

**Ecole des Hautes Etudes commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales.**

Options :

Management et Entreprenariat.

Thème :

**La place de la gestion prévisionnelle des emplois et
des compétences dans la gestion des ressources
humaines.**

Cas : TONIC INDUSTRIE

Elaboré par :

M^{lle} Kenza Yahiaoui.

M^{lle} Karima Zerfaoui

Encadré par :

Mr. Farouk Bekioua.

5^{ème} Promotion

Juin 2018

Dédicace.

Je dédie ce modeste travail à :

Mes chers parents

Qui ont œuvré pour ma réussite, par leur amour, leur soutien, leur encouragement, tous les sacrifices consentis. Recevez à travers ce travail l'expression de mon éternelle gratitude.

A ma chère sœur et mon cher frère

Pour leurs soutiens inconditionnels, les mots ne suffisent guère pour exprimer l'attachement, l'amour et l'affection que je porte pour vous. Je vous dédie ce travail avec mes vœux de santé, bonheur et réussite.

A toute ma famille en particulier ma grand-mère qui m'est très cher, que dieu vous garde pour moi.

A mon binôme Kenza pour sa compréhension et son agréable compagnie.

A mes chères copines Lila, Warda, Ryma, Tina, Kenza, Meriem pour leurs soutiens et les bons moments qu'on a vécu ensemble.

Enfin je dédie ce travail à toute personne qui a participé de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Karima

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail exclusivement :

A mon très cher papa : Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour toi. Merci d'être toujours présent pour faire mon bonheur.

A la lumière de mes yeux maman : Yemma, merci pour ta tendresse, ton amour, ta bienveillance et ton soutien. Que Dieu, t'accorder la santé et le bonheur.

A ma sœur : Merci à toi ma moitié, qui a su me protéger et qui quand mes larmes coulaient tu as su les sécher et me reconforter.

A mes frères, Djamel, Mohand ouali et Karim pour leurs conseils, confiance et encouragements.

A ma petite Elina : Qui a rendu notre monde plus beau.

A mon cher Yacine : Mon confident, très chanceuse de t'avoir dans ma vie.

A mon binôme Karima : Pour tous les moments de joie et de peine qu'on a passés ensemble.

A mes copines Lila, Warda, Tina, Meriem, Karima et Ryma : Pour tous les bons moments qu'on a passé ensemble, heureuse de vous avoir dans ma vie.

A une personne qui m'est trop chère Daoud Amroche : Toutes les belles et sincères expressions n'expriment pas ma reconnaissance envers toi, merci infiniment.

Remerciements :

Tout d'abord je tiens à remercier Dieu le tout puissant de m'avoir accordé la santé et le courage afin d'accomplir ce modeste travail.

Nous tenons à remercier :

- Notre encadreur monsieur **Bekioua Farouk** de nous avoir encadré, aidé par ses conseils. Trouvez ici nos sincères reconnaissances.
- Notre maître de stage monsieur **Lamraoui Mohamed** , de nous avoir accompagné durant la réalisation de notre mémoire et d'être disponible, nous vous serons reconnaissantes à jamais.

Enfin je remercie toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Liste des tableaux

Numéro	Intitulé	Page
Chapitre 1		
1	La cohérence entre configurations organisationnelles et GRH.	13
2	Le diagnostic interne et externe de l'environnement.	29
3	L'élaboration du plan d'action.	31
Chapitre 2		
1	Les acteurs principaux de la GPEC.	43
Chapitre 3		
1	La répartition des effectifs entre 2016 et 2018.	84
2	La répartition des effectifs par qualification.	85
3	La répartition des effectifs par type de contrat de travail.	86
4	La répartition des effectifs par sexe.	86
5	La répartition des effectifs par tranche d'âge.	86
6	Répartition des effectifs par sexe.	88
7	Répartition des effectifs selon l'âge.	88
8	Répartition selon l'ancienneté	89
9	La répartition selon la CSP.	89
10	Répartition selon le revenu.	90
11	Le degré d'information sur la GPEC	90
12	Le degré d'application de la GPEC	91

13	la périodicité des formations.	91
14	Les outils de la GPEC.	92
15	Les outils de transfert de compétence	92
16	Les départs en retraite.	93
17	L'impact des départs en retraite sur l'entreprise.	93
18	les raisons d'anticipation des besoins en RH.	94
19	comment réussir une politique GPEC	95
20	Le degré de satisfaction de la carrière	95
21	Le degré d'adéquation des compétences et le poste occupé.	96
22	L'association entre l'ancienneté de l'employée et le degré d'information sur la GPEC.	97
23	Association entre l'ancienneté et les outils de formation dont les employés bénéficient.	97

Liste des figures

Numéro	Intitulé	Page
Chapitre 01		
1	Le modèle de gestion stratégique des ressources humaines.	11
2	les quatre missions de la GRH.	17
3	L'adaptation de la GRH à un nouvel environnement : un cadre de référence.	22
Chapitre 02		
4	Le principe général de la GPEC.	42
5	La démarche GPEC en trois étapes.	47
6	Exemple de la grille d'appréciation utilisée lors de l'entretien professionnel.	52
7	L'approche qualitative de la formation	53
8	La démarche stratégique de la GPEC.	58
Chapitre 03		
1	L'organigramme du TONIC industrie	73
2	L'organigramme de la direction ressources humaines de TONIC INDUSTRIE.	74
3	La procédure de formation au niveau de Tonic Industrie.	78
4	L'évolution de l'effectif de l'entreprise les trois dernières années	84
5	Les courbes d'évolution des effectifs	85
6	Répartition par type de contrat de travail	86

7	Répartition des effectifs par sexe.	86
8	La pyramide des âges	87
9	Répartition des effectifs par sexe.	88
10	Répartition des effectifs selon l'âge.	88
11	Répartition selon l'ancienneté.	89
12	Répartition selon la CSP	89
13	Répartition selon le revenu.	90
14	Le degré d'information sur la GPEC	90
15	Le degré d'application de la GPEC	91
16	la périodicité des formations.	91
17	Les outils de la GPEC.	92
18	Les outils de transfert de compétence	92
19	L'impact des départs en retraite sur l'entreprise.	93
20	les raisons d'anticipation des besoins en RH.	94
21	comment réussir une politique GPEC	95
22	Le degré de satisfaction de la carrière	95
23	Le degré d'adéquation des compétences et le poste occupé.	96

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
RH	Ressources humaines.
GRH	Gestion des Ressources Humaines.
DRH	Direction Ressources Humaines.
GED	Gestion Electronique des Données.
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication.
PPP	Projets Professionnels Personnalisés.
PIF	Plans Individuels de Formation.
BPP	Bilans Professionnels Personnalisés.
PSRH	Planification Stratégique des Ressources Humaines.
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétence.
IRP	Instantes Représentatives du Personnel.
PES	Plan Social d'Entreprise.
CDI	Contrat à Durée Indéterminée.
CDD	Contrat à Durée Déterminée.
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience.
DIF	Droit Individuel à la Formation.
CIF	Congé Individuel de Formation.
SPA	Société Par Action.
BADR	Banque de l'Agriculture et du Développement.
SARL	Société à Responsabilité Limitée.
EPE	Entreprise Publique Economique.
CNRC	Centre National du Registre du Commerce.
ANEM	Agence National de L'Emploi.
CSP	Capacité socioprofessionnelle.

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Le rôle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la mise en œuvre de la stratégie.....	5
1. Généralités sur la gestion des ressources humaines.....	7
2. les missions, les objectifs, et les grands défis de la GRH.....	16
3. Planification stratégique des ressources humaines.....	25
Chapitre 2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	34
1. Historique, définition et concepts clés de la GPEC.....	36
2. La démarche et les outils de la GPEC.....	45
3. La GPEC : un levier stratégique pour l'entreprise.....	56
Chapitre 3 : La GPEC au sien de « TONIC INDUSTRIE ».....	64
1. La présentation générale de « TONIC INDUSTRIE».....	66
2. La politique GPEC au sien de « Tonic Industrie ».....	76
3. L'analyse des résultats de l'enquête.....	84
Conclusion générale.....	100

Résumé

Dans un environnement en évolution rapide, l'entreprise se trouve confrontée à des changements multiples, et de fortes mutations.

Pour prospérer dans cet environnement concurrentiel, il est plus avantageux et plus recommandé aux entreprises de disposer d'une politique efficiente permettant l'exploitation de ses ressources internes. Pour cela chaque manager doit avoir une parfaite connaissance de ses hommes. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC) vient comme réponse pour les managers, elle est la solution la plus adaptée, c'est un outil d'optimisation et de rationalisation des pratiques de la gestion des ressources humaines, consiste à améliorer l'adéquation quantitative et qualitative entre les besoins et les ressources.

Notre étude de cas porte sur la place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la gestion des ressources humaines au sien de l'entreprise Tonic Industrie. L'analyse des résultats démontrent qu'il y a un manque et une certaine insuffisance en matière d'applications des outils de la GPEC au sien de cette entreprise.

Mots clés :

Changements, environnement concurrentiel, politique efficiente, ressources humaines, managers, La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, optimisation, adéquation, rationalisation.

ملخص

في ظل بيئة سريعة التطور، تواجه الشركة العديد من التغييرات. لتحقيق الازدهار في هذه البيئة التنافسية من الأفضل ومن المستحسن للشركة انتهاز او اتباع سياسة فعالة بهدف استغلال مواردها الداخلية. لهذا السبب يجب أن يكون لكل مدير معرفة كاملة بموارده البشرية.

تعتبر الإدارة التنبؤية للوظائف والمهارات الحل الأنسب للمدراء، إنها أداة لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، فهي تسعى لتحقيق التوافق الكمي والنوعي بين الاحتياجات والموارد.

تطرقنا من خلال هذا البحث العملي إلى دراسة دور الإدارة لتنبؤية للوظائف والمهارات في إدارة الموارد البشرية، وذلك على مستوى شركة تونيك الصناعية.

بعد دراسة وتحليل لنتائج توضح أن هناك نقصاً في تطبيق سياسة الإدارة التنبؤية للوظائف والمهارات في هذه

الشركة.

الكلمات الرئيسية:

تغييرات، بيئة تنافسية، سياسة فعالة، الموارد البشرية، المدراء، التنبؤ بالوظائف والمهارات لتحسين التوافق.

Abstract

In a rapidly changing environment, the company is facing multiple changes and strong changes.

To prosper in this competitive environment, it is more advantageous and more recommended to companies to have an efficient policy allowing the exploitation of its internal resources. Allowing the exploitation of its internal resources. For this reason each manager must have a perfect knowledge of his men. Predictive management of jobs and skills (GPEC) comes as an answer for managers, it is the most suitable solution, and it is a tool for optimizing and rationalizing the practices of human resources management, is to improve the quantitative and qualitative match between needs and resources.

Our case study focuses on the place of the forward-looking management of jobs and skills in the management of human resources in the company Tonic Industry.

The analysis of the results shows that there is a lack and a lack of applications of GPEC tools in this company.

Key words:

Changes, competitive environment, efficient policy, human resources, managers, Predictive management of jobs and skills, optimization, adequacy, rationalization.

Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise est un environnement productif des différents besoins des individus. Ce qui diffère l'entreprise performante de celle qui ne l'est pas ce sont avant tous les hommes, leur enthousiasme, leur créativité. En effet si les moyens matériels sont faciles à acquérir, les moyens financiers sont disponibles par le biais des banques, la ressource humaine compétente et efficace est si difficile à obtenir.

Dans une approche restreinte, la gestion des ressources humaines est généralement associée à la simple gestion de personnel, confié à un chef de personnel dont la mission essentielle consiste à gérer la main d'œuvre sur le plan quantitatif et de procéder à la paye des salariés.

Pourtant la terminologie relative à cette fonction a récemment évolué, traduisant en cela l'élargissement et l'approfondissement de cette fonction et amenant l'entreprise à raisonner de manière plus complexe sur la façon dont elle doit assurer la gestion des ressources, car le facteur humain n'est pas seulement une ressource, mais un véritable actif stratégique, comme il peut désigner les connaissances, les qualifications, les compétences...etc. La fonction ressource humaine intervient non seulement dans la mise à disposition des ressources humaines nécessaires pour le déploiement des stratégies, mais également dans l'anticipation et les projections futures de l'entreprise.

Les entreprises sont confrontées à de multiples défis : la concurrence accrue sur les marchés nationaux et internationaux, les fortes mutations technologiques, économiques et réglementaires, l'évolution démographique, la rapidité des innovations, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients et la difficulté à gérer la planification des besoins en personnel, une GPEC semble être nécessaire.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est la solution la plus adaptée, elle permet d'établir le lien entre l'évolution des organisations et celle des ressources humaines, afin de maintenir un bon niveau d'adéquation poste/emploi, autrement dit, anticiper les écarts entre besoins et ressources. C'est un levier extraordinaire de motivation ce qui fait la différence entre les entreprises. La GPEC représente donc un enjeu stratégique très important. En effet, elle permettra de détecter les compétences cachées, d'accompagner

Introduction générale

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

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre étude, notre mémoire portera sur « la place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la gestion des ressources humaines » au sien de l'entreprise TONIC INDUSTRIE. Le choix de ce thème n'était pas fait au hasard, son importance pour les entreprises et l'intérêt apporté dans ces dernières années pour la politique et la démarche GPEC ont suscité notre motivation pour ce choix.

Pour réaliser cette étude nous avons choisi l'entreprise TONIC INDUSTRIE. Le choix de cette entreprise comme terrain d'investigation a été motivé par l'application de la démarche GPEC au sien de cette dernière.

L'objectif de notre recherche est de connaître l'intérêt et la place de la GPEC dans la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise et de démontrer l'apport de cette gestion dans le développement de son personnel, de son attractivité et sa performance.

Notre étude a pour finalité de répondre à une problématique principale :

Dans quelle mesure la GPEC permet-elle d'appliquer la stratégie RH de TONIC INDUSTRIE ?

D'après cette question principale émanent trois questions secondaires :

- Qu'est-ce que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?
- Quelle est la relation entre la GPEC et la gestion des ressources humaines ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons élaboré des hypothèses que nous allons confirmer ou infirmer au cours de notre travail :

H0 : La GPEC facilite la planification à long terme des besoins en ressources humaines sur le plan quantitatif et sur le plan qualitatif.

H1: La GPEC simplifie la gestion des carrières du personnel de TONIC INDUSTRIE.

H3 : La GPEC par le biais de la planification et de la formation assure un meilleur transfert des connaissances au sein de TONIC INDUSTRIE.

Introduction générale

On s'y appuyé sur une analyse théorique et empirique pour développer nos connaissances afin de faciliter notre étude de la problématique prés citée .Pour cela, nous avons fait recours à plusieurs ouvrages, œuvres universitaires (mémoire de doctorat, de master, de magister ...etc.), des revues et des articles ainsi que des sites internet. Une étude quantitative effectuée à l'aide d'un questionnaire destiné aux employés de TONIC INDUSTRIE. Les réponses aux questionnaires ont été analysées par le logiciel SPSS et interprétées selon les réponses recueillies. Nous avons décrit les variables par le tri à plat, puis analyser les relations existantes entre les variables grâce au tri croisé.

Le plan de travail de ce mémoire est constitué de deux chapitres théoriques et un troisième chapitre consacré pour l'étude pratique.

Dans le premier chapitre, nous présenterons les activités rattachées à la GRH, son évolution, les missions et objectifs de la fonction RH, le rôle de la gestion des ressources humaines dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Le deuxième chapitre traite la notion de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), son évolution, ses principaux outils et politiques d'ajustement, ses avantages et limites.

Le troisième et dernier chapitre est consacré au dépouillement du questionnaire et à l'interprétation des résultats obtenus.

Chapitre 1 :

**Le rôle de la gestion des ressources
humaines dans la mise en œuvre de la
stratégie**

Plusieurs organisations éprouvent des difficultés à l'étape de la mise en œuvre de la stratégie. Les blocages auxquels elles font souvent face à cette étape, sont parfois le produit d'une formulation réalisée sans la consultation des personnes censées implanter dans la stratégie.

