

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES
DE GESTION.**



DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION.



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

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

Option : Gestion des ressources humaines

Thème

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

Etat de la question dans l'entreprise algérienne

Présenté par :

- ❖ FENEK Lydia.
- ❖ BELARBI Kahina.

Encadré par :

M. HADJOU Abdelaziz.

Membres de jury:

- ❖ **Président** : M. DERIR Mohamed, MAA, UMMTO.
- ❖ **Examineur** : M. MEZIANI Yacine, MAA, UMMTO.
- ❖ **Rapporteur** : M. HADJOU Abdelaziz., MAA, UMMTO.

Promotion : 2019/2020

Remerciements

Nous remercions DIEU le tout puissant de nous avoir donné la force, le courage et la patience de mener à bout ce travail de recherche.

Nos sincères remerciements à monsieur HADJOU notre encadrant, d'avoir accepté de nous avoir encadré, son aide sans réserves et les conseils précieux qu'il nous a prodigué tout au long de ce travail.

Nos remerciements vont aux membres de jury qui ont accepté de lire et d'évaluer ce mémoire.

Enfin nos remerciements pour tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

*Mon présent travail et l'ensemble de mes efforts à la longueur de ma
vie estudiantine sont dédié d à la mémoire de mon grand-père que je
remercie infiniment*

*Je tiens en premier lieu à remercier au même niveau mes parents
Nouara et Ammar, Mon cher frère Lyes, ma grand-mère, mes oncles
et tantes, Mon mari et ma belle-famille , mon binôme Kahina et à
tous mes amis.*

Lydia

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents Rachid et Louisa

Qui m'ont encouragé et soutenus tout le long de mes études

à mes chers frères Yacine, Aziz et Idris que dieu les gardes.

À mes chères sœurs Lamia et Samia

à ma chère amie Samia

A mon binôme Lydia

Kahina

Liste des abréviations

Abréviations

ANEM : agence national de l'emploi.

CDD : contrat a durée déterminée.

CDI : contrat a durée indéterminée.

DG : direction générale.

DRH : direction des ressources humaines.

FP : fonction du personnel.

FRH : fonction ressources humaines.

GP : gestion du personnel.

GP : gestion prévisionnelle.

GPE : gestion prévisionnelle des emplois.

GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

GPP : gestion prévisionnelle du personnel.

GPRH : gestion prévisionnelle des ressources humaines.

GRH : gestion des ressources humaines.

GSRH : gestion stratégique des ressources humaines.

PDG : président directeur général.

R&D : recherche et développement.

RH : ressources humaines.

SIRH : système d'information ressources humaines.

*Liste des tableaux, figures
et schémas*

Liste des tableaux

Tableau N°01 : L'évolution de la fonction ressources humaines	22
Tableau N°02 : Les besoins et méthodes de formation.....	23
Tableau N° 03 : Représentation de l'analyse de l'effectif permanent par niveau académique et le niveau formationel	80
Tableau N° 04 : Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle	83
Tableau N°05 : Représentation de mouvement des effectifs par activités (2015/2016).....	91
Tableau N°06 : Représentation du mouvement des effectifs par activités (2016/2017).....	91
Tableau N°07 : Répartition des effectifs selon la tranche d'âge(2016).....	92
Tableau n°08 : structure d'effectif par tranches d'âge	102
Tableau N°09 : Evolution des catégories socioprofessionnelles	103
Tableau n°10 : Ancienneté au sein de la laiterie Tassili	104
Tableau N°11 : La motivation à l'idée d'être formé répartition des fonctions et des qualifications selon le nombre des salariés	105
Tableau N°12 : Les recrutements de l'année 2017 de l'SPA	106
Tableau N° 13 : Les départs prévus à la retraite dans les trois prochaines années	106
Tableau N° 14 : Répartition des apprentis en contrat d'apprentissage selon les métiers occupés	107
Tableau N°15 : Existence des outils de gestion prévisionnelle des besoins en personnels	107
Tableau N°16 : Existence d'un plan de mobilité	108

Liste des figures

Figure N° 1 : Les activistes de la fonction ressource humaine (FRH).....	24
Figure N° 2 : La chaîne-type de valeur de porter et place de la fonction RH, l'avantage.	25
Figure N° 3 : Les différents champs d'activité de la fonction ressources humaines	26
Figure N° 4 : Les objectifs de la GSRH	32
Figure N° 5 : Le schéma classique de la GPEC	34
Figure N° 6 : Définition schématique de la GPEC (Mallet, 1991)	37
Figure N° 7 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle	84
Figure N° 8 : Personnes évaluées périodiquement pendant le travail.....	85
Figure N° 9 : Les attentes de la formation	86
Figure N° 10 : Degré d'atteinte des objectifs de la formation	87
Figure N° 11 : Amélioration du niveau de la connaissance	88
Figure N° 12 : Amélioration du savoir-faire.....	89
Figure N° 13 : Amélioration du savoir être	90
Figure N° 14 : Répartition par tranche d'âge	103
Figure N° 15 : Présentation des catégories socioprofessionnelle	104
Figure N° 16 : Répartition des fonctions et des qualifications selon le nombre des salariés.	106

Liste des schémas

Schéma N° 01 : La pyramide des besoins	15
Schéma N° 02 : ce schéma traduit l'approche	42
Schéma N° 03 : les cartes axes possibles d'une approche rationnelle des compétences : « exemple sur l'analyse du poste de contrôleur dans l'industrie électrique »	44
Schéma N° 04 : La GPEC : un processus itératif	51
Schéma N° 05 : ce schéma présente la démarche stratégique de la GPEC	60
Schéma N° 06 : schématisation du service personnel au sein de l'SPA	100
Schéma N° 07 : le processus de formation au sein de Tassili	112

Sommaire

Sommaire

Sommaire

Introduction générale..... 01

Chapitre I : La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

Introduction 04

Section 01 : Gestion des ressources humaine (GRH) 05

Section 02 : La fonction ressources humaine(FRH) 18

Section03 : La gestion stratégique des ressources humaines 29

Section04 : La gestion prévisionnelle du personnel 33

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Introduction 36

Section 01 : Historique de la GPEC 37

Section 02 : La démarche de la GPEC 51

Section 03 : Les outils d'observations de la GPEC 54

Conclusion 65

Section 04 : Les conditions de succès et les limites 63

Chapitre III : Mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Introduction 66

Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL..... 67

Section 02 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sien de l'entreprise NAFTAL 79

Section 03 : Prestation de TASSILI 97

Section 04 : LA GPEC au sien de tassili 102

Sommaire

Section 05 : Etude comparative entre NAFTAL et TASSILI 119

Conclusion..... 122

Conclusion générale 123

Bibliographie 125

Annexes.

Résumé.

Introduction générale

Introduction générale

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

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

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétence à de multiples exigences que ce soit pour des questions stratégiques de développement de l'entreprise ou pour des questions scientifiques au domaine des ressources humaines comme l'évolution des métiers et le redéploiement des compétences au sein de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propre besoins et si possible aux attentes des salariés.

Clairement reliée aux problématiques de formation ou de rémunération des compétences, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences donne aussi des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés, et les incite à développer leur employabilité, à construire un projet professionnel. Le Directeur des

Ressources Humaines (D.R.H), positionné au niveau stratégique, doit se préoccuper de la formation de ses managers. La formation tout au long de la vie d'entreprise peut aider les dirigeants et les managers concernés à investir et à s'investir dans ces nouvelles démarches.

La dimension prévisionnelle de la gestion des ressources humaines se manifeste par l'anticipation des besoins futurs sur le plan quantitatif et qualitatif des ressources humaines et leur confrontation avec les besoins réellement constaté, autrement dit, elle procède par anticipation les encarts entre besoins et ressources, les emplois et le personnel (effectifs et compétences) présents à moyen terme. L'objectif est pour les responsables et directions des ressources humaines de prévenir autant que faire se peut les excédents (et les déficits) à venir de personnel et l'inadaptation des salariés à l'évolution de compétences requises, permettant ainsi d'entretenir et de développer l'employabilité durable des salariés.

Afin de permettre une vision socio-économique et une analyse opérationnelle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notre étude consistera de présenter la

Introduction générale

gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise NAFTAL et TASSILI.

L'objet de ce mémoire va être d'illustrer la GPEC : ses pratiques et méthodologies pour ce faire nous avons axé notre problématique sur la question centrale suivante : **dans quelles les mesures gestion prévisionnelle des emplois et des compétences alimente-t-elle les autres politique en terme de ressources humaines**

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

- Qu'est-ce que la GPEC ?
- En quoi consiste la GPEC et quels sont ses outils et les moyens de sa mise en œuvre ?
- Quels sont les étapes à suivre dans une méthodologie et une de marche GPEC ?
- Quelles sont les relations de la GPEC avec les autres politiques en termes de ressources humaines ?

Les hypothèses de la recherche

Pour mieux éclairer notre problématique, nous avons arrêté les hypothèses suivantes

- la GPEC à un impact positif sur les politiques RH
- La GPEC permet d'identifier les besoins futurs en personnel et en compétences de l'entreprise dans un environnement de plus en plus changeant

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.

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 GPEC : état de la question dans l'entreprise algérienne, 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 recherche :

Pour mener à terme notre recherche nous avons pour une méthode comparative-analytique.

Cette méthode consiste à analyser dans un premier temps la démarche de la GPEC au sein des entreprises de NAFTAL et TASSILI et par la suite de mettre en valeur des variables

Introduction générale

communes aux deux entreprises afin de dégager des éléments de réponse à notre problématique tout en s'appuyant sur le corpus conceptuel et théorique développé dans le chapitre 1 et 2.

Structure de mémoire

Afin de mettre en examen notre problématique et les hypothèses suggérées, notre mémoire s'articulera autour de trois chapitres, complétée par une introduction et d'une conclusion.

- Le premier chapitre est consacré principalement sur l'évolution de la GRH et ses étapes principales, ainsi nous allons présenter historique de FRH et ses aspects de base, mais aussi les approche de GSRH et ses objectifs
- Le deuxième chapitre nous allons présenter les éléments théoriques de l'histoire de la GPEC et ses concepts base, et par la suite la démarche et ses différents outils, ainsi les conditions de réussite et les limites de la GPEC.
- Le troisième chapitre est consacré à la présentation la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise NAFTAL et TASSILI, l'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête menée au niveau de ces deux l'entreprises, et l'étude comparative entre NAFTAL et TASSILI.

Chapitre I:

*La gestion des ressources
humaines, approches
théorique et conceptuelle.*

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

Introduction

Gestion des ressources humaines est devenue aujourd'hui, l'un des éléments stratégiques dans la dynamique du changement. Celle-ci touchée par la mondialisation, rentre dans un environnement qui fonctionne grâce à de nouvelles techniques et de nouveaux outils de gestion.

La GRH constitue une fonction importante de l'entreprise même si, dans les faits, bon nombre d'entre elles ne peuvent se prévaloir d'un service de GRH. Cet argument n'infirme en rien son importance. La gestion des ressources humaines n'est pas seulement l'affaire de spécialistes, elle constitue une préoccupation permanente de toutes entreprises, de tout dirigeant, qu'il s'agisse de réduire le coût de travail ou de tirer le meilleur parti des ressources humaines. Elle fait aussi l'objet de nombreux discours, ouvrages et débats dans la sphère économique et sociale.

L'objet du premier chapitre, nous allons présenter les notions générales de GRH, et puis de décrire la fonction RH ainsi que ces aspects de base.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

Section 01 : Gestion des ressources humaine (GRH)

1. Définition 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-delà du simple remplacement du terme « gestion du personnel (GP) » par celui de la « gestion des ressources humaines (GRH) » .¹

Elle est définie comme étant :

La GRH se définit, de façon générale comme : « un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue». ²

2. Evolution de la fonction G.R.H

« L'histoire de la G.R.H reliée à l'histoire économique, elle-même est rythmé par l'alternance de cycle économique, plus au moins favorables qui engendrent les mouvements sociaux porteur de revendications nouvelles. Sans qu'il soit nécessaire de retracer dans le détail les subtilités de l'évolution historique, nous mettrons simplement en évidence les grandes phases significatives du processus de structuration de la fonction R.H dans les entreprises ». ³

2.1. Naissance de la fonction 1850-1945

La gestion des ressources humaines autre fois appelée fonction du personnel, est née de la problématique de l'intégration du facteur humain dans l'organisation, elle a évalué de façon importante dans l'entreprise et à paris une place croissante depuis de nombreuses années, elle a été marquée dans son évolution par divers courants historiques.

La naissance de la G.R.H renvoie aux méthodes de travail empirique et à l'utilisation d'une main d'œuvres nombreuses non spécialisée, ainsi qu'à l'apparition de l'organisation scientifique du travail (l'OST) fondée par F.W.T en 1880 visant à mettre de l'ordre dans le fonctionnement du travail.

¹- Julienne brabet, repenser la GRH, édition : Economica, paris1993, p16.

² -SYLVIE ST-ONGE et autre, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2émeédition, édition chenelière éducation, canada, 2004, P6.

³ - Jean Fonbonne, pour un historique de la fonction p édition d'organisation, paris1988, p51.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

Par ses expériences F.W.T a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail du salarié par la partialisations des tâches ou la spécialisation qui ont fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés et d'exploiter au maximum leurs capacités.

En effet, avec le développement de la taille des organisations et la syndication croissante, le chef d'entreprise fut incapable de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué. C'est ce qui a mis en évidence la nécessité de créer un service spécialisé nommé : La fonction personnelle, dont les premiers développements ont pris racines conséquemment à la mise en forme du droit du travail.

L'évolution du droit de travail s'est faite de manière progressive, et par vague successives, qui sont étroitement liées aux cycles économiques et à l'alternance politique.

Les soubassements du droit du travail ont été posés dès le 19ème siècle avec la loi de 1841 interdisant le travail des enfants, puis celle de 1884 reconnaissant les syndicats, et en fin, celle de 1898 sur les accidents du travail, c'est surtout au début du 20ème siècle que la législation du travail va prendre essor.

Parmi les tests les plus importants, qui ont permis d'impulser une véritable dynamique à la F.P, nous pouvons citer entre autre :

La loi de 1855, apparition du contrat d'apprentissage ;

- La loi de 1884, apparition de l'inspection du travail ;
- La loi de 1892, la création du premier ministère du travail aux USA ;
- La loi de 1906, création de la première commission chargée de l'hygiène et la sécurité de l'emploi ;
- La loi de 1919, la journée du travail fixée à 8 heures ;
- La loi de 1930, apparition de la première compagnie d'assurance sociale ;
- La loi de 1932, apparition des allocations familiales ;
- La loi de 1938, création du centre des jeunes patrons ;
- La loi de 1938, apparition des congés payés, et la semaine de 40 heures ;
- La loi de 1983, apparition des conventions collectives ;
- La loi de 1945, création du comité d'entreprise.

2.2. Le développement de la fonction personnel 1945-1980

A partir de 1945, commence cette période de croissance de la fonction personnel qui a pris son essor, en se caractérisant par une application systématique des principes d'organisation du travail, de simplification du travail, par l'innovation des matières et du produit utilisé. Au départ limité aux fonctions d'administration du personnel dont la tâche

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

principale consistait dans la tenue précise des fichiers des personnels et la réalisation de la paye- la fonction personnel s'est progressivement enrichie à partir du bilan social qui récapitule en un document synthétique les principales informations concernant le personnel, pour prendre en compte, en suite, des problématiques de plus en plus diversifiées, c'est ce qui a caractériser les année 50 par les négociations et les relations syndicales, ou les juristes été responsable du volet des ressources humaines et l'organisation des rapports entre patrons et salariés, ainsi que d'éventuel conflits, ou parle alors de relation sociales, de motivation, de dynamisation et de formation.

Le processus de structuration de la fonction personnel s'est opéré comme nous l'avons vu, sur la base du taylorisme, du courant des relations humaines, et aussi sur le pilier du droit social. « Mais c'est le contexte économique et politique qui va servir de levier au développement favorable de la fonction ressources humains, ce contexte qualifié de « trente Glorieuses » selon l'expression de Jean Fourastié va permettre d'impulser la mise en place de structure et des procédures qui organisent et formalisent toutes les grandes fonctions de l'entreprise »⁴

Fonction personnel, après la seconde guerre mondiale, durant les trente glorieuses plus précisément, les emplois se sont uniformisés et se standardisés grâce à :

- La création des comités d'entreprise en 1945 dans le secteur privé ;
- Le statut général de la fonction publique du 13 octobre 1945 ;
- Arrêtés « Croizat-Parodi » de 1946, ces arrêtés sont pris dans le but d'une plus grande stabilité entre les entreprises en matière de hiérarchie des salaires, ils ont incité les branches professionnelles à passer de la logique de poste à celle du métier. Les grilles de classification dite « Parodi » ont été la référence entre les années 1950 et 1970, elles établissent au niveau de la branche des nomenclatures d'emplois hiérarchisées.

Le F.P est progressivement mieux reconnue, plus utile et plus centrale. Elle est Spécialisé dans les techniques bien définie et cloisonnées (recrutement, formation, rémunération, relations sociales etc.)

On remarque également que le cadre réglementaire a été marqué durent cette période par quelques dates importantes dont on va citer les suivants :

- 1947, création de l'ANDCP (association nationale directeurs et chez de personnel);
- 1969, création de l'IEP (institut d'entreprise et de personnel);

⁴ -Geniviève LUCONO, la GRH, définition du temps, définition du travail, définition de la complexité, définition responsabilité : Edition CASBAH, p21.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

- 1970, création du SMIC;
- 1971, apparition de la négociation collective;
- 1972, l'égalité de rémunération (Homme et Femme);
- 1973, amélioration des conditions de travail;
- 1973 et 1975, autorisation des licenciements.

La gestion des ressources humaines dans un tel contexte, avait surtout pour objectif de combler les fonctions vacantes des organigrammes, d'assurer au mieux la fonction administrative et de préserver l'appareil de formation. La motivation au travail était à son paroxysme, les grèves étaient inexistantes.

Le directeur des ressources humaines est apparu durant les années 70, tout comme les managers, qui, eux aussi, sont apparus durant cette période, et qui a transformé la fonction personnel en fonction managériale.⁵

« L'évolution de la gestion des ressources humaines (G.R.H) en Algérie comme on l'a déjà citée est fortement liée et façonnée par celle de l'économie du pays. Les plus grandes périodes significatives de cette évolution, sont le reflet du développement économique et social du pays ». Et pour la gestion des ressources humaines (G.R.H) cette période (les années 70) représente l'époque de création de grandes sociétés nationales, leur construction est conduite par le développement économique, social et culturel ce qui les a incitées à agglomérer toutes les fonctions.

En matière de gestion des ressources humaines (G.R.H), la fonction ressources humaines (R.H) était vue comme une fonction sociale complète comprenant les aspects professionnels (recrutement, paie, promotion, participation etc.). Autant que sociaux (logement, transport, médecine, vacances, etc).

Enfin, en ce qui concerne la gestion des ressources humaines (G.R.H) durant les années 80, on peut dire que cette période est marquée par la promulgation du statut général des travailleurs (S.G.T). Par son biais, l'Etat propriétaire des entreprises publiques Algériennes, le premier employeur du pays, entend régler de façon uniforme les relations qui les unissent à ses employés partant de deux principes « à travail égal salaire égal et « chacun selon ses capacités », une batterie de textes est édictée pour définir, à un niveau central, la cotation de chaque poste, son niveau de rémunération, le régime indemnitaire qui lui est appliqué, le régime de protection sociale, le système de formation à mettre en place, les modalités de recrutement et de passage en commission de discipline. Tout cela est précisé à travers des

⁵ -Yanat Zouhir, perspective sur la GRH au Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie) Edition webert, Paris 2005, p13

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

textes, de lois et de décrets d'application. Le statut général des travailleurs (S.G.T) à améliorer les situations de gestion traditionnelle en leur fournissant les outils indispensables (analyse de poste, régime indemnitaire, formation).

2.3 La gestion des ressources humaines (G.R.H) de 1990 à ce jour

Cette période a été marquée par les crises des années 1993-1997 puis celle des années 2001-2002 qui ont ouvert une période de doute et de remise en cause de la gestion des ressources humaines (G.R.H) suite au cortège de licenciements, délocalisation, fermetures d'usines qui ont suivis, ainsi qu'au dépassement des deux piliers théoriques du management à savoir le taylorisme et le fordisme. La dureté de cette période a surtout permis de mettre en évidence la nécessité d'un bon management des ressources humaines. La fonction ressources humaines (R.H) a grandi en complexité ses définitions sont devenues de plus en plus importantes et son périmètre devient plus vaste en terme de missions et de responsabilités. Cette nouvelle fonction avait besoin de mieux asseoir sa légitimité dans l'organisation elle affiche d'avantage sa maturité par l'innovation, elle se situe au niveau stratégique où la logique de l'engagement remplace celle du suiveur. La gestion des ressources humaines (G.R.H) semble être un membre à part entière de la direction générale avec un pouvoir, à la fois consultatif et décisionnel. Plusieurs facteurs ont rendu la gestion des ressources humaines (G.R.H) plus professionnelle plus significative et plus complexe dont nous pouvons citer quelques-uns :

- Le changement de la nature de travail, celui-ci devient plus varié et plus dynamique pour l'individu.
- Les progrès techniques, ceux-ci poussent l'employeur à rechercher des salariés plus flexibles, mieux formés et capables d'assimiler de nouvelles habilités.
- Evolution démographique à travers la croissance de la population active, l'arrivée de nombreuses classes d'âge sur le marché de travail, la proportion de femmes actives s'accroît.
- Evolution des modes de management à travers le développement des organisations occasionné par les législations gouvernementales à propos des relations (employeurs/salariés) et par l'intensification de la concurrence internationale.
- Emergence de nouveaux marchés et de nouveaux droits.
- Adaptation à de nouveaux concurrents sociaux culturels.

Geneviève Lucono confirme : « Les D.R.H se situent à l'interface de l'économie, du politique, du social et du juridique, de ce fait, elles évoluent vers une mission de conception et d'ingénierie sociale »

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

« La F.R.H doit contribuer à la création de valeurs et à la satisfaction de ses clients intéressés » affirme J. M. Peretti.⁶

L'enraidissement des tâches, les cercles de qualité, le projet d'entreprise et la qualité totale, sont aussi des enjeux managériaux qui favorisent l'évolution des pratiques de la gestion des ressources humaines (G.R.H) en particulier et les innovations sociales.

Depuis les années 2000, nous mettons l'accent sur la formation des hommes, le développement et la communication pour atteindre :

- La recherche de l'excellence et les Principes des cinq zéros, ayant pour objectifs la lutte contre le gaspillage et le dénigrement: (zéro défaut, zéro panne, zéro délai, zéro stock et zéro papier);
- La qualité totale: la satisfaction est fonction de tous les maillons de la chaîne à l'intérieur de l'organisation, mobiliser toutes les ressources humaines afin d'obtenir cette satisfaction là où elle se trouve et au moindre coût ;
- La gestion culturelle ou projets d'entreprise, dessein globale au niveau d'une organisation par la mobilisation selon des axes connus et acceptés de tous, agit sur la perception, les attentes et les valeurs de chacun pour leur donner l'opportunité de s'identifier davantage à l'organisation ;
- La communication interne : utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication, échanges au sein des groupes de travail dans les relations interpersonnelles, dans la diffusion interne de renseignements d'ordre général concernant l'organisation, les groupes d'expression et dans la coordination entre les structures ;
- La flexibilité: l'adaptation aux aléas et aux changements, dé-tayloriser et développer la créativité.

C'est en prenant conscience de la nouvelle réalité de la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation et non perçu comme une ressource de coût qu'il faut minimiser, que la F.R.H pourra évoluer et les services de gestion stratégique des ressources humaines pourront recouvrer leur crédibilité et jouer un rôle de plus en plus essentiel dans l'organisation.

⁶- P.M.Piretti, RH, 8eme édition (2003-2004), édition Vuibert, p16.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

2.4. La D.R.H dans la structure de l'entreprise

A partir d'une certaine taille, la D.R.H existe dans l'entreprise comme l'une des composantes du comité de direction.

La taille qui justifie l'émergence de la fonction varie avec la nature des problèmes du personnel.

Une population hétérogène posant des problèmes de gestion complexes (personnel détachés, expatrié). Une activité plus homogène (montage par exemple) entraîne un seuil plus élevé. Compte tenu du développement du cadre réglementaire, il semble qu'au-delà de 200 personnes le poste de D.R.H devient l'un des postes clés de l'équipe de direction.

En effet, à partir de 200 personnes, l'entreprise dispose d'un système de relations Professionnelles complexes. Elle gère des budgets importants dans le domaine social, la masse salariale représente des enjeux.

3. Les étapes principales de l'évolution la gestion des ressources humaines

Toute l'évolution historique de la gestion des ressources humaines est plus ou moins influencée par plusieurs étapes d'une importance particulière. Pour mieux comprendre la gestion des ressources humaines actuelle ainsi que son futur développement, il est important de bien connaître les étapes principales de son développement et préciser, chaque étape, les événements fondamentaux et les caractéristiques essentielles de la gestion des ressources humaines.⁷

3.1. L'étape de la révolution industrielle et les problèmes liés au facteur humain

Une étape significative pour le développement de la gestion des ressources humaines est la révolution industrielle du XIXe siècle. Elle a rapporté l'invention de la machine à vapeur ainsi que du métier à tisser et a excité l'industrialisation de mesure étendue. Des nombreuses manufactures sont établies surtout en Europe et Amérique du Nord. Dans ce territoire on a donc reconnu une croissance remarquable de l'emploi. Pendant que les premières entreprises étaient plutôt petites, dirigées par leurs propriétaires et n'avaient pas besoin d'une grande quantité d'employés, les nouvelles manufactures devenaient plus et plus importantes, ce qui a provoqué la nécessité de faire appel à des gestionnaires pour embaucher une main-d'oeuvre de plus en plus appauvrie par l'éloignement entre l'employé et le patronpropriétaire, par l'insécurité en ce qui concerne le maintien de l'emploi ainsi que la rémunération et par la déqualification du travail à cause de la mécanisation .

⁷ B.Eva. Bobkava, Olomouc2009. P16.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

De plus, la gestion des ressources humaines de ce temps-là résidait dans les méthodes très dures pour les salariés, les méthodes confiant tout le pouvoir aux contremaîtres qui l'ont souvent abusé et incitaient les employée à travailler plus fort par une supervision constante et rigoureuse, parfois même par l'abus verbal et l'intimidation. Ces méthodes strictes ont abouti aux résultats efficaces mais elles ont été responsables de la croissance de la frustration parmi les travailleurs et de plusieurs rébellions sur les lieux de travail. Les travailleurs protestaient contre le favoritisme dans les décisions des contremaîtres en cas de ressources humaines, contre le manque de toute procédure permettant d'en appeler de ces décisions et d'espérer être entendus en toute justice. Ils contestaient les attitudes autocratiques et inhumaines exprimée par la plupart de gestionnaires à tous les niveaux.

3.2 L'étape des grandes écoles de la pensée de ressources humaines

La gestion ressource humaine à connue différentes écoles qui ont été fondées par plusieurs théoriciens.

Chaque école tend à améliorer les conditions de travail et le climat social au sein des entreprises.

Parmi les grandes écoles de pensées, on distingue :

3.2.1. L'école classique

Cette école est née au cours de la 2ème révolution industrielle. Elle s'est développée dans deux directions :

L'organisation scientifique du travail (l'OST) et l'organisation administrative du Travail (l'OAT).

L'école classique désigne l'ensemble des théoriciens qui à la suite des travaux de Taylor et Fayol, ont étudié l'organisation des entreprises en se référant aux principes Suivants :

- **Principe hiérarchique** : une entreprise est une succession d'échelons dont le niveau supérieur détient l'autorité. L'autorité se décline dans les échelons subordonnés par délégation.
- **Principe d'unicité de commandement** : énoncé par Fayol qui subordonne l'autorité fonctionnelle à l'autorité hiérarchique, contrairement à Taylor qui soutient la seule autorité de la compétence.
- **Principe d'exception** : proche du principe de subsidiarité, selon lequel les tâches habituelles doivent être confiées au plus bas seuil remontant au supérieur hiérarchique les tâches exceptionnelles.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

- **Principe d'optimisation** : de l'éventail de la subordination : c'est-à-dire la recherche du nombre optimum de subordonnés qui d'éliminé le pouvoir hiérarchique et l'importance de la délégation.
- **Principe de spécialisation organisationnelle** : appliquée par Taylor, à l'organisation des postes de travail.

Les propositions de l'école classique ont eu une influence considérable sur le développement des entreprises occidentales.

Leur première application sur le sol européen est incontestablement liée au plan Marshall de 1949. Et parmi les grands théoriciens de cette école, on distingue :

- **Frédéric Winslow Taylor (1856-1915)** : Cet ingénieur Américain à insister sur les bénéfices de la division du travail, il développe une conception mécaniste de l'organisation du travail caractérisé par :

- Une division verticale du travail ;
- Une division horizontale du travail ;
- Un travail contrôlé ;
- Un salaire au rendement ;

- **Henri Fayol (1841-1926)** : Cet ingénieur Français directeur d'une société minière, est l'un des premiers à théoriser des modes d'administrations d'une entreprise en analysons en particulier la nature et la fonction de direction.

