire collecte	14	-	01	*	

3. Recommandation :

A l'issue de cette étude, nous proposons les recommandations suivantes pour la laiterie :

- Redéfinir dans l'organigramme la place de service ressources humaines (SRH) en vue d'en faire un service en ligne.
- Doter le SRH par des spécialistes en RH.
- Définir une politique de ressource humaine, la valider par le conseil d'administration et le rendre accessible à tout le personnel.
- Définir une politique de fixation et de fidélisation du personnel qualifié.
- Réviser l'organigramme en créant un dispositif de GPEC et mettre en œuvre toutes les fonctions RH.
- Affecter un budget à la prévision et la formation.
- Initier un plan de développement des RH.
- Mettre en place un plan de communication et recruter ou former un agent en charge de la communication.
- Réorganiser le service RH en nommant à la tête un spécialiste, étoffer l'équipe du SRH par l'affectation d'assistants RH spécialisés en RH.
- Mettre en place des tableaux de bord et des indicateurs sociaux pour faire jouer au SRH son rôle stratégique.
- Elaborer les outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : fiche de poste, répertoire des métiers, référentiel des compétences, planification des besoins en effectifs et en compétences, plan d'action d'ajustement des écarts (plan de mobilité, plan de formation, promotion interne...etc.).

4. Les conditions de succès d'une GPEC :

La GPEC est un outil important de la GRH pour une gestion anticipée des compétences. Le plus souvent, sa mise en place, se heurte à la réticence des salariés, qui voient en cela, un processus long, coûteux, plus une gestion des effectifs que de compétences.

4.1. La prise en compte des enjeux sociaux économiques :

Ce sont généralement les enjeux économiques et sociaux, qui poussent les entreprises à se lancer dans la mise en place de la GPEC. L'entreprise doit donc parfaitement identifier le problème (cible), et avoir une bonne visibilité stratégique sur l'évolution des emplois, des effectifs

Chapitre III : La mise en place de la GPEC

et de la production pour pouvoir définir un cadre qui lui permettra d'ajuster leurs ressources humaines aux cibles qu'elle a identifiées. Mais lorsque cette visibilité stratégique est limitée, certaines entreprises jouent sur la flexibilité et l'adaptation des individus à un contexte incertain.

4.2. Favoriser l'implication et la communication entre dirigeants et salariés :

L'engagement de la direction et l'implication des managers et des salariés sont indispensables pour la réussite d'un tel projet. La direction doit montrer l'intérêt qu'elle porte à une telle démarche en l'intégrant dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise et dans les plans d'action. Elle doit donner des informations transparentes et les enjeux qui la poussent à entamer cette démarche.

Les managers et les salariés, doivent discuter sur les différentes étapes du processus, afin d'intégrer les aspirations des salariés et stratégie d'entreprise. Ceci, permet d'établir un bon climat social, de savoir où va l'entreprise. La politique de communication, doit mettre tous les acteurs au courant de l'avancement du projet.

4.3. Intégrer les organisations syndicales dans la démarche :

Ces derniers voient le plus souvent la GPEC comme une gestion des effectifs. Il est donc important de les associer pour la négociation des différents accords proposés par l'entreprise. Ces accords portent généralement sur la mise en place du processus, et les mesures d'accompagnement de la mobilité professionnelle.

Définie comme une démarche anticipative et préventive pour ajuster dans la durée en fonction des mutations de l'environnement et des choix de stratégie, les besoins de l'entreprise et ses RH, la GPEC est une démarche permanente marquée par des rendez vous périodiques dans ses deux dimensions (collective et individuelle). Il en ressort qu'elle a pour objet d'éviter en amont les licenciements et non définir les modalités d'une politique de réduction des effectifs, cette fonction étant dévolue au plan de sauvegarde de l'emploi.