Parfois, une stratégie bien adaptée à la réalité humaine de l'organisation peut être échoué à l'étape de la mise en œuvre, si les systèmes de gestion des ressources humaines ne favorisent pas l'adoption des comportements correspondants aux orientations de l'organisation.

D'ici, on constate l'importance de l'intégration de la dimension humaine au processus décisionnel de la formulation de la stratégie. La fonction ressource humaine contribue à la mise en œuvre de la stratégie en harmonisant les pratiques de la GRH, avec la stratégie de l'organisation. Cette démarche consiste à modeler sur la stratégie organisationnelle, les systèmes d'organisation du travail de dotation, de formation, de rémunération....etc.

Dans ce chapitre, nous avons consacré la première section aux généralités et aux définitions liées à la gestion des ressources humaines. Dans la seconde, nous nous intéresseront: aux missions, objectifs et aux grands défis de la GRH, concernant la dernière section nous allons aborder la planification stratégique des ressources humaines.

Chapitre 1 : Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la mise en œuvre de la stratégie.

Section 01 : Généralités sur la gestion des ressources humaines.

Dans le management des ressources humaines, il ne s'agit pas d'administrer au jour du jour, il est difficile pour les dirigeants des entreprises de bâtir un avantage concurrentiel à long terme, en s'appuyant uniquement sur des facteurs de succès traditionnels. La gestion du capital humain est indispensable, c'est la ressource principale sur laquelle il faut miser.

1. Définition de la GRH :

La gestion des ressources humaines est l'une des bases fondamentales de tout organisme professionnel. C'est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser, administrer et développer les ressources humaines, améliorer la communication transversale et surtout à valoriser les compétences, la motivation, l'information et l'organisation afin d'obtenir une meilleure qualité de travail.

La gestion du personnel est un ensemble de variables, de politiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficacité et équité les problèmes associés à la présence de personnes au sein d'une entreprise.

Plusieurs auteurs ont défini le concept GRH :

Selon THOMAS.G.SPATES la gestion du personnel : « *est un ensemble de mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour le groupe et pour donner à l'entreprise dont ils font partie la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux* »¹.

MARCELE COTE définit la gestion des ressources humaines ainsi : « *la fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le*

¹ SEKIOU, (L) : *la gestion du personnel*, édition d'organisation, Paris, 1986.P.11.

conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre des objectifs de son organisme et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace »².

La définition la plus descriptive ou la plus neutre que l'on puisse trouver c'est celle de PICHULT et NIZET (2013) : *« ensemble de politiques et pratiques qui incluent la sélection et le recrutement, la formation ; la gestion de la mobilité et des carrières, et la gestion des rémunérations, la gestion des emplois et des compétences, l'évaluation des personnes et des performances, l'information et les relations avec les représentants des travailleurs »³*

Une autre définition que nous jugerons intéressante est celle de DOLAN car il ajoute une précision quant au but de la GRH : *« l'ensemble qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie, et des objectifs organisationnels »⁴.*

2. L'évolution de la fonction RH :

La fonction ressource humaine est une activité créatrice de valeur, elle différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante. Les modes de gestion des hommes remontent à très longtemps, et correspondent probablement à l'un des plus vieux métiers. Toute communauté érige et dresse ces propres règles d'organisation. Au cours de ces dernières décennies, la fonction RH a connu d'importants changements et évolutions ; on distingue quatre principales périodes :

2.1. La première période⁵ : c'est la période de la révolution industrielle du XIXe siècle, une étape significative pour le développement des ressources humaines. Elle se caractérise par le nombre important d'innovation, et la croissance remarquable des emplois.

La gestion des ressources humaines en ce temps se résume en un certain nombre de pratiques strictes confiant tous le pouvoir au contremaître ; c'est lui qui s'occupait de tous. La méthode privilégiée de supervision était le « drive système », Une supervision visant par l'abus verbal et l'intimidation à inciter les employées à travailler plus fort.

² COTE, (M) : *la richesse des ressources humaines*, édition Vuibert, Paris, 1975, P.4.

³ EVELYNE, (Léonard) : *ressources humaines*, de Boeck, Belgique, 2015, P.24.

⁴ DOLAN et autres : *la gestion stratégique des ressources humaines*, 2002, P.5.

⁵ BODOKVA, (Eva) : *l'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique*, mémoire de magistère, univerzita palackého v olomouci filozofická fakulta, Katedra romanistiky, 2009, P.17.

Même si ces pratiques ont abouti aux résultats efficaces, elles ont été aussi responsables de la frustration parmi les travailleurs, et de plusieurs rébellions sur les lieux de travail.

2.2. La deuxième période⁶ : Elle commence au début des années 1900, ces courants de pensées proviennent des problèmes issus de l'époque de la révolution industrielle. Ces derniers proposent quelques solutions :

- Le recours aux principes de l'organisation scientifique de travail.
- L'approche institutionnelle, l'émergence des syndicats et du droit du travail, visant l'instauration d'un équilibre entre le pouvoir des employées et le pouvoir patronale.

Le taylorisme est une méthode de travail mise au point par FRIDIRICK TAYLOR consiste en une organisation rationnelle du travail divisé en taches, l'étude du temps et des mouvements en matière de la gestion du personnel .Cette approche se penche surtout sur l'analyse des postes et la clarification de leurs exigences, la standardisation des procédures du travail, la formalisation de processus particulièrement en matière de formation , évaluation, recrutement, et la définition clair des objectifs.

L'approche institutionnelle vise le bien être des employés, en réduisant les problèmes élevés entre les employés et la direction d'organisation, elle assure un certain équilibre de pouvoir.

2.3 La troisième période⁷ : Durant les années 1960 et 1970, l'application de la GHR en tant que sous système d'organisation doit suivre des buts conformes à ceux du système global, et définir strictement les résultats désirés. La fonction RH sert à pourvoir les postes vacants par le recrutement des candidats compétents.

Cette période se particularise et se distingue par l'apparition des techniques spécialisées dans la gestion de la main-d'œuvre : ergonomie, la grille de classification, procédures d'accueil, les technique de communication, et les méthodes d'évaluation des postes.

⁶ ST-ONGE, (Sylvie) et autres : *relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin, Canada, 2004, P.13.

⁷ SEKIOU, (L) et autre : *Gestion des ressources humaines*, éd Deboeck université, Bruxelles, 2001, P.70.

2.4. La quatrième période : Elle commence à la fin du XXe siècle, elle se caractérise par l'instabilité économique, la forte concurrence, ce qui nécessite d'agir d'une façon à ce que les organisations puissent répondre adéquatement à leurs objectifs, et être plus compétitives.

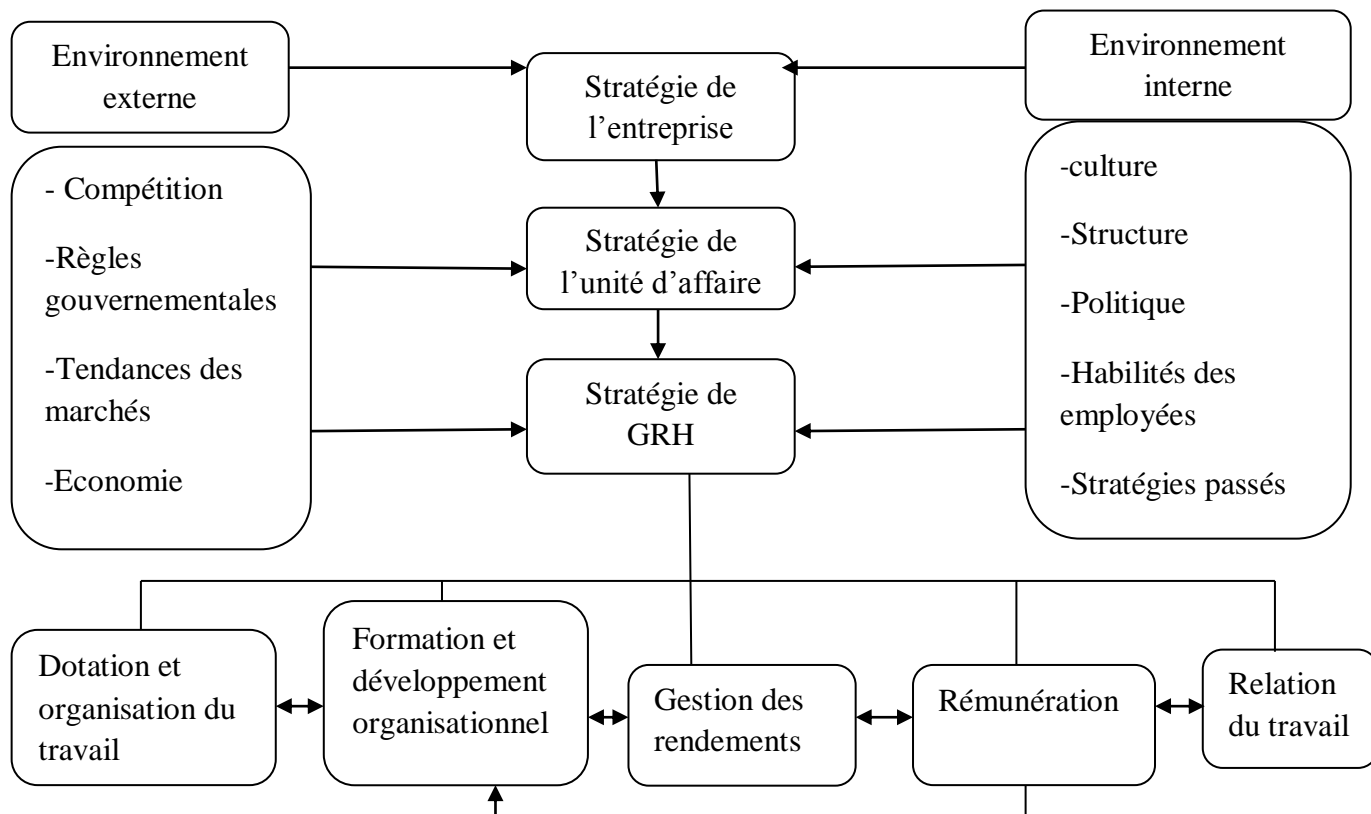
Une perspective ou dimension que l'on pourrait qualifier de stratégique s'ajoute à l'approche systémique, ce qui a provoqué une révolution des ressources humaines. Une forte transformation et modification des pratiques de la gestion humaines. La caractéristique principale de ces modèles récents de GRH, réside dans le fait qu'ils considèrent la GRH comme une partie d'un système global qui réunit et intègre diverses activités orientées de façon prospective vers les besoins de l'organisation. Cette nouvelle conception considère les employés comme une ressource stratégique, à qui elle associe l'élaboration des stratégies d'entreprise.

Le professeur ALAIN GOSSELIN ajoute : *« Quand les principaux actifs d'une entreprise sont contenus dans les connaissances et habiletés des employés plutôt que dans les inventaires, les immeubles et les machines, les gestionnaires responsables des orientations stratégiques d'une entreprise n'ont pas d'autre choix que de mettre le facteur humain au centre de leurs préoccupations »*⁸.

Actuellement, la GRH impose l'approche stratégique, et souligne la nécessité de considérer les employés comme ressource stratégique et moyen de lutte contre la concurrence.

⁸ST-ONGE, (Sylvie) et autres : Op.cit. P.18.

Figure N°1 : Le modèle de gestion stratégique des ressources humaines.



Source : ST-ONGE, (Sylvie) et autres : *relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin, Canada, 2004, P.17.

3. Les modèles de la GRH⁹

François Pichaut et Jean Nizet nous proposent cinq (5) approches de modèles de management des ressources humaines.

3.1. Le modèle arbitraire : Il est caractérisé par l'absence de critères explicites

- La prédominance de l'informel.
- Les principaux domaines de la GRH sont la responsabilité du seul dirigeant. Il existe peu de planification des effectifs.
- Une culture d'entreprise articulée autour de l'esprit maison.

⁹ [https://www.memoireonline.com/le management](https://www.memoireonline.com/le%20management). (Consulté le 10/03/2018 à 22 :30).

- La promotion se fait sur le mode intuitif.
- La communication est décentralisée et largement informelle.
- Peu de dispositifs de participation.

3.2. Le modèle objectivant : Il est régi par des critères formalisés dans des règles, on observe une planification quantitative des effectifs, accordant la priorité au recrutement.

- Les licenciements font l'objet de convention collective.
- Une culture d'entreprise fondée sur le légalisme.
- La formation est centrée sur les savoirs et les savoir-faire.
- La promotion est faite sur les critères d'ancienneté ou par concours
- La communication est centralisée et formelle.
- Les relations professionnelles sont établies sur la délégation.

3.3. Le modèle individualisant : Il est caractérisé par la personnalisation salariale, les critères formalisés dans un cadre interpersonnel.

- La gestion prévisionnelle des compétences accordant la priorité à la sélection.
- La formation est très valorisée est centrée notamment sur le savoir être.
- La promotion est faite au mérite.
- La communication est décentralisée, latérale et informelle.
- Un dispositif de codécision au niveau opérationnel.
- Les relations professionnelles sont fondées sur l'expression directe.

3.4. Le modèle conventionnaliste : Il est régi sur des critères formalisés à la suite de débats :

- Une culture d'entreprise articulée autour de clivages corporatifs ou disciplinaires.
- La formation est entièrement maîtrisée par les professionnels.
- Le salaire négocié à l'entrée avec possibilité de rémunération externe.
- La communication est largement décentralisée et collégiale.
- Le dispositif de codécision existe y compris au niveau stratégique.

- Les relations professionnelles sont fondées sur l'éthique professionnelle.

3.5. Le modèle valoriel : se caractérise largement par l'usage des pratiques informelles. C'est le cas du recrutement, de la sélection et de l'évaluation. Ces pratiques se déroulent sans que leurs règles soient explicitées.

- De nombreux départs volontaires.
- L'évaluation est tacite et consensuelle fondée sur le dévouement à la mission.
- Le salaire est considéré comme une question non légitime au regard de la poursuite de la mission.
- La communication est collégiale et informelle à caractère persuasif.
- Le dispositif de consultation se fait sur les orientations doctrinaires.
- Les relations professionnelles sont inexistantes.

Tableau N°1 : La cohérence entre configurations organisationnelles et GRH.

Configurations	Modèles de GRH
Entrepreneuriale	Arbitraire
Mécanique	Objectivant
Idéocratique	Individualisant
Missionnaire	Valoriel
Professionnelle	Conventionnaliste

Source : François Pichaut (*la gestion des ressources humaines*), matières approfondies.

4. Les activités rattachées à la GRH :

4.1. Le recrutement : le recrutement est au cœur de toute organisation ; l'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise. D'où la nécessité de faire attention aux choix de leurs employés. Le recrutement est l'outil auquel fait appel l'entreprise pour trouver les compétences, ou le profil requis par le poste à pourvoir. Afin d'assurer la bonne sélection de la nouvelle RH elle doit suivre certaines étapes :

- L'identification des besoins pour assurer une adéquation quantitative et qualitative entre le personnel et les emplois.

- L'analyse et la description précise des postes, permet d'attirer les personnes véritablement intéressées.
- La sélection des candidats de qualité susceptibles d'occuper des emplois au meilleur coût.

La capacité de prendre les bonnes décisions en matière de la sélection des RH est un facteur de réussite dans l'environnement compétitif.

4.2. La formation et le développement des compétences : la formation occupe une place majeure en matière de la GRH, elle constitue un levier important de motivation. Elle vise à développer les compétences des salariés, à favoriser leur professionnalisme, et à assurer l'efficacité de leurs pratiques professionnelles.

SCHWARTZ propose une définition opérationnelle de la formation : « *Elle doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient* »¹⁰. La formation implique un changement de la personne dans ses multiples aspects cognitifs, affectifs et sociaux par rapport à des apprentissages de savoir, savoir-faire, et savoir être. Elle est une principale tâche de la fonction RH.