➤ **Henri Ford (1863-1947)** : Industriel Américain propriétaire de l'industrie automobile Américaine. Il a mis en place un mode d'organisation caractérisée par la combinaison de deux principes :

- Une organisation du travail basé sur la prolongation du Taylorisme avec l'instauration du travail à la chaîne ;
- Le five dollars days (salaire à 5 dollars par jours).

- **Max Weber (1864-1920) (l'administration bureaucratique)**: Ce sociologue Allemand professeur d'économie politique, approche la notion d'organisation et plus précisément d'entreprise à partir des sciences humaines et sociales. Il propose une analyse d'autorité dont il distingue trois formes :

- « L'autorité charismatique : fondé sur la reconnaissance par la société du caractère exceptionnel du chef peut être un héros, un sauveur, un prophète
- L'autorité traditionnelle : fondé sur le respect de la coutume et de la tradition, elle se transmet par usage.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

- L'autorité rationnelle ou légale : Elle s'appuie sur des lois et des règles impersonnelles les gens se soumettent à des personnes qui représentent l'autorité légale fondée sur des lois et des règlements qui s'appliquent à tous de la même façon ». ⁸

3.2.2. L'école de relations humaines

Cette école est née dans le cadre de la crise économique de 1929, le développement des idées socialistes ont conduit à remettre en question les fondements de l'école classique qui avait déshumanisé les relations de travail. Les préceptes de cette école s'articulent comme suit :

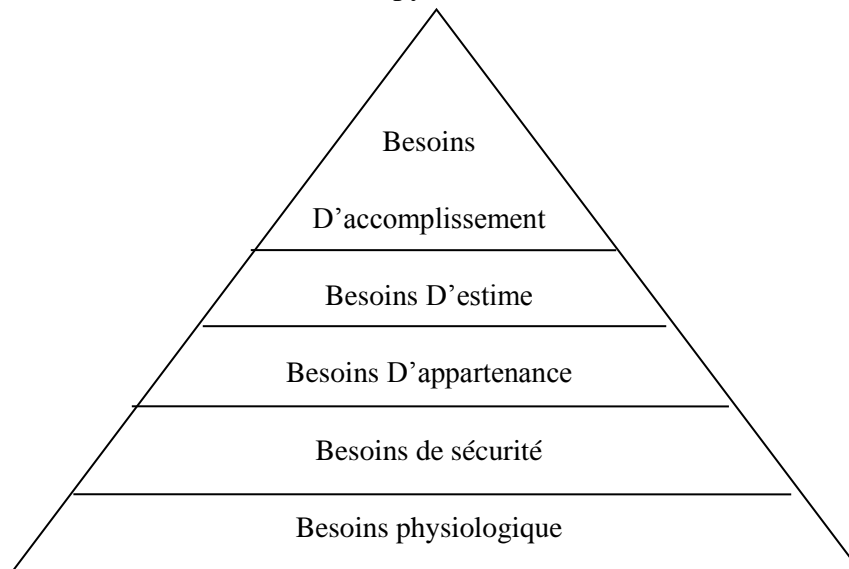
- La personne recherche, certes, un maximum de rétribution par rapport à son travail, mais aussi un cadre de vie satisfaisant ;
- L'instinct de grégaire prime : l'homme a besoin de faire partie d'un groupe, d'un clan où il se situe et où il est reconnu.
- La communication, l'échange, les stimulations positives, les reconnaissances de ses efforts, la valorisation de ses capacités, sont autant des besoins fondamentaux que toute personne doit retrouver dans son travail.
- Si elle les obtient, elle augmentera d'elle-même sa contribution aux résultats de l'unité et de l'entreprise auxquelles elle appartient
- G.Elton Mayo (1880-1949) : principal initiateur du mouvement des relations humaines, notamment après son expérience à la Western Electric à Chicago entre 1927 et 1932 en collaboration avec ses assistants de la Harvard Business School. Leur conclusion consistait à lier le rendement de l'ouvrier non plus aux conditions du travail mais surtout au changement dans les relations sociales entre la direction et la personne. L'apport essentiel de Mayo fut de formaliser une rupture avec l'approche mécaniste et scientifique du travail en intégrant en particulier la dimension des relations interpersonnelles. Mayo en a conclu qu'il faut comprendre l'organisation comme étant « un système social »
- Abraham Maslow « 1908-1970 » et sa théorie des besoins :
- Le psychologue Maslow centre son analyse sur la question de la motivation au travail, il propose en particulier sa fameuse pyramide des besoins où il montre que l'individu a des besoins primaires et d'autres secondaires qu'on peut placer de façon hiérarchique. ⁹

⁸-Max Weber, économie et société, tome I, Paris, 1971, p69

⁹-Estelle Marcier, Géraldine Schmidt, gestion des ressources humaines, Edition : Pearson, Education, p49.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

Schéma 01 : la pyramide des besoins



Source : SEKIOU CHEVALIER, gestion des ressources humaines, p40.

Cette pyramide nous dit Maslow, regroupe tous les besoins de l'homme durant sa vie va tenter de le combler un par un et ceci par ordre d'importance :

- Besoin physiologique : Manger, boire se vêtir dormir ;
- Besoin de sécurité : Besoin de se sentir à l'abri des menaces ;
- Besoin d'appartenances : Besoin de sentir accepter, compris, aimer par les autres ;
- Besoin d'estime : Besoin d'être reconnu, estime par soi et par les autres ;
- Besoin d'accomplissement : Besoin de créée, de contribuer et de grandir ;

➤ **Frederick Herzberg (1923-2000) :**

La théorie de Maslow a été largement complété par HERZBERG psychologue Américain, lui aussi considéré que la réalisation de soi est le but final de toute destinée humain. A travers son étude, Herzberg, nous dit que la motivation individuelle ne peut se réaliser que si elle est reliée à la logique de l'entreprise. « Pour lui l'enjeu principale est de réconcilier l'univers de travail et les autres lieux de la vie de l'individu ». Il à démontrer que les facteurs qui conduise à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de la même nature que ceux qui conduise à l'insatisfaction. Selon lui les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation des besoins secondaires tel que (la reconnaissance, l'accomplissement ...) alors que les critères d'insatisfaction (facteurs hygiène) relèvent d'avantage de la macro social (salaire, prime conditions de travail, la sécurité ...).

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

HERZBERG conclut en disant que pour avoir les résultats espéré par les dirigeants, les deux facteurs doivent être présent et qu'il ne faut négliger ni l'un ni l'autre. Beaucoup d'autres théoriciens ont travaillé également dans ce domaine tel que : D.MC.GREGOR, KURT LEWIN, RENSIS LIKERT et autre, et c'est comme cela que chacun apportera sa pierre à la grande pyramide que n'est pas celle de Maslow mais celle de la gestion des ressources humains, et cette dernière ne sera jamais définie, il y aura toujours quelque choses de neuf à y ajouter, car c'est une science humains et l'être humain ne sera jamais complètement cerné.¹⁰

3.2.3. Ecole de prise de décision

Les insuffisances de l'école des relations humains et les critiques engendrées par les excès de l'école classique conduisent au développement de nouvelles théories.

L'école de la prise de décision se propose d'étudier les facteurs décisionnels dont les interdépendances facilitent l'ajustement mutuel et la conformité des activités de l'entreprise à ses objectifs. Il y a deux model de prise de décision : individuel et collectif et trois niveaux de décision : stratégique, administratives, opérationnelles.

Parmi les théoriciens qui ont travaillé dans ce domaine on peut citer :

- Simon Herbert (1916-2001) ;
- Richard Cyert (1921)
- James March (1928)

3.2.4. L'école néoclassique

Cette école s'est développée grâce à l'apporte des grands praticiens (chef d'entreprise et grand cabinet de conseil) c'est un courant orienté vers le pragmatisme, dont la base théorique demeure très largement inspirée de l'école classique mais qui a su incorporer ce qui paraît bénéfique dans les courants postérieurs. On peut citer postulats communs aux autres néo-classiques :

- La maximisation du profit ;
- La décentralisation des responsabilités et des décisions ;
- La direction par objectifs ;
- Le contrôle par analyse des écarts ;
- La motivation par la compétitivité.

Parmi les théoriciens de cette école on peut citer :

- Octave Gélienier (1916-2004) ;

¹⁰ -Frederick Herzberg, le travail et la nature de l'homme, Edition : Entrepris moderne, Paris1971, p109.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

- Alfred Prichard Sloan (1875-1966) ;
- Peter Ferdinand Drueker (1909-2005).

3.2.5. L'école de contingence structurelle

- La « contingence structurelle » désigne l'interdépendance de la structure et du fonctionnement avec les caractéristiques les de son contexte. Comme métaphore de l'organisme vivant, l'entreprise est vue comme une cellule dans son écosystème.

Les autres de cette école cherchent à répondre aux questions suivantes :

- pourquoi tel organisation est performante alors que telle autre ayant la même activité ne l'est pas ?
- pourquoi deux firmes de secteurs très différents ayant la même structure, réussissent toute les deux ?
- pourquoi deux autres appartenant au même secteur, ont des résultats inégaux alors qu'elles ont la même organisation ?
- Les autres de la contingence vont montrer que la structure n'est pas efficace dans une situation déterminée qui dépend de caractéristiques propres a l'organisation et à son environnement.
- Ainsi pour cette école, la structure est reliée à des facteurs, dis contingence, contrairement à l'idée de l'école classique qui considéré qu'il existe une structure idéale indépendamment du contexte, et parmi ces autres ont peut citer :
 - Henri Mintzberg (1939) ;
 - Joan Woodward (1916-1971) ;
 - Paul Lawrence (1922) ;
 - Willam Lorch (1932).

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

Section 02 : La fonction ressources humaine(FRH)

Aujourd'hui, les entreprises accordent une grande importance au management des RH. La fonction personnel a émergé dans 1^{er} moitié de XXe siècle .Dans la 2^{ème} moitié est apparue la fonction RH. A la fin du XXe, la fonction RH est reconnue comme la première fonction stratégique.

1. Histoire de la fonction

1.1 La fin 19^{ème} siècle jusqu'en 1945 émergence de la fonction¹¹

Cette époque connaît une véritable émergence de la fonction qui apparaît notamment dans les grands centres de production comme les groupes automobile (RENAULT), jouent un rôle significatif. Et usine de Schneider du Creusot (1874), les banques, aussi comme le crédit Foncier de France (1854), le crédit lyonnais (1879), la société générale (peu après 1864).

Vers 1880 on voit apparaître l'organisation scientifique de travail de Taylor : la parcellisation des tâches fait ressentir le besoin de former les salariés. Avec le taylorisme, devant la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Leurs tâches principales sont le recrutement, la répartition des tâches, la résolution des problèmes de performance des salariés. Cela correspondait à l'avènement de la révolution industrielle et les premiers éléments qui structurent la vie salariale .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 la grève ;
- En 1910 apparaît le code du travail ;
- En 1919 le régime des conventions collectives.

A cette époque, les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme (ex : Schneider au Creusot)

Les premières activités du service du personnel sont :

- Le recrutement ;
- L'affectation des personnes dans les ateliers ;
- Le contrôle de travail ;

¹¹ Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Maitre de conférence GRH.IAE.VTI.P.6sur 56. –INSEEC Paris –Pilotage Des RH (www.Faugeron.onlin.fr)

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

- L'application du droit sociale

Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation :

Centralisation du recrutement ;

- Harmonisation des procédures de notation, de systèmes de paie ;
- Prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes).

1.2 La période 1950 à 1990: Essor de la fonction ressources humaines¹²

A partir de 1946, commence cette étape de maturité qui s'est caractérisée par :

- Une application systématique des principes d'organisation et de simplification du travail et des produits eux-même, par l'innovation dans les matières et les produits, la hausse du pouvoir d'achat, l'amélioration du niveau de vie et de consommation.
- L'extension du domaine d'intervention étatique dans les pratiques relatives aux individus à l'intérieur des entreprises, notamment en matière de recrutement pour faire régner la justice et l'égalité dans les opportunités de travail pour tous.

Deux étapes peuvent être distinguées pendant cette période : de 1945 à 1975 et de 1975 à 1990

1.2.1. La Première étape : (1945 – 1975)¹³

La fin de la 2ème guerre mondiale a été marquée par la croissance et l'accroissement de la population salariée et l'évolution du cadre réglementaire, ce qui a renforcé le rôle des directeurs des relations industrielles, qui avaient des relations étroites avec le syndicat dans le cadre de la fonction des ressources humaines. La priorité a été accordée à la formation et aux avantages sociaux. La fonction des individus était considérée à cette époque comme la fonction d'évolution des relations humaines et sociales. Le chargé de la gestion de RH était nommé le directeur des relations humaines et directeur du travail.

La fonction GRH a connu à cette époque un développement du cadre légal et des réformes relatives à l'entreprise ; de nouveaux courants et tendances socioculturels ont apparu, les revendications des travailleurs ont augmenté, ce qui a poussé la direction des entreprises à s'intéresser de près aux aspects humains et sociaux des travailleurs.

A la fin des années 50, d'autres travaux américains ont vu le jour : comme par exemple les travaux de l'Ickert sur les styles de commandement axés sur la production ou sur le personnel. Douglas Mc Gregor récapitule les recherches précédentes en formulant la théorie

¹² HENRIET, B. (1999), « la gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août, P : 82-93.

¹³ Jean Marie Peretti, Op.cit, pp.67-71.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

X, conception pessimiste du travailleurs moyen qui ne s'intéresse pas à son travail, et la théorie Y fondé sur l'auto motivation des individus. La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow Abraham en 1954 sur la motivation humaine et la théorie de Frédérique d'Herzber en 1959, sur la satisfaction au travail ont également une forte influence. L'école des «relationnistes » permet l'évolution de la fonction des individus pour s'appeler dorénavant service des relations humaines qui s'occupe de :

- La motivation des salariés ;
- La satisfaction des individus au travail ;
- La santé psychologique ;
- La communication ;

La période de 1965 à 1975, les activités de gestion des ressources humaines se sont développées en matière de courants sociaux culturels, ainsi que la réglementation juridique et l'avancement des idées de réforme et la restructuration des entreprises.

Les activités de gestion étaient centrées principalement sur les activités de recrutement. L'épanouissement de l'économie a suscité l'émergence de grandes entreprises dans le secteur manufacturier et les services ; la fonction ressources humaines sert surtout à pourvoir les postes vacants par le recrutement des candidats compétents.

1.2.2. La Deuxième étape (1975- 1990) : l'évolution de la fonction

Malgré l'évolution théorique en matière des principes de gestion, le concept qui indique les ressources humaines est resté absent jusqu'à la fin des années 70 du 20ème siècle.

Dans les années 1980, la fonction personnel se transforme en fonction ressources humaines. Les changements d'application sont un changement de perspective et de pratique.

La conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une source dont il faut optimiser l'utilisation.

Dans le passé, la gestion des individus n'avait pas l'intérêt et la protection de la part des entreprises et des administrateurs. Leur vision était automatique, elle se limitait à ce qu'elle est une simple fonction routinière, qui s'occupait d'affaires sans importance et sans effet sur la compétence de l'entreprise.

- Les activités de l'administration des individus selon une vision classique se basaient sur ce qui suit :
- Prise de décisions exécutives en matière de contrats avec les travailleurs et leur désignation selon les directives de l'administration supérieure (le patron ou le directeur général).

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

- Prise de mesures exécutives pour le contrôle et l'inscription de la présence du personnel.
- Prise de dispositions exécutives pour le paiement des dûs au personnel (à travers la direction de comptabilité dans la majorité des entreprises).
- Tenue des registres et des dossiers qui contiennent les renseignements du personnel.
- Suivi des affaires concernant les congés, les soins, le transport, les prêts et tout ce qui touche au personnel.

1.3. La période de 1990 à aujourd'hui : la fonction RH une fonction pour l'entreprise

Jusqu'à la fin des années 1980, les salaires sont encore souvent considérés comme une simple force de travail mise à la disposition de l'entreprise. Fois la stratégie de l'entreprise fixée, la fonction RH n'intervient que pour former les salaires en fonction des besoins.

A partir des années 1990, ces années sont marquées par une inadaptation des pratiques, et un besoin d'un profond renouvellement. La crise a démontré l'importance stratégique de la qualité du management des RH et permis de valoriser la fonction. Les nouveaux professionnels de la GRH sont associés à la DG.

La responsabilité du DRH est de permettre à l'entreprise de répondre au grand défi des années 1990 :

- Les mutations technologique bouleversent les équilibres des effectifs entre les hommes disponibles et les besoins de compétences ;
- La croissance internationale fait que les entreprises recherchent l'efficacité maximale et la création de la valeur ajoutée avec moins de couts ;
- Vieillessement progressif de la population ; les jeunes arrivent plus tard sur le marché du travail car font des études plus longues ;
- Evolution des courants socioculturels et l'évolution des valeurs et des attentes des salariés.

Il Ya donc un besoin de nouvelles pratiques :

- La personnalisation qui répond à la diversité des hommes et femmes qui composent l'entreprise en termes de qualification, d'âge, d'ancienneté, de formation initiale, d'origine géographique, de valeur et de compétence. Il faut donc une politique de GRH adaptée à chaque salarié ou à une segmentation du personnel.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

- L'adaptation qui doit permettre de faire face aux variations d'activités prévisibles ou non grâce à une recherche de toutes les formes de souplesse et de réactivité.
- La mobilisation qui est nécessaire pour que les RH réunis au sein de l'entreprise lui permettent d'être à la fois performante et innovatrice, efficace au niveau national et international.
- Le partage de la fonction qui est rendue nécessaire du fait de mobiliser, adapter et personnaliser chaque décision de GRH.
- L'anticipation qui est indispensable pour préparer l'organisation au changement futur quand il y a une incertitude croissante.

Les années 2000 sont marquées par un très profond renouvellement des approches et des pratiques dans les grands domaines de la GRH. Pour contribuer significativement à la création de la valeur, la fonction RH progresse comme partenaire stratégique, comme acteur du changement et comme un expert en administration.

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 »

Tableau 01 : l'évolution de la fonction ressources humaines

Type 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.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

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 sociotechnique qui aurait permis l'avènement du développement social.

2. Définition de la fonction ressources humaines

Cette fonction a évolué dans le temps d'une fonction personnel en fonction ressources humaines. Selon Luis GOSSELIN¹⁴ « La fonction ressources humaines est cette partie de l'administration qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieure hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace ».

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, pratique et éléments de théorie » (2002).p.11.

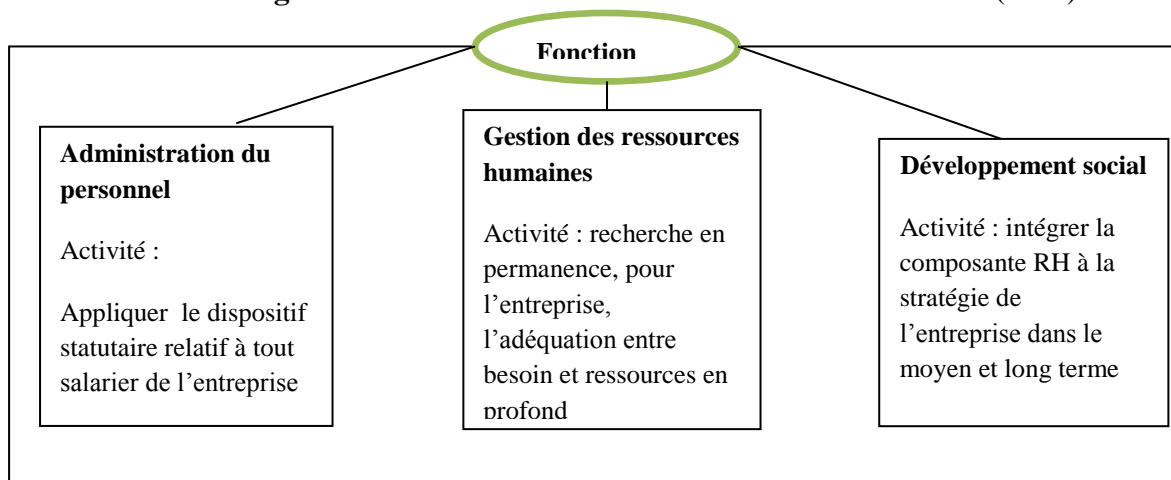
La fonction ressources humaines recouvre « l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail ». Son champ d'intervention s'est élargi et son organisation s'est complexifiée à mesure 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

¹⁴ Luis GOSSELIN (fonction ressource humaine) model te typologie. Actes AGRH. Bordeaux 1990.P 76

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

3. Les activités de la fonction ressources humains

Figure01 : les activistes de la fonction ressource humaine (FRH).



3.1. L'administration du personnel

La mission principale de l'administration du personnel est de satisfaire l'application des textes réglementaire qui régissent tout salarié de l'organisation. Parmi les activités de l'administration du personnel selon Jean Pierre CITEAU¹⁵ on trouve :

- La gestion des conditions d'emploi et des modalités relatives aux statuts des personnels ;
- L'exercice des droits et des obligations légales, conventionnelles et contractuelles ;
- Le contrôle de conformité des procédures de gestion de ressources humaines ;
- La définition et la maintenance des différents fichiers alimentant les bases de données « ressources humains »
- La gestion des opérations-paie ;
- Le fonctionnement des instances de représentation du personnel (élections des représentations du personnel, activités du comité d'entreprise, réunions avec les délégués du personnel et les délégués syndicaux).

3.2. La gestion des ressources humaines

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 des problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations »¹⁶. Elle recouvre d'avantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines. Cette

¹⁵ J-P.CITEAU, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, Edition Dalloz, Paris, 2000, P37.

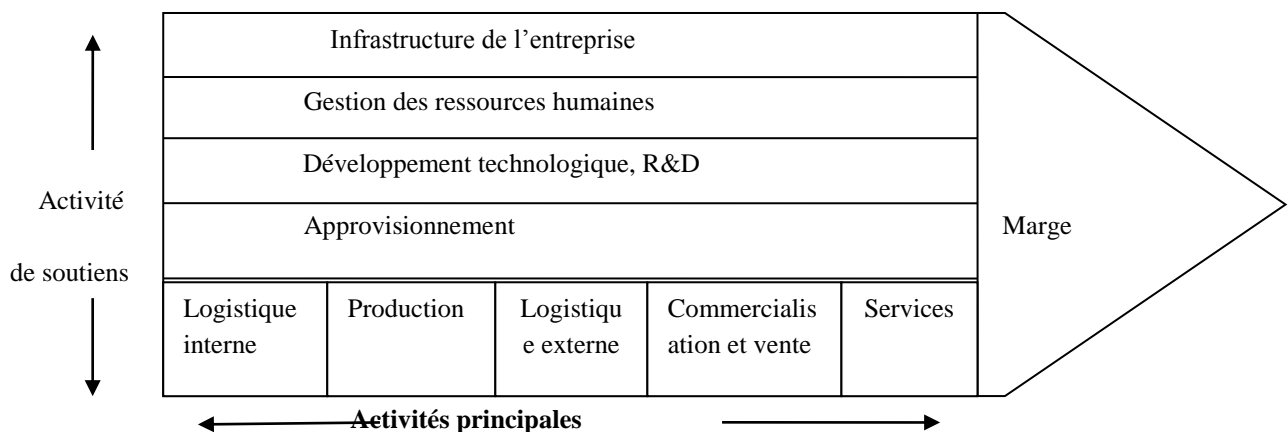
¹⁶ Brabet, J. « Repenser la GRH », Paris : Economica, 1993.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

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

- La dynamique des RH, à savoir la recherche de l'adéquation entre les besoins en main-œuvre de l'entreprise et les ressources humaines ;
- La GRH fait partie des activités de soutien de l'entreprise ;
- L'optimisation de la FRH contribue à la réaction 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, la personne, 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 gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

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

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

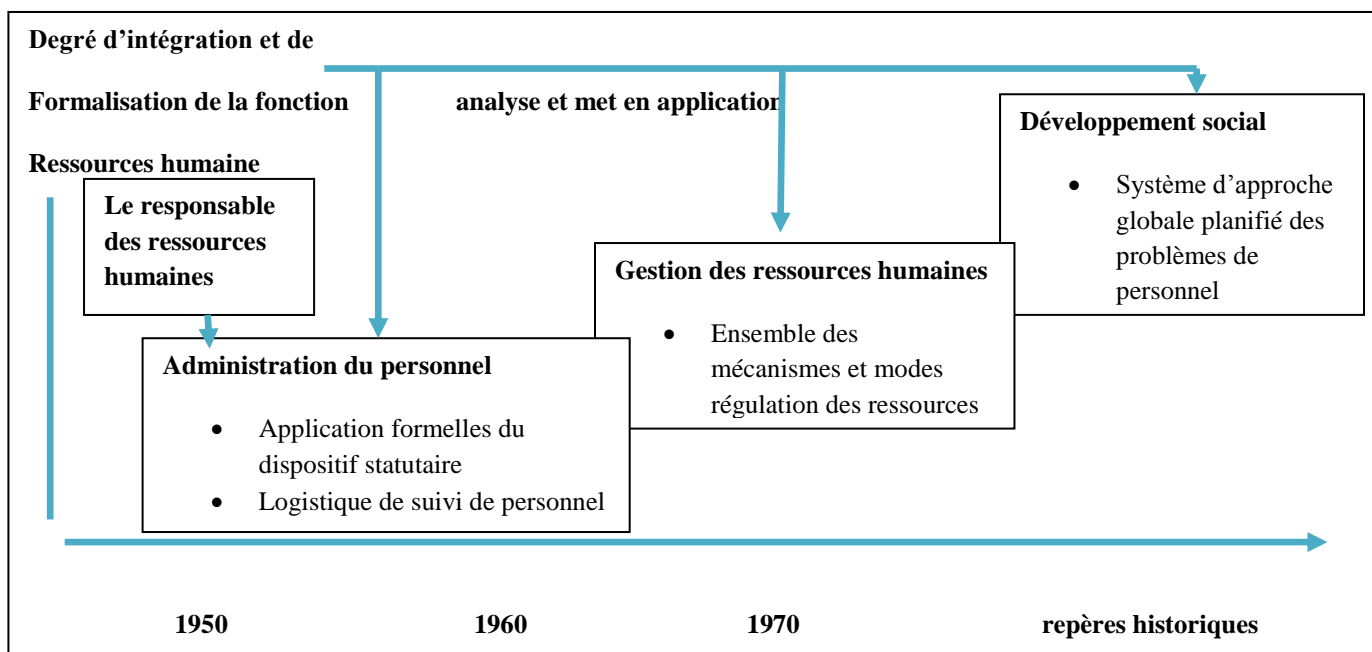
3.3. Le développement social

Les relations que l'entreprise avec son personnel ne sont pas que des relations avec des individus ou des catégories d'individus. Elle comporte 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.

Figure03 : Les différents champs d'activité de la fonction ressources humaines



Source : Jen -pierre- citeau, « GRH, principes généraux et cas pratique », 4eme édition, paris 2002.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

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 varié 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 ;
- 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 d'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale.

4. L'organisation de la fonction Ressources Humaines¹⁷

Les nouvelles technologies de la formation et de la communication ont changé l'organisation de la fonction RH. Les Directeurs des Ressources Humaines disposent aujourd'hui de systèmes informatisés d'information RH. Permettant d'enregistrer à leurs sources toutes les informations utiles, de stocker ces informations, de les soumettre aux différentes procédures de traitement, de restituer les informations enregistrées ou produites aux différentes personnes concernées, au moment opportun, sous la forme qui convient et à l'endroit où il faut. Grâce à eux, les responsables RH sont libérés de procédures administratives, de tâches répétitives entièrement automatisées. il deviennent disponibles pour assurer de nouvelles missions.

5. Le système d'information ressource humaine¹⁸

La contribution du SIRH et la performance RH ressort à cinq niveaux :

- gain de productivité ;

¹⁷ PERETTI Jean marie, op cite, P 21.

¹⁸ PERETTI Jean marie, op cite, P 22.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

- Amélioration du service rendu aux salariés, aux managers et à la direction ;
- Amélioration de la qualité des décisions de GRH ;
- Aide au partage de la fonction entre DRH et hiérarchie ;
- Meilleures possibilités d'anticipation.

L'information de la fonction a permis une amélioration de la productivité et du service rendu à l'entreprise et aux salariés. Les outils actuels permettent non seulement de nouveaux gains de productivité et d'amélioration du service rendu à l'entreprise et aux salariés, mais aussi la mise en œuvre des idées forte actuelles du MRH : personnalisation, adaptation, mobilisation, partage et anticipation. Une utilisation pertinente des NTIC favorise un MRH adapté aux principaux déficit qu'affronte l'entreprise.

6. L'organisation de la DRH

Appelées à traiter des problèmes différents selon les entreprises, les directions des ressources humaines sont diversement structurées. Il faut noter que la place du DRH dans l'organigramme l'intègre de plus en plus dans le comité de direction.