En effet, le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), autrefois appelé « plan social », est une action curative lorsqu'il y'a une menace immédiatement avérée ou prévisible, conduisant l'entreprise à projeter à plus ou moins court terme, une réduction d'emploi importante. Elle vise à réduire les licenciements, et à défaut à reclasser les salariés concernés. Mais une entreprise qui entreprend une mise en œuvre de PSE sans avoir au préalable mis en place la GPEC, sera sévèrement sanctionnée quant à l'indemnité à verser aux salariés.

4.4. La pérennité du système :

La mise en place de la GPEC, demande du temps et des moyens. Pour que ce processus continue à vivre, il est primordial qu'elle soit actualisée au fil du temps. Par exemple, elle pourra être remis à jour par :

- lors des entretiens annuels d'évaluation et complété par les formations que les salariés auront suivies ;
- l'actualisation des référentiels des métiers et compétences de l'entreprise en prenant en compte l'évolution des emplois sur le marché, des technologies et de la concurrence ;
- mettre en place des politiques de motivation et d'accompagnement des salariés dans leur parcours professionnel au sein de l'entreprise.

Conclusion

Durant notre enquête au sein de l'SPA « Tassili », nous avons constaté que cette entreprise de Produits laitiers ne possède pas un dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, qui apparaît aujourd'hui comme un outil fort important, qui permet une meilleure lisibilité et connaissances des métiers d'une organisation, qui aide à la décision, susceptible de favoriser une gestion dynamique des ressources humaines dans ces différentes composantes (recrutement, formation, gestion des carrières, etc.), et qui est un instrument de suivi de la GRH.

L'élaboration des outils de gestion des ressources humaines, dans es entreprises apparaît aujourd'hui comme exigence de compétitivité. Donc, la GPEC constitue, un véritable outil servant à informer (communiquer ou connaître un métier), à recruter (cerner le profil à recruter, visualiser les compétences recherchées), à professionnaliser (former les salariés ou les nouveaux embauchés), à évaluer/ certifier (valider les compétences sur un métier), et à développer/ adapter (prévoir les évolutions de métiers, anticiper les plans d'actions et de formations). C'est la base de toute bonne Gestion ressources humaines à moyen et long terme.

Conclusion Générale

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est devenue une des préoccupations centrales de la gestion des ressources humaine. Elle est nécessaire pour toute entreprise en particulier, celles en stade de croissance, car, elles ont besoin de s'adapter à un marché concurrentiel. Quant aux autres entreprises, elles ont besoin de cette stratégie permettant de s'adapter aux changements de marché et à l'environnement concurrentiel afin d'être rentable.

Tout au long de notre travail, nous avons montré l'importance pour la laiterie de mettre en place une GPEC au niveau qualitatif (qualifications) et quantitatif (le nombre de salariés). Cette étude portant sur l'absence de GPEC à la laiterie du Tassili et la recherche des stratégies de GRH pour sa mise en place, plusieurs facteurs ont été élevés. L'analyse de ces facteurs nous a permis d'apporter des réponses à notre hypothèse de départ.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences nous a montré son importance et son rôle dans une entreprise. Quelque soit le dirigeant de l'entreprise, il est de son devoir de maîtriser la GPEC pour la vision stratégique de cette dernière.

Un dirigeant qui est capable de prévoir les besoins en personnel de l'entreprise en quantité et qualité suffisante, son entreprise sera dans un stade de croissance dynamique et se dotera d'un personnel compétent et motivé pour atteindre ses objectifs. En effet, la GPEC permettrait d'une part au responsable des ressources humaines de notre lieu de stage « Tassili » de mieux gérer les besoins en recrutement et d'autre part, optimisera le rendement de leurs ressources humaines permanentes. En disant alors, que notre première hypothèse est confirmée.

La méconnaissance des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences par les acteurs et à leur faible capacité à les produire, de même que l'inexistence de ses composantes essentielles à la laiterie, ainsi que la non volonté de PDG de l'SPA à mettre en place ce dispositif, sont les motifs de l'inexistence d'une GPEC au sein de la laiterie. Et cela confirmera la deuxième et la troisième hypothèse de notre travail.