4.3. La rémunération¹¹ : La rémunération se trouve au cœur de la relation qui relie un employeur et ses salariés. Les employés sont rémunérés de diverses façons (salaire, prime, gratification symbolique) pour la contribution qu'ils offrent à leurs employeurs. Elle constitue une partie explicite du contrat de travail. Le système de rémunération doit être simple, équitable, motivant, compétitif...

L'importance de la rémunération est liée aux buts de l'entreprise et qui sont résumés ainsi :

- Attirer et recruter les candidats compétents.
- Conserver les employés et les motiver.
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste.

¹⁰ DIMITRI, (WEISS) : *ressources humaines*, édition d'organisation, 2003, P.437.

¹¹ ST-ONGE, (Sylvie) et autres : Op.cit. P.419.

La rémunération influence les attitudes, le comportement, le rendement des employés, leur volonté d'acquérir de nouvelles compétences, leur esprit collaboratif, et leur volonté de syndiquer.

4.4. La gestion des carrières¹² : La carrière peut être définie comme un ensemble du cheminement professionnel et extraprofessionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie active. Il s'agit de l'ensemble d'étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne en particulier. La gestion des carrières vise à planifier, organiser, mettre en œuvre, et à contrôler les mouvements de la main d'œuvre, depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ. La gestion des carrières est une activité cruciale importante pour les organisations et les salariés.

Elle est importante pour l'organisation car elle permet de :

- Mobiliser les employés à l'atteinte de ses objectifs.
- Accroître sa flexibilité et renforcer sa culture.
- Développer le potentiel humain dont elle dispose.

Son importance pour le salarié tient du fait qu'elle lui permet de :

- Développer et approfondir leurs compétences.
- Satisfaire son besoin d'estime et d'emploi.
- Faire partie d'une organisation et développer le sentiment d'appartenance et s'intégrer facilement dans l'entreprise.

Avant, la GRH est désignée par la gestion du personnel : un caractère administratif fort, un traitement bureaucratique.... Aujourd'hui, de nouvelles approches et outils sont dotés : gestion des carrières, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences...

¹² ST-ONGE, (Sylvie) et autres : Op.cit. P.287.

4.5. L'évaluation de la performance¹³ : De nos jours, la véritable richesse d'une entreprise réside dans ses RH, dont la gestion et le choix des méthodes d'évaluation des RH constitue un défi majeur. Elle consiste en un rappel des objectifs des salariés et des résultats atteints.

L'évaluation des RH se justifie comme étant :

- **Une nécessité au plan économique** : les données sur le marché exigent une qualité de produit, et une productivité élevée afin que l'organisation soit rentable.
- **Une nécessité au plan organisationnel** : permet de vérifier l'adaptation des salariés à leurs tâches, et de la qualité mise en place dans les organisations.
- **Une réponse au besoin humain** : elle contribue à la motivation des salariés, en se voyant évoluer dans son travail, être remarqué grâce à sa compétence, et mesurer sa propre efficacité.

L'évaluation de la performance est un processus en perpétuel mouvement qui implique la planification, la révision, l'analyse des tâches et des résultats de l'ensemble du personnel.

Section2 : Les missions, les objectifs et les grands défis de la GRH.

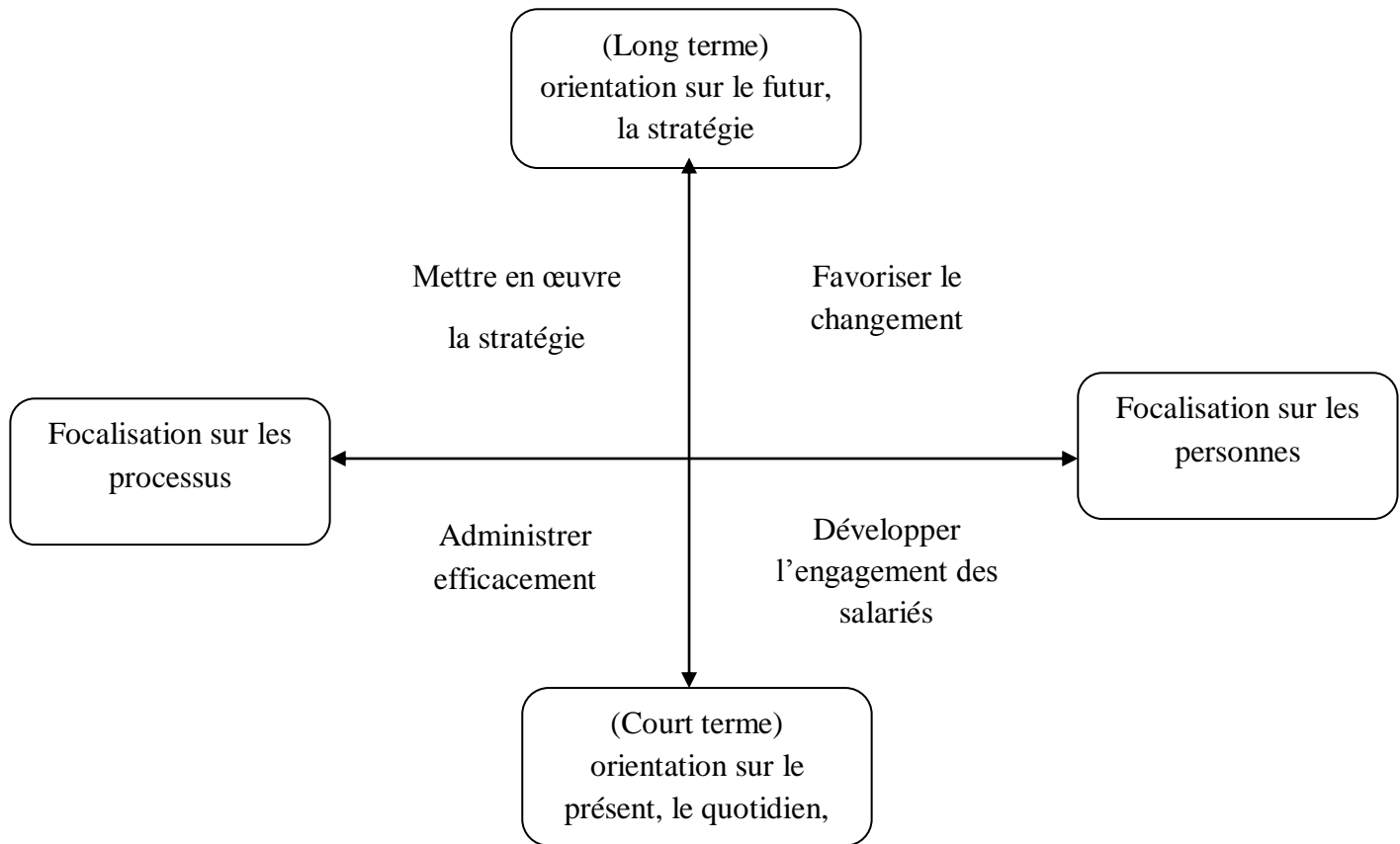
1. Les missions de la fonction RH¹⁴ :

Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus.

¹³ www.redoreg.com (consulté le 16/03/2018 à 19 :37).

¹⁴ <http://expert.numilog.com/books/9782297018852.pdf> (consulté le 18/03/2018 à 15 :17).

Figure N°2 : les quatre missions de la GRH.



Source : Peretti (J-M) : «*audit social et performance globale*», personnel, mai 2000, n°409

1.1. Administrer efficacement

Gérer efficacement les tâches administratives en tenant compte de la complexité législative et réglementaire est l'une des missions principales de la fonction ressources humaines.

Les directions lourdes et peu réactives ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proche du terrain, les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé, les technologies de la communication et de l'information ont fait considérablement évoluer le rôle administratif des ressources humaines. Avec intranet de nouveaux espaces de progrès sont apparus, les saisis liées à toutes les applications administratives du personnel sont faites directement par les salariés eux-mêmes

et la combinaison d'intranet et la gestion électronique des données (GED) a conduit progressivement à la règle du zéro papier.

1.2. Développer l'engagement des salariés :

Face au sentiment de négligence ressenti par les salariés, la fonction ressources humaines a adopté une stratégie : devenir le partenaire des salariés c.à.d. les considérer comme des clients internes à satisfaire et une richesse essentielle et primordiale à la réussite de l'entreprise.

Elle doit connaître leurs attentes, leurs besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute «5E».

1.3. Favoriser le changement :

La DRH intervient en amont dans le processus de changement, elle consacre une part croissante de son activité à l'encouragement des comportements nouveaux jugés plus efficaces.

L'organisation dans laquelle travaillent les salariés, évolue dans un cadre institutionnel et technologique en perpétuelle mutation, donc l'objectif premier devient l'accompagnement des salariés pour qu'ils s'approprient cette culture de changement.

1.4. Mettre en œuvre la stratégie :

La fonction ressources humaines est l'une des pierres angulaires de la stratégie globale. Une fois la politique stratégique est définie, la fonction ressources humaines est amenée à opérer les adaptations auprès des salariés pour permettre la réalisation de cette stratégie.

2. Les objectifs de la GRH

La fonction ressources humaines est assurée par la direction des ressources humaines (DRH), au sein de cette direction, les gestionnaires des ressources humaines se calent sur des objectifs pour assurer leurs tâches administratives d'une part, et relationnelles d'une autre.

L'objectif majeur du management des ressources humaines s'inscrit dans la recherche de la performance de l'entreprise dans l'intérêt de tous, pour cela :

2.1. Attirer : L'acquisition RH est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main d'œuvre. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédant des habiletés et de l'expérience.

2.2. Conserver : L'élaboration de programme de relève, le soutien de la gestion de carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.

2.3. Développer : Au niveau de la formation, les pays industriels consacrent une partie de leur masse salariale au développement des travailleurs.

2.4. Motiver et satisfaire : On touche ici à une nouvelle dimension de la gestion du personnel. Gérer le personnel consiste alors à gérer une ressource de production, au même titre que l'entreprise gère ses investissements, et ses financements.

Le personnel n'est plus un coût mais une ressource qu'il faut acquérir, former, amortir et exploiter au mieux pour rentabiliser l'investissement en capital humain.

Cette recherche de la productivité du personnel passe aujourd'hui par la motivation, les rémunérations stimulantes, les plans de carrière engageants, les formations valorisantes, ou tout autre outil mettant en valeur le capital humain.

3. Les défis de la GRH :¹⁵

L'organisation et les personnes constituent un système complexe et ouvert. En effet, l'organisation se nourrit de son environnement et elle l'influence en retour. La prise en considération de l'environnement dans l'étude de la GRH est d'autant plus importante que le contexte dans lequel elle évolue l'organisation.

¹⁵ KERDOUS, (N) : *la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, mémoire de licence, université de Mouloud Mammeri, 2011, PP.19-20.

L'adaptation de la GRH à un environnement en évolution est un passage obligé pour toute organisation, car les coûts de la non-adaptation sont souvent catastrophiques.

3.1. Les mutations technologiques et la conduite du changement :

Les mutations technologiques, et en particulier les TIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) concernant la quasi-totalité des fonctions de l'entreprise, les conséquences en matière d'emplois, de compétences, de conditions de travail, de formation, de motivation, et de rémunérations sont considérables donc maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un développement des nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences.

3.2. La mondialisation et l'accentuation de la concurrence :

Les années 2000 sont marquées par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver sa compétitivité dans ce contexte où les innovations technologiques franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables, l'entreprise doit éliminer le surcoût et les gaspillages, Elle doit aller vite pour découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, et les adapter. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes, leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, et leur capacité d'évoluer. L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif et les responsables hiérarchiques sont les mieux placés pour le développer.

3.3. Les mutations économiques :

Les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio, frais du personnel/valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents.

Elle doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. Les cahots deviennent plus brutaux avec la variation forte de l'activité, l'entreprise doit pouvoir s'adapter rapidement à des variations de large amplitude. Le chaos

c'est-à-dire la difficulté à élaborer des prévisions fiables et le manque de visibilité à court et à moyen terme.

3.4. L'évolution démographique :

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées, avec une approche cohérente en terme de carrières, de rémunération, de mobilité, et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement, et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité.

3.5. Les mutations sociologiques et la diversité :

Les enquêtes montrent une perte d'évidence individuelle et de cohérence collective accélérée par l'explosion actuelle des nouvelles technologies. L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la compose, car elle regroupe des salariés aux aspirations multiples (la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels, et des qualifications se traduit par les grandes différences d'attente). Le besoin de reconnaissance est l'une des fortes attentes du personnel aujourd'hui.

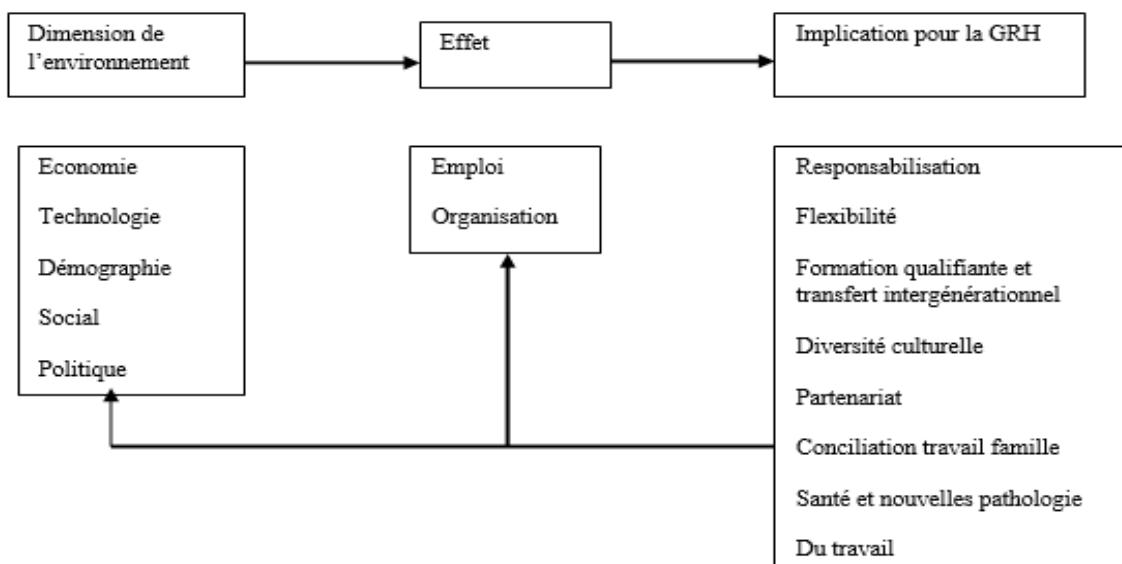
4. Pourquoi faut-il adapter la GRH aux nombreux changements de l'environnement ?¹⁶

Les organisations doivent adapter leur gestion des ressources humaines aux changements de l'environnement pour :

- Demeurer ou devenir rentables, productives et performantes dans un contexte de mondialisation et de compétitivité.
- Bâtir la pérennité et la longévité de l'entreprise.
- Créer et maintenir des emplois de qualité et durable.
- Respecter les droits des employés et les mobiliser.
- Evoluer au même temps que l'environnement.

¹⁶ ST-ONGE, (Sylvie) et autres : op.cit. pp.51-52.

Figure N°3 : L'adaptation de la GRH à un nouvel environnement : un cadre de référence.



Source : ST-ONGE. (SYLVIE) et autre, relever les défis de la gestion des ressources humaines, Gaëtan Morin, canada, 2004, P.53.

5. La DRH : vers une modification des profils et une professionnalisation de la fonction.¹⁷

Pour répondre aux défis, les entreprises sont amenées à adapter de nouvelles logiques qui irriguent les politiques sociales : personnalisation, adaptation, mobilisation, anticipation, et partage.