L'organisation de la fonction reflète les préoccupations spécifiques des entreprises et comporte un « tronc commun » de service.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

Section03 : La gestion stratégique des ressources humaines

L'association des deux termes gestion et stratégie est relativement récente, elle apparaît dans les années 80. La stratégie ne se limite plus à l'analyse des forces et faiblesses de l'environnement concurrentiel, mais elle doit tenir compte du potentiel de l'organisation, c'est-à-dire, les compétences et les intérêts de tous les acteurs de la coalition qu'est l'organisation. La notion GSRH renvoie en grande partie à une préoccupation touchant l'harmonisation des pratiques de la GRH dans les entreprises qui sont gérées dans une perspective stratégique, elle permet de décrire :

- D'une part, la contribution des ressources humaines aux processus d'élaboration et de.
- mise en œuvre des stratégies de l'entreprise.
- D'autre part, elle entend appliquer au domaine des RH les démarches et les modes de raisonnement stratégique. Sous cet angle, nous pouvons donner la définition suivante :

« La GSRH est un processus de gestion qui consiste à prendre en considération les ressources humaines lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies des gestion d'une entreprise de façon que les orientations et les pratiques dans ce domaine soient harmonisées avec celle de l'entreprise en tenant compte des contextes internes et externes qui ont cours à un moment donnés. »¹⁹

1. Les approches théoriques de la gestion stratégique des ressources humaines

Le domaine de la gestion des ressources humaines comporte de nombreuses théories qui abordent l'articulation des différentes pratiques GRH autour de la stratégie de développement tentant ainsi de démontrer et d'expliquer le rôle stratégique de gestion des ressources humain.

1.1. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence examine la relation entre l'employeur et l'employé.

1.1.1. Définition

Jensen et Mecling ont défini cette théorie en mentionnant qu'il s'agit « d'un contrat par lequel une personne (le principal) engage une ou plusieurs personnes (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation pouvoir de décision à l'agent »²⁰. Cette théorie repose sur une conception contractuelle entre deux parties. Son utilisation portera très souvent dans l'établissement de politique salariale les motivantes. À la fois pour les dirigeants et pour les salariés. Elle préconise d'aligner la rémunération sur la

¹⁹ M-HARAKAT: le management stratégique des ressources humaines : cas du ministère de l'éducation.1999-2000 .P.29 licité extrême.

²⁰ CHARRAUX, G : De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle. Economica en collaboration avec B.AMANN, P.JOFFRE, G.KOENIG et B.de MONTMORILLON, 1999, PP6-10.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

performance financière et le cours boursier dans le cas du principal. Pour le cas des salariés, cette théorie suggère que la conciliation des intérêts passe par la conception et la mise en place de contrats dits implicites.

1.2. La théorie des systèmes cybernétique

Essentiellement, la théorie des systèmes cybernétique est un modèle ouvert basé sur l'environnement correspondant à une théorie d'information, de communication et de contrôle.

1.2.1. Définition

Découlant de la théorie de système général, elle a largement introduit et développé les concepts de l'information, de communication et de rétroaction dans les sciences sociales. Ce modèle démontre une interrelation entre les divers éléments faisant en sorte qu'elle se démarque par son caractère interdisciplinaire dans un contexte de système ouvert. Cette théorie soutient l'existence d'une interaction du système de l'organisation sur son entourage et que son fondement porte sur le fait, qu'il est important d'analyser l'ensemble des composantes du système de façon individuelle.

Fonctionnant sur une base d'autorégulation, ce modèle tiendra compte de quatre composantes :

- Les intrants : désignés comme étant les ressources telles que les connaissances, les expertises, les pratiques RH ;
- Les activités de transformation,
- Les extrants, c'est-à-dire, les résultats ;
- La rétroaction ou l'information en fonction de la stratégie d'entreprise.

1.3. La théorie comportementale

La théorie comportementale découle de la perspective comportementaliste des ressources humaines.

1.3.1. Définition

Lorsque l'on aborde la perspective comportementale, on se réfère assurément aux comportements humains. Ce modèle part du postulat qu'une organisation ne peut pleinement atteindre ses objectifs que dans la mesure où elle peut compter sur la présence d'acteurs dont les comportements peuvent s'arrimer aux exigences stratégiques de l'organisation. Les comportements recherchés viennent donc d'une stratégie concurrentielle.

1.4. L'approche de la contingence

Cette approche a connu une évolution certaine depuis les trente dernières années.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

1.4.1. Définition

Basée sur les travaux de précurseurs de Burns et Stalker. L'approche contingente s'est notamment développée à partir des recherches et écrits de Lawrence et Lorsch, Miles et Snow et Mintzberg. Pour ces différents auteurs, l'efficacité d'un mode d'organisation et de gestion est dépendante de son contexte.

1.5. La théorie basée sur les ressources²¹

Une ressource est un actif de base, intervenant dans le processus global de production de biens ou services d'une entreprise.

1.5.1. Définition :

La théorie fondée sur les ressources représente à elle seule une théorie fortement utilisée dans le domaine de la recherche en sciences de gestion. Elle constitue l'une des bases théorique du management stratégique et se définit comme étant une théorie fondamentale, qui vise à développer l'efficacité collective des employés afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Cette théorie sert également à l'élaboration du concept de gestion stratégique des Ressources Humaines.

Le modèle suppose que les entreprises peuvent être composées de deux importants éléments :

- **Les ressources hétérogénéité** signifient que les entreprises d'une même industrie peuvent posséder des ressources stratégiques hétérogènes. Donc, les ressources peuvent être relativement différenciées d'une entreprise à l'autre, même si ces dernières se retrouvent dans le même secteur.
- **Immobilité des ressources** cela suppose que les ressources peuvent ne pas être parfaitement mobiles entre les entreprises, et ce, même dans un même secteur d'activité ou d'industrie.

2. Les objectifs de la gestion stratégique des ressources humaines.

2.1 L'objectif économique

La fonction ressources humaines contribue à l'accroissement de l'efficacité et des résultats financiers d'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les habilités et les aptitudes de chacun de ses membres (division du travail entre les unités, analyse et description des postes, rationalisation des niveaux de décision, meilleure sélection des candidats).

²¹PICHAULT F : Peut-on mesurer le succès d'une intervention en GRH ? Acte du Congrès AGRH Montréal, Tome I, 2004, P.26.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

2.2. L'objectif humain

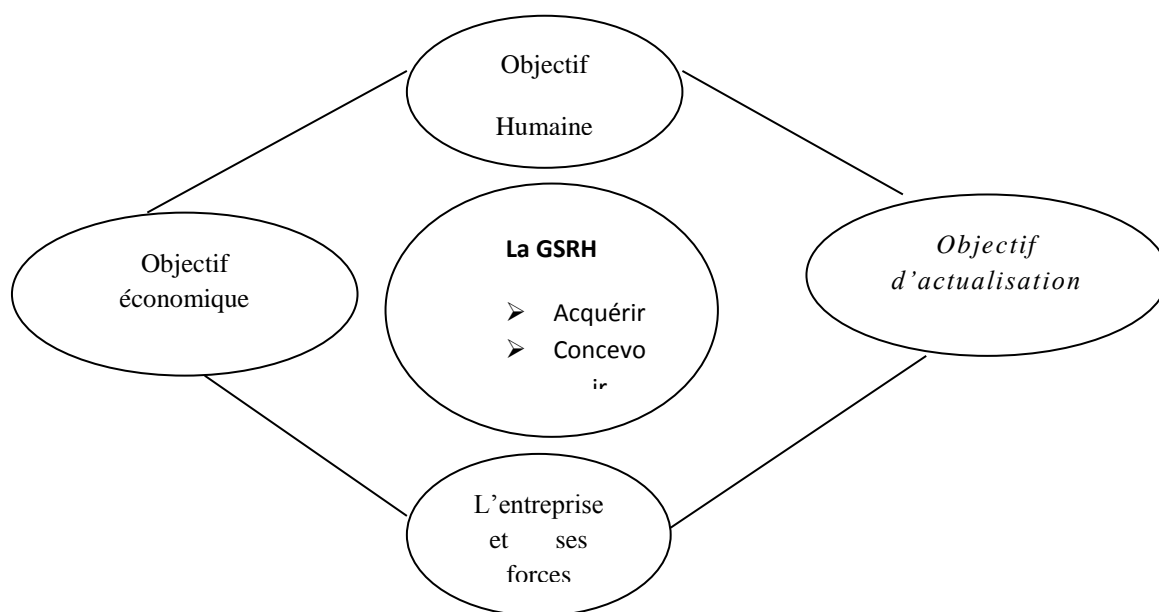
Elle rappelle aux dirigeants que l'homme ressource ne peut être considéré et traité de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus et chercher à améliorer les relations interpersonnelles et les relations d'autorité entre chacun des membres de l'organisation. Elle les amène à examiner leurs comportements, leurs façons de diriger, communiquer et contrôler.

2.3. L'objectif d'actualisation

Elle doit favoriser le développement des habilités, aptitudes et attitudes des potentiels de chacun, afin de lui permettre de se préparer à faire face aux changements multiples (politiques, technologiques, économiques et sociaux) et de réaliser son plan de carrière et ses ambitions.

Schématiquement, ces trois objectifs et leur état d'équilibre pourraient se présenter comme suite :

Figure04 : les objectifs de la GSRH



Source : COMTE.M : la gestion des ressources humaines, éd Gérin, Canada, 1975 ?, P.7

Les objectifs économiques ont tendance à placer l'homme ressource sur le même pied que l'ensemble des autres ressources d'une organisation. A l'opposé, les objectifs d'actualisation tendent à favoriser le développement de l'homme ressource sans trop se préoccuper de ce que l'entreprise peut en retirer. Ainsi ces deux objectifs divergents s'équilibrent lorsqu'ils sont reliés par l'objectif humain qui vise à assurer la survie de l'organisation. De ce fait,

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

l'organisation doit minimiser les contraintes et la standardisation des activités afin de permettre à chacun de ses membres de conserver une certaine autonomie d'action au travail. Mais elle doit, en même temps, accepter d'intégrer ses efforts à ceux des autres si elle veut que l'organisation atteigne efficacement ses objectifs.

Section04 : La gestion prévisionnelle du personnel

1. La gestion prévisionnelle du personnel (GPP)²²

Trop souvent, la gestion de ressources humaines (GRH) est confinée à un rôle passif et réactif et n'intervient qu'une fois les options stratégiques fixées. La gestion prévisionnelle du personnel (GPP) ambitionne de positionner la fonction RH comme un véritable partenaire stratégique de la direction. Elle préconise l'adoption d'une démarche proactive pour favoriser l'adéquation entre les besoins de l'organisation et le personnel dont elle dispose. Selon Martory et Crozet, elle permet de répondre à la question : « dans quelle structure, avec combien de personnes et avec quels types de compétences allons-nous travailler demain ? » (Martory, Crozet). Emery et Gonin définissent quant à eux la gestion prévisionnelle du personnel comme le « processus par lequel l'organisation identifie ses besoins en ressources humaines, quantitatifs et qualitatifs, en fonction de l'évolution prévisible de l'organisation et du personnel en place, afin d'optimiser la gestion des effectifs ». Ce processus chapeaute en quelque sorte tous les autres processus RH. Il entretient des liens particulièrement étroits avec la gestion de la performance, le développement des compétences et l'évolution professionnelle. La planification du personnel existe sous différentes variantes et dénominations. Outre l'approche anglo-saxonne du *succession planning* qui sera abordée plus loin, on distingue la gestion prévisionnelle des effectifs (GPE) et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La première, avant tout quantitative, se développe dès les années 1960 (Gilbert ? Emery, Gonin.). La GPE est une étude anonyme des postes, des structures et de leur évolution probable à plus ou moins brève échéance (de 6 mois à 5 ans).

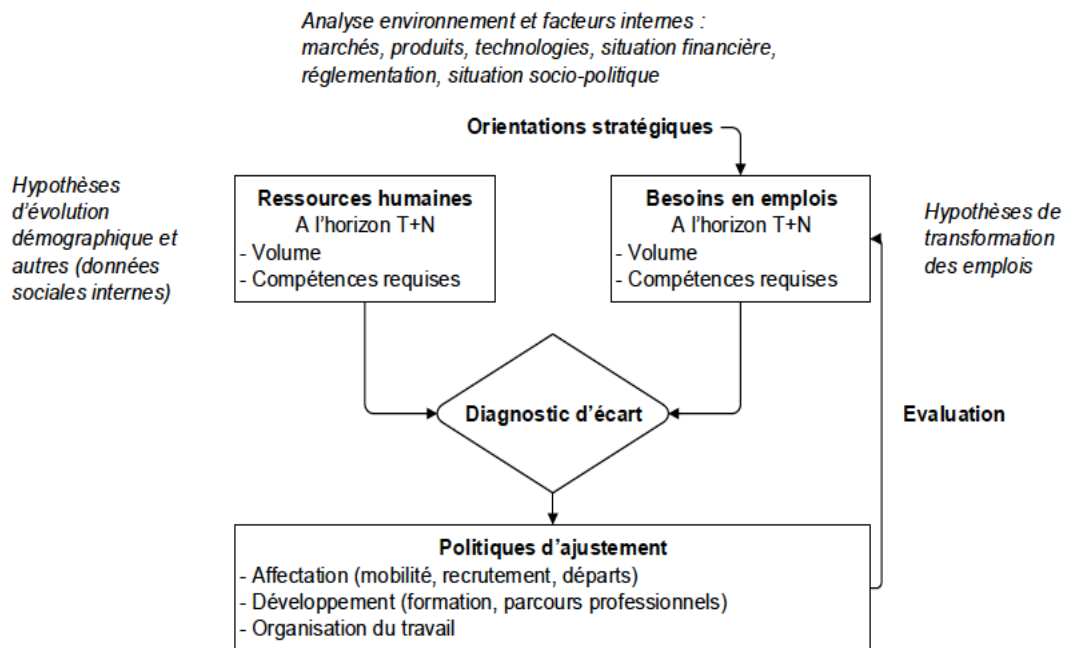
A titre d'exemple, l'acquisition de bornes de prêt en libre-service dans une bibliothèque peut avoir des conséquences importantes sur les effectifs ou les attributions des employés du service du prêt. La GPE propose donc des simulations de situations futures en fonction de la stratégie de l'organisation et des changements dans l'environnement. Il s'agit ensuite de combler les écarts entre la situation présente et les besoins futurs, de proposer un ajustement des effectifs (engagements, licenciements, mutations, promotions) en tenant

²² Martory, Crozet 2013, p. 9. / Emery, Gonin 2009, p. 84. / Gilbert 2006, p. 31.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

compte des mouvements prévisibles (départs à la retraite, turnover, éventuellement promotions). Quant à la GPEC, plus qualitative, elle s'intéresse non seulement à la prévision des effectifs mais également à l'analyse des compétences nécessaires pour la bonne marche de l'entreprise et à l'anticipation des compétences nouvelles à développer dans le but de réduire les écarts.

Figure05 : Le schéma classique de la GPEC



(D'après Gilbert 2006)

La GPEC fait partie des obligations légales des entreprises par la loi de programmation pour la cohésion sociale. Cette loi instaure une obligation triennale de négociation pour les grandes entreprises privées et mise sur le dialogue social et l'anticipation des évolutions de l'emploi pour lutter dans la mesure du possible contre les licenciements économiques. Tout comme la GPEC, la GPP combine les démarches quantitatives et qualitatives pour définir une vision d'ensemble des besoins de l'organisation à moyen et long terme.

Chapitre I: La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.

Conclusion

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)*

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Introduction

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) s'est modelée sous différentes formes depuis son apparition dans les années soixante jusqu'à sa conceptualisation et son essor dans les années quatre-vingts. En effet, la GPEC n'a pas admis de terminologie précise tout au long de son évolution, elle pouvait être nommée "*gestion prévisionnelle*" ou "*préventive*", "*anticipée*" ou "*anticipatrice*" voire "*anticipative*". De même les axes sur lesquels elle reposait, variaient d'une période à une autre en fonction de l'environnement contextuel dans lequel une entreprise opérait ainsi que les exigences qu'elle se trouvait obligée d'y ajuster.

Dans ce chapitre nous allons mettre en revue les différentes phases marquant l'évolution de la gestion des effectifs, en passant de la gestion des effectifs jusqu'à la gestion des compétences, ensuite on va formuler une définition permettant d'éclaircir ce concept à savoir la GPEC et mettre en exergue ces concepts de base, et par la suite la démarche et les outils d'observation et ainsi la GPEC comme outil stratégique de management pour l'entreprise, enfin les conditions de réussites de la GPEC et ses limites.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

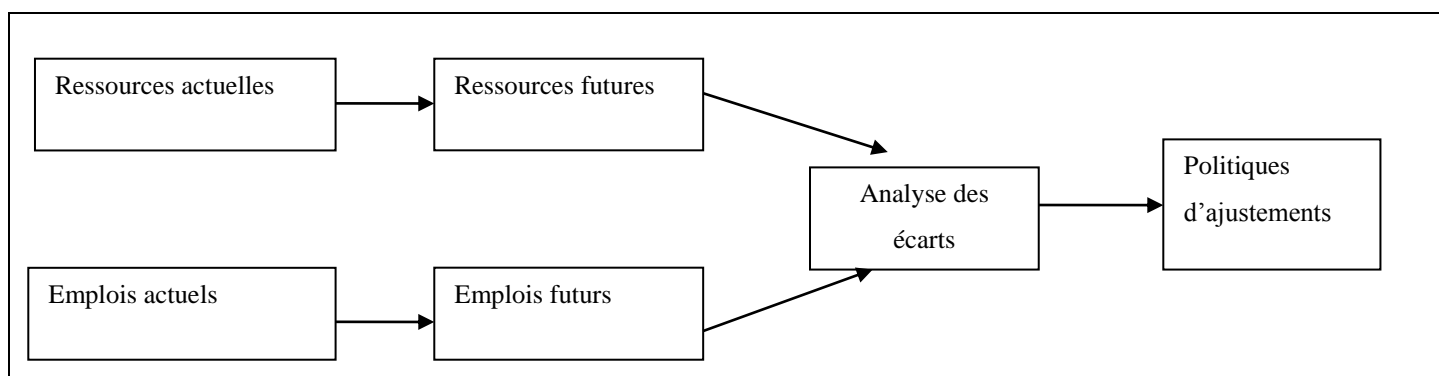
Section 01 : Historique de la GPEC

1. Définition de la GPEC

Selon Citeau « la GPEC définit l'essentiel de la démarche engagée par l'entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence, l'adéquation emplois-ressources. plus concrètement, la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emplois) et les ressources humaines (compétences disponibles) »¹. D'après cette définition, la GPEC a pour soucie d'éliminer toute inadéquation en termes d'effectif et de compétences entre les besoins et ressources actuelles et future de l'entreprise, cela dans le cadre d'une stratégie et d'un plan tracé à moyen et à long-terme.

Ainsi Mallet a proposé une démarche de la GPEC à partir des considérations des ressources et des emplois actuels au regard des ressources et des emplois futurs selon le schéma² ci-après :

Figure N06 : Définition schématique de la GPEC (Mallet, 1991)



Source : B. Bencherqui et al. « Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », p. 4.

Ce schéma 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 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

¹ B. Bencherqui et al. « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés », p 4.

² J.P.Citeau, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique », p.64.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

autres, contribuant ainsi à une meilleure cohérence d'ensemble. Permet aussi, une méthode intéressante de prévision des conséquences des départs à la retraite.

2. Historique de la GPEC³

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

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

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

La mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs chez Kodak-Pathé

L'entreprise est en forte expansion et la formation ne parvient pas à alimenter les niveaux supérieurs de l'encadrement. Cependant, la direction de Kodak-Pathé estime devoir offrir des carrières suffisamment attrayantes pour conserver le personnel confirmé. Elle décide la mise en place d'un outil de prévision des effectifs. A cette fin, un modèle de simulation est établi par un groupe réunissant des responsables hiérarchiques et des chercheurs opérationnels. En dix-huit mois d'expérimentation, jalonnés par une dizaine de réunions de ce groupe, trois générations de modèles voient le jour. Le système finalement élaboré est destiné à fournir un ensemble cohérent (besoins en effectifs, structure). Selon ses concepteurs, le modèle permet, entre autres, de connaître les effectifs idéaux qui seraient nécessaires pour que l'ensemble soit stable (effectifs dans les activités, effectifs à embaucher, effectifs sortants) et d'identifier les points névralgiques (engorgements ou déficits structureux).⁴

³DIMITRI Weiss, Ressources humaines, Edition d'organisation, 3ème édition, passim, p 499-500

⁴(Source : Benayoun et Boulier, 1972)

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

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

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

La gestion prévisionnelle des carrières trouvait son origine dans le fait que la gestion prévisionnelle s'appliquait en principe aux cadres qui s'attendaient de l'entreprise non seulement une rémunération mais également des possibilités de se réaliser.

Cependant, cette conception de gestion prévisionnelle s'est révélée à l'usage trop centré sur les individus et pas assez organisationnel.

La gestion intégrée des cadres de Merlin-Gerin

Dans le début des années 1970, Merlin-Gerin s'efforce de donner un caractère intégré à sa gestion du personnel. Elle se consacre d'abord aux cadres. Une équipe de Développement et Formation des Cadres apporte une aide à la hiérarchie dans ce domaine. Une commission de 12 à 15 dirigeants, nommés par le Secrétaire Général, se réunit régulièrement avec cette équipe, notamment pour actualiser les classifications de postes et proposer les personnes à promouvoir. Tous les postes ont été évalués et classés en dix niveaux, correspondant à une plage de salaire. Un entretien annuel de carrière est systématisé. De plus, des plans de carrière sont établis pour les cadres à haut potentiel et des plans de remplacement pour chaque poste. Ces derniers sont actualisés chaque année. Le développement personnel sert de guide dans l'élaboration de plans de formation réalisés en application de la toute nouvelle loi de juillet 1971. (Source

: Laufer, Amado-Fishgrund et Trepo, 1978)

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

La fin des années 1970 a connu des déséquilibres de la situation de l'emploi ainsi que l'aggravation du chômage, de ce fait il ne s'agissait plus d'une optimisation de la gestion des ressources humaines en période de croissance mais de la prévention des crises à la suite des réductions massives d'effectifs.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

De nouvelles approches de l'emploi voyaient le jour en se basant sur la critique des deux conceptions précédentes et en faisant appel au management stratégique comme instrument pertinent pour la gestion des emplois dans un contexte incertain et instable.

Au début des années **1990**, la gestion prévisionnelle faisait l'objet d'un ensemble de critiques vue qu'elle était incapable de résister dans un contexte économique peu porteur.

Gestion prévisionnelle des emplois et mobilité fonctionnelle chez Matra S.A.

Au milieu des années 1980, le centre de recherche et de développement de Matra à Toulouse compte 600 personnes dont la moitié d'ingénieurs et cadres. Avec la stabilisation de la charge de travail et l'arrêt du recrutement des employés et techniciens, la direction du centre décide d'organiser la mobilité de ce personnel, pour pourvoir les postes vacants. Mais le service du personnel découvre qu'il connaît mal les emplois et leur devenir. Il décide donc d'engager une opération de GPE qui s'effectuera sur six mois. Les emplois existants sont tout d'abord décrits à la suite d'une soixantaine d'entretiens individuels. Une liste des emplois-types est ensuite dressée et des mobilités fonctionnelles sont recherchées au cours d'entretiens et de réunions avec les responsables du centre. La communication d'un répertoire des emplois est organisée auprès de la ligne hiérarchique. Dans le même temps, le comité d'établissement est informé du travail réalisé.⁵

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

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

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

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

- « Gestion des compétences « modèle de la compétence » (Zarifian, 1988-2001)

⁵ (Source : P. Gilbert et R. Thionville, 1990)

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

- « Gestion par les compétences » (Dumont, 2000)
- « Démarches compétence » (Masson, Parlier, 2004)

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

La gestion prévisionnelle des compétences chez Mitsubishi Electric France

Cette entreprise japonaise a créé en 1991 un site de production en Bretagne qui regroupe 300 salariés dont 30 ingénieurs de recherche. Le Groupe a formulé certains principes de management tels que «promouvoir le développement personnel de chaque collaborateur et utiliser au mieux chaque compétence». Chez Mitsubishi Electric, on ne parle pas de «GPE» mais de «GPC». Ce choix est réfléchi : la gestion prévisionnelle de l'emploi est considérée comme une approche trop rigide. Régulièrement les compétences de chaque collaborateur sont évaluées. L'accent est mis sur l'individu, mais il n'existe aucun plan de carrière. L'entreprise communique sur le fait qu'elle n'est pas en mesure de donner des prévisions fiables d'évolution de ses activités. Pour pallier cette incertitude et les risques qui pourraient en résulter, on demande à chacun de construire son projet professionnel. Le personnel est invité, et aidé, à «apprendre à apprendre», dans ou hors de l'entreprise⁶.

3. Les concepts de base de la GPEC

A ce stade de la réflexion, il devient nécessaire de clarifier la signification que l'on donne à la notion de compétence et notion emploi. Il existe nombreuses définitions pour ces deux notions.

3.1. Notion emploi

On parle souvent de « emplois » comme de l'ensemble des positions de travail tenues ou offertes dans une aire géographique ou un secteur professionnel donné.

3.1.1. Définition des termes « emploi », « métier », « poste »⁷

- L'emploi

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

⁶ (Source : Defelix, Dubois et Retour, 1997)

⁷ BERNIER.P.GRESILLON.A. (Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) .P.72.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

- **métier**

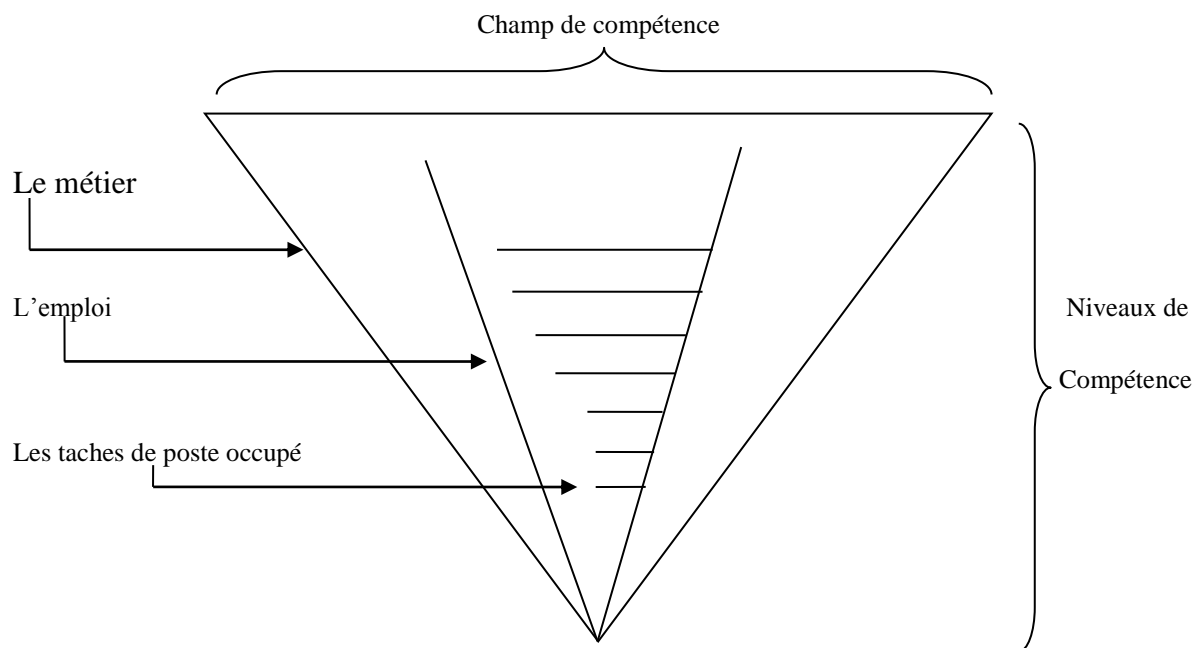
Le métier renvoie à une notion large de toutes les compétences –niveaux et champs- idéalement attendues sur le marché du travail.

- **Le poste**

La description de poste déterminera l'ensemble des tâches que le salarié doit assumer dans son emploi au regard du métier.

L'intérêt de cette différenciation permet de clairement repérer le référentiel des métiers d'une entreprise mais surtout quels emplois elle en fait. Dès lors, une meilleure définition de cet emploi du métier permet de cerner précisément les champs et niveaux de compétences qui ne seront pas utiles (ou au contraire seront essentiels) à l'entreprise au regard d'un métier donné.

Schéma N02: ce schéma traduit l'approche



3.1.2. Les typologies de la cartographie des métiers et emplois⁸

La formalisation d'une cartographie des métiers et des emplois devient alors un passage fondamental dans la construction de la démarche de GPEC, permettant pour le moins d'engager la suite de la réflexion.

L'étape de repérage des métiers et emplois de l'entreprise impose dès lors de repérer l'impact de la stratégie sur leurs évolutions et les besoins qui y seront attachés et de ce fait les actions concrètes à mener.

Bernier et Grésillon identifient en analysent plusieurs types d'emploi :

⁸ BERNIER.P.GRESILLON.A. op cit .P.75.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

- **Les emplois en émergence**, c'est-à-dire des emplois nouveaux dans les entreprises sans que ce ne soit forcément des métiers en création mais des métiers absents de la cartographie actuelle ;
- **Les emplois en tension**, c'est-à-dire ceux qui connaissent des difficultés de recrutement. Il peut s'agir des difficultés pour trouver des compétences correspondantes à cet emploi du fait de leur rareté sur le marché ou dans l'entreprise.
- **L'emploi stratégique** : il peut être qualifié d'emploi sans lequel le fonctionnement de l'entreprise peut s'avérer difficile voire impossible. Les parties prenantes de l'entreprise devront faire attention aux emplois stratégiques et à ceux qui les occupent. Les salariés qui occupent ces emplois devront être fidélisés.
- **L'emploi lié à un risque démographique** : ce sont des emplois liés à des tranches d'âge spécifique.
- **L'emploi sensible** : c'est un emploi en déclin ou menacé voire sujet à disparition.
- **L'emploi en développement** : c'est-à-dire un emploi qui connaît un essor dans le déploiement des compétences.
- **L'emploi sans évolution prévisible** : ce sont des métiers qui n'évoluent pas mais que l'on pourrait faire évaluer.