On peut dire, à priori, que l'ensemble des recommandations que nous avons formulés répond aux soucis actuels de la laiterie. Mais nous avons tout de même proposé des solutions qui s'avéreront nécessaires sur le court, le moyen, et le long terme au vu de la marge de progression de cette entreprise qui est obligé de former son personnel à l'avenir.

La nécessité de mettre en œuvre au sein de l'entreprise un management par les compétences se ressent de plus en plus afin de répondre aux exigences des postes. Quel que

Conclusion Générale

soit le dirigeant, il est de son devoir pour la vision stratégique de l'entreprise, de maîtriser la GPEC en entreprise.

A travers cette expérience, nous avons affrontés des difficultés concernant, la collecte et les sources d'information, et la non disponibilité du chef de personnel de l'entreprise, ce qui permette de laisser notre enquête ouverte, du fait qu'on a pas assez du temps à cause des délais de dépôt de notre travail.

Alors, nous concluons par là en faisant appel à tout les dirigeants en particulier les gestionnaires des ressources humaines que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise est un facteur non négligeable voir même très important pour le développement de l'entreprise.

Bibliographie :

Les livres :

- Annick Cohen, Anette Soulier, « **manager par les compétences** », édition Liaisons, 2004.
- B. Martory , D. Crozet « **Gestion des ressources humaines** », Paris, Nathan, 1984.
- Bélanger, L. « **La nature et l'évolution de la gestion des ressources humaines** », dans gestion stratégique et opérationnelle des RH, Boucherville, Gaëtan MORIN Editeur, 1993.
- Brabet, J . « **Repenser la GRH** », Paris :Economica, 1993
- Cadin Loic, Guérin Francis, Pigeyre Frédérique, « **Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie** », édition DUNOD, Paris, 2007.
- Cadin, L. « **GRH : Pratiques et éléments de théories** », Paris : Dunod, 1997.
- Cécil Dejoux, « **gestion des compétences et GPEC** », septembre 2008,
- Dietrich A, Pigeyre F, « **la Gestion des Ressources Humaine, La Découverte** », coll. Repères, 2005.
- Dimitri Weiss « **Ressource Humaine** », 2ème édition, Ed organisation, Paris, 2003.
- DominiqueThierry, « **La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences** », édition L'Harmattan, 1993.
- Françoise Dupuich-Rabasse, « **Gestion des compétences et Knowledge Management : Renouveau de la création de valeur en Gestion des ressources humaines** », Edition Liaison, 2002.
- Gazier, Bernard « **Les stratégies des ressources humaines** », Paris, La découverte, 1993.
- Jean-Marc Le Gall, « **Gestion des Ressources Humaines** », édition le PUF, 2^{ème} édition, 1992.
- Jean-Marie-Peretti, « **Gestion des Ressources Humaines** », 8^{ème} édition, Vuibert. 2004.
- Jean-Marie-Peretti, « **Ressources Humaines et gestion des personnes** », éd, Vuibert, Mars 2007.

- Jean-Pierre-Citeau, « **Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques** », 4 édition Paris, 2002.
- Guy.Le.Boterf, « **construire des compétences et réussir la professionnalisation** », édition d'organisation , Paris,1998.
- Lou Van Beirendonk, « **Tous compétent ! : Le management de compétences dans l'entreprise** », Editions de boeck Université, Paris : août 2006.
- M. Porter, « **l'avantage concurrentiel** », inter Edition, 1996.
- Mallet Louis, « **Gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines** », Paris : Ed. Liaison, 1991.
- Martory, B, Crozet, « **GRH : Pilotage social et performances** », Paris : Dunod,2005.
- Mintzberg, H. « **Les organisations ont-elles besoins de stratégie ? Un autre point de vue** », Gestion, 1987.
- Sekiou Lakhdar, « **historique de la fonction personnelle** », extrait de l'INPED (Institution National De la Productivité et du Développement), 2006.
- Warnier Vanessa, « **construire les compétences stratégiques** », édition Vuibert, 2008.