5.1. La personnalisation :

La logique de personnalisation irrigue les politiques d'emplois (recrutement et gestion des carrières), de rémunération, de formation, d'aménagement de temps, et de communication. Elle suscite le développement de certaines pratiques, système d'évaluation des personnes, des performances, et des bilans de compétences et implique les hiérarchies de façon croissante.

¹⁷ PERRETI, (J.M) : *la gestion des ressources humaine*, Vuibert, Paris, 19^{ème} édition, PP.7-10.

Les entreprises mettent en œuvre des projets professionnels personnalisés (PPP), des plans individuels de formation (PIF), des bilans professionnels personnalisés (BPP), comme elle diffuse une information personnalisée. La personnalisation se traduit également par l'individualisation des horaires, et la maîtrise individuelle du temps de travail.

5.2. L'adaptation :

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon efficace à toute les évolutions. Pour cela elle recherche la flexibilité dans cinq directions :

- La flexibilité quantitative externe : modification du niveau d'emploi, contrat à durée déterminée.
- La flexibilité quantitative interne : modification du volume d'heures travaillées, heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération, annualisation.
- La flexibilité quantitative ou fonctionnelle : mobilité, polyvalence.
- L'externalisation : sous-traitance interne et externe, essaimage.
- La flexibilité salariale : intéressement, rémunération

La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises.

5.3. La mobilisation :

Pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises, du fait des différences constatées dans l'organisation de la production, la mobilisation des salariés, le développement, et la mise en œuvre de leurs compétences.

La mobilisation repose sur l'implication de la hiérarchie et la capacité de motiver ses collaborateurs. Elle nécessite un climat social favorable et un véritable dialogue social. Elle suppose également la construction de nouveaux liens sociaux entre les salariés et l'entreprise.

La performance de l'organisation résulte du développement et de la mobilisation des ressources individuelles. Pour mobiliser l'intelligence et la créativité de leurs salariés, les entreprises développent l'utilisation du web 2.0 et des réseaux sociaux internes.

5.4. L'anticipation :

Aujourd'hui, le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice permettant de développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion des emplois à court terme s'inscrit dans le cadre d'une gestion anticipatrice des compétences, la maîtrise de la masse salariale s'inscrit dans le cadre d'une gestion stratégique de rémunération. Une gestion à court terme sans anticipation multiplie les dangers à moyen terme et compromet la survie de l'entreprise, donc la GRH s'inscrit dans une perspective durable.

5.5. Le partage :

La décentralisation de la formation permet une adaptation rapide et pertinente, une personnalisation réelle des décisions de la GRH et une mobilisation des salariés. Ce partage impose un important effort de sensibilisation de la hiérarchie. Réussir la mobilisation, l'adaptation et la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Tout cadre exerçant une fonction de commandement participe à la GRH dans le cadre du partage de la fonction.

Le manager de proximité participe directement à tous les actes de la fonction ressources humaines. Il doit participer aux missions suivantes :

- Définir les compétences, recruter, accueillir, intégrer.
- Gérer l'emploi et prévoir son évolution.
- Définir le projet professionnel et orienter le choix de carrières de ses collaborateurs, et évaluer le potentiel.
- Identifier les besoins de formation de ses collaborateurs, élaborer les plans individuels de formation.
- Mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations, évaluer les postes.
- Mobiliser et impliquer les collaborateurs à animer, communiquer, maîtriser l'interculturel et redessiner l'organisation du travail.
- Connaître les modes d'actions des syndicats, développer le dialogue social, négocier avec les partenaires sociaux.

- La veille : Dialoguer avec la DRH, auditer, activer l'intelligence économique et stratégique de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines est au cœur de la stratégie actuelle de l'entreprise, les directions générales se sont rendues compte du rôle que peuvent jouer les structures et les hommes dans la création d'avantage compétitif.

Section 03 : Planification stratégique des ressources humaines

La planification des ressources humaines représente un processus d'adaptation de l'entreprise à son environnement.

La planification stratégique des ressources humaines (PSRH) constitue l'un des outils pour faire de la gestion des ressources humaines (GRH) une fonction stratégique de l'organisation, au même titre que l'ensemble de ses autres fonctions, pour que la GRH soit prise en compte elle aussi au moment de l'élaboration du plan stratégique d'évolution de l'organisation.

La PSRH est l'une des réponses stratégiques avantageuses par rapport aux défis d'aujourd'hui et de demain des organisations.

1. Définition :

Selon MARION HARPER JR : *«Bien gérer une entreprise, c'est gérer son avenir, c'est gérer son information»*, donc c'est décider d'avance ce qui sera fait, la façon dont cela sera accompli, du moment où cela sera fait et par qui cela sera effectué.

Selon J.M PLANE¹⁸ : *« La notion du management stratégique des ressources humaines traduit le fait que la fonction adopte une vision dynamique. Cela implique qu'elle soit capable de planifier et de mettre en œuvre des actions cohérentes entre elles et bien sûr d'en contrôler des résultats. La fonction RH tend à plus d'autonomie et à une plus grande intégration à la stratégie de l'entreprise»*.

La planification stratégique des ressources humaines est une sorte de plan synthèse qui sert à encadrer les activités d'une organisation, en partant des besoins en ressources humaines

¹⁸ PLANE, (J.M) : *la gestion des ressources humaines*, Flammarion, 2000, P.32.

identifiés dans différents plans sectoriels de l'organisation, et en proposant des moyens pour respecter les orientations stratégiques de l'ensemble de l'organisation.

C'est un processus formel de révision systématique et continue des activités de la GRH, en vue de les moduler aux changements externes à l'organisation affectant son marché interne de travail, et d'établir une adéquation optimale entre les RH et le travail qui leur est demandé. Selon WALKER, la PSRH exige d'une organisation qu'elle analyse le futur autant que le présent, et surtout qu'elle projette devenir en fonction des opportunités que présente ce futur anticipé. L'analyse du futur s'appuie principalement sur des techniques telles que le remue-méninge, l'élaboration de scénarios possible ou la technique Delphi. L'analyse du futur consiste essentiellement en l'identification des forces qui vont modeler l'avenir, l'évaluation de différents scénarios futuristes, la fixation des objectifs organisationnels et la sélection des pistes d'action requises par les orientations d'une organisation.

2. Les objectifs de la planification stratégique RH :¹⁹

- Acquérir des ressources humaines capables d'atteindre ses objectifs stratégiques et de mettre en œuvre ses plans opérationnels, qu'elle puisse compter (au bon moment) sur les (bonnes personnes) ayant les (bonnes compétences).
- Coordonner les activités des ressources humaines avec les objectifs organisationnels.
- Se tenir au courant des tendances sociales, économiques, législatives et technologiques qui ont un impact sur les ressources humaines de la région et du secteur communautaire.
- Accroître la productivité de l'entreprise.

3. Les avantages de la planification stratégique RH :²⁰

- Accroître l'apport des RH à la réussite de l'organisation.
- Associer le plus efficacement possible les activités de la GRH et les objectifs de l'organisation.
- Elle permet de considérer les coûts liés à la gestion des ressources humaines comme un investissement et non une dépense difficile à effectuer.
- Orienter la gestion des ressources humaines vers l'avenir.

¹⁹ <http://hrcouncil.ca/info-rh/planification-strategique.cfm> (consulté le 12/04/2018 à 21:22).

²⁰ MEHDID, (Y) : *management stratégique des ressources humaines et leur efficacité dans le système d'insertion professionnel*, mémoire de licence en management des ressources humaines, université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2014.

- Améliorer la productivité et la rentabilité de l'organisation.
- Permettre une meilleure utilisation des potentiels des RH.
- Attirer les ressources humaines de qualité.
- Influencer la prise de décisions, élaborer des prévisions liées aux impacts des changements environnementaux et permettre de réagir à temps dans la croissance de l'organisation.

4. Ses inconvénients :²¹

- Coûteuse.
- Risque d'erreur.
- Peu flexible dans un environnement incertain et mouvant.
- Etouffe les initiatives.
- Le niveau de complexité plus élevé dans la prise de décisions ce qui retarde l'action.
- Le surplus d'information sur les RH que les dirigeants doivent assumer et canaliser.

5. Les facteurs de réussite :²²

Plusieurs facteurs doivent être considérés lors de l'implantation d'un processus de PSRH :

➤ **La prise en charge de la démarche par la haute direction :**

La haute direction doit être avant tout convaincue que la PSRH peut avantageusement contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation, comme pour l'instauration de tout changement. Il est nécessaire que la haute direction s'implique en affirmant ses convictions par rapport à la PSRH. Si elle ne s'approprie pas suffisamment la démarche, si elle ne se fait pas l'instauration de sa mise en œuvre, si elle ne demeure pas responsable du déroulement des activités PSRH et si cette démarche n'est pas cohérente avec sa philosophie de gestion, il est difficile d'espérer obtenir l'adhésion requise de l'équipe de direction et du personnel de l'organisation à ce sujet.

²¹ <https://www.google.dz/search?q=http%3A%2F%2Fcours-gestion.com%2Favantages-limites-planification> (consulté le 12/04/2018 à 00 :11).

²² MEHDID, (Y), Op.cit.

➤ **L'adhésion et l'engagement de toute l'équipe de direction dans le processus :**

La stratégie d'implantation de la PSRH est tout aussi importante que le processus de PSRH lui-même. L'un des facteurs de succès consiste à rallier et à convaincre l'équipe de direction de l'importance et de la nécessité du changement proposé, que ce dernier permettra de mieux faire les activités importantes qu'auparavant.

➤ **La prise en compte des éléments de l'environnement externe au même titre que ceux de l'environnement interne lors de l'exercice :**

Les changements de l'environnement externe ont une incidence critique sur l'avenir de l'organisation. Il est d'autant plus important d'analyser les changements de l'environnement, si l'on considère leurs caractéristiques d'incertitude, de rapidité, de complexité et de turbulence. En effet, une organisation qui privilégierait uniquement l'environnement interne risquerait de manquer d'opportunité pour saisir les avantages concurrentiels de l'environnement externe.

➤ **L'intégration de la PSRH à la planification stratégique globale :**

Une organisation intéressée à implanter la PSRH doit s'assurer qu'une telle démarche repose sur une planification stratégique d'ensemble de l'organisation. La PSRH ne doit pas être considérée comme une fin, mais son implantation doit plutôt constituer un moyen d'atteinte des objectifs, en regard de la stratégie d'évolution de l'organisation et de la stratégie des RH fixées par les décideurs. Conséquemment, la haute direction qui souhaite procéder à son implantation est donc prête à questionner l'organisation, à oser remettre en cause des programmes jugés jusqu'alors intouchables, à se définir une philosophie de gestion ou à la revoir.

➤ **La mise à profit optimale des forces des RH en place :**

L'organisation doit capitaliser avant tout sur les forces des RH en place. Ainsi, elle favorise toutes ses chances de succès en exploitant au maximum les capacités et le potentiel de ses RH. De plus, elle augmente la probabilité d'atteindre ses objectifs stratégiques plus facilement et plus rapidement.

➤ **La réalisation du processus à petits pas et étape par étape :**

L'une des tactiques de démarrage de la PSRH consiste à commencer "petit mais important". Il n'est pas indispensable d'avoir toutes les réponses ou toute l'expertise nécessaire pour mettre en marche le processus. En revanche, le risque serait de retarder inutilement son implantation.

Il est préférable, au contraire, de commencer à petits pas et de s'ajuster au fur et à mesure.

Déjà, le fait de réaliser une activité telle que dresser l'inventaire des qualifications actuelles et potentielles des RH en place, constitue une valeur ajoutée pour l'organisation.

➤ **La qualité des informations sur les RH :**

La disponibilité d'informations de qualité sur les RH est nécessaire pour la mise en œuvre de la PSRH. À cet effet, l'engagement de la direction des RH est requis. Il est également reconnu que la spécificité des rôles des intervenants facilite la PSRH ainsi :

- Les hauts dirigeants demeurent les instigateurs et les responsables de la démarche et de son Suivi.
- Les gestionnaires sont les supports et les actionnaires.
- Les directions des RH constituent les partenaires et les catalyseurs.

6. Étapes du processus :²³

6.1. Réflexion stratégique :

Cette étape vise à réfléchir sur l'avenir de l'organisation : que se passe-t-il d'ici deux, cinq ou dix ans? L'activité de réflexion stratégique permet de faire le bilan de la situation actuelle, pour l'analyse de l'environnement externe.

L'opération consiste à identifier les éléments qui influencent le développement de l'organisation et à faire établir un diagnostic de l'environnement.

Tableau N°2 : Le diagnostic interne et externe de l'environnement.

Environnement interne	Environnement externe
Situation financière	Marché du travail
Forces et faiblesse de l'entreprise	Concurrence
Départ planifié, mobilité...	Mobilité et profil de la main d'œuvre....

Source : <https://www.memoireenligne.com/gestion-des-ressources-humaines.html> (consulté le 18/04/2018 à 14:25).

Dans la pratique, la réflexion stratégique suppose certaines activités de la part de gestionnaire des RH telles que :

²³ <https://www.memoireenligne.com/gestion-des-ressources-humaines.html> (consulté le 18/04/2018 à 14:25).

- Inventaire des emplois et les effectifs par catégorie d'emploi (âge, ancienneté, sexe, nationalité).
- Analyse des emplois et la répartition des activités.
- Elaboration des référentiels de fonction.

6.2. Planification des besoins en ressources humaines :

Cette étape consiste à identifier clairement le type de compétences, les ressources nécessaires à l'entreprise, ainsi que le moment le plus opportun pour l'embauche de personnel, afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale.

Certaines questions permettent d'identifier les besoins

- Quelles fonctions devons-nous combler ?
- Quels types de compétences faudra-t-il ?
- De combien de personne aurons-nous besoin pour effectuer ce travail ?
- A quel moment et pour combien de temps ?
- Au sein de l'effectif actuel, y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail ?
- Avec le perfectionnement, y a-t-il des employés qui pourront réaliser le travail ?

Le responsable chargé de la planification des RH au mandat de recenser les besoins dans chaque secteur de l'organisation, et de traiter l'information de manière à déterminer le nombre de postes nécessaires pour atteindre les objectifs fixés lors de la réflexion stratégique. Le nombre de postes nécessaires est intimement lié à la capacité de production de l'entreprise.

6.3. Prévision des disponibilités des ressources humaines :

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel. Pour se faire, il faut connaître les compétences et les habilités de tous les employés actuellement en poste.

Pour chacun d'entre eux, il faut connaître :

- L'expérience professionnelle.

- Le rendement.
- Le champ d'expertise.
- Les intérêts, aspirations et projet de carrière.

6.4. Analyse de l'écart :

Cette étape consiste à comparer le nombre de poste prévus dans chaque catégorie d'emploi en tenant compte des exigences du poste avec le nombre d'employés susceptible d'y répondre.

L'analyse permettra de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif (manque ou surplus de main d'œuvre), ou qualitatif (manque de compétences et habiletés nécessaire) pour combler les poste à pourvoir.

6.5. La planification des actions liées aux ressources humaines :

Lorsque l'écart est bien établi, il est plus facile de choisir les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté.

Tableau N°3 : L'élaboration du plan d'action.

Type d'écart	Action
Ecart quantitatif	Embauche
	Programme de recrutement interne et externe
	Réduction : mise à pied, suspension/licenciement, retraite anticipée
Ecart qualitatif	Restructuration
	Evaluation de la performance
	Réaffectation des ressources
	Apprentissage, formation et perfectionnement

Source : réalisé par nous-même.

Elaborer ensuite un plan d'action afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés. Ce plan doit comporter les objectifs visés, les personnes responsables ainsi que les échéances prévues pour chacune des actions de planification des ressources humaines.

7. Limites de l'approche PSRH :²⁴

La PSRH cherche avant tout à identifier les systèmes RH pertinents ou spécifiques afin de générer les compétences, comportements et attitudes nécessaires dans l'ajustement des structures et des systèmes à la stratégie de l'organisation.