3.2. Notion compétence

Avant d'aborder le cœur du sujet, il nous paraît important de bien définir le concept de compétence des individus dans le contexte de l'entreprise. Depuis plus d'une vingtaine d'années, de nombreux auteurs ont travaillé sur ce thème sans s'accorder sur une définition consensuelle. On peut rappeler la conception cognitive de Sandra Bellier et Michel Ledru, l'approche sociologique de Philippe Zarifian, RH de Le Boterf, ergonomique de Montmollin, différentialiste de Claude Lévy-Leboyer et bien d'autres encore... Toutes ces approches sont assez hétérogènes. On y trouve en effet aussi bien des éléments clés de la stratégie de l'entreprise que des savoirs techniques, des aptitudes au sens du mot retenu par la psychologie, la connaissance d'une organisation et parfois même de valeurs.

3.2.1. Définition de la compétence

Il existe de nombreuses définitions pour la compétence.

Autre fois, le terme compétence été strictement liée a la qualification, c'est -à-dire la maîtrise de technique très spécifique .Aujourd'hui, on parle de l'analyse des compétences au pluriel. Il ne s'agit plus seulement d'évaluer des aptitudes mais plutôt de déterminer ce que sait faire une personne et de favoriser son intégration, évaluation et sa reconversion. La compétence se définit comme : « un ensemble des savoir, savoir-faire, savoir-être relatif à un

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

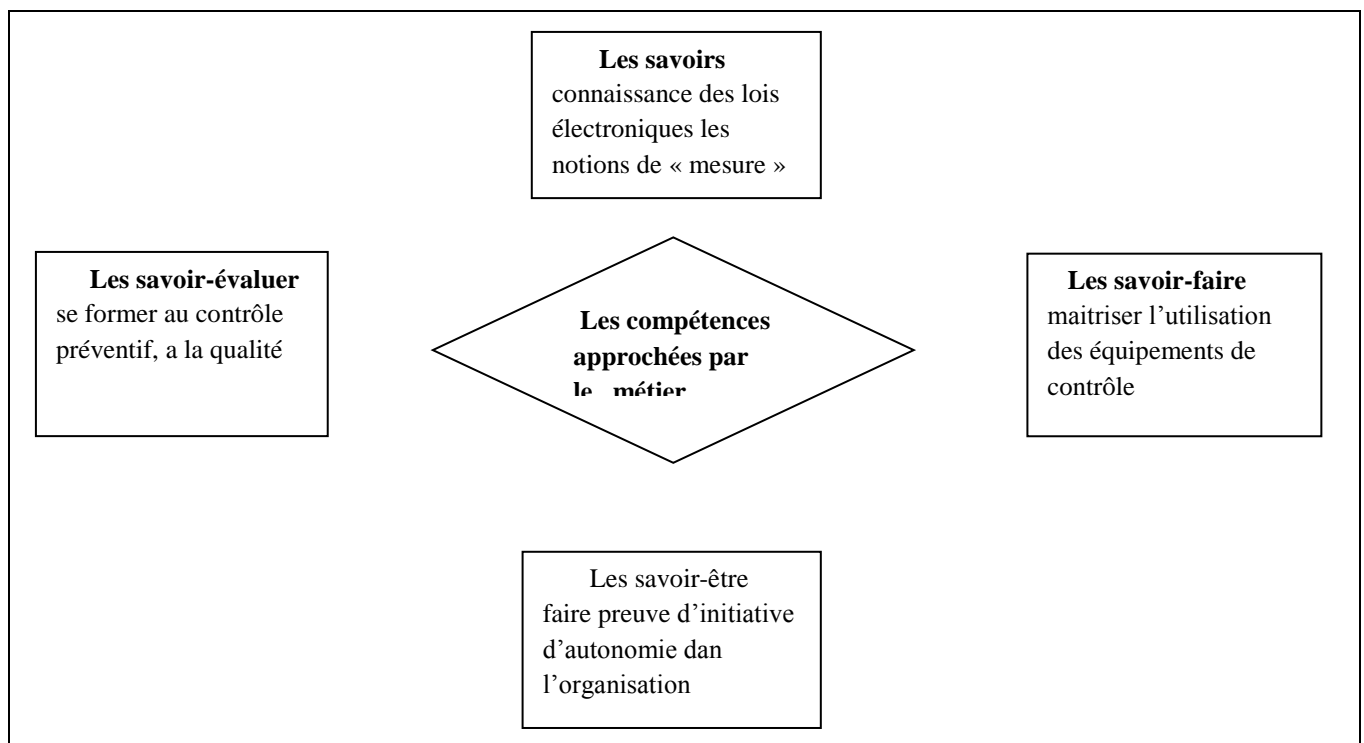
domaine de connaissance spécifique mais il faut également intégrer la notion de combinaison. En effet, on devient compétent des lors l'on sait les combiner entre eux, les organiser et les mobiliser aux moments adéquats et à bon escient »⁹.

Voici quelques définitions qui vont éclairer notre étude :

- **Les savoirs** : l'ensemble des connaissances générales ou spécialisées à posséder, il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certain langage scientifique ou technique.
- **Les savoir-faire** : ils concernent la maîtrise d'outils et de méthodes dans un contexte bien spécifique.
- **Les savoir-être** : les attitudes et comportement au travail.

Les savoir-évaluer : ils concernent à la fois les possibilistes d'évaluer dans le métier ou d'aller vers d'autres types d'activités.

Schéma N03 : les cartes axes possibles d'une approche rationnelle des compétences : « exemple sur l'analyse du poste de contrôleur dans l'industrie électrique ».



Source : MARORY.B.CROZET, (D) .OP.CIT.P.17

Certains auteurs comme Le Boterf vont encore plus loin dans la définition de la compétence. Pour lui la compétence résulte de trois facteurs : le savoir agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser les ressources pertinentes ; le vouloir agir qui se réfère à la

⁹ MARTORY, (B) et CROZET, (D), la gestion des ressources humaines, Pilotage sociale et performance, édition Dunod, 5ed, Paris 2002, P .17.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

motivation personnelle de l'individu ; le pouvoir agir qui renvoie l'existence d'un contexte, d'une organisation qui rend légitime la prise de responsabilité.

Il est important de préciser qu'une personne n'est pas compétente, ou non compétente. Il existe des niveaux, une échelle qui permet de hiérarchiser chaque individu dans un domaine défini. La compétence se constate et s'évalue lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, il est fortement conceptualiser, c'est-à-dire qu'elle dépend de l'environnement et elle a une durée de vie limitée. Pour mieux répertorier les compétences un référentiel et de mise.

3.2.2. Les référentiels métiers/ compétences

La construction de ce référentiel se fait en plusieurs étapes :

- 1- Rassembler tous les informations existantes : il s'agit de faire l'état de lieux dans chaque service, recenser les besoins et prévoir les évolutions. L'élaboration d'un référentiel implique chaque membre de l'organisation car chacun est amené à réfléchir sur ces pratiques et ses savoirs, pour identifier les modes d'emploi et les connaissances nécessaires à la réalisation d'une tâche.
- 2- Identifier les activités principales et les compétences correspondantes. Généralement c'est la technique qui est utilisée pour apprécier la compétence d'une personne. On s'appuie sur une trame méthodologique précise qui permet de conduire l'entretien.
- 3- Hiérarchiser la compétence définir le niveau de maîtrise, il s'agit de définir le niveau de l'individu la présence de prérequis (cela correspond aux diplômes souhaités pour le poste). Ensuite les compétences hiérarchisées, on évalue si la personne est débutante, confirmée ou expérimentée.

Le référentiel de compétence constitue le premier outil de la GPEC. Le référentiel doit être structuré autour des domaines clés du métier elle ne doit pas comprendre plus de dix situations professionnelles. Elle ne doit pas être trop complexe et rester facilement compréhensible et appropriable par la personne concernée.

La mise en place d'un tableau de compétence permet d'avoir une vision des compétences détenues. Il permet de repérer rapidement les degrés de polyvalence, de détecter les points critiques et de prévoir des actions correctives.

Le référentiel métier/compétences est un des outils de la GPEC, mais il peut être complété par une étude plus approfondie qui est l'étude des descriptifs de poste.

3.2.3. La construction du descriptif de poste

Le descriptif du poste est un document qui permet d'avoir une connaissance approfondie du poste. Il se nourrit des référentielles compétences. C'est un document de

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

référence qui regroupe l'ensemble des fonctions nécessaires à l'atteinte des objectifs d'une organisation et s'est également une étape indispensable de la gestion des ressources humaines. Dans de nombreuses organisations on ne trouve pas de profil de poste ou alors se sont de simples documents écrits à la hâte, à l'initiative de n'importe qui, sans mode d'emploi précis et validé. Dans un tel contexte, chacun peut alors interpréter son poste à sa guise, faire certaines tâches qui ne lui incombent pas et délaisser d'autres qui sont indispensables au poste.

Il s'agit de rédiger un mode d'emploi de la fonction, en prévoyant les différentes situations auxquelles le titulaire devra faire face et auquel il pourra se référer.

Le descriptif de poste doit être réalisé en collaboration avec le titulaire de poste et validé au niveau N+1 et N+2, puis par le responsable des ressources humaines.

Le descriptif de poste se réalise en plusieurs étapes :

- **Recueil d'information** : généralement il s'agit d'un entretien individuel guidé avec le ou les titulaires du poste.
- **Rédaction du descriptif de poste** : à partir des informations tirées de l'entretien, on rédige le descriptif de poste selon la méthodologie que l'on a définie ;
- **Validation du titulaire de poste** : il s'agit de vérifier l'accord du titulaire sur le descriptif ;
- **Prise en compte des remarques et redéfinition** : il s'agit d'harmoniser le descriptif en prenant en compte les remarques du titulaire du poste ;
- **Validation hiérarchique** : le descriptif est validé par les différents niveaux hiérarchiques ;
- **Validation par le RH** : c'est l'ultime étape. Il faut s'assurer que le poste n'a pas été surdimensionné. Il peut aussi réévaluer le poste dans sa qualification.
- Le descriptif de poste est constitué de différentes rubriques :
- **Identification et intitulé de la fonction** : le descriptif de poste doit comporter des indications relatives à l'entreprise, au service et aux personnes qui ont contribué à l'analyse. Figurent également la date, le nombre de révisions, le coefficient et le statut du poste.
- **Résumé synthétique de la fonction** : il s'agit de 3 ou 4 lignes de définir les finalités du poste.
- **La place de la fonction dans la structure hiérarchique.**
- **La position de la fonction dans le réseau de relations** (fournisseurs, clients, interne et externe).

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

- **Les attributions, responsabilité et mission essentiel.**
- **Les informations utiles, disponibles et à rechercher :** cela correspond aux règles et aux procédures à respecter en matière de sécurité, d'environnement et de qualité.
- **Les domaines de compétence et les niveaux requis :** il s'agit des savoirs, savoir-être et savoir-faire liés au poste.
- **Les conditions du travail.**
- **Les moyens disponibles :** les matériels, logiciel et méthode de travail utilisés.
- **Les qualités requises.**
- **Autres renseignements.**

Le descriptif de poste a plusieurs finalités pour l'entreprise et pour individu. Il s'agit d'un document évolutif qui sert de base à un recrutement. Il favorisera l'accueil et l'intégration d'un nouvelle embauché dans une fonction et servira d'outil d'évaluation pour l'entretien annuel et permettra de revoir et d'actualiser les classifications.

3.2.4. Les typologies de la compétence¹⁰

Le terme compétence est présent dans tous les discours, dans tous les domaines. C'est une notion complexe, un concept multi facette.

Trois disciplines de gestion l'utilisent : la GRH s'intéresse aux compétences individuelles des collaborateurs, le management aux compétences collectives des équipes, la stratégie aux compétences clés qui déterminent le cœur de métier de la firme.

3.2.4.1. La compétence individuelle

Le concept de compétence individuelle n'est pas né dans le champ de la gestion. Pourtant, la GRH le positionne comme l'un de ces 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 qualification.

3.2.4.1.1. Définition

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

Deux sens sont attribués au mot compétence :

- La légitimité d'une personne ou d'une instance, a décidé ou à juger d'un fait (compétence d'un tribunal) ;

¹⁰ Cécile Dejoux, op cit .P9-27.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

- La capacité reconnue d'une personne en telle ou telle matière reliées aux connaissances acquises.

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

3.2.4.2. La compétence collective

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.

3.2.4.2.1. 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.

3.2.4.2.2. Gestion des équipes et compétences collectives

De nombreuses entreprises favorisent le travail en groupe pour réfléchir à des méthodes d'amélioration, régler des dysfonctionnements, trouver des solutions commerciales. La performance du 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.

3.2.4.2.3. Compétence collective en tant qu'activité

La compétence collective peut représenter la principale activité de l'entreprise, qui vendra 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.

3.2.4.3. La compétence organisationnelle

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 plus en se positionnant uniquement par rapport au marché.

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

3.2.4.3.1. Définition

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

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

3.2.4.3.2. Compétence clés, cœur de métier

Les compétences clés sont des compétences organisationnelle spécifique 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 Barney(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 (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 :
 - si l'entreprise est pensée comme un portefeuille de ressources et de compétence, elle associera son « cœur de métier » à ce qu'elle sait faire de mieux, à ses « compétence 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.

3.2.4.4. La compétence territoriale

La thématique des compétences clés peut se révéler efficace dans des environnements plus larges que ceux de l'entreprise, par exemple celui des « territoires ». Cette thématique a donné lieu au courant de la gestion des compétence territoriales qui mobilisent à la fois des compétence clés du bassin d'emplois, le recours à l'histoire du site et les capacités de transfert des compétences des collaborateurs.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

3.2.4.4.1 Définition

La compétence territoriale se définit comme une mutualisation de ressources physiques, matérielles, immatérielles, fondée principalement sur des capacités de coopération entre organisations privées, publiques et l'Etat. Son déploiement doit se réaliser dans un espace collectif de « gouvernance territoriale ». Elle s'élabore à deux niveaux : une compétence clé et l'intégration de compétences professionnelles transférées.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

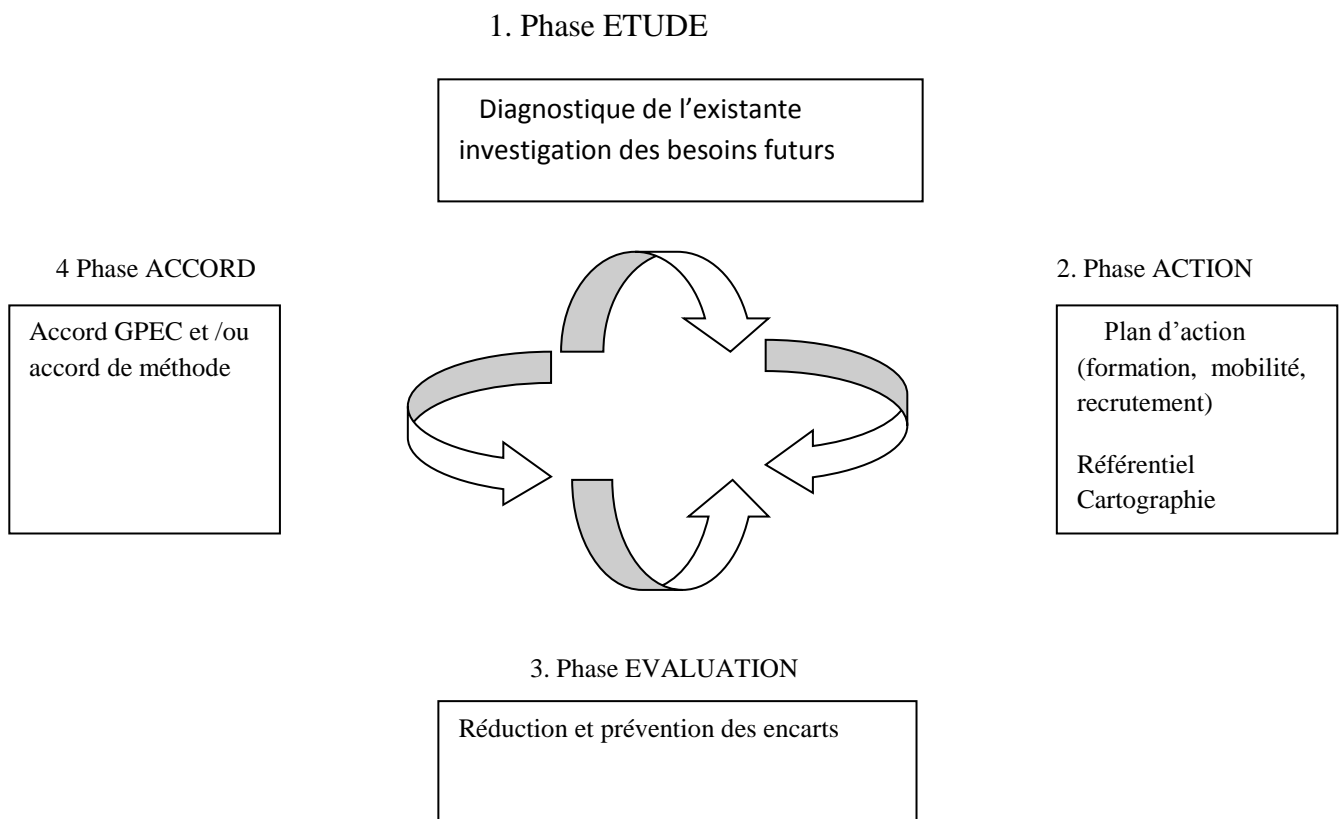
Section 02 : La démarche de la GPEC

1. Le processus de la GPEC¹¹

Un processus de GPEC s'articule autour de deux phases :

La phase prévisionnelle et la phase opérationnelle. Chacune nécessite l'intervention de différents acteurs : la direction, le DRH, le RRH, les managers, les collaborateurs, les représentants du personnel et des intervenants extérieurs, comme par exemple les représentants de l'observatoire des métiers et des compétences de la branches. Le succès de l'ensemble de la démarche dépendra de la simplicité de processus, de la nature des relations et leurs motivations à s'engager dans la démarche.

Schéma N04 : La GPEC : un processus itératif



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

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

- Une phase étude ;
- Une phase action ;
- Une phase d'évaluation du processus ;

¹¹ Cécile, Dejoux, op cit, p.73.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

- La signature de l'accord GPEC.

2. Les étapes de la GPEC¹²

A chaque étape, un certain nombre de choix doivent être fixés :

2.2.1 Etape 1 : poser la problématique

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

- Pourquoi s'engage-t-on dans une GPEC ?
- Quels sont les objectifs poursuivis, dans quels délais ?
- Dans quels contexte (économique, démographique, social ; politique) la problématique
- 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-elles en appui de la démarche ?
- Un chef de projet est-il nommé ?
- Quel type de communication (fond et forme) sera réalisé auprès des collaborateurs ?

2.2.2. Etape 2 : déterminer les besoins

- Analyser l'existence et se projeter dans l'avenir.
- Quelles sont les activités de l'entreprise (principales, secondaires, à venir) ?
- Quelles sont les compétences clés, le cœur de métier ?
- Comment est organisé le travail (répartition, flux, gestion de planning, tâche, habitude et routine) ?
- Quels sont les modes de gestion de ressources humaines dans l'entreprise (record à la notion de poste, qualification, grilles de classification, effectifs, âge, parcours professionnels, mode d'évaluation, le recrutement, de développement, de salaire, de formation, de promotion, de reconnaissance, de départ) ?
- Quel est le niveau de dialogue social dans l'entreprise (thématiques des réunions, commissions, existence d'un CHSCT, d'une CE, présence de délégués du personnel, système d'information-communication en interne) ?
- Quelles les méthodes de prévision pour la stratégie et les RH dans l'entreprise ?
- Quels sont les axes de développement de l'entreprise (nouveaux marchés, nouvelles activités, innovations) ?

¹² Cécile Déjoux, op cit, p74-76.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

- Comment l'effectif salarié est-il supposé progresser (départs en retraite, turnover, pyramides des âges) ?

2.2.3. Etape 3 : mettre en œuvre le processus

- Communiquer à chaque étape et en évaluant les résultats.
- A chaque étape, se pose la question de la diffusion de la communication « utile », c'est-à-dire avec un contenu informatif, condensé, pédagogique à fréquence régulière qui ne représente pas « une langue de bois » mais un ensemble d'éléments factuels et complémentaire .
- 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'action complémentaires en matière de :
 - **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, la polyvalence et la flexibilité, prendre en compte l'informatisation du processus ;
- Condition du travail : intégrer la diversité, l'usure professionnelle, l'aménagement du temps de travail, les travailleurs handicapés, la gestion du stress.

2.2.4 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.

2.2.5 Etapes 5 : signer un accord GPEC

S'engager dans une relation de confiance avec des 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 de compétence .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 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)

Section 03 : Les outils d'observations de la GPEC

Les outils de la GPEC sont multiples et d'un maniement plus ou moins complexe. Certains font partie depuis longtemps de la boîte à outils du gestionnaire de personnel, toutefois le développement récent de concepts et de méthodes plus formalisées sont un signe de maturation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les entreprises. Leur utilisation est liée aux différentes étapes de la démarche.

On peut les répertorier selon trois grands types :

- Les outils d'observation.
- Les outils d'analyse de l'emploi.
- Les outils de suivi des ressources humaines.

3.1. Les outils d'observations

3.1.1 La pyramide des âges

Afin de mettre en place une bonne gestion de ses emplois, l'entreprise doit avoir connaissance du nombre d'effectif existant en son sein. La pyramide des âges est un type de graphique qui résume la distribution par sexe et par âge d'une population à un moment donné. Elle donne des renseignements très précieux sur la population concernée ; elle montre la répartition entre jeunes et adultes ou entre femmes et hommes et les déséquilibres qu'il peut y avoir entre eux. Cette pyramide fournit des informations à l'entreprise qui va lui permettre de faire des constats.

C'est un outil important de la stratégie de restructuration de la ressource humaine, devenu un outil de référence en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En effet, il va permettre à l'entreprise d'identifier le nombre de salariés les plus âgés et ceux qui constituent une sorte d'inertie pouvant l'empêcher de s'adapter aux nouvelles technologies et aux changements de l'environnement.

Selon PERRETI Jean-Marie « *l'analyse d'une pyramide des âges présente un grand intérêt pour le gestionnaire des ressources humaines. L'âge a un impact important sur les comportements professionnels. La pyramide des âges permet également de faire des projections dans le temps, de visualiser les départs à la retraite*¹³ » En effet, l'un des leviers dont dispose le dirigeant des ressources humaines est la pyramide des âges. Il doit lui accorder une importance soutenue car elle permet à l'entreprise une analyse démographique et c'est un outil visuel qui l'aide dans la prise de décisions éclairées pour l'avenir, sa maîtrise constitue à maints égards un facteur de compétitivité.

¹³ PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 8ème Edition, Paris, 2003-2004, p. 115

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

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

- La pyramide « **champignon** » : dans ce type de pyramide la population est constituée de peu de jeunes et d'une majorité d'agents âgés.
- La pyramide « **violon** » : dans ce type de pyramide la population est constituée de classes d'âges intermédiaires peu nombreuses et d'une pénurie d'encadrement.
- La pyramide « **poire écrasée** » : dans ce type de pyramide la population est constituée d'une majorité de jeunes agents, d'une masse salariale allégée et à priori un potentiel élevé.
- La pyramide « **ballon de rugby** » : dans ce type de pyramide la population combine tous les âges de façon harmonieuse, autrement dit, c'est un type de pyramide bien équilibrée qui assure la régularité dans les sorties et dans les entrées.

3.1.2. La pyramide des anciennetés

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

Dans son ouvrage Ressources Humaines, PERRETI Jean-Marie soutient l'importance de la pyramide des anciennetés en soulignant que « Elle présente d'autant plus d'intérêt que l'ancienneté influe sur les aspirations et le comportement professionnel du salariés, d'une part, et sur son statut dans l'entreprise, d'autre part. Des avantages sociaux spécifiques peuvent exister en fonction de l'ancienneté : congés payés, primes...¹⁴ »

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

3.2 Les outils d'analyse des emplois

3.2.1. La cartographie des métiers

Elle consiste en une représentation ordonnée des métiers, elle met l'accent sur les évolutions en cours et prévisibles des métiers en intégrant dans ses modalités de description une dimension prospective. Il s'agit de faire un état des lieux des métiers en les décrivant à

¹⁴ Op cit. p. 119

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

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

- La cartographie des métiers va permettre à l'entreprise :
- Le regroupement des postes ayant des points communs ou une technique commune et l'amélioration de leur perception et des liens qui les unissent et favorisant ainsi la mobilité du personnel.
- D'avoir un regard transversal sur l'ensemble des métiers et repérer facilement les grandes tendances d'évolution de ces métiers.
- L'identification et la description des compétences requises pour l'exercice de chacun des métiers.
- L'analyse des évolutions démographiques, des évolutions des métiers émergents, des métiers en voie de disparition et des métiers susceptibles de subir des transformations à moyen terme.
- L'identification des compétences stratégiques, rares et conférant un avantage concurrentiel à l'entreprise et des compétences organisationnelles tel que le savoir-faire et les savoirs collectifs.
- L'entreprise doit donc prendre conscience de l'importance de cet outil de travail afin de mener à bien sa démarche GPEC qui est étroitement liée à sa stratégie globale.

3.2.2. Le référentiel de compétences

C'est un document qui consiste à expliciter les attentes d'un emploi, en termes de compétences, envers le salarié. En effet, chaque emploi exige des compétences bien précises, il convient donc de définir les niveaux de compétences requises pour la réalisation des activités et elles seront ensuite regroupées et hiérarchisées. Il permettra de mettre en place la liste des compétences nécessaires à l'exercice de chaque emploi et des compétences qu'il convient de développer dans les années à venir et il contribuera au diagnostic des compétences indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

Ce type de référentiel va servir, à la fois, d'accompagnateur de l'apprentissage pour les employés, de système aidant à repérer l'acquisition de compétences et va servir à définir et hiérarchiser les pratiques professionnelles et recenser les savoirs. C'est un outil important qui permettra de cerner les emplois en organisant et classant les données relatives à chacun d'eux,

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

ce qui va permettre également d'assurer l'analyse, le traitement et la comparaison entre ces emplois.

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

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

3.3. Les outils de suivi des ressources humaines

3.3.1. L'entretien professionnel

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

À travers cet entretien annuel, le salariés et son supérieur hiérarchique feront le point sur le degré de satisfaction de l'entreprise et du salariés ainsi que sur leurs attentes mutuelles, ce qui permettra à ce salarié de discuter de son désir de formation, d'évolution d'emploi ou encore de ses conditions de travail et à l'entreprise d'exprimer ses attentes quant à l'atteinte des objectifs fixés. On peut dire que c'est une sorte de négociation où chacun doit être à l'écoute et doit tenir compte des besoins exprimés par l'autre dans le souci des intérêts partagés et de la régulation des relations entre les salariés et les encadreurs.

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

- Gérer au mieux sa ressource humaine en détectant les potentiels d'évolution et les difficultés par rapport aux changements organisationnels et par rapport à l'adaptation des salariés à leur emploi. Ceci afin de connaître les besoins de l'entreprise en termes de réaffectation à des emplois convenant davantage aux compétences et aux connaissances du salarié concerné.
- Améliorer la communication et instaurer de bonnes relations entre les supérieures hiérarchique et le personnel en étant plus à l'écoute et réceptif face aux attentes du personnel.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

- Identifier les actions d'amélioration, les progrès à réaliser et les changements à effectuer pour une meilleure efficacité de l'organisation.
- Permettre d'orienter les carrières, rendre plus rationnelles et plus éclairées les décisions à venir et de positionner le salarié dans son travail et ses performances.
- Optimiser le budget de formation, mettre en œuvre les dispositifs de formation et individualiser le parcours des employés.

La prise en considération de l'individu est essentielle. Lors de cet entretien, les responsables doivent éviter toute forme de subjectivité pour laisser place à l'objectivité. Il doit être reçu positivement par le salarié. Dans le cas où cet entretien a été positif pour le salarié, ce dernier aura envie d'effectuer la même démarche envers ses subordonnés. En conséquence, les entretiens doivent systématiquement être menés du haut vers le bas de la hiérarchie¹⁵.

3.3.2. Le bilan de compétences

Afin de permettre le suivi des carrières de chaque employé, l'entreprise met à la disposition des membres de son personnel un outil permettant de répondre à de multiples besoins professionnels. Cet outil, qui est le bilan de compétence, a des objectifs divers. Il est constitué de plusieurs tests qui ont pour but d'identifier des éléments qui aident dans la prise de décisions des orientations à prévoir au sein de l'entreprise. Il traite de la formation initiale de la personne, de ses intérêts professionnels, de ses motivations et de ses aptitudes et qualités¹⁶.