Les mémoires :

- « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences », Présentée par M^{elle} , Kachetel Zaina, et M^{elle} Kais Malika. Dirigé par Mr, M. Drir. 2004.
- Bechkeur Said « Analyse du rôle des ressources et compétences dans le développement d'un nouveau produit », mémoire réalisé en vue de l'obtention d'un diplôme de Magistère en sciences économiques, 2012.

Les sites internet :

- http://books.google.com/books?id=WcJsBpWoYGYC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summay_r&cad=0#v=onepage&q&f=false: Lou Van Beinrendonck, Touscompétebts !: Le management des compétences dans l'entreprise, De Boeck Supérieur, août 2006.
- http://books.google.dz/books?id=01tdRce2QmQC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false: Annick Cohen, Annette Soulier, manager par les compétences, édition liaisons 2004.

- www.fmrh.org/étudesetprojets/projet-agera/emploiscompétencesagorah/GRH.
- [www.ugem.net/ressources/875-ged/GUide -UGEM-mise-en-place-GPEC](http://www.ugem.net/ressources/875-ged/GUide-UGEM-mise-en-place-GPEC).
- <http://www.uniformisation.fr/Employeurs>.

Liste des tableaux, des figures.

Tableau1 : L'évolution de la fonction ressource humaine. Page 7

Tableau2 : La GRH comparée à l'administration du personnel. Page 8

Tableau 3 : Les métiers des ressources humaines. Page 13

Tableau4 : Les éléments constitutifs de la GRH. Page 28

Tableau5 : Evolution des modèles de GPRH. Page 53

Tableau6 : Structure d'effectifs par tranche d'âge. Page 82

Tableau7 : Evolution des catégories socioprofessionnelles. Page 84

Tableau8 : Ancienneté au sein de l'SPA. Page 85

Tableau9 : Répartition par sexe. Page 85

Tableau10 : Répartition des fonctions et des qualifications selon le nombre des salariés de l'SPA. Page 86

Tableau11 : Les recrutements de l'année 2017 de l'SPA. Page 88

Tableau12 : Les départs prévus à la retraite dans les trois prochaines années. Page 88

Tableau13 : Répartition des apprentis en contrats d'apprentissage selon les métiers occupés. Page 89

Tableau14 : Existence des outils de gestion prévisionnelle des besoins en personnel. Page 89

Tableau15 : Existence d'un plan de mobilité. Page 90

Tableau16 : Analyse des écarts. Page 109

Figure1 : Les activités de la fonction ressources humaines. Page 9

Figure2 : La chaine-type de Porter. Page 10

Figure3 : Les différents champs d'activité de la FRH. Page 12

Figure4 : Le triangle de la compétence. Page 43

Figure5 : Répartition par tranche d'âge. Page 83

Figure6 : Evolution des catégories socioprofessionnelles. Page 84

Figure7 : Répartition par sexe. Page 86

Figure8 : Répartition des fonctions et des qualifications selon le nombre des salariés de l'SPA. Page 87

Schéma1 : Les missions spécifiques de la GRH. Page 26

Schéma2 : Schéma de base de la GPEC. Page 57

Schéma3 : Processus de la GPEC. Page 69

Schéma4 : organigramme général de l'SPA. Page 80

Schéma5 : Schématisation du service personnel au sein de l'SPA. Page 81

Shcéma6 : Réseau étoile de l'SPA. Page 95

Schéma7 : Le processus de formation au sein de l'SPA. Page 97

Guide d'entretien

I. Informations et caractéristiques générales de l'entreprise :

1. Informations générales :

- Adresse :
- E-mail :
- Statut juridique :
- Année de création :
- Secteur d'activité :