De nombreuses critiques sont adressées à cette approche aux niveaux :

- Du processus d'intégration des RH : il s'agit beaucoup plus d'un alignement des RH.
- De la contradiction entre la recherche de cohérence externe et la cohérence interne.
- Des problèmes de mise en œuvre.

Pour le bien des entreprises, la planification stratégique des ressources humaines représente une fonction complexe en raison de la nature de leurs activités. Cependant, cet exercice peut devenir une tâche à haute valeur ajoutée si elle est réalisée de façon efficace. Une planification adéquate et une gestion éclairée de cette ressource sont donc essentielles

²⁴ MEHDID, (Y), Op.cit.

Au sein des entreprises la gestion des ressources humaines représente, d'un côté une fonction complexe en raison de la nature de leurs activités, mais d'un autre côté, elle peut être définie comme étant une tâche à haute valeur ajoutée si elle est réalisée de façon efficace. La GRH est l'ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser les RH pour une plus grande efficacité et efficacité, un élément stratégique de la dynamique de changement dans l'entreprise.

Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain en harmonie avec leurs stratégies afin de s'adapter à leur environnement, devenir agiles et compétitifs.

La main-d'œuvre représente pour l'ensemble des organisations un facteur de succès déterminant. D'ici on constate que l'intégration d'une dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est devenue une nécessité.

Chapitre 2 :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une technique de gestion des ressources humaines. Elle n'est pas un facteur récent, ses premiers développements datent de la fin des années 60. Elle s'est modelée sous différentes formes, la GPEC n'a pas admis de terminologie précise tout au long de son évolution. Elle pouvait être nommée « gestion prévisionnelle », « préventive », « anticipée », « anticipative ». De même les axes sur lesquels elle reposait, variaient d'une période à une autre.

La GPEC est apparue il ya une dizaine d'années dans le but d'accroître la flexibilité, l'adaptabilité, et l'employabilité des salariés. Elle permet à l'établissement d'anticiper sur l'évolution des carrières et des emplois pour s'adapter aux nouveaux besoins, aux nouvelles exigences ; en tenant compte des progrès technologiques et des contraintes économiques. Elle assure la cohérence entre la stratégie et la gestion des ressources humaines. Il s'agit d'une démarche tournée vers l'avenir, consiste à prévoir les besoins de l'entreprise, et leurs ressources à court, à moyen, et à long terme.

Pour mieux appréhender et mettre en lumière cette notion de GPEC, nous avons consacré ce présent chapitre pour essayer de présenter une définition de cette notion, son évolution, ses enjeux et objectifs en première section ; nous parlerons sur la méthodologie et les outils de la mise en œuvre dans la seconde section, dans la troisième section nous intéresserons au lien entre la pratique de la GPEC et la performance organisationnelle.

Chapitre 2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Section 1 : Historique, définition et concepts clés de la GPEC.

Face à la mondialisation, les nouvelles exigences en terme gestion, qualité, le besoin de raisonner sur l'avenir de l'entreprise ; quelle que soit la taille de l'organisation, son domaine, ou la fonction dont elle exerce son activité, il est important pour elle de s'adapter et de prévoir afin de faire face à un environnement concurrentiel.

1. Historique de la GPEC:¹

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

Les modèles de gestion prévisionnelle sont constitués sur une base 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 d'interprétation et de signification relatives aux chiffres dégagés.

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

1.2. 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 ». Elle était conçue comme un système dans lequel les différentes composantes interagissent. Le souci de rationalité était toujours présent, 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.

¹ DIMITRI, (WEISS) : *ressources humaines*, édition d'organisation, 2003, PP.389-394

La gestion prévisionnelle des carrières trouvait son origine dans le fait que la gestion 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.

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

La fin des années 1970 a connu des déséquilibres dans 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 suite aux réductions massives d'effectifs. De nouvelles approches de l'emploi voyaient le jour en se basant sur la critique des deux conceptions précédentes, et en faisant appel au management stratégique comme instrument pertinent pour la gestion des emplois dans un contexte incertain et instable.

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

1.4. 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 au contenu des emplois qu'à la question de leur volume. Ceci en cherchant à favoriser leurs adaptations à un environnement perçu comme durablement turbulent, 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...A l'externe, en accompagnant les salariés dans l'acquisition des compétences reconnues.

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

2. Définition de la GPEC:

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est pas une notion récente. Depuis des décennies les entreprises cherchent à prévoir leurs besoins à court, moyen, et à long terme.

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

La GPEC est l'ensemble de politiques, plans d'action qui vise à obtenir une adéquation efficace entre les ressources humaines et les besoins de l'organisation, à partir d'une stratégie définie en terme d'objectifs à élaborer ; des plans d'action destinées à neutraliser les inadéquations quantitatives entre les besoins futures et les compétences disponibles.

Selon J-M-Peretti : « *c'est l'ensemble des outils et des méthodes permettant d'intégrer les notions de l'évolution et de changement prévus, ou souhaités, susceptible de modifier tout une partie de l'effectif et des besoins de l'entreprise, l'ensemble des actions de l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour améliorer l'adéquation quantitative et qualitative entre les effectifs et les besoins actuels, et futurs prévus ou souhaités de l'entreprise* »².

La GPEC s'articule autour des axes suivant³ :

- **Un dispositif qui prend en compte les enjeux de tous les acteurs** : la GPEC s'inscrit dans un projet d'entreprise en cherchant à répondre aux attentes des différents acteurs : direction, salariés, instances représentatives du personnel(IRP).
- **Un dispositif concerté voire négocié** : la démarche peut donner lieu à un accord avec les partenaires sociaux.

² GEST Peretti (J-M) : *gestion des ressources humaines*, 15^{ème} édition, P.148.

³ CELICE (D) : *gestion des compétences et GPEC*, Paris, P.61.

- **Un dispositif articulé a la stratégie** : une démarche opérationnelle ne peut pas résulter de l'initiative isolée d'une direction des ressources humaines. Elle doit découler d'une volonté exprimée par la direction générale.
- **Un dispositif d'anticipation avant tous** : il s'agit d'anticiper l'évolution des métiers et des compétences dans une perspective à moyen terme.
- **Un dispositif à distinguer du plan social d'entreprise (PES)** : la GPEC vise à réguler en amont les décalages d'effectifs et de compétence alors le PSE (bilan ; entretien, validation des acquis d'expérience) résout une situation conjoncturelle que l'entreprise n'a pu anticiper.

3. Définition des notions et concepts associés à la GPEC :

3.1. La notion de gestion⁴ :

La démarche prévisionnelle des emplois et des compétences peut être relativement liée à la notion de gestion parce qu'elle est avant tout une question de management. C'est un ensemble d'éléments qui définissent le mécanisme de la mise en marche de l'entreprise, permettant de prévoir les objectifs à atteindre et les actions à entreprendre. Ceci afin de suivre la stratégie adoptée, sa mise en œuvre et de pouvoir agir face aux risques et aux imprévus. L'ensemble va dans le sens de prendre les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

Dans le domaine de gestion des HR, le sens le plus approprié au terme gestion est l'effectuation des choix tactiques : il s'agit de la prise de décisions quotidiennes, au niveau des responsabilités décentralisées et en conformité avec les choix stratégiques. Par exemple, les décisions d'embauche, de lancement d'une formation, aménagement des postes de travail.....

3.2. La notion de prévision⁵ :

La prévision consiste en la description de l'avenir et l'élaboration des scénarios de situations possibles.

⁴ RAHMANI (Z) : *gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, mémoire de master en sociologie de travail et des ressources humaines, université Abderrahmane Mira, BEJAIA, 2013, P.13.

⁵ Ibid., P.14.

« Chaque entreprise peut être confrontée à des problèmes différents. Si on prend l'exemple d'une entreprise dans un secteur en forte croissance, celle-ci devra offrir une GRH attractive permettant le développement des compétences et la fidélisation des anciens. Ce qui lui permettra d'attirer, de former, et de retenir les collaborateurs nécessaires à son développement »⁶. Afin d'arriver à concrétiser cet objectif et d'acquérir cet avantage concurrentiel, cette entreprise devra être dotée d'une stratégie de prévision lui permettant de mettre en lumière les écarts existants en son sein, de pouvoir détecter les problèmes à venir, de pouvoir déployer comme il se doit les compétences existantes, et de permettre ainsi la gestion des emplois et leur création. L'objectif de cette prévision est de disposer à chaque instant et dans chaque emploi de la ressource humaine nécessaire pour accomplir les objectifs mis en place par l'entreprise et d'arriver à répondre à ses besoins. La prévision recouvre un ensemble de méthodes très diverses qui ont en commun de chercher à réduire l'incertitude liée à la non connaissance du futur.

3.3. La notion d'emploi :

Un emploi est assimilable à un contrat passé entre deux parties, l'employeur et le salarié, pour la réalisation d'un travail contre une rémunération, par l'exercice d'une profession, ou bien pour un travailleur indépendant.

PERETTI Jean-Marie, mentionne à travers ses études sur cette question que « la définition des politiques de l'emploi et la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle reposent sur une bonne connaissance de la population active globale et de celle employée dans l'entreprise »⁷. Autrement dit, chaque entreprise doit avoir des connaissances sur le nombre de ressources immatérielles employées avant de mettre en place sa politique d'emploi. L'entreprise doit également savoir gérer ses emplois, quotidiennement et dans le futur, afin d'adapter les salariés à leur emploi tout en mettant la bonne personne dans le bon poste.

La mise en place d'un plan de prévision en termes d'emplois pourrait en effet permettre à l'entreprise de disposer de multiples avantages que ce soit en interne ou externe.

⁶ GEST Peretti (J-M) : *ressources humaines*, DUNOD, Paris, 2006, P.8.

⁷ GEST Peretti (J-M) : *ressources humaines*, 8^{ème} édition, Paris, 2003-2004, P.105.

3.4. La notion de compétence :

Dernier terme de l'expression GPEC. Elle est ce que l'on cherche à gérer à travers la GPEC. Les compétences sont des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée.

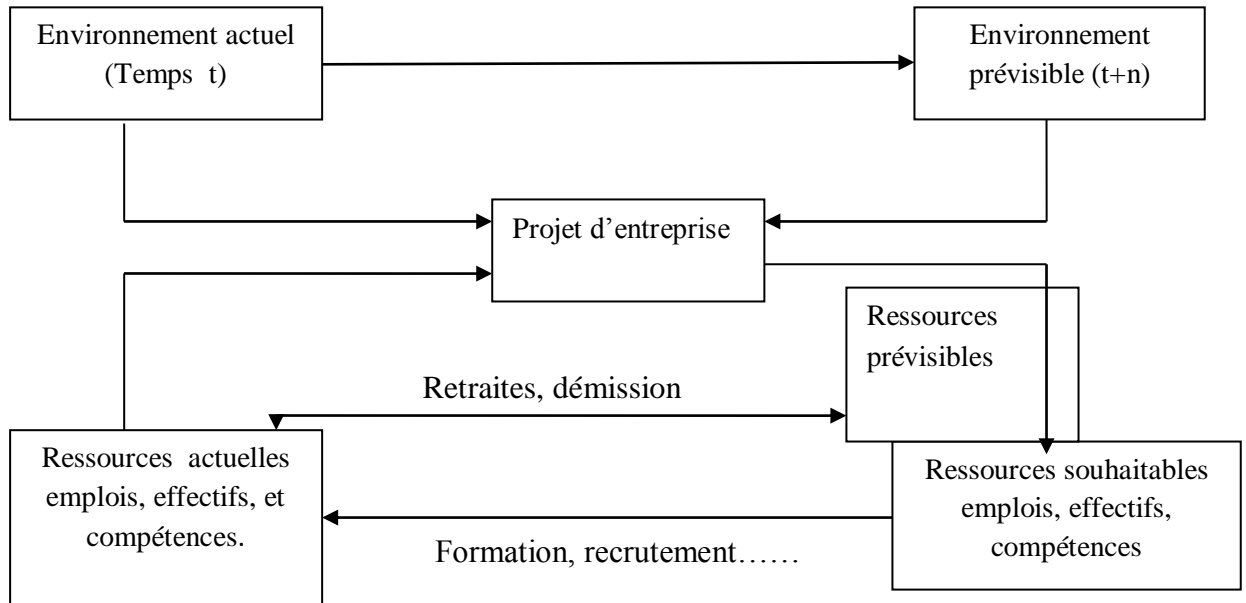
Une compétence est une capacité d'action efficace face à certaines circonstances, que l'on arrive à maîtriser parce qu'on dispose à la fois des connaissances nécessaires, et de la capacité de les mobiliser pour résoudre des problèmes concrets.

Les circonstances économiques imposent la mise en place des dispositifs de gestion des salariés et de leurs compétences en procédant à une évaluation et à une appréciation du personnel. Dans ce sens, LASARY explique que « *l'évaluation du personnel consiste à déterminer la valeur d'un individu à travers un certain nombre de qualités ou critères. Elle sert à contrôler les performances des travailleurs, l'adéquation avec le poste, promouvoir, muter, fixer les rémunérations* »⁸.

⁸ LASARY(A) : *tous sur le management*, édition el dar el othmania, Alger, 2017, P.193.

4. Le principe général de la GPEC :

Figure N°1 : Le principe général de la GPEC.



Source : www.rh.organisation.fr.(consulté le 19/03/2018 à 9 :58).

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

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

5. Les acteurs principaux de la GPEC :

Tableau N°1 : Les acteurs principaux de la GPEC.

Acteurs.	Rôles.
Dirigeants.	Prendre des décisions en matière de stratégie au regard de l'évolution du marché, des organisations, et de technologie.
Salariés.	Un acteur essentiel de la démarche GPEC, il est important de lui faire comprendre la stratégie de l'entreprise, et de développer ses compétences.
Représentant du personnel.	Échangé et informer tous information et consultation de la GPEC dans l'intérêt des salariés et au regard de l'entreprise.
DRH.	-Mettre en place les moyens d'analyse et de simulation des décisions politiques. - Identification des métiers et l'analyse des ressources. -Effectuer des choix en matière de grands équilibres tel que le recrutement externe /mobilité interne, orientation en matière de parcours professionnel, les moyens de formation.
Syndicaux.	Suivre et veiller à son application
Intervenant conseils.	Accompagne l'entreprise dans le développement de la GPEC. Veiller sur les nouveautés et les actualités juridiques, socio-économique, à intégrer dans la logique GPEC.
Formateurs.	Transmettre des compétences aux salariés en fonction des besoins repères.

Source : réaliser par nous-même.

6. Les enjeux de la GPEC :⁹

Les motivations qui poussent les entreprises à mettre en place une gestion des compétences, ont évoluées depuis son apparition. Au départ il s'agissait essentiellement de tentatives isolées pour favoriser la mobilité des collaborateurs et la flexibilité du travail. Puis sont apparus des motivations liées à des enjeux de ressources humaines, de management, et de stratégie. On distingue principalement 4 enjeux conduisant à la mise en place d'une démarche GPEC.

6.1. Répondre aux exigences légales :

- Maintenir la cohésion de l'entreprise et favoriser un bon climat social.
- Bâtir une relation de confiance avec les partenaires sociaux (transparence).

6.2. Gérer l'évolution des effectifs :

- Anticiper et gérer les situations de sureffectifs ou de sous-effectifs.
- Mettre en place des actions déterminant les besoins futurs de recrutement et favorisant la transmission des savoirs (départ à la retraite).

6.3. Améliorer les performances de l'entreprise.

- Faire adhérer le personnel aux nouvelles exigences, nouveaux métiers de l'entreprise.
- Développer les compétences, l'employabilité, et mettre en place un management de qualité.

6.4. Développer l'attractivité de l'entreprise :

- Favoriser une politique de mobilité interne en offrant de réelles perspectives d'évolution.
- Attirer et retenir les talents.

⁹ KORCHI, (MA) : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mémoire de master en science juridique et sociale, université IBN TOFAIL, Maroc, 2010, PP.7-8.