Autrement dit, le bilan de compétences permet d'anticiper l'évolution individuelle des carrières, situer chaque employé par rapport aux compétences qu'il a acquies afin de lui permettre de fortifier ses compétences et son parcours professionnel ce qui développera son employabilité. Il va également permettre de faire correspondre les motivations professionnelles et le profil du salarié, définir les formations à venir, l'affectation des employés vers des postes plus adéquats, d'identifier les capacités d'adaptation et de créativité, permettre à l'entreprise de suivre les changements de restructuration et de déterminer les projets de formation. Le bilan de compétences peut se faire à la demande du salarié ayant une certaine ancienneté dans l'entreprise pour donner un sens à sa carrière et lui permettre de devenir un acteur de son développement personnel. Dans le même sens, KERLAN Françoise soutient que « *le bilan de compétence demandé par le salarié peut être pris en charge par*

¹⁵ KERLAN Françoise, Op.cit., p. 86

¹⁶ Op cit. p 72

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

l'entreprise pour ses besoins mais la loi est prévue avant tout pour aider le salarié à construire son projet personnel¹⁷.»

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

3.4. La GPEC comme outil stratégique de management pour L'entreprise

3.4.1 Définition et objectif de la stratégie de l'entreprise

La démarche stratégique répond à plusieurs définitions qui sont :

- « plan d'utilisation et d'allocation de ressource disponible dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de le stabiliser à la avantage de l'entreprise considérée »
- « voie qu'emprunte une entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel qui déterminera sa performance »

La stratégie, c'est donc se fixer des objectifs à long terme, pour atteindre ces objectifs il faut planifier, mettre en œuvre des actions cohérente et en contrôle les résultats.

La GPEC s'inscrit donc dans cette démarche stratégique puisqu'elle est un moyen de mise à la disposition de l'entreprise pour prévoir l'emploi, les évolutions, développer les compétences de ses salariés, en vue d'obtenir un avantage concurrentiel. La compétence constitue un facteur clé de succès pour l'entreprise.

En effet, une entreprise dispose de trois catégories de ressources qui sont source d'avantage concurrentiel :

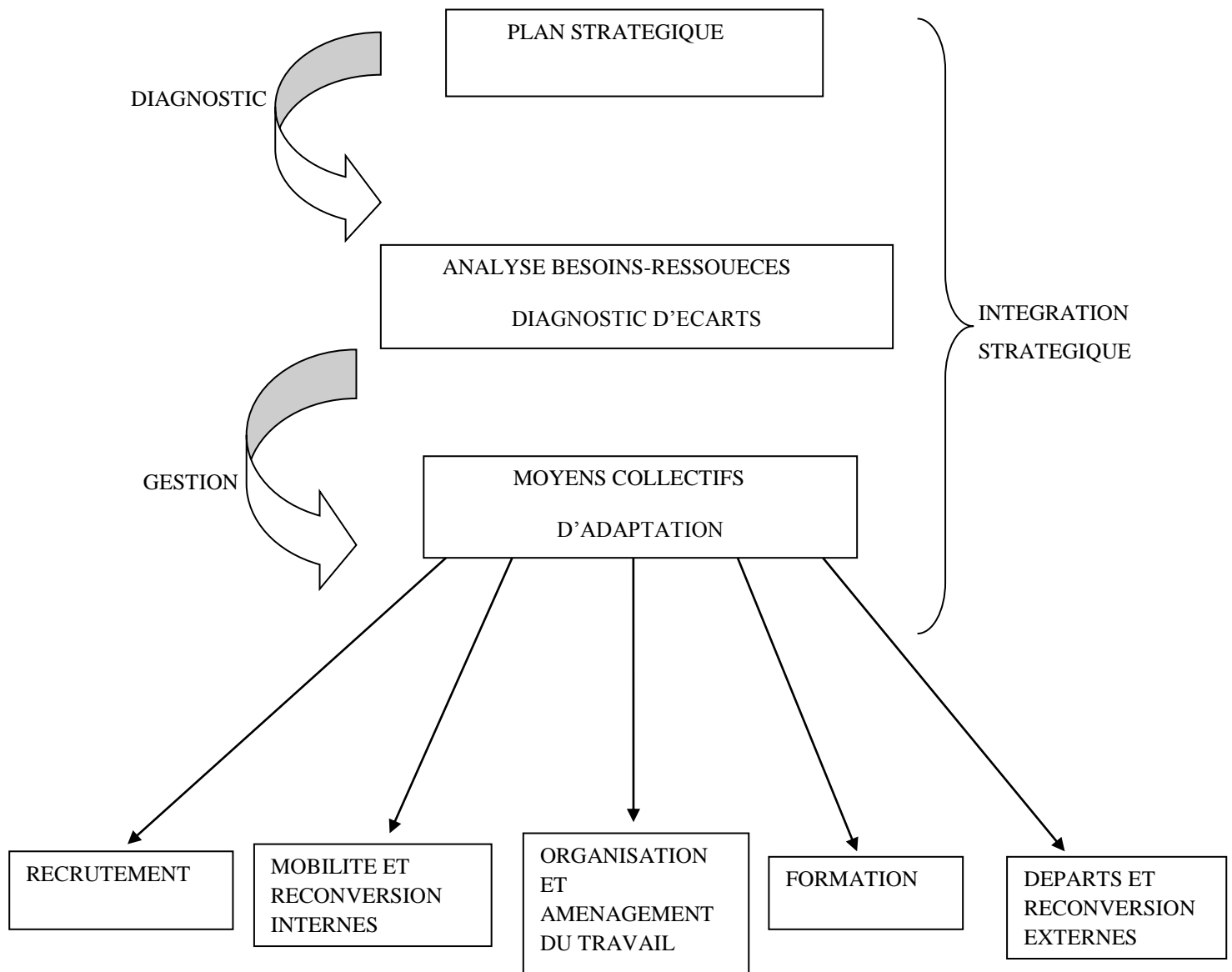
- Les ressources de capitale physique (usine, équipement, finance, technologies)
- Les ressources de capitale humain (intelligence, compétence, capacité d'apprentissage des salariés)
- Les ressources de capital d'organisation :(structure, planification, contrôle, la coordination, système de gestion)

Vue le contexte actuel, les entreprises ont tout intérêt à investir dans le capital humain pour faire face aux exigences de renouvellement, de créativité, de flexibilité et de complexibilité.

¹⁷Op cit, p 72

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Schéma N05: ce schéma présente la démarche stratégique de la GPEC



Du plan stratégique au pilotage

B Martory, D Crozet, Gestion des Ressources humaines, pilotage social et performances, Dunod, 4^{ème} éd, 2001

3.5 Les outils stratégiques de management pour l'entreprise

La GPEC est un outil stratégique de management pour l'entreprise si elle est intégrée à la politique stratégique. Elle permet de faire une analyse prospective de la structure de l'entreprise et c'est un outil qui sert aux bases aux politiques que l'entreprise va mettre en place pour réduire les déséquilibres.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

En effet la mise en place d'une telle démarche facilite les choix des dirigeants, des managers, et des collaborateurs identifiant et souscrivant à des niveaux de compétences pré requis pour l'embauche, la promotion, la formation, l'évolution ou la reconversion du personnel. Elle est également un outil de management dans la mesure où cette étude est réalisée de manière participative entre les différents niveaux hiérarchiques et les titulaires des postes¹⁸.

C'est également un outil de management car il permet d'encourager l'employé au quotidien, d'apprécier son travail et de renforcer sa motivation à partir des situations connues et en fixant des objectifs réalisables qui lui permettent d'avancer dans le professionnalisme et d'être en progression continue.

3.5.1. Outil de recrutement et de justification de Rémunération

La GPEC peut servir comme outil de recrutement. En effet l'analyse quantitative peut être une base pour identifier les postes sensibles de l'organisation et le descriptif du poste permet de lister l'ensemble de compétences liées au poste. Cette étude est utile pour comparer les candidats entre eux et choisir le candidat dont le profil est le plus en adéquation avec le poste.

La GPEC permet de réduire les risques liés au recrutement dont la première étape, le profil est la plus délicat à réaliser.

En plus ; elle est aussi un outil de justification de rémunération dans la mesure où le descriptif positionne chaque fonction sur une échelle de compétences qui sont les principaux déterminants du salaire.

3.5.2. Outil de formation

La GPEC va de pair avec la formation. Elle sert de base à l'élaboration du plan de la formation puisque elle permet de mettre en évidence les écarts qui peuvent exister entre le niveau de connaissances acquis et celui requis pour le poste.

La mise en place d'une démarche GPEC au sein d'une entreprise a permis de passer d'une logique de formation -catalogue à une logique de formation -développement. La formation est un moyen d'accroître les compétences du salarié

3.5.3. Outil d'appréciation de personnes et de gestion des Carrières

Le descriptif de poste peut servir de base à l'entretien annuel d'évaluation. On analyse les performances de l'individu en étudiant les écarts entre les résultats attendus par le poste et ceux réellement obtenus. Cet entretien permet de dialoguer avec l'individu, de comprendre

¹⁸ Françoise KERLAN, Guide Pour La GPEC, EYROLLES, 2007

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

pourquoi les objectifs qui ont été fixés ne sont pas atteints et de mettre en place un plan d'action qui permettra de les réduire.

La GPEC et le descriptif du poste sont des outils de gestion des carrières, car cela permet au DRH d'avoir une vision globale de l'organisation. Il peut mettre en œuvre des hypothèses d'évolution en fonction des modifications de la structure et des évolutions technologiques.

3.6. Un outil d'employabilité

C'est un outil de management qui permet d'encourager le salarié. Il se sent intégré de l'analyse et de l'appréciation de son travail. Le salarié et le responsable hiérarchique travaillent en collaboration pour fixer des objectifs cohérents avec les choix stratégiques de l'entreprise et permettant l'amélioration continue des compétences et performances de l'individu¹⁹.

¹⁹ Françoise KERLAN, Guide Pour La GPEC, EYROLLES, 2007

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Section 04 : Les conditions de succès et les limites

4.1. Les conditions de succès²⁰

4.1.1 La prise en compte des enjeux sociaux économiques

En effet, ce sont ces enjeux économiques et sociaux qui poussent les entreprises à se lancer dans une telle démarche. L'entreprise doit prendre en compte les modifications et les évolutions économiques du secteur et les intégrer à sa propre politique. L'entreprise doit adapter son organisation, sa culture et ses modes de fonctionnement aux bouleversements.

Ainsi, une entreprise passe d'une « culture de statut » à « une culture de gestion des Compétences ».

4.1.2. 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.

Il est fondamental que ces trois parties travaillent ensemble. 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 jouer sur la transparence de l'information, sur les enjeux qui la poussent à entamer une telle démarche. Cette étude doit faire l'objet de discussions avec les différents partenaires sociaux pour favoriser un bon climat social.

Les responsables opérationnels doivent être eux aussi associés à cette étude, car ce sont eux qui connaissent le mieux les hommes et les emplois. Ils détiennent des informations utiles, sur lesquelles se construit l'analyse des postes. De plus, ils ont aussi une vision globale de l'organisation de leur service. Ils connaissent les aptitudes et motivations de leurs salariés.

Ils auront un rôle à jouer dans l'ajustement par promotion ou par glissement.

La démarche GPEC doit s'accompagner d'une politique active de communication qui permet de savoir où en est et où va l'entreprise dans un contexte de compétitivité. Il faut tenir le salarié au courant de l'état d'avancement du projet.

L'étude et la mise en place d'une GPEC dans une entreprise demandent du

4.1.3. La pérennité du système

Temps et des moyens, c'est pourquoi il est primordial que cette étude continue à vivre à travers le temps. Cet outil doit évoluer et être complète au fil du temps, par exemple il pourra être mis à jour lors des entretiens annuels d'évaluation et complété par les formations que l'individu a suivies.

²⁰ [Htt://fr .scribd.com/document](http://fr.scribd.com/document)

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

4.2. Les limites dès la GPEC ²¹

Malgré ces vertus indéniables, la démarche de GPEC se heurte à quelques limites, tant au niveau de sa conception que de sa mise en œuvre. Elle repose en effet sur plusieurs hypothèses qui sont largement contestables :

- L'environnement de l'entreprise est censé être relativement prévisible (pour pouvoir établir un certain nombre d'anticipations) ; or il est en réalité, précisément, de plus en plus imprévisible.
- Les décideurs sont censés être objectifs et parfaitement rationnels ; or la mise en œuvre de la GPEC est ponctuée de jeux d'acteurs qui perturbent les équilibres de pouvoir.
- Les outils mobilisés pour aider à la définition et à la mise en œuvre de la GPEC (programme informatique par exemple) sont censés être parfaitement capables de rendre compte de la réalité ; or il s'agit d'outils « standard » qui enregistrent l'évolution passée des données sociales, sans nécessairement indiquer leur état actuel (pas de mise à jour en « temps réel »).

²¹ Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, P 7-8.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Conclusion

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est devenue une des préoccupations centrales de la gestion des Ressources humaines. En effet, l'entreprise doit concevoir, mettre œuvre et suivre des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources, en fonction de son plan stratégique, des évolutions et des mutations technologiques.

La GPEC doit s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise, trop souvent les entreprises ont choisi cet outil comme variable d'ajustement des effectifs. Or la GPEC, ne peut se limiter à un simple calcul quantitatif des emplois. En effet, elle doit être intégrée et construite en fonction des différentes politiques de formation, gestion des carrières que l'entreprise souhaite en place.

La réussite d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dépasse largement le simple cadre juridique.

Chapitre III:

*Mise œuvre de la GPEC au
sein l'entreprise NAFTAL
et TASSILI, Etude
comparative*

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Introduction

Dans un environnement économique de plus en plus global, instable et concurrentiel, la réussite de NAFTAL repose très largement sur sa capacité à développer ses ressources humaines et à les mobiliser sur ses priorités stratégiques. Ainsi l'entreprise laiterie de TASSILI s'intéresse à la nouvelle gestion des ressources humaines pour renforcer ces ressources pour et rester compétitive et augmenter son chiffre d'affaires.

Dans ces deux cas nous allons de faire une étude comparative pour ces deux entreprises

-nous allons présenter l'organisme d'accueil de NFTAAL, aussi en va essayer de présenter le district Commercialisation de Tizi-Ouzou et délimitation du champ d'étude.

-nous allons présenter l'entreprise TASSILI à travers son historique, sa position géographique ainsi que son statut juridique et délimitation du champ d'étude.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL

1. Historique du NAFTAL

1.1. Historique du groupe SONATRACH

SONATRACH, Société Nationale de Transport, de Raffinage d'Acheminement, de Commercialisation des Hydrocarbures est une société ayant pour activité le raffinage et la distribution des produits pétroliers sur le territoire national. Avant la nationalisation des hydrocarbures, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie, dépendait entièrement des grandes sociétés multinationales telles que : ESSO, SHELL, BRITISH PETROLEUM¹...

1.2. Création de l'entreprise NAFTAL

Créé par le décret n° 80-101 du 06 avril 1980, l'entreprise ERDP-NAFTAL, a été constituée par le transfert des structures, moyens et biens, activités et personnel détenu, gérés et administrés par SONATRACH dans le cadre de ses activités. ERDP-NAFTAL est entrée en activité le 1er janvier 1982, elle a été restructurée et modifiée par le décret n° 87-189 du 25 août 1982 en deux entreprises :

- **NAFTEC** : Chargée du raffinage du pétrole.
- **NAFTAL** : Chargée, dans le cadre du développement économique et social de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers.
- **NAFT: Pétrole.**
- **AL: AL Djazair (Algérie)**, C'est-à-dire : **Pétrole Algérie.**

1.3. Objet social

C'est une entreprise Nationale de Commercialisation et de Distribution des produits pétroliers, y compris les produits CLPB (carburants, lubrifiants, pneumatiques et bitumes) et GPL (gaz de pétrole liquéfié) ; et ceci à partir du 27 août 1987.

1.4. Organisation de l'entreprise

Il faut rappeler que la mission de NAFTAL consiste à acheminer son offre Composée de produits et services diversifiées telle que définie ci-dessus, des lieux de raffinage (Arzew, Skikda.), ou des ports pour certains produits, en provenance de raffineries algériennes en utilisant le cabotage ou encore d'installations de raffinage et de manufactures (pneumatiques) étrangères aux nombreux utilisateurs éparpillés à travers le territoire national (voir paragraphe précédent). Pour accomplir ses activités, NAFTAL dispose, comme tout distributeur d'un réseau de distribution assez dense, organisé de manière à satisfaire toutes les exigences de la

¹ Sourc : Document interne de l'entreprise

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

clientèle et géré par une Direction Générale implantée à Alger et d'Unités administratives décentralisées appelées Districts intervenant chacune dans deux à trois Wilayas de façon à couvrir l'ensemble du territoire national.

Le réseau de distribution est composé d'infrastructures et de Centres de stockage et de distribution de lubrifiants, de bitumes, de produits marines (pour les Districts situés dans les zones côtières), de produits aviation (pour chaque Aéroport civil implanté au niveau du territoire national), d'entrepôts et dépôts pour le stockage des carburants, de stations-service et points de vente (magasins).

L'entreprise est structurée en plusieurs niveaux :

- Assemblée Générale composée d'un seul actionnaire SONATRACH qui est propriétaire à 100% des actions de NAFTAL ;
- Conseil d'Administration comprenant un Président (PDG de l'entreprise), des membres issus de la société mère SONATRACH et d'un représentant syndical) ;
- Président Directeur Général et son staff composé de Conseillers Principaux et de Conseillers ;
- Branches (Commercialisation, Carburants, GPL, Activités Internationales) ;
- Directions Exécutives (Finances et Comptabilité, Ressources Humaines, Stratégie, Planification, Economie SPE) ;
- Directions Centrales (Audit, Procédures et Contrôle de gestion, Hygiène, Sécurité, Environnement, Qualité HSEQ) ;
- Directions (Administration Générale, Affaires Sociales et Culturelles).

Les Branches sont considérées comme des structures opérationnelles et organisées elles-mêmes en plusieurs niveaux a recale :

- 1- Niveau central : Directions d'activités et de Produits, Départements et services ;
- 2- Niveau décentralisé : Districts (Unités administratives), Centres et Antennes administratives au niveau de chaque Wilaya.

Il existe 21 Districts rattachés à la Branche Commercialisation et 19 Districts relevant de la Branche GPL. Pour conditionné le GPL en bouteilles de 13 Kg et 3 Kg et le propane en Bouteilles de 35 Kg, NAFTAL possède des Centres d'Enfûtage (carrousel de conditionnement) l'organisation de NAFTAL est établie pour remplir trois fonctions essentielles :

- Approvisionnement ;
- Stockage des produits

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

- Ventes des produits et prestations de services.

NAFTAL est dotée pour cela de moyens considérables :

- Un effectif de plus de 29900 personnes dont 3000 environ (au niveau local) exercent à titre temporaires. A signaler que presque 8% de l'effectif est de niveau cadre. Le taux des cadres supérieurs par rapport à l'effectif total est actuellement de 1,03 % ;
- Une flotte importante composée de plus de 3500 camions. Le transport des produits pétroliers est l'une des tâches essentielles de NAFTAL. Il exige souvent un certain savoir-faire pour se réaliser de manière efficace. A souligner que NAFTAL a commercialisé en 2021, 10 millions de tonnes de carburants et elle en a transporté 24 millions de tonnes.

Cela montre clairement que la fonction logistique est essentielle dans les activités de l'entreprise. L'approvisionnement en carburant s'effectue en partie par voie ferroviaire. Il existe une entreprise mixte de transport de produits pétroliers ;

- Société de Transport des Produits Energétiques (STPE) - dont le capital appartient pour 50% à NAFTAL et pour 50% à SNTF (Société Nationale de Transport Ferroviaire) ;
 - Des hangars de stockage des lubrifiants et produits spéciaux ;
 - Des bacs de stockage des bitumes ;
 - Des entrepôts et dépôts de stockage des carburants.

Il faut noter que NAFTAL est propriétaire de plus de 2010 stations-service dont 335 sont gérées par des tiers à titre de location (gestion libre). Elle accomplit des tâches de grossiste de produits pétroliers autrement dit elle fournit des produits pétroliers à plus de 1250 stations-service privées et à 335 en gestion libre. Elle joue le rôle de détaillant en commercialisant directement aux clients (gestion directe) à partir de ses propres stations-service au nombre de 329 à la date de janvier 2006.

1.5. Evolution structurelle et organisationnelle

Nous allons tracer le déroulement historique de l'évolution de la structuration et de l'organisation de NAFTAL².

- **En 1983**

Le projet GPL/Carburant fut transféré de SONATRACH à NAFTAL.

- **En 1984**

² Source : Document interne de NAFTAL

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

48 unités de NAFTAL de la distribution de multi produits sont créés ; un regroupement et une organisation des activités de transit en quatre unités portuaires (UNP), à savoir : Alger, Oran, Annaba et Skikda.

- **En 1987**

Séparation des deux activités principales de SONATRACH, à savoir le raffinage et la distribution des produits pétroliers (NAFTEC, NAFTAL) :

- **NAFTAL** : Chargée de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers.
- **NAFTEC** : Chargée du raffinage du pétrole.

- **En 1989**

Décentralisation des œuvres sociales et culturelles de l'entreprise.

- **En 1990**

Décentralisation et informatisation de l'activité : « stocks /ventes /clients »

- **En 1992**

Les unités NAFTAL furent consolidées suivant les études des flux produits ; 9 unités rattachées ; 19 unités NAFTAL de distribution.

- **En 1996**

La direction du commerce extérieur fut dissoute.

- **En 1997**

La direction protection du patrimoine fut créée ainsi que la structure de sûreté interne, et ce au niveau des unités ; face à cela, dissolution des unités portuaires.

- **En 1998**

En vue des impératifs liés à la sécurité, une cellule « sécurité industrielle » fut créée, ainsi qu'une direction «audit et système» pour l'indépendance de l'entreprise et une unité imprimerie.

- **En 1999**

Des archives centrales au niveau de NAFTAL Chéraga furent créées et organisées de telle sorte que les documents de NAFTAL, ESSO, SHELL et autres soient répertoriés et classés.

Ajouté à cela, 03 directions régionales audit relevant de la direction audit système ; le projet unité NAFTAL GPL/Alger fut dissout.

- **En 2000**

Création du centre de traitement informatique (CTI) qui répond à des exigences de mise à jour des informations de NAFTAL, ainsi qu'à des obligations de compétitivité en prévision de la concurrence potentielle.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Mise en place du schéma d'organisation générale de la division GPL et CLP/AVM, ainsi que la création de la division Bitumes.

- En 2001

Réorganisation et organisation par produits et ceci pour la division CLP/GPL; organisation détaillée de la division Bitumes ainsi que la création d'une antenne commerciale ; la direction formation et la réorganisation du centre de formation ouest.

- En 2002

Une réorganisation de la direction administrative et financière/division GPL ainsi qu'une organisation des activités fiscalité au niveau de toutes les directions et toutes les divisions.

La mise en place d'un nouveau PDG.

Augmentation du capital en deux phases :

Septembre : 12650 x 10 DA

Décembre : 15650 x 10 DA

- En 2003

- Signature de 03 contrats d'achats de matériel roulant avec la SNVI.
- Mise en place d'un système de management de qualité, en vue de la certification des activités AVM.

La reconnaissance de M.REMINI AKLI, le PDG de NAFTAL, comme étant le manager de l'année 2003.

- La création du comité marketing et le développement de sa force de vente.
- Relance de la revue NAFTAL News.
- La création d'un logiciel de comptabilité analytique permettant une meilleure gestion des flux monétaire et une connaissance plus précise du coût effectif des produits de l'Input à l'Output.
- Nouveau schéma d'organisation de la macrostructure, à savoir, cinq branches : commerciale, carburants, GPL, activité internationales et LPB.

- En 2004

Création de la division réseau ;

Création de branches lubrifiantes et pneumatiques ;

Création de la direction marketing ;

Création de la branche commercialisation.

- En 2005

Dissolution de la direction centrale marketing.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Actualisation de la macro structure de NAFTAL (SPA).

Modification de l'organisation de l'administration générale.

Réorganisation de la branche commercialisation.

- En 2021

Projet de dissolution de LPB et son intégration avec la branche commercialisation.

Aménagement de l'organisation de la branche commercialisation.

1.2. Objectif et Mission de NAFTAL

1.2.1. Missions de NAFTAL

NAFTAL, société nationale chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers, y compris ceux destinés à l'aviation, les GPL, les combustibles, les solvants, les aromatiques, bitumes et pneumatiques ; elle a des missions essentielles à la bonne marche de son activité.

Les missions les plus importantes qui sont la base de son activité, sont :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- Stocker, transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité
- Industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organisations concernées ;
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers ;
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'information ;
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à l'utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et des moyens ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de la société conformément à la réglementation ;
- Développer une image de marque et de qualité.

1.2.2. Objectifs de la stratégie de NAFTAL

En vue de faire face à la concurrence, l'actualisation de l'activité de NAFTAL ainsi que la mise à jour de tous ses systèmes de gestion, doit être réalisée le plus vite possible ; car l'ouverture du marché à la concurrence et la perspective de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC constitue la porte d'entrée d'une concurrence qui bousculera sûrement la situation actuelle du

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

marché où NAFTAL détient une position quasiment monopolistique ; ce qui met NAFTAL dans l'obligation de se mettre à jour et mettre en place une stratégie offensive lui permettant d'être compétitive vis-à-vis de la concurrence potentielle.

NAFTAL vise généralement un double objectif :

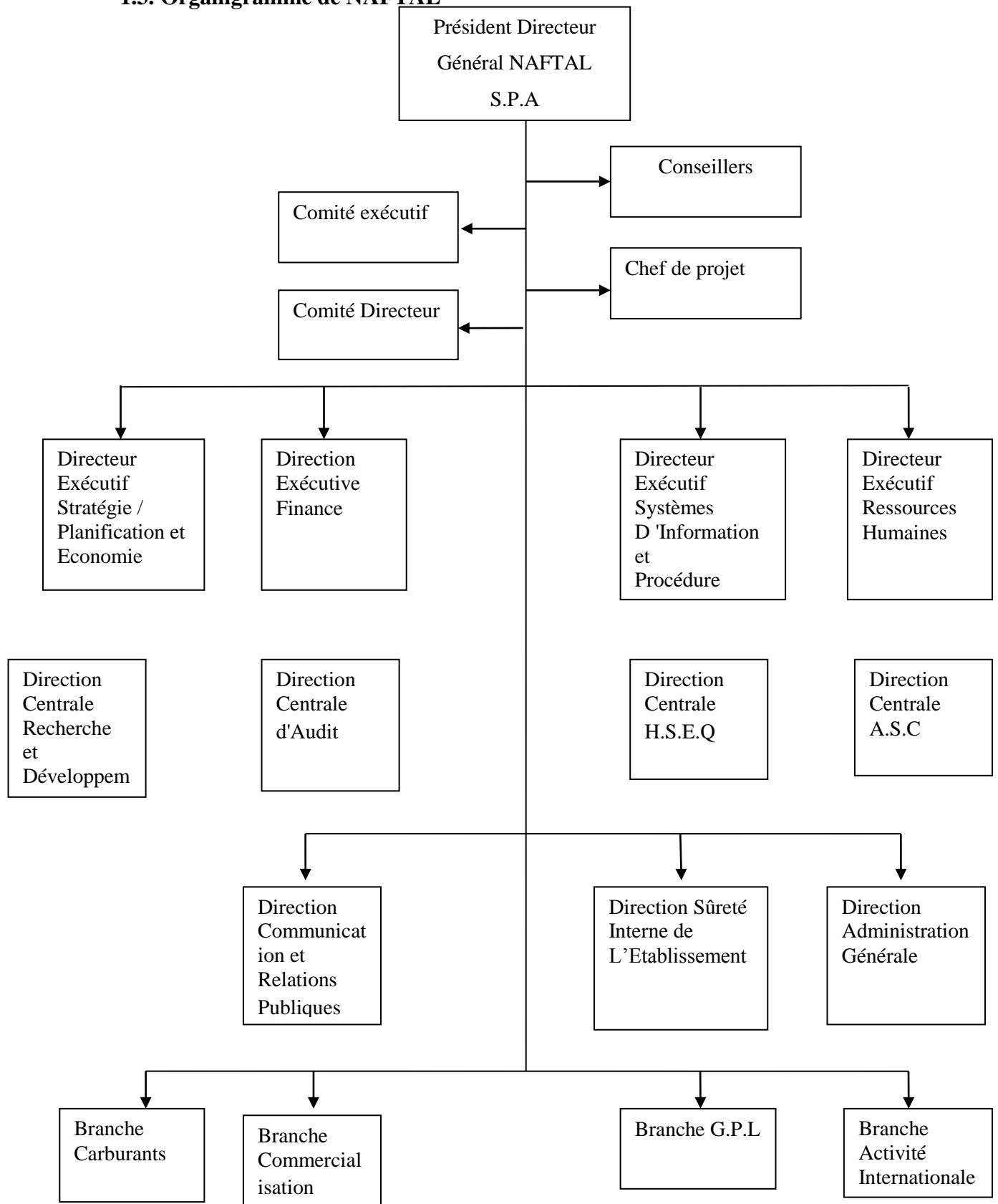
- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers ;
- Améliorer sa qualité de service.