2. Caractéristiques de l'entreprise :

- Les produits de l'entreprise :
- L'évolution de l'activité dans les 03 dernières années (une seule réponse) :
 - a- En hausse
 - b- En baisse
 - c- Stable
 - d- Ne sait pas

II. Les effectifs de l'entreprise :

1. Effectifs :

- a- Effectif actuel :
- b- Nombre d'hommes :
- c- Nombre de femmes :

2. Ages : (la moyenne d'âge).

3. Catégories socio professionnelles :

- a- Cadres supérieurs et dirigeants :
- b- Cadres moyens :
- c- Agents de maîtrise :
- d- Employés :

III. Fonction et qualifications dans l'entreprise :

1. Fonctions :

Pour chacune de ces fonctions, précisez par qui elle est assurée le nombre approximatif des personnes qui l'assure en entreprise :

- | | <i>Dirigeants</i> | <i>D'autres salariés</i> |
|---------------|--------------------------|--------------------------|
| a- Commercial | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- b- Achat
- c- Gestion
- d- Comptabilité
- e- Gestion administrative
- f- GRH
- g- Production
- h- Maintenance
- i- Collecte
- j- Laboratoire

2. Qualifications :

NOMBRES

HOMMES

FEMMES

- a- Manœuvre/ ouvrier non qualifié
- b- Ouvrier qualifié
- c- Employé non qualifié
- d- Employé qualifié
- e- Agents de maîtrise
- f- Ingénieur/ cadres

IV. Recrutement :

1. Les derniers recrutements :

Avez-vous engagé des démarches de recrutement dans les 12 derniers mois ? (oui/ non) (Si non aller à la prochaine question)

Si oui, remplir le tableau suivant :

Les métiers qui ont été recherchés	Nombre recrutés

2. Les départs à la retraite :

Prévoyez-vous des départs à la retraite dans les 3 prochaines années : (oui/ non). Si non aller à la question suivante.

Si oui, remplir le tableau suivant :

Les métiers concernés	Nombre de départ

3. Les recrutements à venir :

Avez-vous des projets de recrutement ? (oui / non). Si non allez à la question suivante.

Si oui, remplir e tableau suivant :

Les métiers recherchés	Nombre à recruter

V. L'alternance :

1. Avez-vous-déjà recruté des personnes en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation ? (oui/non) (si non allez à la question 5).

2. Avez-vous recruté ces personnes à l'issue de ces contrats ?

- Jamais
 De temps en temps
 Toujours

3. Pour vous, l'alternance dans votre entreprise a été quelques de :

- Plutôt positif
 Ni positif/ ni négatif
 Plutôt négatif

4. Les problèmes rencontrés dans vos expériences avec l'alternance :

- a- Manque de motivation
- b- Problème de comportement
- c- Mauvaise orientation
- d- Problèmes liés à la mobilité
- e- Problèmes liés aux savoir de base (lire, écrire, compter)

5. Envisagez-vous de recruter en alternance dans les 12 prochains mois ?

Oui Non

Si oui, remplir le tableau suivant :

Les métiers concernés	Nombre de contrat	Délais en mois

VI. La formation :

1. Estimez-vous être informés sur les mesures en faveur de la formation professionnelle continue ? oui non

2. Dans votre entreprise, des salariés ont-ils suivi une formation professionnelle continue dans les 2 dernières années ? oui non (si oui aller à la question 4)

3. Si non, pour quelle raison ?

- a- Pas de besoins
- b- Manque de moyens financiers
- c- Manque du temps pour organiser la démarche
- d- Risque de perte de productivité pendant la formation
- e- Autres raisons,.....

4. Envisagez-vous de recourir à la formation professionnelle continue dans les 12 prochains mois ? oui non

V. Stratégies :

Envisagez-vous de développer votre entreprise par les moyens suivants ? (précisez si c'est en cours ou prévu d'ici 1 à 3ans).