7. Les avantages et limites de la GPEC :

7.1. Les avantages de la GPEC :

- Permettre la pérennité de l'entreprise en assurant l'adaptation de la main d'œuvre.
- C'est un levier extraordinaire de motivation : c'est ce qui fait la différence entre les entreprises.
- Détecter les compétences cachées : mélange de connaissances, de savoir-faire et savoir être. Ces compétences sont stratégiques, elles procurent un avantage concurrentiel à l'entreprise. Elles peuvent être cachées si elles sont détenues par des salariés non connues de l'entreprise, donc la GPEC permet de les détecter et les hiérarchiser.
- Développer l'employabilité des salariés : clairement liée à la problématique de formation.

7.2. Les limites de la GPEC :

- Démarrer une GPEC sans savoir pourquoi : ne pas avoir identifié clairement le problème que l'on a à résoudre.
- Être incohérent entre les objectifs que l'on poursuit, la méthode que l'on applique.
- La mise en place des diagnostics des compétences individuelles peut provoquer des résistances. Toutefois, ces résistances devraient être surmontées si les conditions de mise en œuvre sont rigoureuses dans leurs aspects méthodologiques et déontologiques.
- Le taux de certitude d'une politique RH sur une longue période est faible.

Section 2 : La démarche et les outils de la GPEC.

Pour conduire une démarche GPEC comme un véritable projet de changement, il faut qu'il y ait une succession d'étapes et un enchaînement d'idées clairement définies. Par ailleurs, il faut définir les objectifs que l'entreprise veut atteindre, planifier les travaux, les valider ou les exécuter, ensuite il faut une évaluation des résultats.

1. Les raisons et les modes d'entrée dans une GPEC :

1.1. Les raisons de la mise en place d'une démarche GPEC :

Il ya trois principales raisons qui poussent l'entreprise à se lancer dans une GPEC :

- Résoudre un problème lié à un projet d'entreprise.
- Mettre en place une stratégie, par exemple une décision de repositionnement ou l'introduction sur un nouveau marché.
- Conduire un système global de management par la compétence.

1.2. Les modes d'entrée dans une démarche GPEC :¹⁰

Une fois l'entreprise a clairement identifié ses objectifs, et les raisons de la mise en place de cette démarche, il faut qu'elle choisisse un mode d'entrée. Ces derniers peuvent être résumés en 5 types :

1.2.1. L'entrée par le plan moyen terme : il s'agit de prévoir l'adéquation ressource emploi dans le moyen terme. Ce mode d'entrée suppose des choix stratégiques précis qui permettent d'évaluer les besoins futurs, mais également un système de quantification et de contrôle économique et social performant (indicateur déjà présents, il faut connaitre l'évolution du marché, la politique d'investissement).

1.2.2. L'entrée par les unités : C'est le même principe que l'entrée précédente sauf que l'on se situe ici au niveau des unités de production. Cela suppose un fort degré d'autonomie. Ce mode permet d'adapter la GPEC aux problèmes spécifiques de l'unité.

1.2.3. L'entrée par les familles professionnelles : il s'agit d'identifier les emplois-types de l'entreprise. On raisonne par famille. Par exemple les acheteurs, les gestionnaires.... On a un découpage transversal de l'entreprise.

1.2.4. L'entrée par les investissements : pour chaque projet d'investissement, on regarde l'impact qu'aura ce projet sur l'organisation du travail, les effectifs, les métiers, les formations.....

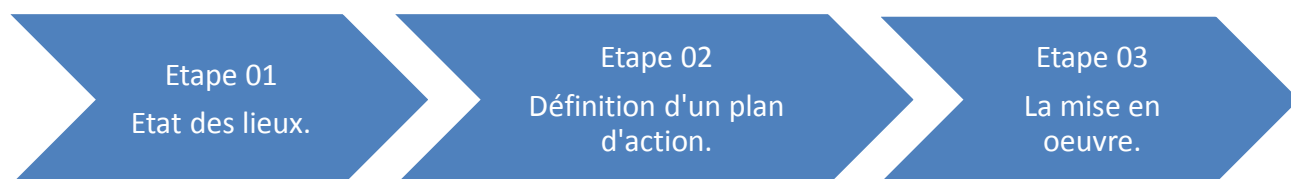
¹⁰ THIERRY, (D) : *la gestion préventive des emplois et des compétences*, éd l'Harmattan, Paris, avril, 1990, P.26.

1.2.5. L'entrée par les emplois sensibles : il s'agit d'identifier les emplois-cibles qui représentent pour l'entreprise des enjeux et des contraintes majeurs. On parle des « 20/80 », 20% des emplois représentent 80% des enjeux. Ce sont les emplois clés de l'entreprise, ceux qui sont difficiles à trouver sur le marché du travail, ceux qui sont en effectifs réduits, ceux dont le contenu doit évoluer.

2. Les trois grandes étapes de la GPEC :¹¹

Nous avons précisé les raisons et les modes d'entrée dans une démarche GPEC. Il nous paraît utile de détailler la méthodologie à adopter, et les étapes à suivre lorsqu'on se lance dans un tel projet.

Figure N°2 : La démarche GPEC en trois étapes



Source : réaliser par nous-même.

La politique GPEC se décline en trois principales étapes :

2.1. Faire l'Etat des lieux et l'analyse de la situation :

Cette étape consiste à réaliser un état des lieux : Quelle est la situation de l'entreprise dans son environnement ? Quel est son projet ? Quelle est la situation actuelle des emplois, des effectifs, et des compétences ? Cela suppose une définition rigoureuse des emplois en identifiant pour chacun d'eux le degré de technicité correspondant, le niveau d'information associé, ainsi que le niveau de valeur ajoutée apporté par l'emploi.

¹¹ www.rh.organisation.fr. (Consulté le 30 /03/2018 à 16 :15).

Cette première étape conduit à une description détaillée de la situation en matière de ressources humaines, au regard de la problématique préalablement repérée. Selon les situations cette étape peut nécessiter un travail d'investigation plus au moins lourd, qu'un pré-diagnostic.

2.2. La définition d'un plan d'action et les politiques d'ajustement :

Cette deuxième étape du processus de la GPEC conduit à la rédaction d'un plan d'action dans le domaine de l'emploi et la gestion des compétences. Ce plan d'action organise le niveau collectif de la gestion des ressources humaines (évaluation, formation : en vue de promotion ou bien d'un accroissement de la polyvalence, recrutement : effectif statut, CDI, CDD, mobilité : ce qui suppose d'organiser en interne les créneaux de promotion de communiquer et impliquer les collaborateurs, etc.) et le niveau individuel (bilan des compétences, congé individuel de formation, validation des acquis de l'expérience (VAE), etc.).

2.3. La mise en œuvre et l'évaluation du plan d'action :

L'accompagnement d'une démarche GPEC suppose la mise en place d'une structure ad hoc pour répondre aux besoins d'interdisciplinarité et de transparence exigées par les circonstances. Un tel dispositif comprend un comité de pilotage et un ou plusieurs groupes de projet.

Le rôle du comité de pilotage est de garantir le bon déroulement de la démarche, sa cohérence par rapport aux objectifs poursuivis et la mobilisation des ressources humaines nécessaires.

On trouve généralement au comité de pilotage : le directeur de l'organisme, des représentants des différents groupes professionnels présents dans l'établissement, et le responsable de la fonction ressource humaine. Les groupes de projet se composent : de cadres, salariés, et toutes les filières professionnelles concernées par la démarche.

Les groupes de projet sont activés par le comité de pilotage en fonction des besoins de la démarche. Avec l'assistance du responsable RH, les groupes de projet collectent les données et procèdent à leur analyse. Le responsable RH est le garant méthodologique de la

démarche ; il met à la disposition des groupes sa connaissance de la gestion des emplois et des compétences et aide ainsi à l'élaboration des outils et des procédures propre à l'établissement. Les résultats des travaux sont régulièrement transmis au comité de pilotage.

3. Les principaux outils de la GPEC :

La GPEC vise à réguler en amont les décalages d'effectifs et de compétences, afin de mettre un plan d'action cohérent ; visant à anticiper de manière efficace les effectifs, les emplois, les compétences et d'impliquer les salariés dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. Et pour cela la GPEC doit mobiliser tous les outils des ressources humaines. Ces outils sont multiples, certains font partie depuis longtemps de la boîte à outils du gestionnaire du personnel, toutefois le développement récent de concepts et de méthodes plus formalisés sont un signe de maturation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les entreprises. On peut les répertorier selon trois grands types :

- Les outils d'observation de l'effectif de l'entreprise.
- Les outils d'analyse de l'emploi.
- Les outils de suivi de la démarche GPEC.

3.1. Les outils d'observation de l'effectif de l'entreprise :

3.1.1. La pyramide des âges :

Selon PERRETTI JEAN-MARIE « *L'analyse d'une pyramide des âges présente un grand intérêt pour le gestionnaire des ressources humaines. L'âge a un impact sur les comportements professionnels. La pyramide des âges permet également de faire des projections dans le temps, de visualiser le départ à la retraite* »¹². C'est un outil important de la stratégie de la restructuration de la ressource humaine, il est devenu un outil de référence en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La pyramide des âges permet non seulement d'assurer à court et moyen terme la surveillance des limites d'âges pour le déclenchement des mises à retraite, mais aussi d'organiser la réflexion sur le devenir d'une catégorie professionnelle en fonction des différentes tranches d'âge.

¹² PERRETTI, (J.M) : *ressources humaines*, Op.cit. P.115.

3.1.2. La pyramide des anciennetés :

Dans son ouvrage Ressources Humaines, PERRETTI JEAN-MARIE soutient l'importance de la pyramide des anciennetés en soulignant que « *Elle présente d'autant plus d'intérêt que l'ancienneté influence sur les aspirations et le comportement professionnel du salariés, d'une part, et sur son statut de l'entreprise, d'autre part. Des avantages sociaux spécifiques peuvent existés en fonction de l'ancienneté : congé payé, primes....* »¹³ . L'ancienneté des salariés se prête à une analyse quantitative qui s'appuie sur des prévisions à moyen et 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.

3.2. Les outils d'analyse de l'emploi :

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 décrivant à travers, leurs activités et leurs compétences essentielles. Cet outil de référence s'appuie sur les observations des métiers existants au sien de l'entreprise et permettra à cette dernière de représenter graphiquement les passerelles logiques de passage d'un emploi à un autre.

La cartographie des métiers permet à l'entreprise :

- Le regroupement des postes ayant des points communs et l'amélioration de leur perception.
- L'identification des compétences requises pour l'exercice de chacun des métiers.
- L'identification des compétences stratégiques, rares, et les compétences organisationnelles telles que le savoir-faire et les savoirs collectifs.
- 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.

¹³ PERRETTI, (J.M) : *ressources humaines*, Op.cit. P.119.

3.2.2. Le référentiel de compétence :

Un référentiel de compétence est un document précisant le type et le niveau de perception attendu d'un agent, occupant un emploi donné, en termes de performances stratégiques à atteindre, et de compétences induites à maîtriser, dans un contexte bien spécifique. 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 définir et hiérarchiser les pratiques professionnelles et recenser les savoirs.

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 de la démarche GPEC :

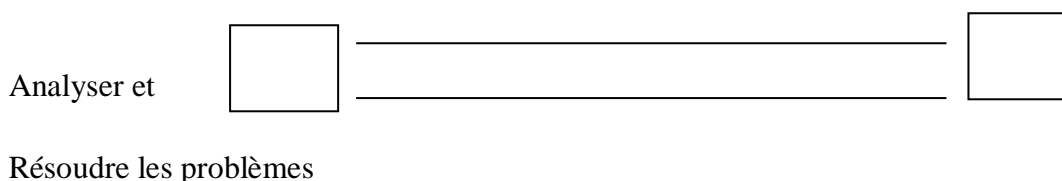
3.3.1. L'entretien professionnel :¹⁴

L'entretien professionnel est un dialogue entre le salarié et la hiérarchie. Tout salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté dans une même entreprise, bénéficie, au minimum tous les deux ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise. 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 anticipatives des emplois et des compétences, et de discuter sur le travail et de lui communiquer les appréciations. Cet entretien annuel est une sorte de négociation ou chacun doit être à l'écoute et doit tenir compte des besoins exprimés par l'autre dans le souci des intérêts partagés et de la régulation des relations entre les salariés et les encadreurs.

¹⁴ CELICE (D), Op.cit., P.113.

Figure N°3 : Exemple de la grille d'appréciation utilisée lors de l'entretien professionnel.

Niveau de compétences	Commentaires : appréciation	Rappel du requis par
Par rapport au requis	qualitative s'appuyant sur des	rappel à la fiche (emploi
Niveau 0, 1, 2, 3 ou 4.	Frais concrets.	Ou fonction) niveau 1, 2,3



Source : CELICE (D), *gestion des compétences et GPEC*, Paris, P.113.

3.3.2. Le bilan des compétences :

Le bilan de compétences est une démarche accompagnée qui offre la possibilité au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et ses motivations. Cet outil a des objectifs divers. Il est constitué de plusieurs tests qui ont pour buts d'identifier les éléments qui aident dans la prise de décisions des orientations à prévoir au sien de l'entreprise. Le bilan de compétences permet d'anticiper l'évolution individuelle des carrières.

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 FRANCOISE soutien que « *le bilan de compétence demandé par le salarié peut être pris en charge par l'entreprise pour ses besoins, mais la loi est prévu avant tout pour aider le salarié à construire son projet personnel* »¹⁵.

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.

¹⁵ KARLAN, (F) : *guide de la gestion*, édition d'organisation, Paris, 2000, p.72.

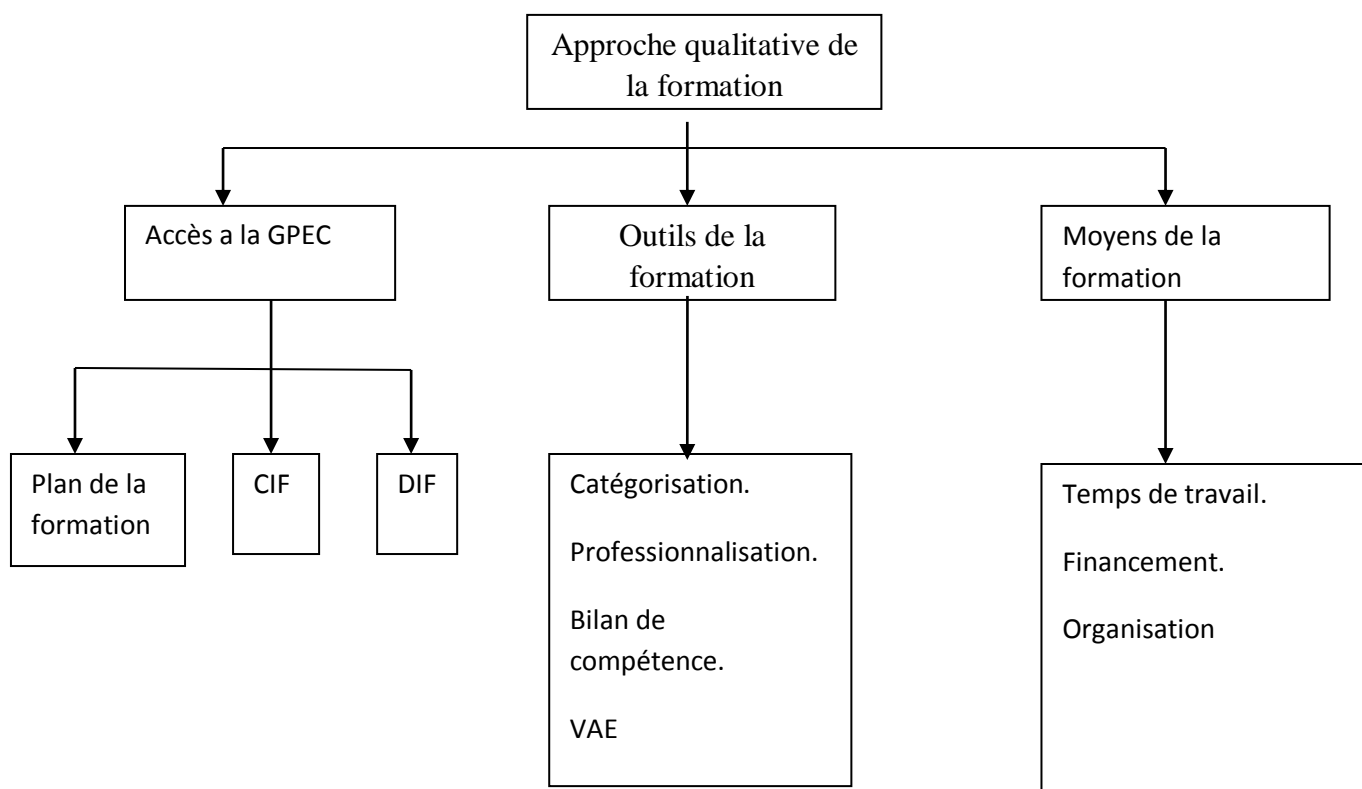
4. Les politiques d'ajustement de la GPEC :

4.1. La formation :

L'amélioration des performances des salariés repose sur le développement de leurs compétences. La formation permettra donc de renforcer les compétences et l'expertise des employés, de développer leur capacité d'innovation, l'efficacité de leur travail, et l'adaptation aux évolutions techniques.