Les principales actions menées par NAFTAL ces dernières années portent sur :

- La modernisation et la réhabilitation des infrastructures de stockage ;
- La mise en conformité de ces installations avec les normes de protection et de sécurité industrielle ;
- La modernisation et l'extension de son réseau de station- services ;
- Le renouvellement de ses moyens de transport par route et son matériel de manutention ;
- L'augmentation de ses capacités de transport par piste ;
- La promotion des produits propres : GPL et essence, Sans plomb.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

1.3. Organigramme de NAFTAL



Source : Document interne de l'entreprise.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

1.4. Aperçu générale sur le district commercialisation de Tizi-Ouzou

1.4.1. La présentation de district commercialisation de Tizi-Ouzou

Le district commercialisation de Tizi-Ouzou est situé dans la zone industrielle AISSATIDIR à 15 kilomètres de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Il gère un centre de distribution OUED- AISSI ,un centre LUB/PNM TIZI-OUZOU est un réseau de dix-sept (17)stations en gestion directe (GD).Le district COM T-O se charge aussi du contrôle de six (06) stations de gestion libres (GL),dix(10)réseau ordinaires(RO),quarante-deux (42) point, de vente agréent (PVA),cent cinq(105) station lavages graissages (SLG), quarante-six (46)revendeurs pneumatiques et quatre (04) revendeurs pièces de recharges .

1.4.2. Les missions du district COM de T-O

Le district COM de T-O est chargé des activités liées aux transports, stockages distribution, commercialisation, promotion et développement des produits pétroliers de la société NAFTAL.

Ces principales missions sont :

- Mettre en œuvre l'organisation approuvée du district ;
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des carburants, lubrifiants, pneumatique et d'autres produits spéciaux ;
- Assurer le service après-vente au prêt de la clientèle notamment en matière de lubrifiants (préconisation, spécification), etc.
- Assurer l'exploitation et la maintenance des infrastructures et moyens de district ;
- Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines (techniques, transports, stockages, sécurités, commercialisations, environnement, finance, comptabilité, fiscalité, assurance, législation et relation de travail) ;
- Optimiser l'utilisation des moyens propres notamment de transport et limiter le recour au tiers ;
- Tenir la comptabilité générale du district ;
- Elaborer le bilan consolidé du district ;
- Veiller à l'application des politiques, règles et procédures du district dont les domaines de la gestion, de la maintenance, de développement et de la sécurité des ressources humains et matérielles ;
- Elaborer le budget et plan de financement de district et communiquer au structures concernées les états d'exécution ;

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

- Exécuter les plans, budgets et autres objectifs arrêtés par le district sont la direction propose voir prendre des mesures collectives en cas de dérives ;
- Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité de flux physique et financière et au suivie et recouvrement des créances détenus sur les tiers ;
- Gérer les relations avec les clientèles carburant terre ;
- Organiser, cordonner et exécuter les programmes de distributions carburants.

1.4.3. L'organisation du district COM/ T-O

Les carburants, lubrifiants, pneumatiques sont des produits stratégiques et leurs commercialisations engendrent une lourde responsabilisées. Afin de faire face à la demande existante sur le marché et de préserver l'image de marque de la société ; le district COM/T-O a mis en disposition les moyens humains, financiers et matériels.

Toutefois, leur gestion demande une organisation. Pour cela, le district est structuré et répartis ces taches en département.

Mais avant d'entamer la présentation de ses départements, il y a lieux de citer les cellules liés directement à la direction, qui sont :

- Service informatique de gestion, avec un cadre d'étude ;
- Secrétariat ;
- Responsables sécurité industrielle ;

Les départements qui composent le district COM/T-O sont :

1.4.3.1. Département commerciale

Il élabore les plans de budget prévisionnelle des ventes de produits, puis analyse des écarts et entreprend les actions de redressement de l'entreprise, ce département comprend :

- Service réseau ;
- Lubrifiant ;
- Service pneumatique.

1.4.3.2. Département transport et technique

Il élabore les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôt, et canalisation et ensuite les exécutions. Il est subdivisé en quatre services :

- Service transport ;
- Service approvisionnement et distribution ;
- Service exploitation et maintenance ;
- Service étude et réalisations.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

1.4.3.3. Département finance et comptabilité

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures comptable, puis il les traduit en bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilités, trésorerie, budget et de patrimoine.

Le département transport et comptabilité comprend :

- Service trésorerie ;
- Service comptabilité ;
- Service budget et couts

1.4.3.4. Département administration et moyens généreux

Le département assure la gestion des moyens généreux, la gestion de ressources humaines du district.

1.5. La division de ressources humaines du champ d'étude

Notre champ d'étude c'est au niveau de district commercialisation de TIZI-OUZOU qui se situe dans le département administration et moyens généreux, plus précisément dans le service ressources humaines.

Le département « ADM&MGX » est un ensemble de service qui vise à assurer la gestion des moyens généreux, ainsi l'administration et la gestion des ressources humaines.

1.5.1. Les missions du département « ADM&MGX »

Les missions du département « ADM&MGX » sont divers qu'on peut citer en point suivant :

- Coordonner et contrôler toutes les actions de recrutement, de formation et de paie;
- Veiller à la stricte application de la réglementation interne et externe ;.
- Elaborer et analyser les plans et budget des effectifs et dégager les ratios d'appréciation ;
- Procéder et étudier les dossiers de commissions de personnel et de discipline ;
- Assurer les prestations de service en matières de transport, télécommunication et autre moyens ;
- Elaborer les plans d'approvisionnement des travaux.

1.5.2. L'organisation du département « ADM&MGX »

Les tâches et les missions de département« ADM&MGX » sont réparties en services comme suit :

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

1.5.2.1. Service moyens généreux

Les moyens généreux assurent les prestations de services en matière de transport télécommunication et d'approvisionnement eu fourniture.

1.5.2.2. Service administration

Le service assure la gestion administrative du personnel, en gérant les emplois, carrière et au niveau d'effectifs du district. Il élabore les prévisions en matière de salaire et charges patronales, mais aussi il consolide et évalue les besoins en matière de formation et de perfectionnement de l'entreprise.

1.5.2.3. Service ressource humaine

Cette structure est chargée de gérer spécialement les emplois, les carrières, consolider et évaluer les besoins en matière de formation et de perfectionnement des ressource humaines.

Elle est également chargée d'établir des plans prévisionnels des ressources humaines à court, moyen et long terme.

Par conséquent elle élabore les prévisions en matière de salaires et charges patronales de la société, il se charge aussi du suivie de déroulement des stages pratiques en collaboration avec les centres de formations et les accompagne dans la réalisation des projets de fin d'étude.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Section 02 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sien de l'entreprise NAFTAL

La GPEC au sein de NAFTAL est une démarche qui se fait d'une manière méthodologique de manière à ce que l'analyse des ressources disponibles permette de faire un état des lieux le plus précis possible tant au niveau quantitatif que qualitatif ;

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

1. La démarche de la prévision au sein de NAFTAL

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

1.2.1 L'analyse de l'état des ressources humaines au sein de NAFTAL

Elle désigne une analyse quantitative (effectif) et qualitative (compétence) de l'entreprise

Analyse quantitative des ressources de l'entreprise NAFTAL, adapte aussi des ressources à court et moyen terme .

Elle permet de déterminer un certain nombre de critères tels que :

- Quel est l'âge moyen des effectifs ?
- Etudier la pyramide des âges ;
- Evaluation de nombre de mission, licenciement, départ à la retraite... ;
- Connaitre la politique de promotion et leur pouvoir de glissement.
- Prise en compte des critères législatif, âges de départs à la retraite.

Evaluation des compétences : c'est un outil d'analyse de la GPEC qui détermine le niveau de savoir, savoir-faire et savoir- être.

Cet outil d'analyse de l'entreprise NAFTAL permet de désigner les personnes à envoyer en formation.

2.2. La procédure de gestion de la formation au sein de NAFTAL (District COM/T.O)

La formation au sein du NAFTAL, est considérée comme un outil primordial de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Tableau N03 : Représentation de l'analyse de l'effectif permanent par niveau académique et le niveau formationnel.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

CSP Niveau AC	CS	C	M	E	Effectif	Total
Sans	-	-	12	33	45	7%
Primaire	-	-	45	12	57	9%
Moyen	-	5	81	51	137	22%
Secondaire	-	11	69	172	252	41%
T.S/ING APP	-	22	13	-	35	6%
Licence	2	82	2	-	86	14%
Ingénieur d'Etat	-	-	-	-	0	0%
Total	2	120	222	268	612	100%

Source : document de NAFTAL (District COM/T.O)

Ce tableau est utile car, il aide NAFTAL à la désignation des agents à envoyer en formation parce que le niveau académique est le niveau de base de la formation, donc il est primordial de prendre en considération ce tableau en vue de la détermination des besoins en formations.

Interprétation des résultats

Nous constatons que le niveau exigé pour les CS (Cadre supérieur) est le niveau universitaire ou plus (>licences), et que le nombre des CS dans l'entreprise est de deux(2) avec un niveau de licence ;

- Le niveau exigé pour les C (Cadre) est le niveau moyen (avec 5 personnes) jusqu'au niveau licence ;
- Pour les maitrises, le niveau n'est pas exigé, ce qu'il explique qu'il y a 12 personnes sans niveau, jusqu'au niveau licence (avec 2 maitrises) ;
- Ainsi que pour les exécutants, le niveau n'est pas exigé.
- Nous constatons que le niveau académique exigé pour les différents CSP est faible, et plus précis, pour les cadres et maitrises, sauf que les cadres qui ont un niveau académique moyen nécessite une formation.

Après le diagnostic des écarts et l'analyse, et l'évaluation des compétences, l'entreprise NAFTAL prépare des plans d'actions afin de pallier à un déséquilibre prévisible entre les effectifs et les compétences requis et les ressources disponibles.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

2.2.1. Le plan de formation au sein de l'entreprise NAFTAL³

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

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

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

2.2.2. Les étapes du processus de la formation au sein de l'entreprise NAFTAL

La formation au sein de NAFTAL se déroule selon les étapes suivantes :

➤ **Identification des besoins en formation**

Les sources de besoins à prendre en considération sont :

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

➤ **Elaboration du plan de la formation**

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

- Un envoi (demande)
- La lettre d'orientation
- Le regroupement des fiches individuelles et collectives dans un tableau de bord ressource humaine.
- Le lancement de la formation

Elle se fait au niveau de deux centres de formation de NAFTAL.

³ Source : Document interne de NAFTAL.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Deux centres de formation appartenant à NAFTAL spécialisés dans le domaine de la commercialisation, implantés dans des complexes industriels (ORAN et CONSTANTINE) qui assurent les perfectionnements en rapport avec les métiers et les activités au niveau de chaque site de travail.

➤ **Evaluation et le suivi**

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

➤ **Enquête par questionnaire**

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

2.3. Présentation de l'enquête

Nous allons étudier un certains nombres de questions réunissant des témoignages, des expériences, est des avis d'un certains nombres du personnels de NAFTAL.

2.3.1. L'objectif de l'enquête

Notre objectif consiste à montrer l'importance de la GPEC et ses apports au sein de l'entreprise NAFTAL. C'est pour cela que nous avons mené une enquête au niveau de district commercialisation de TIZI-OUZOU, en utilisant un questionnaire (voir annexe n°1)

2.3.2. L'hypothèse de l'enquête

Un objet de recherche ne peut être défini et construit qu'en fonction d'hypothèses permettant de soumettre à une interrogation systématique, les aspects de la réalité sont mis en fonction par les questions posées. Ces hypothèses constituent en effet, les vrais objectifs de l'enquête que nous escomptons par le biais du questionnaire:

- La façon dont les besoins en formation sont identifiés ;
- Le niveau d'application du système d'évaluation ;
- Ce que les employés attendent de la formation ;
- Appréciation sur la formation par les employés formés ;
- Les apports de la formation.

2.3.3. La population de l'enquête

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de district COM T-O de NAFTAL.

Etant donné le nombre élevé des travailleurs au sein du district, la construction d'un échantillon s'est avéré indispensable. Pour construire notre échantillon, nous avons choisis la

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

méthode des quotas, qui consiste à répartir les quotas, en fonction des caractéristiques suivantes : les catégories socioprofessionnelles (cadre, maîtrise et exécution)

Nous avons retentirons un échantillon de 18 personnes, a qui nous avons distribué le questionnaire dont le but de faire notre analyse.

A propos de la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- Questions fermées : réponses par oui ou non ;
- Questions semi-ouvertes : réponses aux choix multiples ;
- Afin de réaliser notre enquête nous avons suivi quelques étapes qui sont :
- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;
- En dernier lieu, le dépouillement

Tableau N04: Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle

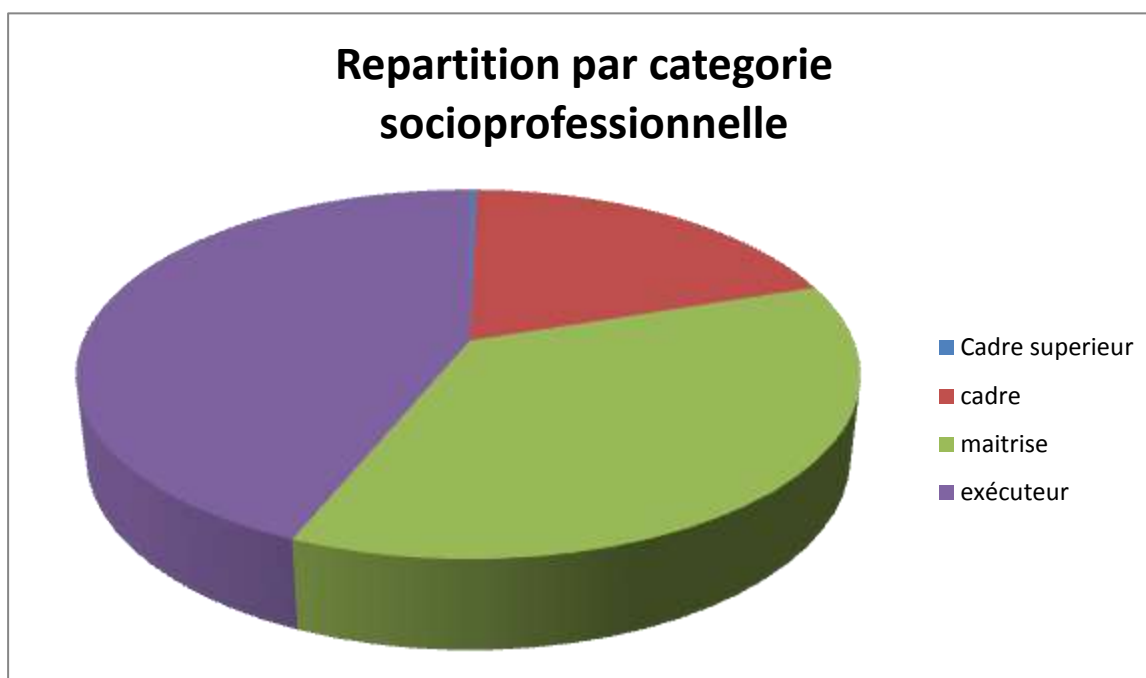
CSP	Nombres	%
Cadres supérieures	2	0,33%
Cadres	120	19,60%
Maitrises	222	36,27%
Exécuteurs	268	43,8%
Total	612	100%

Interprétation du tableau :

Sur un échantillon de 18 personnes, nous constatant que la catégorie la plus dominante est celle des exécuteurs avec un taux de 43,8%, suivie des maitrises avec un taux de 36,27%, et enfin les cadres ne représentent que 19,60%.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Figure N07 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle



Analyse :

D'après cette figure, nous remarquons que la plus part des effectifs occupent la Catégorie d'exécution avec un taux de 43.8%.

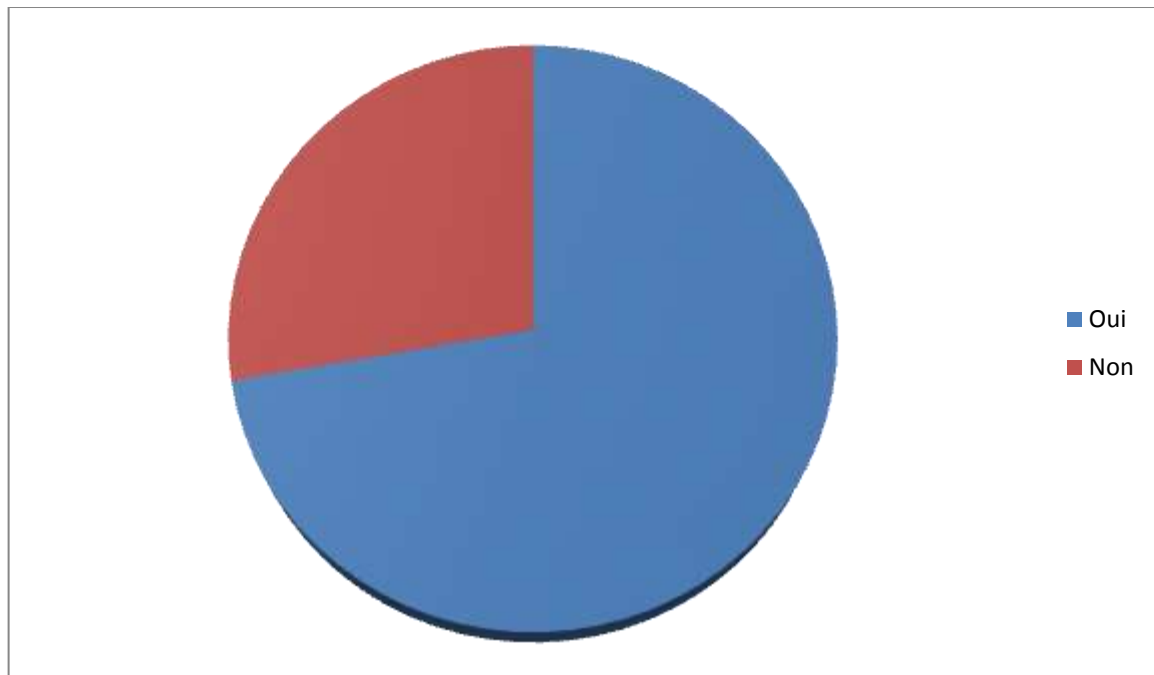
2.5.4. Interprétation des résultats du questionnaire

Question1 : Etes- vous évalués périodiquement pendant le travail ?

Désignation	cadres	%	maitrises	%	exécution	%	Nombre De réponses	%
Oui	4	57,14 %	5	83,33%	4	80%	13	72,22%
Non	3	42,86	1	16,67%	1	20%	5	27,78%
Total	7	100%	6	100%	5	100%	18	100%

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Figure N08 : Personnes évaluées périodiquement pendant le travail.



D'après cette figure, nous constatons que 28% des personnes interrogées n'ont jamais été évaluées d'une façon périodique pendant leur travail, par ailleurs 72% d'entre eux sont évalués.

En analysant par catégorie socioprofessionnelle, nous remarquons que :

- Pour les cadres, presque la moitié soit 43%, ne sont pas évalués périodiquement pendant leur travail.
- Pour les agents de maîtrises et d'exécutions, ils ont presque le même pourcentage, voir moins de 20%, qui ne sont pas évalués pendant leur travail d'une façon périodique.
- A partir de ce moment, nous déduisons, donc, plus que la moitié des personnes sont évalués périodiquement pendant leur travail, voir 72%

Désignation	cadres	maitrises	exécutions	Nombres de réponses	%
Oui	7	6	5	18	100%
Non	0	0	0	0	0%
Total	7	6	5	18	100%

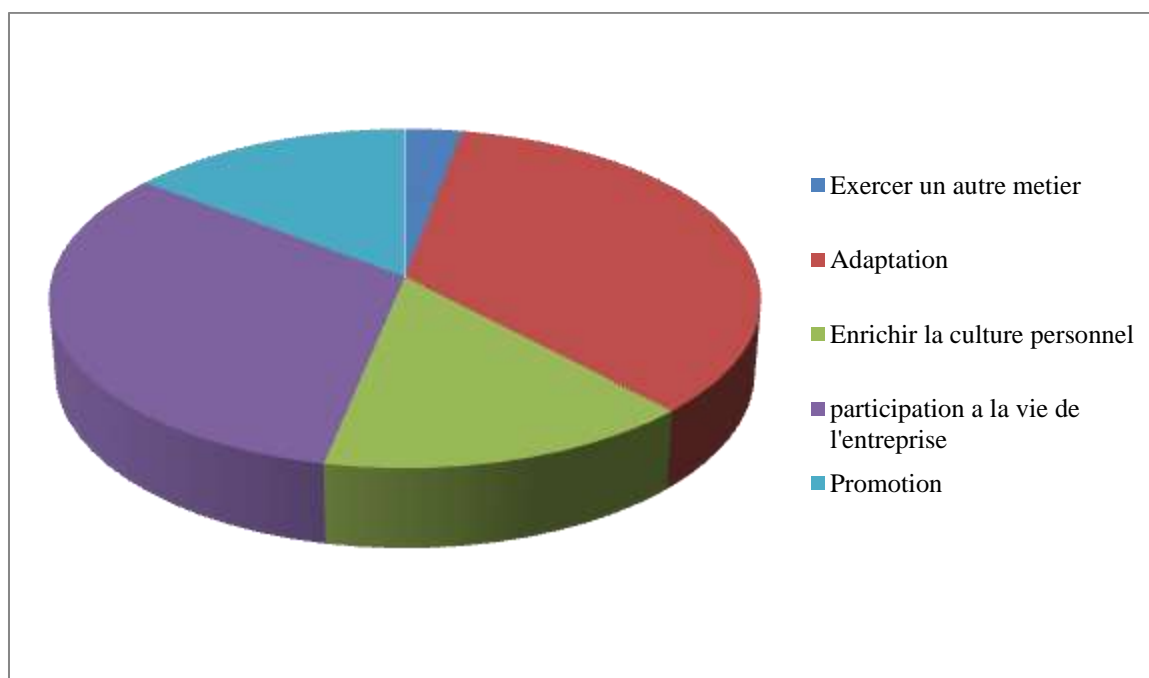
Toutes les personnes interrogées affirment que la formation est bénéfique. Soit 100%

QUESTION3 : Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Désignation	Cadres	Maitrises	Exécutions	Nombre de réponses	%
La possibilité d'exercer un autre métier	1	0	0	1	2,78%
Une meilleure adaptation au poste	6	2	4	12	33,33%
Un enrichissement de votre culture personnelle	3	3	1	7	19,44%
La possibilité d'être promu	3	1	1	5	13,89%
Une meilleure participation a la vie de l'entreprise	4	5	2	11	30,55%
Total	17	11	8	36	100%

Figure N°9 : les attentes de la formation



Nous remarquons que le personnel de NAFTAL attend essentiellement de la formation :

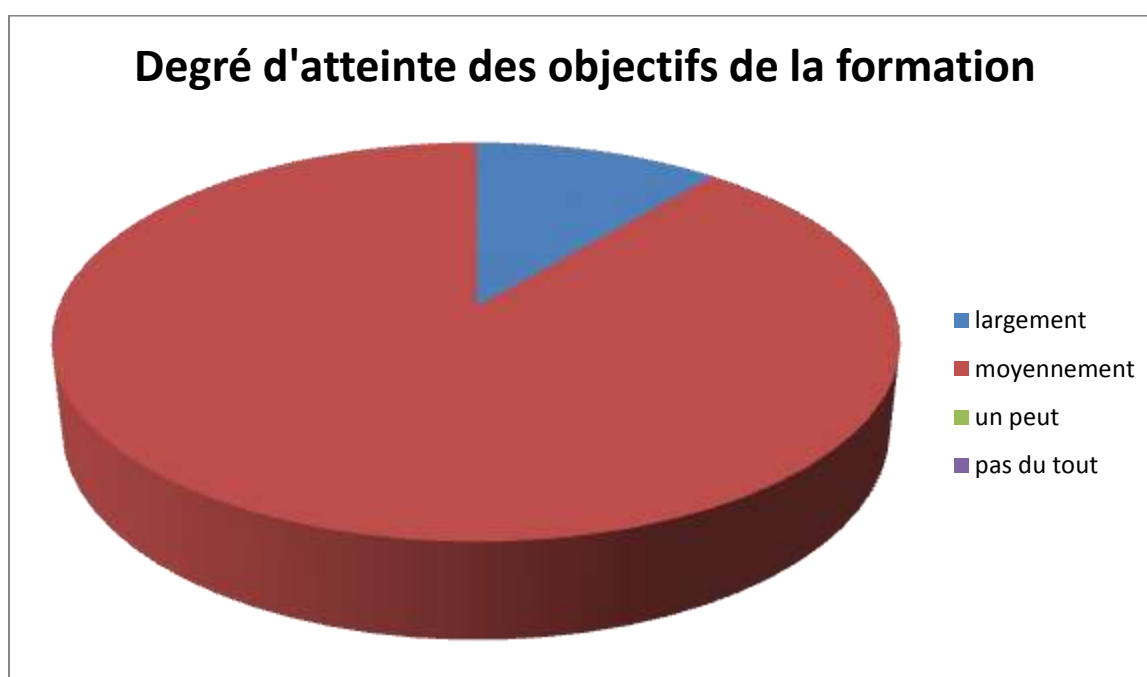
- La promotion, et d'enrichir sa culture personnelle avec un taux de 14% par rapport aux autres propositions.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

- De participer à la vie de l'entreprise et l'adaptation pour un taux de 30%.
- Concernant l'exercice d'un autre métier ça ne représente que 3%.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de Réponses	%
Largement	0	2	0	2	11,11%
Moyennement	7	4	5	16	88,89%
Un peut	0	0	0	0	0
Pas du tout	0	0	0	0	0
Total	7	6	5	18	100%

Figure N10 : Degré d'atteinte des objectifs de la formation



(89%) des personnes interrogées estiment que les objectifs de leur formation ont été moyennement. (11%) les trouvent largement.

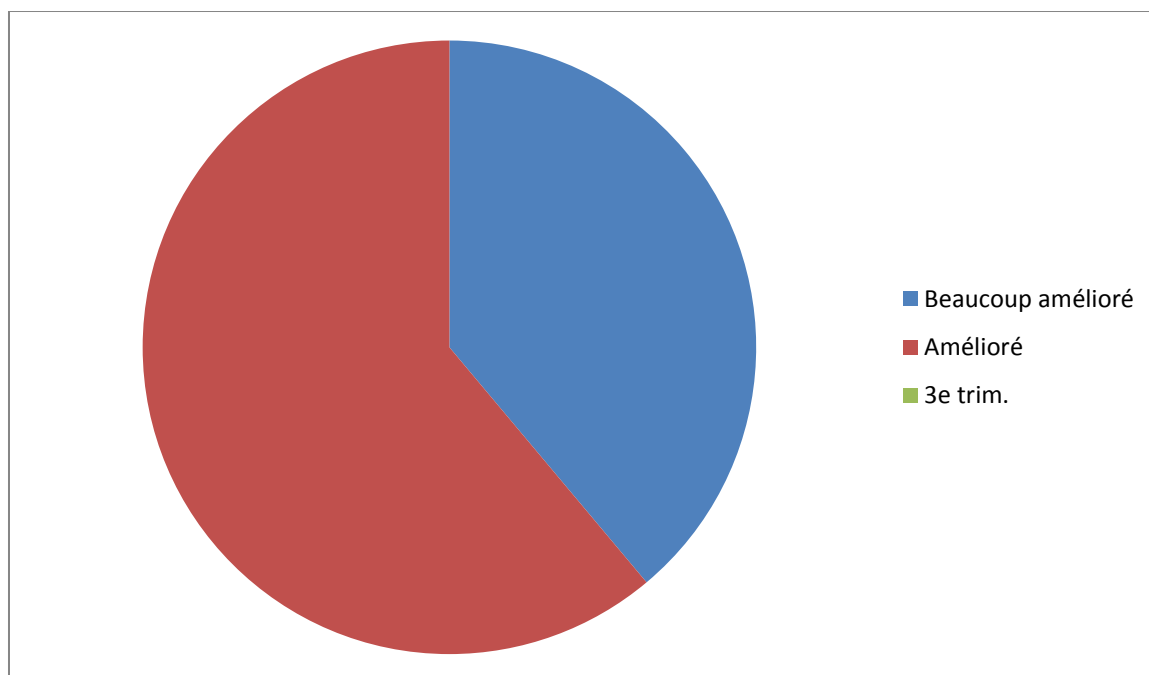
Question 5 : Après avoir reçu une formation, considérez-vous que ?

« **Votre niveau de connaissance (savoir)** » s'est

Désignation	Cadres	Maitrises	Exécutions	réponses	%
Beaucoup amélioré	1	6	0	7	38,89%
Amélioré	6	0	5	11	61,11%
Statut quo	0	0	0	0	0
Total	7	6	5	18	100%

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Figure N11: Amélioration du niveau de la connaissance



Nous remarquons que plus que la moitié des questionnés trouvent leur niveau de connaissance s'est amélioré soit (61%) et (39%) trouvent qu'il s'est beaucoup amélioré.

« **Votre habileté (savoir-faire)** » s'est

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Exécution	%
Beaucoup Amélioré	0	0	0	0	0
Amélioré	7	6	5	18	100%
Statut quo	0	0	0	0	0
Total	7	6	5	18	100%

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Figure N12 : Amélioration du savoir-faire.



A travers la figure ci-dessus nous déduisons que tous les questionnés estiment que les formations reçues leur ont permis d'améliorer leur savoir-faire.