	<i>Réalisé en cours</i>	<i>prévu d'ici 1à3 ans</i>	<i>sans objet</i>
a- Développer une nouvelle clientèle locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b- Développer une nouvelle clientèle régionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c- Développer une nouvelle clientèle nationale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d- Développer une nouvelle clientèle internationale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e- Proposer de nouveaux produits/ services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f- Investir dans les outils (machines, informatique...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g- Développer la compétence des salariés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h- Recruter de nouvelles compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Table des matières

Introduction Générale	1
Chapitre I : La GRH, histoire et fondements théorique.....	4
Introduction	4
Section 01 : La Fonction Ressources Humaines (FRH).....	5
1. Approche Historique	5
1.1 Jusqu'à la seconde guerre mondiale : un rôle essentiellement administratif	5
1.2 La période de 1945- fin des années 1980 : préoccupations sociales et professionnalisation de la fonction.....	5
1.3 Les années 1980 : la fonction RH une fonction stratégique de l'entreprise.....	6
2. Définition de la FRH	7
2.1 Les activités de la FRH.....	8
2.1.1. L'administration du personnel.....	9
2.1.2. La Gestion des Ressources Humaines (GRH)	9
2.1.3. Le développement social.....	10
3. L'importance de la FRH dans l'entreprise	14
Section 02 : La Gestion des ressources humaines (GRH)	15
1. GRH, les grands courants de pensée	15
1.1 La gestion du personnel à l'état primitif	15
1.1.1 Au moyen âge	15
1.1.2. La révolution industrielle	15
1.2 La naissance du service personnel et l'élargissement progressif de ses activités. 16	
1.2.1 La contribution de Fayol	116
1.2.2 La contribution de Taylor.....	17
1.2.3 La contribution de Mintzberg.....	17
1.3 La réorientation des activités de la gestion du personnel	18

1.3.1	La contribution d'Elton Mayo.....	18
1.4	La consolidation des activités de gestion du personnel	18
1.4.1	La contribution de Maslow	19
1.4.2	La contribution de Lewin.....	19
1.4.3	La contribution de Mc Gregor (théorie X et Y)	19
1.5	L'émergence de la FRH.....	20
1.6	Les approches modernes en matière de la GRH.....	22
1.6.1	L'approche systémique	22
1.6.2	L'approche stratégique.....	23
2.	Définition de la GRH	24
2.1.	Les missions et les objectifs de la GRH	26
3.	Les éléments constitutifs de la GRH et ses activités.....	27
3.1.	Eléments constitutifs.....	27
3.2.	Activités rattachées.....	29
3.3.	Axes majeurs	29
3.3.1.	L'emploi.	29
3.3.2.	La rémunération.....	30
3.3.3.	La valorisation	30
3.3.4.	La formation	30
3.3.5.	La communication	31
3.3.6.	L'évaluation	31

Section 03 : La Gestion Prévisionnel des Ressources Humaines (GPRH)..... 31

1.	Définition de la GPRH.....	31
1.1.	Les objectifs de GPRH.....	31
1.2.	Les principes de la GPRH	32
2.	Les conditions d'utilisation de la GPRH.....	32
2.1.	Les outils de GPRH.....	33