La GPEC peut servir d'aide à l'élaboration d'un plan de formation car elle fournit des orientations utiles en la matière.

Figure N°4 : L'approche qualitative de la formation.



Source : STANKIEWICZ, (F) : *la GPEC dans un contexte imprévisible*, édition LIAISONS, 2010, Paris, P.24.

Les modes d'accès à la formation se différencient selon l'initiative qui engage le souhait de formation, il peut s'agir de :

4.1.1. Pan de formation : Correspond à toute action de formation à l'initiative de l'employeur. Le départ en formation est assimilé à un départ en mission et le temps de formation est financé par l'employeur, que ce soit sous forme de rémunération ou d'allocation formation (si la formation se déroule en hors du temps de travail).

4.1.2. DIF : Un droit individuel à la formation d'une durée de 20 heures par ans cumulables sur six ans, est ouvert à tous salarié en contrat à durée indéterminée disposant d'une ancienneté d'au moins d'un an au sien de l'entreprise.

Pour les salariés à temps partiel, cette durée est calculée prorata temporis. Concernant les salariés en contrat à durée déterminée, ceux-ci qui acquièrent le DIF dès lors qu'ils ont travaillé au minimum quatre mois civils pleins consécutif ou non au cours des douze derniers mois au sien de l'entreprise.

4.1.3. CIF : Le congé individuel de formation, c'est la possibilité de suivre à l'initiative du salarié une action de formation.

L'ancienneté requise pour l'ouverture du CIF est fixé :

Pour les salariés sous le contrat à durée indéterminé (CDI) : vingt-quatre mois de travail, consécutif ou non, dont douze mois dans l'entreprise.

Pour les salariés sous le contrat à durée déterminée (CDD) : vingt-quatre mois de travail, consécutif ou non, sur les cinq dernières années.

Pour les demandeurs d'emplois indéterminés : six mois de CDD sur les vingt-deux derniers mois.

4.2. Le recrutement :

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.

4.3. La rémunération :¹⁶

Rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensables à la réussite de l'entreprise. La rémunération est devenue une composante essentielle et reconnue de la stratégie ressources humaines.

La GPEC sert à élaborer une grille tenant compte des emplois, de leur classification et des compétences adéquates à chaque poste de travail et assurant ainsi leur développement. Elle sert également à harmoniser les pratiques et à éviter les tensions organisationnelles et celles liées à la rémunération. La GPEC permet à l'entreprise de se situer par rapport à son budget global et déterminer à travers la connaissance de chaque poste de travail la rémunération qu'elle doit affecter à chacun des postes.

4.4. La communication :¹⁷

L'efficacité et la réussite d'une entreprise dépend de sa communication et de son écoute pour le personnel. C'est un outil non négligeable car il contribue d'une part, à la réalisation du travail assigné ainsi qu'à la sensibilisation du personnel, d'autre part, au bon fonctionnement et au développement de l'entreprise. La communication peut conduire l'entreprise à l'acquisition d'un avantage concurrentiel grâce à la cohésion des équipes de travail, ce qui lui permettra également de donner une bonne image à l'extérieur et de devenir un facteur d'attractivité pour les agents externes. En effet, la communication permet d'identifier les problèmes existants dans les structures et aides à la prise de décision et à la mise en œuvre d'action à entreprendre,

La GPEC aide l'entreprise à conserver une bonne communication. On peut dire que les fiches de postes permettent de communiquer aux salariés leurs tâches quotidiennes ; ce qui développera l'efficacité de leur action, la qualité et la rapidité du service rendu. Elle permet

¹⁶ RAHMANI (Z), Op.cit. P.26.

¹⁷ RAHMANI (Z), Op.cit. P.28.

également de mettre en lumière les attentes des salariés à travers leurs accompagnements dans leur évolution professionnelle.

Étant un projet collectif, la GPEC permet de trouver un discours commun entre l'entreprise et ses salariés et de répondre aux aspirations des deux parties. En effet, elle a pour objet le dialogue entre toutes les parties afin d'imbriquer la stratégie à long terme de l'entreprise, le bien-être et l'évolution des collaborateurs.

5. Les conditions de réussite de la démarche GPEC :¹⁸

Le processus de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un processus complexe. Ce dernier doit être conduit comme un véritable projet. Sa réussite repose sur :

- L'implication de tous les acteurs : un projet de GPEC nécessite la mobilisation de la direction générale, du comité d'entreprise, et de la commission de suivi GPEC.
- Définir clairement la stratégie de l'entreprise.
- Faire un état des lieux des ressources : avant de mettre en place sa politique RH, l'entreprise doit connaître précisément ses profils et les compétences de tous ses collaborateurs.
- Identifier les besoins grâce à la définition de la stratégie.
- L'adéquation des règles et des procédures aux objectifs visés.
- Définir un plan d'action : il dispose d'une série d'outil pour évaluer les compétences des salariés.
- Assurer la pérennité de la démarche GPEC.

Section 3 : La GPEC : un levier stratégique pour l'entreprise.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil stratégique du management pour l'entreprise. Elle permet de faire une analyse prospective de la structure de l'organisation.

Valoriser le capital humain suppose d'en suivre précisément l'évolution et de veiller à son adéquation avec les besoins présents et à venir de l'entreprises en matière de compétences. Un suivi, qui aujourd'hui peut être opéré par la GPEC.

¹⁸ www.leaderia.com (consulté le 10/04/2018 à 14:00).

Cette dernière permet une meilleure anticipation pour adapter les compétences aux emplois, et d'avoir une meilleure maîtrise sur les conséquences des changements technologiques et économiques.

1. Définition d'un outil stratégique :¹⁹

L'outil stratégique peut être défini comme un plan d'utilisation et d'allocation de ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de le stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée.

La GPEC s'inscrit dans une démarche stratégique puisque 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'obtention d'un avantage concurrentiel. La compétence constitue un facteur clés du succès pour l'entreprise.

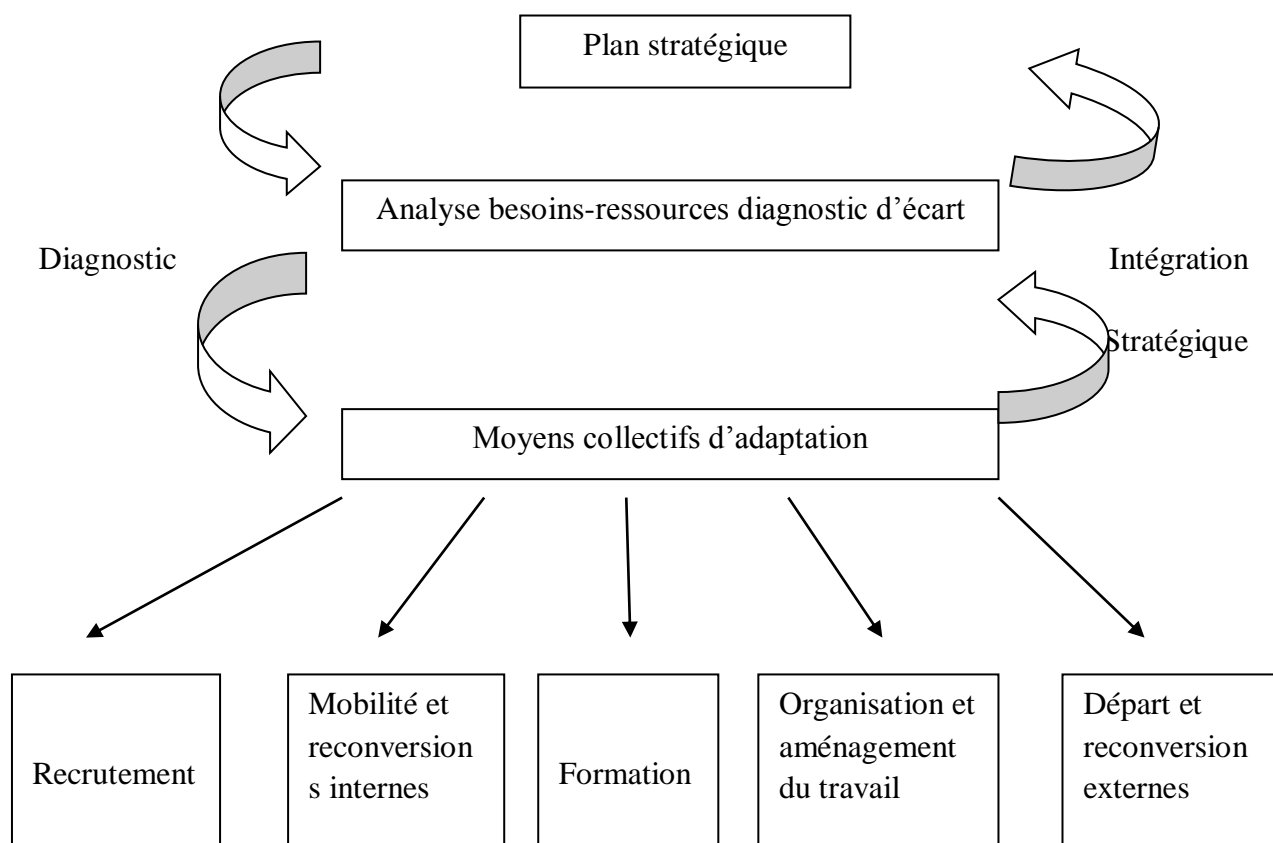
2. La GPEC est un outil stratégique de management pour l'entreprise :

La GPEC est un outil stratégique comme on l'a vu précédemment, mais surtout un outil de management. 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 prérequis 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 postes.

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

¹⁹ KERDOUS, (N) : *la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, mémoire de licence, université de Mouloud Mammeri, 2011, P.48.

Figure N°5 : La démarche stratégique de la GPEC.



Source : MARTORY (B) et CROZET(D) : *gestion des ressources humaines, pilotage social et performance*, éd DUNOD, 5^{ème} édition, 2002, P.30.

3. La GPEC outil d'appréciation des personnes et de gestion des carrières :²⁰

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 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.

²⁰ KERDOUS, (N), Op.cit, P.50.

La GPEC et le dispositif de 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.

4. La GPEC outil de management des équipes :²¹

Attention il ne faut pas croire que la gestion des compétences concerne uniquement le champ des ressources humaines. Elle peut être mise en place en tant que mode de coordination des équipes dans un contexte de management de projet. Ainsi, elle permet de définir un « langage commun opératoire » afin que des profils identiques ou différents puissent aboutir à la mise en œuvre d'un projet.

Le mode de projet, le travail en groupe sont très appréciés dans les organisations mais aussi en tant que mode de régulation du travail entre organisations. Par exemple les réseaux d'entreprises constitués autour de la valorisation d'un projet commun, fonctionnent uniquement en mode collaboratif. Quelque soient les équipes, qu'elles soient composées de profils identiques ou complémentaires, qu'elles soient multiculturelles, géographiquement dispersées, leur performance repose sur l'optimisation des compétences collectives associés au groupe.

5. Les effets de la démarche GPEC sur l'intégration de la GRH à la stratégie d'entreprise :²²

L'identification des métiers sensibles apparaît comme le principal vecteur d'intégration de la GRH à la stratégie d'entreprise.

Les différentes catégories de métiers sensibles usuellement identifiées conduisent à distinguer :

- Les métiers stratégiques essentiels à la pérennisation des savoir-faire et de l'avantage concurrentiel.
- Les métiers de tension, dont l'offre est réduite sur le marché du travail.

²¹ CELICE (D), Op.cit., P.39.

²² www.agrh.fr (consulté le 18/04/2018 à 10 : 38).

- Les métiers soumis à un renouvellement fort de leurs effectifs impliquant de frais, des actions, et de transfert des savoirs.
- Les métiers menacés et/ou n'autorisant pas de perspectives d'évolutions professionnelles.

6. Etudes montrant le lien entre la GRH et la performance organisationnelle :²³

Plusieurs auteurs se sont intéressés au lien qui pouvait exister entre les pratiques de la GRH et leurs effets sur la performance organisationnelle de la firme. Voici une synthèse des travaux réalisés dans ce domaine :

Dallery et Doty(1996) ont mené une étude auprès de succursales de banques américaines. Ils ont montrés le lien qui existe entre le niveau de performance organisationnelle et les activités de la GRH, tous comme Betcherman, MC Mullen, Leckie, Caron(1994) qui ont prouvé l'existence d'une relation entre la participation des employés, la rémunération incitative et l'amélioration de certains indicateurs de performance organisationnelle.

Même résultat pour Stephen et Verma (1995) qui ont réalisé une étude auprès de grandes entreprises canadienne syndiquées. Cette étude montre une relation importante entre les pratiques visant la protection de l'emploi, les programmes de qualité de vie au travail et le niveau de profitabilité de ces entreprises. Aussi, Pfeiffer et Veiga (1999) supportent l'idée qu'indépendamment du contexte d'affaires, certaines pratiques de la GRH permettent d'améliorer la manière avec laquelle les RH sont stratégiquement gérées au sien des organisations et par le fait même, d'accroitre la performance de la firme.

De leur côté, Bayad, Arcand et Liouville (2002) ont réalisé une étude auprès des entreprises françaises, celle-ci nous permet d'observer une relation importante entre le niveau d'accroissement de l'efficacité organisationnelle et la présence de certaines activité de la GRH.

Huselid et Becker (1997) exposent à leur tour une relation significative entre l'investissement réalisé dans certaines pratiques de la GRH et l'accroissement de la

²³ AMIRECH (M.A) : *l'impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle*, mémoire de master en science de gestion, école supérieure de commerce, Alger, 2016, P.57.

performance des entreprises américaines. Tous comme les précédentes études, Welbourne et Andrews (1996) ajoutent que les politiques de rémunération incitative aident les entreprises nouvellement inscrite en bourse.

L'étude de Huselid, Jackson et Schuler (1997) comme celles menées par Huselid en 1995, prouvent l'existence d'une importante relation entre le niveau d'investissement atteint dans certaines innovations RH et divers critères de performance de la firme.

En ce qui concerne la satisfaction au travail, Guérin, Wills, et Lemire (1997) et Berg (1999) montrèrent que l'introduction de certaines pratiques de la GRH avait pour effet de réduire considérablement le niveau d'insatisfaction des employés au travail. Batt et Applebaum (1995) démontrèrent d'ailleurs que les organisations plus participatives et plus flexibles peuvent compter sur des employés plus satisfaits et plus engagés.

7. Lien entre compétence et performance :²⁴

Les performances mesurent le résultat de l'activité d'un individu à un poste donné. La performance est à mettre en relation les capacités, les compétences, l'organisation, les méthodes, les relations et le climat du groupe de travail. On présente souvent l'entreprise par son chiffre d'affaire en oubliant que le premier capital d'une entreprise est d'abord son capital sont les compétences.