« Votre comportement (savoir être) » s'est

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Beaucoup amélioré	0	0	1	1	5,56%
Amélioré	7	6	4	17	94,44%
Statut quo	0	0	0	0	0%
Total	7	6	5	18	100%

Figure N13 : Amélioration du savoir être



Nous remarquons que la formation a permis à (94%) des personnes interrogées d'améliorer leur savoir-être .et à (6%) de l'améliorer beaucoup plus.

2.6. La démarche du la GPEC dans le cas du recrutement

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

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

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Tableau N05 : Représentation de mouvement des effectifs par activités (2015/2016)

Direction fonctionnelles	Réalisation 2015	Départ 2015	Recrutement 2015	Effectifs initial2016	Ecart
Siege DISTRICTS	104	7	7	104	0
Centre lubrifiants pneumatique	72	7	1	66	-6
Agences	37	4	2	35	-2
Antennes	-	-	-	-	-
Réseau GD	348	15	5	308	-10
Centres distribution					
Total	612	43	15	584	-18

Source : document de l'entreprise NAFTAL.

Interprétation des résultats

On voit que l'effectif de l'année 2015 a diminué en 2016, de même que l'on voit l'effectif de l'activité du siège District en 2015 est de 104. Il n'a pas changé en 2016, par rapport aux autres activités, le nombre d'effectifs de l'année 2015 a diminué en 2016.

La tendance d'effectif de l'activité siège district est égale à 0 (nul). Donc nous pouvons dire que l'activité du siège DISTRICT, n'a pas de sureffectif ni de surcroît du travail. Le nombre d'effectif de l'année 2015 est suffisant pour l'année 2016. Les ressources disponibles sont égales aux besoins.

Par rapport aux autres activités, nous constatons une diminution de nombre d'effectifs, et cela peut être dû à un surcroît d'effectifs, ou d'un réajustement de l'organisme.

La diminution du nombre d'effectifs exprime le réajustement de l'organisme.

Tableau N 06: Représentation du mouvement des effectifs par activités (2016/2017).

Activité	Situation initial en 2016	Depart2016	Recrutement 2016	Effectifs initial 2017	Ecart
S.D	104	6	5	103	-1
C. lubrifiant pneumatique	66	7	-	59	-7
Agence	35	2	2	35	-7
Antenne	-	-	-	-	-
Réseau GD	38	13	3	28	-10
C. Distribution	71	10	-	61	-10
UNM centre	-	-	-	-	-
Total	584	38	10	556	-28

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Interprétation des résultats

On voit que le nombre des effectifs de l'activité de l'agences est le même en 2016 et qu'en 2017. Et pour les autres activités, le nombre d'effectif a diminué de l'année 2016 à 2017. On notera aussi que le nombre d'effectifs 2016 a baissé durant l'année pour s'accroître jusqu'à 556 pour l'année 2017.

La stabilité du nombre d'effectifs de l'activité d'agence de l'année 2016 et 2017 revient à la satisfaction des besoins en effectifs de l'année 2016 pour l'année 2017. Donc nous pouvons dire que dans cette activité, les ressources disponibles, de l'année 2016, sont satisfaisantes par rapport aux besoins de l'année 2017.

Et la baisse du nombre d'effectif par rapport aux autres activités revient à des ajustements et de la réorganisation des dysfonctionnements de ces dernières. A cet effet, NAFTAL suit les phases de recrutement suivantes :

2.6.1. Exprimées un besoin : les études quantitative et qualitative permettent de se projeter dans le futur et évaluer les écarts qui peuvent exister entre exigences d'emplois et les caractéristiques des ressources à l'aide des outils de la GPEC (organigramme, Pyramide des âges).

Tableau N07: Répartition des effectifs selon la tranche d'âge(2016)

Tranche d'âge (année)	Total d'effectifs	%
Moins de 20	0	0
20-25	9	1,54
25-30	57	9,76
30-35	124	21,23
35-40	176	30,14
40-45	102	17,46
45-50	59	10,11
50-55	36	6,16
55-60	19	3,26
Plus de 60	2	0,34
Total	584	100

Source : document de l'entreprise NAFTAL.

Interprétation des résultats

Nous constatons que la tranche la plus élevée dans l'entreprise NAFTAL est la tranche (35-40). Aussi nous constatons que trente-huit 38 personnes sont concernées par un départ à la retraite pendant les 5ans à venir. (Pour les hommes L'âge du départ à la retraite est

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

fixé à 60 ans, et 55 ans pour les femmes).Donc on a constaté que les femmes qui ont la tranche d'âge (50-55) est la tranche soumise à la retraite dans les 5ans à venir.

Par contre, les hommes qui ont la tranche d'âge (55-60) sont au nombre de 38 qui sont soumis à une plus profonde analyse (déterminer l'âge exacte de chaque personne, aussi déterminer les activités qu'il exerce, etc.). Cela dans le but de préparation à un remplacement qui se fait selon un apprentissage des nouvelles recrues (jeunes), pour bien maîtriser les postes de départs en retraite et la durée de cet apprentissage se fait selon les activités. Ce qui amène à déterminer que la pyramide des âges est l'outil qui aide à l'identification du besoin de recrutement.

2.6.2. Recherche de candidat (profit demandé)

Enquête de candidats, NAFTAL procède en trois manières :

- **Recrutement par voie de la mutation** : Concerne le recrutement a titre permanent (CDD) et il se fait comme suite :
- Par voie d'appel à candidature :

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

- Par formulation de la demande de l'intéressé : Lorsque il s'agit d'un poste vacant.
- **Recrutement externe par le recourt aux agences de l'emploi (ANEM)**

NAFTAL est tenue de se rapprocher des services de l'ANEM ou à défaut des services sociaux implantés dans les assemblés populaires communales (APC), et ceux, quelle que soit la nature juridique de la relation de travail (CDD, CDI, Saisonnier, etc.).

- **Recrutement direct (voie de presse) (classique) :**

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

2.6.3. La sélection du candidat

Cette phase passe par les étapes suivantes :

- Expression de besoin de recrutement auprès de service de 'ANEM' ;
- Les services de l'ANEM orientent les candidats remplissant les conditions d'accès au poste, munis de leur CV et de bulletins de présentation, et ce pour un entretien psychotechnique.
- Ces candidats seront convoqués pour passer devant une commission d'évaluation et de sélection.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

- Le candidat retenu sera informé et convoqué pour la constitution du dossier afin qu'il signe son contrat d'engagement (CDD, CDI) et pourra intégrer son poste.

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

2.6.4. L'intégration du candidat

Le candidat sera recruté selon les catégories socioprofessionnelles :

- Personnel d'exécution2mois ;
- Personnel maîtrise.....4mois ;
- Personnel cadre.....6mois ;
- Cadre supérieur.....12mois.

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

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

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

- Accueil administratif : qui comporte les points suivants :
 - Remise et signature des documents nécessaires ;
 - Accueil par le responsable de secteur (supérieur immédiat) ;
 - Mot de bienvenue (présentation générale de NAFTAL) ;
 - Présentation des valeurs privilégiés et des attentes de l'organisation.
- Accueil professionnel ;
- L'importance de recrutement.

La formation :

L'évaluation périodique du personnel permet de situer et de caractériser le degré de compétences actuel de l'agent et le degré ou niveau de compétence ciblé tel que définit par le profil du poste occupé ou a pourvoir.

- D'après les résultats du questionnaire, nous remarquons que 72% des formés sont évalués pendant leur travail, et ceci est pour toutes les catégories socioprofessionnelles.

Nous déduisons donc qu'il existe un système d'évaluation du personnel qui est généralisé, Ce qui facilite l'identification des besoins réels en formation.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

- D'après les résultats de la question n°3, 100% de notre échantillon, toutes catégories confondues, affirment que la formation est bénéfique. Ceci nous permet de déduire que le personnel de NAFTAL est conscient de l'importance de la formation.

S'agissant des attentes de la formation, nous avons remarqué qu'elles diffèrent d'une catégorie socioprofessionnelle à l'autre :

Concernant les cadres et les agents d'exécutions, ils attendent de la formation une meilleure promotion dont les taux successivement (35%) (50%).

S'agissant des agents de maitrises, ils attendent essentiellement de la formation l'exercice d'un autre métier soit (45%).

L'analyse de ces résultats montre que les attentes exprimées par les différentes catégories socioprofessionnelles, à savoir : la promotion et l'exercice d'un autre métier, contribuent efficacement à l'évolution de l'entreprise et des employés.

Seulement 11% des personnes interrogées estiment que les objectifs de leur formation ont été atteints largement. et la majorité (89%) estime qu'ils ont été atteints moyennement. ce qui nous permet de conclure que les questionnées affirment que les objectifs ont été atteints.

-L'analyse des tableaux correspondant au savoir, savoir-faire et savoir-être fait ressortir :

Qu'il y a développement des compétences du fait que les personnels formés attestent qu'ils ont enrichis leurs connaissances (savoir), et ont pu les appliquer sur le terrain (savoir-faire) et que leur savoir-être a été également amélioré.

Ce résultat nous permet de déduire que la formation est un outil efficace pour développer les compétences des ressources humaines, ceci aura certainement des répercussions positives sur la motivation du personnel et sur développement de l'entreprise.

Le recrutement :

- D'après les résultats du questionnaire, que le mouvement des effectifs de l'année 2015 à diminué en 2016, nous constatons que les effectifs de l'activité du siège décrite en 2015 est à 104 n'a pas changé pendant l'année 2016, par rapport aux autres activités.

Donc nous pouvons dire que les ressources disponibles sont égales aux besoins.

La diminution des nombres d'effectifs exprime le réajustement du l'organisme.

- Le nombre des effectifs en 2016 a diminué en 2017, on voit que le nombre des effectifs de l'activité de l'agence est 35 il est reste stable pendant 2016-2017, par rapport aux autres activités.

Donc nous pouvons dire que les ressources disponibles de l'année 2016, sont satisfaisantes aux besoins de l'année 2017.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

- Dans l'entreprise NAFTAL la tranche la plus élevée est (35-40). Aussi nous constatons les 38 personnes sont concernées par le départ à la retraite dans 5ans, ils sont entre les tranches (50-55) et (55-60). Et pour compléter les postes vacants l'entreprise est dans l'obligation de recruté des nouveaux recrues, à l'aide des outils de la GPEC (organigramme, Pyramide des âges) à l'identification du besoin de recrutement, on fait l'analyse et le diagnostic de ressources humaines.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Section 03 : Prestation de TASSILI

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 lait. 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) ;
- 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.

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.

2.2. 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

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise

NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

- 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

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

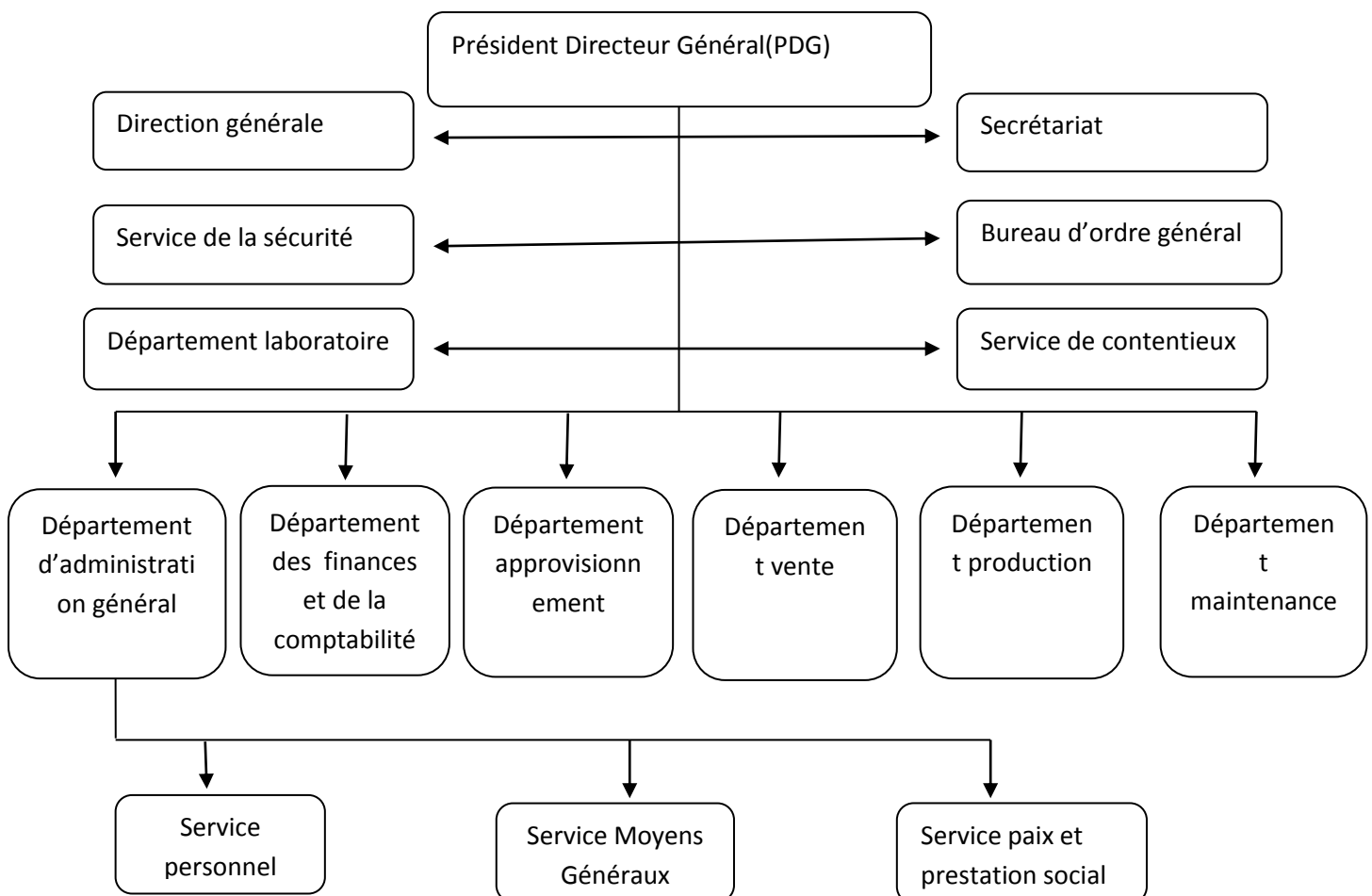
 - **Direction générale** : elle prend tout en charge et décide des décisions à faire.
 - **Secrétariat** : il effectue l'enregistrement de tous les documents de l'SPA et les classe.
 - **Bureau d'Ordre Générale** : il enregistre, envoie et transmet les courriers au service interne.
 - **Service de sécurité** : il se charge de la sécurité de l'entreprise et des travailleurs (intervenir en cas de problème et veille sur Tassili
 - **Département laboratoire** : il analyse toute la production de Tassili avant de la commercialiser.
 - **Service contentieux** : ce service s'occupe des litiges liés 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 : les 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 Tassili

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

- **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

Organigramme générale de l'SPA laiterie de Drâa Ben Khedda



Source : Direction de tableau Tassili(DBK)

2.3. Les missions de Tassili

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 ;

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

- Crème fraîche ;
- Lait aigre « Raib » ;
- Fromage frais ;
- 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

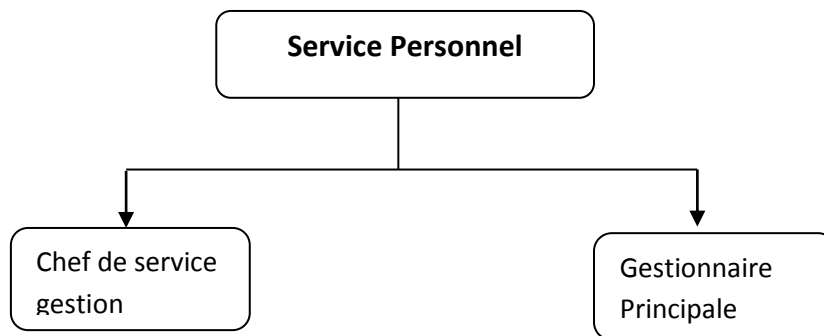
Notre champ d'étude est au niveau du service personnel relié au département d'administration générale. Ce service est chargé d'assurer la gestion des RH de Tassili.

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 :

Schéma06: schématisation du service personnel au sein de l'SPA



Source : conception à partir des données collectées.

3.2.1 Les tâches du service personnel

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

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 que 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 ;

Les tâches du gestionnaire principale : sont comme suite :

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

- 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.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Section 04 : LA GPEC au sien de tassili

1. Politique des ressources humaines du Tassili

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

Tableau08 : structure d'effectif par tranches d'âge :

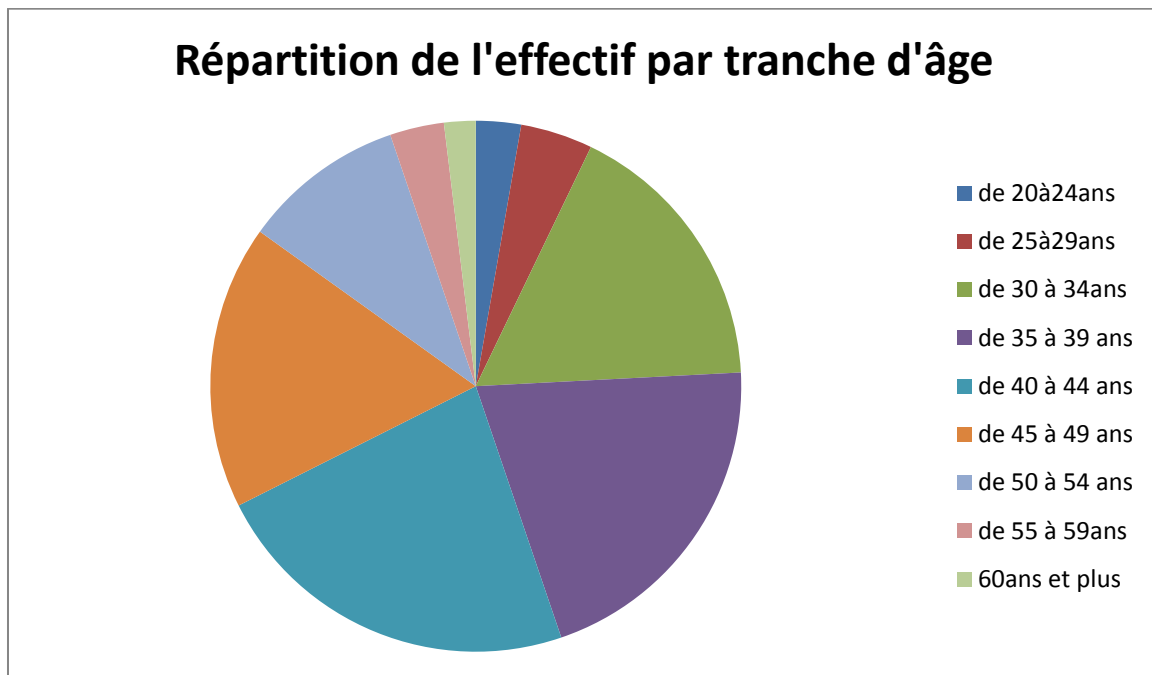
Tranches d'âges	Nombre d'agent
De 20 à 24 ans	10
De 25 à 25 ans	16
De 30 à 34 ans	62
De 35 à 39 ans	75
De 40 à 44 ans	83
De 45 à 49 ans	63
De 50ans à 54 ans	36
De 55 à 59ans	12
De 60ans et plus	07
Total	364

Source : base de données du Tassili

Nous pouvons dire, 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.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Figure14 : 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.

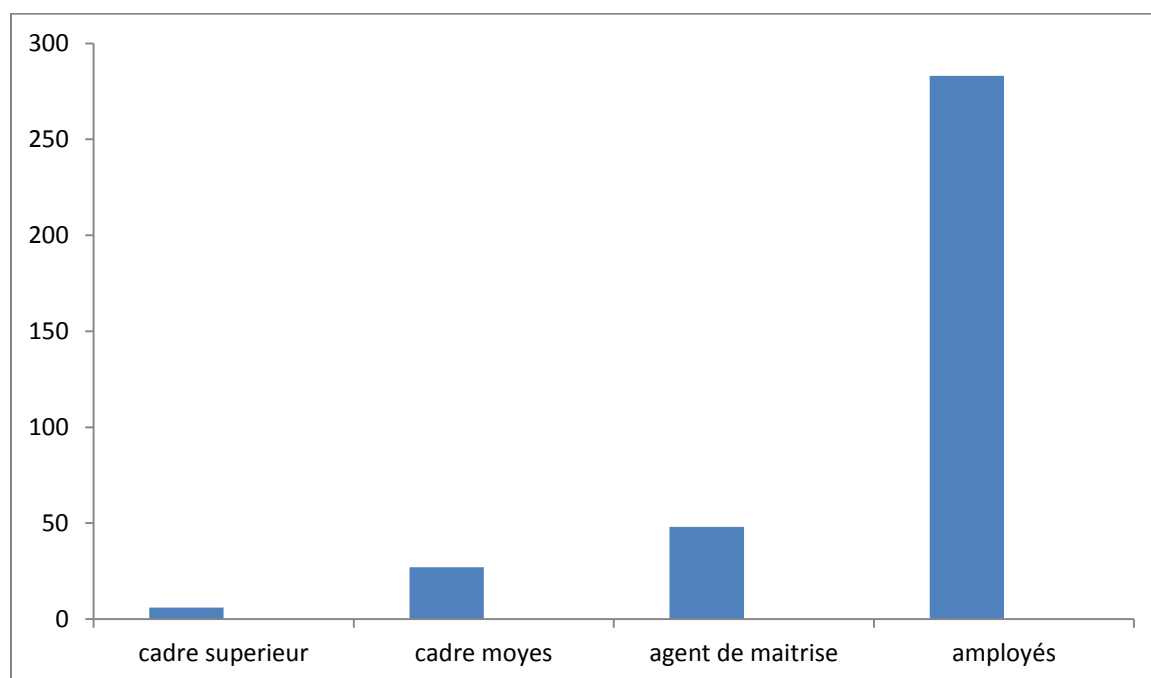
Tableau09 : Evolution des catégories socioprofessionnelles

Répartition par catégorie	Nombre d'effectifs	Pourcentage %
Cadre supérieure	06	1.65 %
Cadre moyens	27	7.42 %
Agent de maîtrise	48	13.19 %
Autres	283	77.75 %
Total	364	100 %

Source : base de données du Tassili.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Figure15 : Présentation des catégories socioprofessionnelle



Source : Conception à partir des données collectées.

Ce graphique montre que la catégorie « Autres » composé de simples salariés et exécutants, représentent la plus forte population des personnels soit 77.75%. Les cadres supérieurs sont les moins représentés, ils ne constituent que 1.65%. Ce déséquilibre entre les employés et les cadres peut être expliqué par la nature de l'activité et besoins en effectifs.

Tableau10 : 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

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

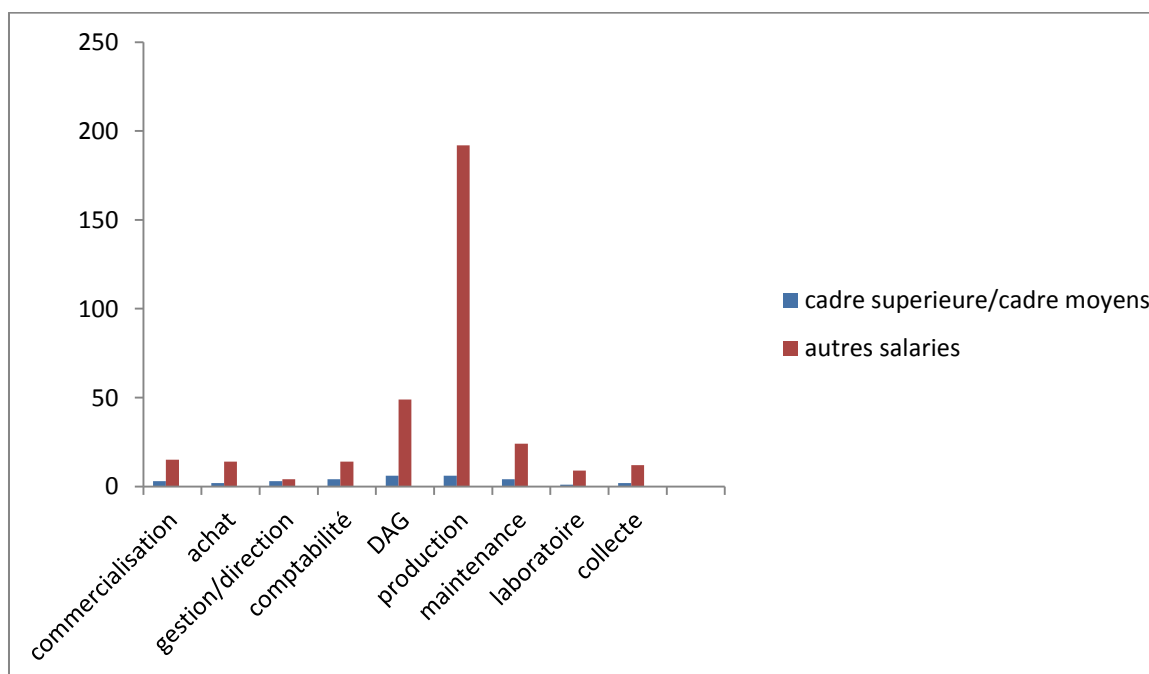
recrutement est récent, par conséquent telle turnover d'un niveau élevé de rotation, turnover du personnel.

Tableau11 : répartition des fonctions et des qualifications selon le nombre des salariés

Fonctions	Cadre supérieur	Autres salariés	Total
	Cadre moyens		
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

Documentation de Tassili.

Figure16 : Répartition des fonctions et des qualifications selon le nombre des salariés.



Source : conception à partir des données collectées.

Ce graphe montre les différentes fonctions au sein de Tassili D-B-K. on remarque une forte concentration des salariés au niveau de la fonction production vue que Tassili est une

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

entreprise de production des produits en masse comme le lait (produit de première nécessité), et cela due à une forte demande sur le marché.

Tableau12 : 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.)

Tableau13 : 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.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

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.

Tableau14 : 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).

Tableau15 : 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 partie 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: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Tableau16 : 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 ».

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

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) ;

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 recherchée selon les besoins de la laiterie afin d'occuper les postes vacants. C'est la structure concernée qui exprime le besoin en recrutement.

➤ Descriptif du poste (fiche de poste)

Après le besoin on réalise le descriptif du poste de Tassili qui est un outil de communication décrivant les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle. En

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

tenant compte de l'environnement de travail et des missions confiées aux salariés. Il contient entre autre :

- Relations hiérarchiques (supérieur hiérarchique, par exemple : directeur, comptable,) ;
- Relation fonctionnelle (toutes les directions) ;
- Missions et responsabilités, etc.

➤ **Modes de recrutement**

On distingue deux modes de recrutement au sein de l'SPA :

- **Recrutement interne** : se fait par apport au besoin de la laiterie. A son niveau le recrutement interne se fait ainsi : le responsable va désigner selon la structure une compétence requise (redéploiement), (par exemple : changement de la fonction une période d'essai. Le changement de poste se fait par demande du salarié accordé par la direction générale.
- **Recrutement externe** : la plupart du temps le recrutement se fait à l'extérieur de Tassili, dans le cas où 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.

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.

➤ **Entretien de recrutement**

Généralement, des entretiens pratiques (ou physique) sont organisés a 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...) la décision sera prise par le service RH, en tenant compte de la réglementation. On distingue : les candidats expérimentés, candidat junior.

- **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...) correspondent aux exigences d'un poste donné.
- **Candidat junior (frais)** : test écrits, qui a pour but de cerner ses aptitudes (rédaction-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

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

s'occupe des dossiers qui contiennent : un bulletin de présentation à l'ANEM un CV, 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 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 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 Tassili 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 ;

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

- Préserver la solvabilité de l'SPA.