Conclusion..... 34

Chapitre II : L a Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) 35

Introduction 35

Section 01 : L'approche par es ressources et les compétences..... 36

1.	La théorie des ressources (Penrose 1959)	36
1.1.	La perspective RBV (Ressource Based View)	36

1.2. Les caractéristiques des ressources	37
1.3. Classification des ressources	38
2. Compétences et GPEC	39
2.1. La notion d'emploi	40
2.1.1. Définition.....	40
2.1.2. Définition de la cartographie des emplois	40
2.2. La notion de compétence.....	41
2.2.1. Définitions	41
2.2.2. Le concept compétence selon Guy Le Boterf.....	42
2.2.3. Le concept compétence selon Philippe Zarifian.....	42
3. Les typologies de compétence	45
3.1. Les compétences individuelles ou professionnelles	45
3.1.1. Définition.....	45
3.2. Les compétences collectives ou d'équipes	46
3.2.1. Définition.....	46
3.2.2. Gestion des équipes et compétence	46
3.3. Les compétences de l'entreprise ou organisationnelles.....	47
3.3.1. Définition.....	47
3.3.2. Compétences clés, cœur de métier.....	47
4. Les apports et limites de l'approche Ressources et Compétences.....	48
4.1. Les apports.....	48
4.2. Les limites	49

Section 02 : Principes Générales de la GPEC..... 50

1. Les fondements de la GPEC	50
1.1. Une terminologie diversifiée	50
1.2. L'ère rationaliste et les modèles de GP des effectifs (années 60)	50
1.3. L'ère de relations humaines et la GP des carrières (1970-1975)	51
1.4. L'ère de l'entreprise et la GPEC	51
1.5. L'ère de l'entreprise flexible et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	52
1.6. Le caractère contingent des démarches de gestion prévisionnelle	52
2. Les facteurs qui permettent de caractériser la GPEC.....	52
2.1. Une succession de modèle de gestion	53
2.2. Une démarche d'ingénierie des ressources.....	54
2.3. Une démarche controversée	55
2.4. La GPEC dans le champ de la loi.....	56
3. Définitions et objectifs de la GPEC	57
3.1. Définition de la GPEC.....	57
3.2. Objectifs de la GPEC	58
4. Notions liées à la GPEC	60

Section 03 : La démarche de la GPEC	61
1. Analyse et description des postes	61
1.1. Le vocabulaire de l'emploi des postes	62
1.2. Objectifs d'analyse de poste	63
1.3. Les méthodes d'analyse de poste	64
1.4. Evaluer les compétences	65
2. Planification des effectifs et des carrières.....	65
2.1. Objectifs	65
2.2. Les politiques d'emploi.....	66
3. Les étapes de la GPEC	69
3.1. Etape 1 : poser la problématique.....	70
3.2. Etape2 : déterminer les besoins.....	70
3.3. Etape 3 : mettre en œuvre le processus	71
3.4. Etape 4 : évaluer la démarche globale	71
3.5. Etape 5 : signer un accord GPEC.....	72
4. Les avantages de la GPEC	72
4.1. Les avantages de la GPEC pour l'entreprise.....	72
4.2. Les avantages de la GPEC pour les salariés	73
Conclusion.....	74

Chapitre III : La mise en place de la GPEC au sein de la laiterie DBK76

Introduction	76
Section 01 : Présentation de la laiterie Draa Ben Khedda « Tassili »	76
1. Historique de la laiterie de Draa Ben Khedda.....	76
1.1. Position géographique.....	78
1.2. Fiche technique de la laiterie DBK	78
2. Organisation et organigramme général de l'SPA laiterie de DBK.....	78
2.1. Organisation de l'SPA	78
2.2. Organigramme générale de l'SPA laiterie de DBK	79
2.3. Les missions de l'SPA	80
3. Délimitation du champ d'étude au sein de l'SPA laiterie de Drâa-Ben-Khedda	81
3.1. Présentation du service personnel	81
3.2. Les tâches du service personnel.....	81
32.1.Les tâches du chef de service gestion.....	81
32.2.Les tâches du gestionnaire principale.....	82

Section 02 : La mise en place de la GPEC 82

1. Politique des ressources humaines du Tassili.....	82
2. Structure de la GRH et analyse des fonctions au sein de l'SPA.....	90
2.1. Le recrutement	90
2.1.1. Identification des besoins	91
2.1.2. Lancement d'avis d'appel et recueil des candidats	92
2.1.3. La sélection des candidats	92
2.2. L'évaluation	93
2.3. Rémunération des RH.....	93
2.4. Système d'information des ressources humaines	94
2.5. La formation	95
2.5.1. Les missions du chargé de la formation	96
2.5.2. Les objectifs de la formation au sein de la laiterie	96
2.5.3. Le processus de formation.....	97
2.6. La communication	97
2.6.1. Les moyens de communication	98