2.2.1 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 prévoit un budget en matière de formation afin de faciliter :

- L'identification des besoins ;
- L'élaboration du plan de formation ;
- Estimation des coûts ;
- Suivi budgétaire ;
- Elaboration des cahiers des charges ;
- Achat de la formation ;
- Conseil des collaborateurs ;
- Evaluation de la formation (différentes étapes) ;

2.2.2 Les objectifs de la formation au sein de la laiterie

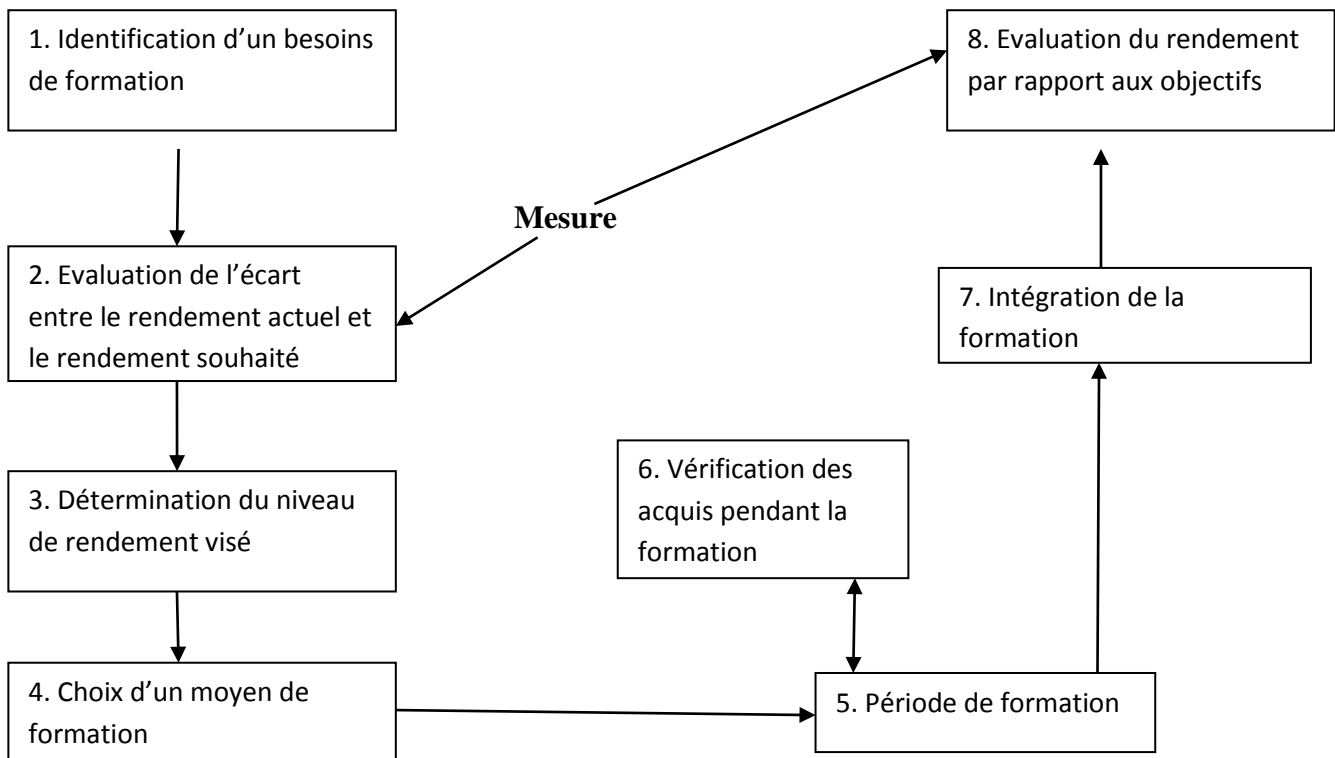
- La satisfaction des besoins de l'entreprise en main d'œuvre qualifiée et la participation à la satisfaction des besoins sectoriels et nationaux en main d'œuvre qualifiée ;
- L'adaptation permanente des travailleurs à leur postes de travail, compte tenu notamment des changements techniques, de l'évolution de la science et des technologies de l'information et de la communication ;
- La promotion sociale et professionnelle des travailleurs et le développement de l'entreprise.

2.2.3 Le processus de formation

Nous pouvons présenter le processus de la formation au sein de la laiterie comme suit :

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Schéma 07: le processus de formation au sein de Tassili



Source : document interne de la laiterie, Novembre 2017.

3.1 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 en 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.

La démarche de mise en place d'une GPEC

3.1.1 Outils permettant l'analyse de l'existant

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.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise

NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

3.1.1.1 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.

3.1.1.2 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. 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.

3.1.2 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 :

- La pyramide des âges
- La répartition selon le sexe
- La pyramide des anciennetés
- L'intégration des mouvements certains de personnel
- La diversité

3.1.3 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).

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

3.1.3.1 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.

3.1.3.2 L'évolution quantitative des emplois

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

- Estimation des besoins par la hiérarchie
- L'analyse des tendances
- Méthodes de régression
- Intégration des objectifs de productivité

3.1.4 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 recueillis, les responsables ajusteront les écarts observés entre les besoins et les ressources humaines pour atteindre les objectifs de départ.

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 partenaires avec des établissements éducatifs.
- 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.
- La personne 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.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise

NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

3.1.5 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 :

3.1.5.1 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, 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.**
 - **La mobilité d'environnement ou géographique.**
 - **La mobilité catégorielle ou verticale.**

La mobilité est un atout essentiel pour développer sa carrière. Cette dernière est une succession de postes, et donc de décision 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.

Les salariés, sont d'importants acteurs dans la mise en place de la GPEC. Ce processus entraine 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.

3.1.5.2 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. Les besoins en formation découlent soit de la logique de l'organisation, soit de la motivation individuelle ou de la pédagogie.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

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.

3.1.5.3 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 différents statuts qui sont : le CDI (contrat à durée indéterminée) et CDD (contrat à durée déterminée) ce qui conviendra à la stratégie d'organisation.

3.2 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 ;
- 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: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise

NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

3.3 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.

3.3.1 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 identifier le problème, et avoir une bonne visibilité stratégique sur l'évolution des emplois, des effectifs et de la production pour pouvoir définir un cadre qui lui permettra d'ajuster leurs ressources humaines aux cibles qu'elle a identifiées.

3.3.2 Favoriser l'implication et la communication entre dirigeants et salariés

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.

3.3.3 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.

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(PSE), ce dernier 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.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

3-3-4- 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.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Section 05 : Etude comparative entre NAFTAL et TASSILI

1. La première étape cas NAFTAL

1.1 La formation :

L'évaluation périodique du personnel permet de situer et de caractériser le degré de compétences actuel de l'agent et le degré ou niveau de compétence ciblé tel que défini par le profil du poste occupé ou à pourvoir.

D'après les résultats du questionnaire, nous remarquons que 72% des formés sont évalués pendant leur travail, et ceci est pour toutes les catégories socioprofessionnelles.

Nous déduisons donc qu'il existe un système d'évaluation du personnel qui est généralisé, Ce qui facilite l'identification des besoins réels en formation.

D'après les résultats de la question n°3, 100% de notre échantillon, toutes catégories confondues, affirment que la formation est bénéfique. Ceci nous permet de déduire que le personnel de NAFTAL est conscient de l'importance de la formation.

S'agissant des attentes de la formation, nous avons remarqué qu'elles diffèrent d'une catégorie socioprofessionnelle à l'autre :

Concernant les cadres et les agents d'exécutions, ils attendent de la formation une meilleure promotion dont les taux successivement (35%) (50%).

S'agissant des agents de maitrises, ils attendent essentiellement de la formation l'exercice d'un autre métier soit (45%).

L'analyse de ces résultats montre que les attentes exprimées par les différentes catégories socioprofessionnelles, à savoir : la promotion et l'exercice d'un autre métier, contribuent efficacement à l'évolution de l'entreprise et des employés.

Seulement 11% des personnes interrogées estiment que les objectifs de leur formation ont été atteints largement. et la majorité (89%) estime qu'ils ont été atteints moyennement. ce qui nous permet de conclure que les questionnées affirment que les objectifs ont été atteints.

L'analyse des tableaux correspondant au savoir, savoir-faire et savoir-être fait ressortir qu'il y a développement des compétences du fait que les personnels formés attestent qu'ils ont enrichis leurs connaissances (savoir), et ont pu les appliquer sur le terrain (savoir-faire) et que leur savoir-être a été également amélioré.

Ce résultat nous permet de déduire que la formation est un outil efficace pour développer les compétences des ressources humaines, ceci aura certainement des répercussions positives sur la motivation du personnel et sur développement de l'entreprise.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

1.2 Le recrutement :

-D'après les résultats du questionnaire, que le mouvement des effectifs de l'année 2015 a diminué en 2016, nous constatons que les effectifs de l'activité du siège décrite en 2015 est a 104 n'a pas changé pendant l'année 2016, par rapport aux autres activités.

Donc nous pouvons dire que les ressources disponibles sont égales aux besoins.

La diminution des nombres d'effectifs exprime le réajustement du l'organisme.

Le nombre des effectifs en 2016 a diminué en 2017, on voit que le nombre des effectifs de l'activité de l'agence est 35 il est reste stable pendant 2016-2017, par rapport aux autres activités.

Donc nous pouvons dire que les ressources disponibles de l'année 2016, sont satisfaisantes aux besoins de l'année 2017.

-Dans l'entreprise NAFTAL la tranche la plus élevée est (35-40). Aussi nous constatons les 38 personnes sont concernées par le départ à la retraite dans 5ans, ils sont entre les tranches (50-55) et (55-60). Et pour compléter les postes vacants l'entreprise est dans l'obligation de recruté des nouveaux recrues, à l'aide des outils de la GPEC (organigramme, Pyramide des âges) à l'identification du besoin de recrutement, on fait l'analyse et le diagnostic de ressources humaines.

2. La deuxième étape cas TASSILI

2.1 Formation

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

L'identification des besoins ; élaboration du plan de formation ; estimation des coûts...

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

La formation professionnelle est une obligation légale pour Tassili 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.

Les objectifs de la formation au sein de la laiterie

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

- 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 ;
- La promotion sociale et professionnelle des travailleurs et le développement de l'entreprise.

2.2 Recrutement

Avant tout recrutement, il est important d'identifier les besoins en RH et définir les compétences, ainsi que le profil recherchée selon les besoins de la laiterie afin d'occuper les postes vacants. il y a deux types de recrutements : recrutement interne (se fait à l'intérieur de l'SPA), recrutement externe (se fait à l'extérieure de Tassili)

Le recrutement à la laiterie se fait a travers l'offre de l'ANEM, la laiterie déclare un appel d'emploi au niveau de l'ANEM ou elle exprime ses besoins en matière de recrutement avec les critères du profil recherché, l'ANEM envoie une liste des candidats potentiels à la laiterie qui va organiser des entretiens avec les candidats sectionnés,

L'entretiens est organisé à base de question de la structure dans laquelle le candidat se trouve c'est-à-dire les questions seront posé dans les domaines de compétence appropriés.

Le responsable des RH et spécialement du recrutement établit la décision finale d'embauche du candidat, après avoir trouvé le profil correspondant

Le recrutement doit obéir à une procédure réglementaire et transparente dans la sélection des candidats les plus compétents.

Chapitre III: mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise

NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Conclusion

A l'issu de notre travail nous constatant que la démarche de la GPEC au sein des deux entreprises se présente ainsi :

- La prise en considération des besoins futur alimente les politique RH en particulier cette relation à la formation au recrutement ;
- L'analyse des écarts entre les ressources effectifs et prévisionnelle se limite uniquement au effectifs c'est-à-dire en terme quantitatif ;
- Intégration de la GPEC, à travers deux cas pose énormément de problème sur le plan structurel, organisationnelle et fonctionnelle, comme corollaire de dernier point
- La GPEC est soumise à des facteurs de contingence active à savoir la culture de gestion, la taille (nombre d'effectifs), les processus de production et le domaine d'activité, le niveau d'incertitude de l'environnement des entreprises.

Conclusion général

Conclusion général

Tout au long de notre travail, on a montrés que la ressource humain est la richesse et le capitale le plus précieux et le plus important dans l'entreprises, et que la fonction ressource humaine est une fonction stratégique, dont les enjeux sont déterminants dans la conduite des changement en cours, pour adapter l'entreprise au nouveau contexte économique national et à l'environnement international, de plus en plus concurrentiel, où les évolution se concrétisent et s'évaluent en terme de performance et de compétence.

La GRH a pour but de mobiliser les capacités humaines de l'organisation en tant qu'acteurs prépondérant, afin de réaliser les objectifs de développement globale, ce que nécessite la mise en place de politiques de développement pour une gestion optimale des ressources humaines dans le but d'améliorer la compétitivité. Alors la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est indispensable, car la GPEC est devenue une des préoccupations centrales de la gestion des ressources humaines. 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.

La GPEC doit s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise, trop souvent les entreprise ont choisi cet outil comme variable d'ajustement des effectifs. la GPEC ne peut se limiter à un simple calcul quantitatif des emplois. En effet, elle doit être intégrée et construite en fonction des différentes politiques de formation, recrutement, gestion de carrière que l'entreprise souhaite mettre en place.

Notre étude comparative entres les deux entreprise NAFTAL et TASSILI nous a mené à constater que l'entreprise NAFTAL est apte a la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a condition de regarder les différent problèmes qui se pose au niveau de cette entreprise comme l'absence de système d'évaluation annuelle, manque de moyen en matière de formation. la baisse de niveau de base de formation. Par contre l'entreprise TASSILI à une absence de GPEC et la recherche des stratégies de GRH pour sa mise en place.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences nous permet en tant que gestionnaire des ressources humaines de planifier le besoin de l'entreprise en ressources

Conclusion général

humaines par rapport aux postes dont l'entreprise dispose, en quantité et en qualité. Elle permet d'élaborer un plan stratégique permettant d'acquérir des personnels compétents pour le bon fonctionnement de l'entreprise et l'adéquation poste emploi.

Alors la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences nous a montré son importance et son rôle dans une entreprise. On a pu constater qu'elle est vraiment nécessaire dans la stratégie de l'entreprise, est un facteur non négligeable voir même très important pour le développement de l'entreprise.

Bibliographie

Les livres :

- B. Bencherqui et al. « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés », p 4.
- B.Eva. Bobkava, Olomouc2009. P16.
- BERNIER.P.GRESILLON.A. (Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) .P.72, 75.
- Brabet, J. « Repenser la GRH », Paris : Economica, 1993.
- Cécil Dejoux, « gestion des compétences et GPEC », septembre 2008,
- Cécile Dejoux, op cite .P9, 27,73, 74,76.
- CHARRAUX, G : De nouvelle théoriques pour gérer l'entreprise du XXIe siècle. Economica en collaboration avec B.AMANN, P.JOFFRE, G.KOENIG et B.de MONTMORILLON, 1999, PP6-10.
- Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Maitre de conférence GRH.IAE.VTI.P.6sur 56. –INSEEC Paris –Pilotage Des RH (www.Faugeron.onlin.fr).
- DIMITRI Weiss, Ressources humaines, Edition d'organisation, 3ème édition, passim, p 499-500.
- Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, P 7-8.
- Est-elle Marcier, Géraldine Schmidt, gestion des ressources humaines, Edition : Pearson, Education, p49.
- Françoise KERLAN, Guide Pour La GPEC, EYROLLES, 2007.
- Frederick Herzberg, le travail et la nature de l'homme, Edition : Entrepris moderne, Paris1971, p109.
- Geniviève LUCONO, la GRH, définition du temps, définition du travail, définition de la complexité, définition responsabilité : Edition CASBAH, p21.
- HENRIET, B. (1999), « la gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », Revus Française de Gestion, Juin-Juillet-Août, P : 82-93.
- J.P.Citeau, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique », Edition Dalloz, paris, 2000, p37 ,64.
- Jean Fonbonne, pour un historique de la fonction p édition d'organisation, paris1988, p51.

Bibliographie

- Jean Marie Peretti, Op.cit, p.67, 71.
- Julienne brabet, repenser la GRH, édition : Economica, paris1993, p16.
- KERLAN Françoise, Op.cit., p. 86.
- Luis GOSSELIN (fonction ressource humaine) model te typologie. Actes AGRH. Bordeaux 1990.P 76.
- MARTORY, (B) et CROZET, (D), la gestion des ressources humaines, Pilotage sociale et performance, édition Dunod, 5ed, Paris 2002, P .17.
- Martory, Crozet 2013, p: 9. / Emery, Gonin 2009, p. 84. / Gilbert 2006, p. 31.
- Max weber, économie et société, tome I, Paris, plan 1971, p69.
- M-HARAKAT: le management stratégique des ressources humaines : cas du ministère de l'éducation.1999-2000 .P.29 licité extrême.
- P.M.Piretti, RH, 8eme édition (2003-2004), édition Vuibert, p16.
- PERETTI Jean marie, op cite, P 21,22.
- PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 8éme Edition, Paris, 2003-2004, p. 115
- PICHAULT F : Peut-on mesurer le succès d'une intervention en GRH ? Acte du Congres AGRH Montréal, Tome I, 2004, P.26.
- SYLVIE ST-ONGE et autre, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2émeédition, édition chenelière éducation, canada, 2004, P6.
- Yanat Zouhir, perspective sur la GRH au Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie) Edition webert, paris 2005, p13.
- Philippe BERNIER, Annabelle GRESILLON, « La GPEC », construire une démarche de GPEC, 2^{eme} édition, Lille, 2011.

Les mémoires

- « La mise en place de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences au sein de l'entreprise », préseter par M^{elle} Hargas Zahra, M^{me} Lehanine Rahila. Diriger par M^f Oubaziz Said. 2016/2017.
- « L'appréhension de la gestion prévisionnelle et emplois et des compétences dans une organisation », présenté par M^f Aggoun Mouloud. Diriger par M^f Drir Mohamed. 2016/2017.
- AGGOUN MOULOUD.
- MR: DRIR MOHAMED.

Annexes

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"/>

L'intéressé : « Veuillez cocher la case correspondante » :

1. Êtes vous évalué périodiquement pendant le travail ?

-oui

-non

2. Pensez vous que la formation est bénéfique ?

-oui

-non

3. Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

-la possibilité d'exercer un autre métier.

-une meilleure adaptation au poste.

-un enrichissement de votre culture personnelle.

-la possibilité d'être promu.

-une meilleure participation a la vie de l'entreprise.

4. Selon vous les objectifs de votre formation ont-ils été atteints ?

-largement

-moyennement

-un peu

-pas du tout

5. Après avoir reçu une formation, considérez vous que :

▪ Votre niveau de connaissance (savoir) s'est :

-Beaucoup amélioré

-amélioré

-statut quo

▪ Votre habileté (savoir-faire) :

-beaucoup amélioré

-amélioré

-statut quo

▪ Votre comportement (savoir-être) :

-beaucoup améliore

-améliore

-statut quo

Table des matières

Table des matières

Remerciements	I
Dédicaces	II
Liste des tableaux	IV
Liste des figures	V
Liste des schémas	VI
Sommaire	VII
Introduction générale.....	01
 Chapitre I : La gestion des ressources humaines, approches théorique et conceptuelle.	
Introduction	04
Section 01 : Gestion des ressources humaine (GRH)	05
1. Définition GRH	05
2. Evolution de la fonction G.R.H	05
2.1. Naissance de la fonction 1850-1945	05
2.2. Le développement de la fonction personnel 1945-1980	06
2.3 La gestion des ressources humaines (G.R.H) de 1990 à ce jour	09
2.4. La D.R.H dans la structure de l'entreprise	11
3. Les étapes principales de l'évolution la gestion des ressources humaines.....	11
3.1. L'étape de la révolution industrielle et les problèmes liés au facteur humain	11
3.2 L'étape des grandes écoles de la pensée de ressources humaines	12
3.2.1. L'école classique	12
3.2.2. L'école de relations humaines	14
3.2.3. Ecole de prise de décision	16
3.2.4. L'école néoclassique	16
3.2.5. L'école de contingence structurelle	17
Section 02 : La fonction ressources humaine(FRH)	18

Table des matières

1. Histoire de la fonction	18
1.1 La fin 19ème siècle jusqu'en 1945 émergence de la fonction	18
1.2 La période 1950 à 1990: Essor de la fonction ressources humaines	19
1.2.1. La Première étape : (1945 – 1975)	19
1.2.2. La Deuxième étape (1975- 1990) : l'évolution de la fonction	20
1.3. La période de 1990 à aujourd'hui : la fonction RH une fonction pour l'entreprise	21
2. Définition de la fonction ressources humaines	23
3. Les activités de la fonction ressources humaines	24
3.1. L'administration du personnel	24
3.2. La gestion des ressources humaines	24
3.3. Le développement social	26
4. L'organisation de la fonction Ressources Humaines	27
5. Le système d'information ressource humaine	27
6. L'organisation de la DRH	28
Section03 : La gestion stratégique des ressources humaines	29
1. Les approches théoriques de la gestion stratégique des ressources humaines	29
1.1. La théorie de l'agence	29
1.1.1. Définition	29
1.2. La théorie des systèmes cybernétique	30
1.2.1. Définition	30
1.3. La théorie comportementale.....	30
1.3.1. Définition	30
1.4. L'approche de la contingence	30
1.4.1. Définition	31
1.5. La théorie basée sur les ressources.....	31
1.5.1. Définition :	31
2. Les objectifs de la gestion stratégique des ressources humaines.	31
2.1 L'objectif économique	31
2.2. L'objectif humain	32
2.3. L'objectif d'actualisation	32
Section04 : La gestion prévisionnelle du personnel	33
1. La gestion prévisionnelle du personnel (GPP)	33
Conclusion	35

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Introduction	36
Section 01 : Historique de la GPEC	37
1. Définition de la GPEC	37
2. Historique de la GPEC	38
2.1. L'ère rationaliste: "Gestion prévisionnelle des effectifs (1960)"	38
2.2. L'ère des relations humaines: «La gestion prévisionnelle des carrières 1970-1975"	39
2.3. L'ère de l'entreprise citoyenne : "La gestion prévisionnelle des emplois 1980".....	39
2.4. L'ère de l'entreprise flexible: "La gestion prévisionnelle des compétences (1990)"	40
3. Les concepts de base de la GPEC	41
3.1. Notion emploi	41
3.1.1. Définition des termes « emploi », « métier », « poste »	41
3.1.2. Les typologies de la cartographie des métiers et emplois	42
3.2. Notion compétence	43
3.2.1. Définition de la compétence	43
3.2.2. Les référentiels métiers/ compétences.....	45
3.2.3. La construction du descriptif de poste	45
3.2.4. Les typologies de la compétence.....	47
3.2.4.1. La compétence individuelle	47
3.2.4.1.1. Définition	47
3.2.4.2. La compétence collective	48
3.2.4.2.1. Définition	48
3.2.4.2.2. Gestion des équipes et compétences collectives	48
3.2.4.2.3. Compétence collective en tant qu'activité.....	48
3.2.4.3. La compétence organisationnelle	48
3.2.4.3.1. Définition	48
3.2.4.3.2. Compétence clés, cœur de métier	49
3.2.4.4. La compétence territoriale.....	49
3.2.4.4.1 Définition	50
Section 02 : La démarche de la GPEC	51
1. Le processus de la GPEC.....	51

Table des matières

2. Les étapes de la GPEC.....	52
2.2.1 Etape 1 : poser la problématique	52
2.2.2. Etape 2 : déterminer les besoins	52
2.2.3. Etape 3 : mettre en œuvre le processus	53
2.2.4 Etape 4 : évaluer la démarche globale	53
2.2.5 Etapes 5 : signer un accord GPEC	53
Section 03 : Les outils d’observations de la GPEC	54
3.1. Les outils d’observations.....	54
3.1.1. La pyramide des âges	54
3.1.2. La pyramide des anciennetés	55
3.2. Les outils d’analyse des emplois	55
3.2.1. La cartographie des métiers	56
3.2.2. Le référentiel de compétences	57
3.3. Les outils de suivi des ressources humaines	57
3.3.1. L’entretien professionnel	57
3.3.2. Le bilan de compétences	58
3.4. La GPEC comme outil stratégique de management pour L’entreprise	59
3.4.1. Définition et objectif de la stratégie de l’entreprise	59
3.5. Les outils stratégiques de management pour l’entreprise	60
3.5.1. Outil de recrutement et de justification de Rémunération	61
3.5.2. Outil de formation	61
3.5.3. Outil d’appréciation de personnes et de gestion des Carrières	61
3.6. Un outil d’employabilité	62
Section 04 : Les conditions de succès et les limites	63
4.1. Les conditions de succès.....	63
4.1.1. La prise en compte des enjeux sociaux économiques	63
4.1.2. Favoriser l’implication et la communication entre dirigeants et salariés	63
4.1.3. La pérennité du système	63
4.2. Les limites dès la GPEC	64
Conclusion	65

Chapitre III : Mise œuvre de la GPEC au sein l'entreprise NAFTAL et TASSILI, Etude comparative

Introduction	66
Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL	67
1. Historique du NAFTAL	67
1.1. Historique du groupe SONATRACH	67
1.2. Création de l'entreprise NAFTAL	67
1.3. Objet social.....	67
1.4. Organisation de l'entreprise	67
1.5. Evolution structurelle et organisationnelle	69
1.2. Objectif et Mission de NAFTAL	72
1.2.1. Missions de NAFTAL	72
1.2.2. Objectifs de la stratégie de NAFTAL	72
1.3. Organigramme de NAFTAL	74
1.4. Aperçu générale sur le district commercialisation de Tizi-Ouzou	75
1.4.1. La présentation de district commercialisation de Tizi-Ouzou	75
1.4.2. Les missions du district COM de T-O	75
1.4.3. L'organisation du district COM/ T-O	76
1.4.3.1. Département commerciale	76
1.4.3.2. Département transport et technique	76
1.4.3.3. Département finance et comptabilité	77
1.4.3.4. Département administration et moyens généreux	77
1.5. La division de ressources humaines du champ d'étude	77

Table des matières

1.5.1. Les missions du département « ADM&MGX »	77
1.5.2. L'organisation du département « ADM&MGX »	77
1.5.2.1. Service moyens généraux	78
1.5.2.2. Service administration	78
1.5.2.3. Service ressource humaine	78
Section 02 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sien de l'entreprise NAFTAL	79
1. La démarche de la prévision au sein de NAFTAL	79
1.2.1 L'analyse de l'état des ressources humaines au sein de NAFTAL	79
2.2. La procédure de gestion de la formation au sein de NAFTAL (District COM/T.O)	79
2.2.1. Le plan de formation au sein de l'entreprise NAFTAL	81
2.2.2. Les étapes du processus de la formation au sein de l'entreprise NAFTAL	81
2.3. Présentation de l'enquête	82
2.3.1. L'objectif de l'enquête	82
2.3.2. L'hypothèse de l'enquête	82
2.3.3. La population de l'enquête	82
2.5.4. Interprétation des résultats du questionnaire	84
2.6. La démarche du la GPEC dans le cas du recrutement	90
2.6.1. Exprimées un besoin : les études quantitative et qualitative permettent de se	92
2.6.2. Recherche de candidat (profit demandé)	93
2.6.3. La sélection du candidat	93
2.6.4. L'intégration du candidat	94
Section 03 : Prestation de TASSILI	97

Table des matières

1. Historique de la laiterie de Draa Ben Khedda	97
1.1 Position géographique	97
2.2. Fiche technique de la laiterie DBK	97
2. Organisation et organigramme général de l'SPA laiterie de DBK	98
2.1 Organisation de l'SPA	98
2.2 Organigramme générale de l'SPA laiterie de DBK	99
2.3. Les missions de Tassili	99
3. Délimitation du champ d'étude au sein de l'SPA laiterie de Drâa-Ben-Khedda	100
3.1. Présentation du service personnel : il est composé de deux agents publics	100
3.2.1 Les tâches du service personnel	100
Section 04 : LA GPEC au sien de tassili	102
1. Politique des ressources humaines du Tassili	102
1. Structure de la GRH et analyse des fonctions au sein de l'SPA	108
2.1 Le recrutement	108
2.1.1 Identification des besoins	108
2.1.2 Lancement d'avis d'appel et recueil des candidats	109
2.1.3 La sélection des candidats	110
2.2 La formation	110
2.2.1 Les missions du chargé de la formation	111
2.2.2 Les objectifs de la formation au sein de la laiterie	111
2.2.3 Le processus de formation	111
3.1 Proposition de mise en place d'une démarche GPEC au sein de la laiterie « Tassili » ..	112
3.1.1 Outils permettant l'analyse de l'existant	112

Table des matières

3.1.1.1 Le référentiel des emplois et des compétences	113
3.1.1.2 Les tableaux de bord	113
3.1.2 Les outils qui permettent de faire des simulations sur ses effectifs	113
3.1.3 Les outils permettant d'identifier les besoins en emplois de l'organisation dans leur dynamique d'évolution.....	114
3.1.3.1 L'évolution qualitative des emplois (la carte prévisionnelle des emplois)	114
3.1.3.2 L'évolution quantitative des emplois	114
3.1.4 Analyse de l'écart entre les besoins et les RH	114
3.1.5 Elaboration d'un plan d'action	115
3.1.5.1 Politiques de mobilité et de gestion des carrières	115
3.1.5.2 Plans de formation	115
3.1.5.3 Plans de recrutement	116
3.2 Analyse des écarts	116
3.3 Les conditions de succès d'une GPEC	117
3.3.1 La prise en compte des enjeux sociaux économiques	117
3.3.2 Favoriser l'implication et la communication entre dirigeants et salariés	117
3.3.3 Intégrer les organisations syndicales dans la démarche	117
3.3.4 La pérennité du système	118
Section 05 : Etude comparative entre NAFTAL et TASSILI	119
1. La première étape cas NAFTAL	119
1.1 La formation	119
1.2 Le recrutement	120
2. La deuxième étape cas TASSILI	120

Table des matières

2.1 Formation	120
2.2 Recrutement	121
Conclusion.....	122
Conclusion générale	123
Bibliographie	125
Annexes.	
Résumé.	

Résumé

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).

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est vraiment une nécessité dans la stratégie de l'entreprise, mais ajoutant aux conditions de succès, l'étude et la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans une entreprise demandent aussi du temps et des moyens.

Mots clés : GPEC, Ressources Humaines, compétence, emploi, effectifs,

Abstract

GPEC is an HR approach that consists of designing, implementing and controlling policies and practices aimed at early reduction of the gaps between the needs and resources of the company, both quantitatively (in terms of workforce) and qualitative (in terms of skills) The forward-looking management of jobs and skills is really a necessity in the company's strategy, but adding to the conditions for success, the study and the implementation of forward-looking management of jobs and skills in a company also require time and resources.

Keywords: GPEC, Human Resources, skills, employment, workforce,