Section 03 : Proposition de mise en place d'une politique GPEC au sein de la laiterie « Tassili » 98

1. La démarche de mise en place d'une GPEC	99
1.1. Outils permettant l'analyse de l'existant	99
1.1.1. Le référentiel des emplois et compétences	99
1.1.2. Les tableaux de bord	99
1.2. Les outils qui permettent de faire des simulations sur ses effectifs.....	99
1.2.1. La pyramide des âges	99
1.2.2. La répartition selon le sexe	100
1.2.3. La pyramide des anciennetés	100
1.2.4. L'intégration des mouvements certains de personnel.....	101
1.2.5. La diversité.....	101
1.3. Les outils permettant d'identifier les besoins en emplois de l'organisation dans leur dynamique d'évolution	101
1.3.1. L'évolution qualitative des emplois (la carte prévisionnelle des emplois).....	101
1.3.2. l'évolution quantitative des emplois	102
1.4. Analyse de l'écart entre les besoins et les RH.....	102
1.5. Elaboration d'un pan d'action	103
1.5.1. Politiques de mobilité et de gestion des carrières	103
1.5.2. Plans de formation	105
1.5.3. Plans de recrutement	106
2. Analyse des écarts	107
3. Recommandation	110

4. Les conditions de succès d'une GPEC	110
4.1. La prise en compte des enjeux sociaux économiques.....	110
4.2. Favoriser l'implication et la communication entre dirigeants et salariés	110
4.3. Intégrer les organisations syndicales dans la démarche	111
4.4. La pérennité du système	112

Conclusion	113
-------------------------	------------

CONCLUSION GENERALE	114
----------------------------------	------------

Bibliographie

Listes des figures, tableaux et schémas

Liste des abréviations

Annexes

Résumé

Toute entité économique cherche à réaliser une performance viable et durable pour dégager une valeur ajoutée capable de développer l'organisation ou l'entreprise afin d'être compétitive sur la marché et l'environnement qui est instable et incertain, c'est pour cette raison les ressources humaines devenues une richesse importante et une source de compétitivité parce que c'est la seule voie de gagner en performance et de rester dans la course, duquel dans une forte majorité des entreprises les efforts portés sur le développement des compétences comme étant un atout clé qu'elle constitue l'un des leviers principaux de la performance de l'entreprise qui fait partie intégrante de la gestion globale et la stratégie générale d'une organisation ou d'une entreprise.

Notre travail de recherche permet la mise en place de la GPEC qui est recommandé à toutes les entreprises et elle est obligatoire pour les entreprises qui comptent plus de 300 salariés. La GPEC est un outil de GRH qui permet de mener un plan d'action global tels la formation, la mobilité, le recrutement.

Mots clés :

GRH ; GPEC ; Compétence ; Efficacité ; Efficience ; Gestion Des Compétences ; Formation.

Abstract :

Any economic entity seeks to achieve a sustainable and sustainable performance in order to generate added value that can develop the organization or enterprise in order to compete in the market and the environment that is unstable and uncertain, that's why human resources become an important wealth and a source of competitiveness because it is the only way to improve performance and stay in the race, of which in a large majority of companies, efforts focused on skills development as an asset key it constitutes one of the main levers of corporate performance that is integral to the overall management and overall strategy of an organization or company.

Our research work allows the implementation of the GPEC which is recommended to all companies and is mandatory for companies with more than 300 employees. The GPEC is an HRM tool that allows for a global action plan such as training, mobility and recruitment.

Keywords :

HRM; GPEC; Skill ; Efficiency; Efficiency Skills management ; Training.