La performance est un résultat chiffré obtenu, elle se traduit par des résultats mesurés (chiffre d'affaire, profil, les ventes...)

Il est performant signifie qu'il est capable d'obtenir tel score, tel résultat demandé, dans le respect des délais, des normes de qualité, de cout....etc.

En revanche la compétence, est un ensemble de connaissances et de comportements qui se combinent harmonieusement pour répondre aux besoins d'une situation donnée à un moment donné, il est compétent signifie qu'il est capable de mobiliser et de combiner les connaissances, les savoirs faire, et les comportements professionnelles nécessaires pour faire face aux situations professionnelles rencontrées à leurs évaluations.

²⁴ www.univ-bejaia.com (consulté le 19/04/2018 à 20 :47).

7.1. La performance au niveau individuel :

La performance individuelle est considérée comme action réussie ou encore comme une prise d'initiative réussie de l'individu sur la situation professionnelle dont il assume la responsabilité, la dynamique de ce facteur (les compétences) permet d'expliquer la performance au niveau individuel.

7.2. La compétence un facteur clés de performance :

Seul un personnel compétent, c'est-à-dire formé constamment, sera capable de relever les défis de la compétitivité. La main d'œuvre est donc la principale force d'attaque de l'entreprise. Et comme le souligne TOM PETER « *pour réussir aujourd'hui, il faut appliquer la même règle au personnel* »²⁵. La règle veut qu' on investisse à part égale ou plus encore dans l'amélioration des qualités techniques et managériales du personnel avec l'amélioration de la qualité relative (par rapport à la concurrence) des produits et services de l'entreprise.

7.3. Compétence et performance :

Les compétences vont permettre aux gestionnaires des RH non seulement d'effectuer leur travail de la bonne façon, mais de l'effectuer en ayant un impact sur la performance individuelle et organisationnelle, avoir un impact sur la performance individuelle signifie que les gestionnaires des RH possèdent les bonnes compétences essentielles vont mieux performer dans leur fonction, tandis que ces compétences vont aussi avoir un impact sur la performance organisationnelle.

Le lien entre la compétence et la performance est possible à établir, car mis à part les définitions d'une compétence qui incluent un lien avec la performance lors de l'expérience d'une fonction, des études empirique l'ont aussi validé, en effet, certaines compétences peuvent aider à prédire La performance individuelle et la performance organisationnelle.

²⁵ Revue de sciences humaines, université de Med Khider, N°4, 2004, Algérie, article rédigé par BOUDJMIL AHMED.

La notion GPEC a été enrichie par les points traités dans ce chapitre, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil important pour toutes les organisations, elle est devenue l'une de ses préoccupations centrales. En effet, l'entreprise doit concevoir, mettre en œuvre et suivre des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources, tout en s'appuyant sur l'aspect quantitatif (effectif) et qualitatif (compétence).

La GPEC est un outil de pilotage qui doit s'intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise, l'objectif principal de cette démarche est de prévoir l'évolution des métiers dans l'entreprise afin d'anticiper le changement, développer les compétences des salariés, améliorer leur employabilité, et assurer le transfert de compétences clés.

La GPEC permet à l'entreprise de renforcer sa compétitivité, elle s'avère de plus en plus indispensable dans les organisations.

Chapitre 3 :

La GPEC au sein de l'organisme d'accueil

Notre stage pratique a été effectué dans la direction ressources humaines au sien de l'entreprise SPA TONIC INDUSTRIE.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une gestion anticipative, préventive et indispensable pour qu'une fonction RH soit performante.

Au cœur de ce chapitre nous allons tenter d'évaluer le niveau d'application de la GPEC au sien de l'entreprise accueillante « TONIC INDUSTRIE ». Dans trois mois de stage nous avons essayé de tirer le maximum d'informations concernant notre étude.

Avant d'entamer l'aspect pratique de notre recherche, nous allons exposer une présentation générale de l'entreprise en donnant un aperçu organisationnel sur cette entreprise, ses activités et ses missions ainsi qu'une présentation de la DRH qui est concerné par notre étude de cas.

Ensuite, nous allons présenter notre démarche méthodologique de l'enquête, ses objectifs et ses outils.

A la fin de ce chapitre, on va présenter et analyser les résultats quantitatifs et qualitatifs de l'enquête et tirer les constatations nécessaires pour aboutir à une synthèse générale.

Chapitre 3 : La GPEC au sein de l'organisme d'accueil

Section 1 : La présentation générale de « TONIC INDUSTRIE»

1. Historique : De TONIC EMBALLAGE à TONIC INDUSTRIE.

En 1997 un jeune entrepreneur ABD-ELGHANI DJERRARA crée une SARL « TONIC EMBALLAGE » comme grand complexe de dix SARL spécialisées dans tous type d'impression et fabrication de papier qui sont : SARL MODEL EMBALLAGE, SARL ALPINE BOONOL, SARL POLY PAPIER, SARL POET PRINT, SARL HAMLOTAGERIE, SARLOUATE INDUSTRIE, SARL ALSTRA, SARL AD BETAN, SARL GENERALE TAKA, SARL ELITE IMPRESSION.

La banque BADR (la banque de l'agriculture et du développement) lui a ouvert des lignes de crédit entre les années 2000 et 2005. Elle mettra à la disponibilité de TONIC plus de 65,5 milliard de dinars, soit 635 million d'euros. TONIC Emballage couvre près de 60% du marché de l'emballage en Algérie et exporte à l'étranger. En 2005 elle emploie plus de 3500 salariés ; affiche une capacité de production de 300000 tonnes par an de produits finis et réalise un chiffre d'affaire à l'export de l'ordre de 36 millions d'euros. En 13 juillet 2009, le tribunal de Blida a désigné par ordonnance N°147/2009 deux syndics administrateurs judiciaires pour assurer la mission de la gestion de cette faillite.

TONIC INDUSTRIE a été créé ex NIHILO en date du 11/04/2011 par l'assemblée générale et ce conformément à la résolution du CPE n°06/109 du 06/01/2011.

Cette assemblée générale clôturée en date du 08 juin 2011 a décidé de :

- L'absorption des dix ex SARL TONIC EMBALLAGES par l'EPE TONIC INDUSTRIE à compter du 30/06/2011.
- L'augmentation du capital de 29.999.000.000,00 DA, pour le porter à 30.000.000.000,00 DA.
- La mise en conformité des statuts et registre de commerce de l'EPE suite à l'opération d'absorption des dix ex SARL Tonic Emballage.
- La régularisation de la situation du patrimoine rétrocedé.

- De donner mandat au conseil d'administration à l'effet de procéder aux formalités de radiation des registres de commerce des dix ex SARLTONIC EMBALLAGE auprès du CNRC à partir du 30/06/2011.

- Le transfert du siège de l'entreprise vers la zone industrielle de Bou-Ismaïl.

Ainsi la période du 14 avril au 30 juin 2011 a été consacrée à la mise en place de l'organisation de la nouvelle EPE et au diagnostic des grands problèmes que connaît l'entreprise.

Il a été décidé aussi de faire continuer l'activité des dix ex SARL TONIC EMBALLAGE.

- 1- Le 11 Avril 2011 :** Création de l'EPE TONIC INDUSTRIE SPA.
- 2- Le 08/05/2011 :** Enregistrement au CNRC d'Alger.
- 3- Le 29/05/2011 :** Certificat d'existence / enregistrement fiscale sur la wilaya d'Alger.
- 4- Le 24/04/2011 et 08/06/2011 :** Fusion absorption des dix (10) ex Sarl de Tonic.
- 5- Le 26/09/2011 :** Reconfiguration du Conseil d'Administration.
- 6- Le 14/11/2011 :** Désignation du Président Directeur Général de l'EPE TONIC INDUSTRIE SPA.
- 7- Le 13/01/2013 :** Dossier de régularisation du RC. EPE TONIC INDUSTRIE et la radiation des RC des ex Sarl déposé au CNRC de Tipasa.

2. Présentation de l'entreprise :

L'entreprise TONIC INDUSTRIE créée le 14/04/2011 suite à la résolution N°6/109 du 06/01/2011, a procédé en juin 2011 à la fusion absorption des ex sociétés TONIC transférés par le trésor public, opérant dans le secteur de la papeterie et de l'emballage. Elle est organisée en forme d'une EPE/SPA avec un capital social de 30 000 000 000 DA, dont la totalité est détenue pour le compte de l'Etat par la Société de Gestion des Participations « SGP-GHEPHAC ».

TONIC INDUDTRIE est un leader Algérien qui comporte deux lignes complètes de la toute dernière technologie dans la fabrication, la transformation et la commercialisation de produits d'emballage, de papiers fins et de papiers tissus.

TONIC INDUSTRIE s'affirme comme une entreprise d'envergure internationale qui recycle annuellement plus de 26801 tonnes du papier et carton, comblant ainsi une partie de ses besoins en fibres.

TONIC INDUSTRIE a pu nouer des relations de confiance avec des entreprises publiques et privées, grâce notamment à la qualité de ses produits.

Parmi ses clients figurent : ENAD-WAFA-HENKEL-MDN-CONDOR-SIM- ENIEM.

Ses activités sont concentrées au niveau de deux sites :

- Zone de Chaiba (Wilaya de TIPAZA).
- Zone d'activité de Bou-Ismaïl (Wilaya de TIPAZA).

Fiche signalétique :

- Raison social : EPE TONIC INDUSTRIE.
- Forme juridique : Société par actions à capitaux publique.
- Capital social actuel : 30 000 000 000 dinars algériens.
- Activité : Production, transformation et commercialisation du papier.
- Actionnariat : SGP-GEPHAC (100%).
- Commissaire aux comptes : Mr FARES ALI et Mr HEDOUM MOHAND LARBI.
- Localisation : Zone industrielle de BOU-ISMAIL(W. Tipaza).
- Superficie : 36,8 Ha.

3. Les domaines de compétence :

- **L'activité de production :**
 - Fabrication de papiers ouate (tissu).
 - Fabrication de papiers pour carton ondulé (liner).
 - Fabrication de cellulose moulée (Alvéoles).
- **L'activité de Transformation :**
 - Fabrication de caisses en carton ondulé.

- Fabrication de sacs de petite et moyenne contenance standards et personnalisés.
- Fabrication de boites en carton compact (emballage pour pâtisserie, fromage, étuis pharmaceutiques, pochettes à CD etc.).
- Fabrication de gobelets (pour café et autres boissons).
- Fabrication de pots en plastique.
- Fabrication d'enveloppes et de rames et de ramettes en papier.
- Fabrication d'emballage souple de conditionnement de produits alimentaires.
- Transformation papier tissu (serviettes en papier, papier Hygiénique....).

➤ **l'activité récupération de papier et carton :**

.TONIC industrie assure la récupération de papiers et cartons pour les besoins de ses unités de production.

➤ **L'activité prestations de service :**

- Impression numérique grand format sur tout support (habillage, véhicule, support publicitaires).
- Location de moyens de transport, de levage et de manutention.

4. Sites d'activité :

L'EPE Tonic Industrie est érigée sur deux sites dans la wilaya de Tipaza :

➤ **1er site :** d'une superficie de **12,2 ha** situé dans la zone industrielle de Bou Ismail n'est pas clôturé.

Dans cette zone se trouvent les structures administratives et techniques (DG, DRH, DAG, DFC, DAC, DPCGI, les structures commerciales, le magasin central, le magasin de produits semis finis, les ateliers de fabrication de carton ondulé, d'emballage souple, d'alvéoles, de boites pliantes, d'enveloppes, de sacs, de gobelets, de pots en plastique,

l'imprimerie sur support et les pompiers. A proximité se trouve aussi le magasin de stock de matières premières.

Ces ateliers et bureaux sont situés de part et d'autres des voies d'accès à la zone industrielle occasionnant ainsi des gênes à la production et des surcoûts importants pour assurer la sécurité.

➤ **2ème site** : d'une superficie de **24,6 ha** situé dans la zone de Chaiba à environ 5 km du 1^{er} site. Sur ce terrain clôturé et sécurisé sont implantés :

- L'unité de récupération et de tri de déchets de papier.
- L'unité de fabrication de papier tissu (papier ouate).
- L'unité de fabrication de papier liner.
- L'unité de transformation de papier tissu.
- L'unité logistique.
- Le parc sous douane.
- Les réservoirs d'eau.
- La station d'épuration des eaux.
- Un poste de pompier.

Il faut signaler que :

- Les différents ateliers de production ne sont pas disposés de façon à constituer une chaîne continue de production.
- Les produits semis finis sont ainsi transportés d'une unité à l'autre par des chariots élévateurs ou par des camions vu la distance entre les deux unités de production. Ce qui génère des surcoûts importants de manutention et des pertes de produits semis finis lors des différentes opérations de manutention.

5. Domaines d'activité

L'entreprise est principalement spécialisée dans la Fabrication, la transformation et la vente de papiers et l'accessoirement dans la location externe de moyens matériels excédentaires. Pour ce faire, le potentiel de TONIC INDUSTRI est organisé en 14 unités de fabrication, de transformation et d'impression sur papier et carton.

-Unité Récupération : Cette unité est chargée de récupérer des déchets de papier et cartons destinés aux unités de fabrication. Parmi eux, on peut citer le papier blanc, le papier journal, le carton, la cartonnette, le papier kraft, le papier d'archive, les confettis, les livres etc. Dispose d'une capacité d'approvisionnement de 60 000 T/an.

-Unité Alvéoles : Cette unité qui produit à partir des déchets de papier journal des plateaux d'alvéoles pour les œufs. Dispose d'une capacité de production de 10 000 T/an.

-Unité Liner : d'une capacité théorique de 140.000 tonnes, l'unité Liner fabrique à partir de déchet de papier carton, cartonnette et kraft du papier liner de différentes catégories tels que papier pour ondulé, papier cannelure (fluting), papier couverture (test liner), papier d'emballage et le papier gris pour fabrication de mandrins.

-Unité Ouate : Cette unité fabrique à partir des déchets de papier blanc, des bobines de papier ouates ou papier tissu destiné principalement aux unités de transformation. Sa capacité de production est de 22 000 T/an.

-Unité Mandrins : Cette unité transforme le papier liner en tubes en carton appelés mandrins de diamètre variant de 30 mm à 273 mm. La capacité de production est de 2 600 T/an.

-Unité Caisses en carton ondulé : Cette unité produit à partir du papier liner des caisses en carton de différentes dimensions destinées à l'emballage des produits industriels et alimentaires tels frigidaires, cuisinières, climatiseurs et des caisses pour l'emballage de produits laitiers (yaourt, fromage etc..). Sa capacité de production est de 90 000 T/an.

-Unité Boîtes pliantes (KBA) : Unité d'impression et de transformation de carton compact. Elle fabrique des produits standards tels que les boîtes de fromage, pizza, gâteaux, pâtisserie, barquettes de frites, assiettes, blocs note, cahiers scolaires etc. Elle fabrique aussi des produits personnalisés tels les étuis, assiettes alimentaires personnalisées, étiquettes, notices pharmaceutiques, pochette à CD, revues, calendriers à spirale etc. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.

-Unité Sacherie : Cette unité produit des sacs de petite et de moyenne contenance de formes et dimensions multiples tels sacs standards pour les croissants, poulets rôtis, zlabias, sandwichs, à pain, pharmacie, sacs shopping et autres sacs pour l'industrie agroalimentaire. La capacité de production est de 8 000 T/an.

-Unité Converting : Cette unité transforme le papier tissu en rouleaux de papier hygiénique, en papier essuie-tout, en serviettes de tables et en papier mouchoir. Ces produits peuvent être personnalisés ou standards. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.

-**Unité Gobelets** : Cette unité produit des gobelets à café, à boisson, à glaces et réalise des prestations d'habillage des pots en plastique. La capacité de production est de 1 300 T/an.

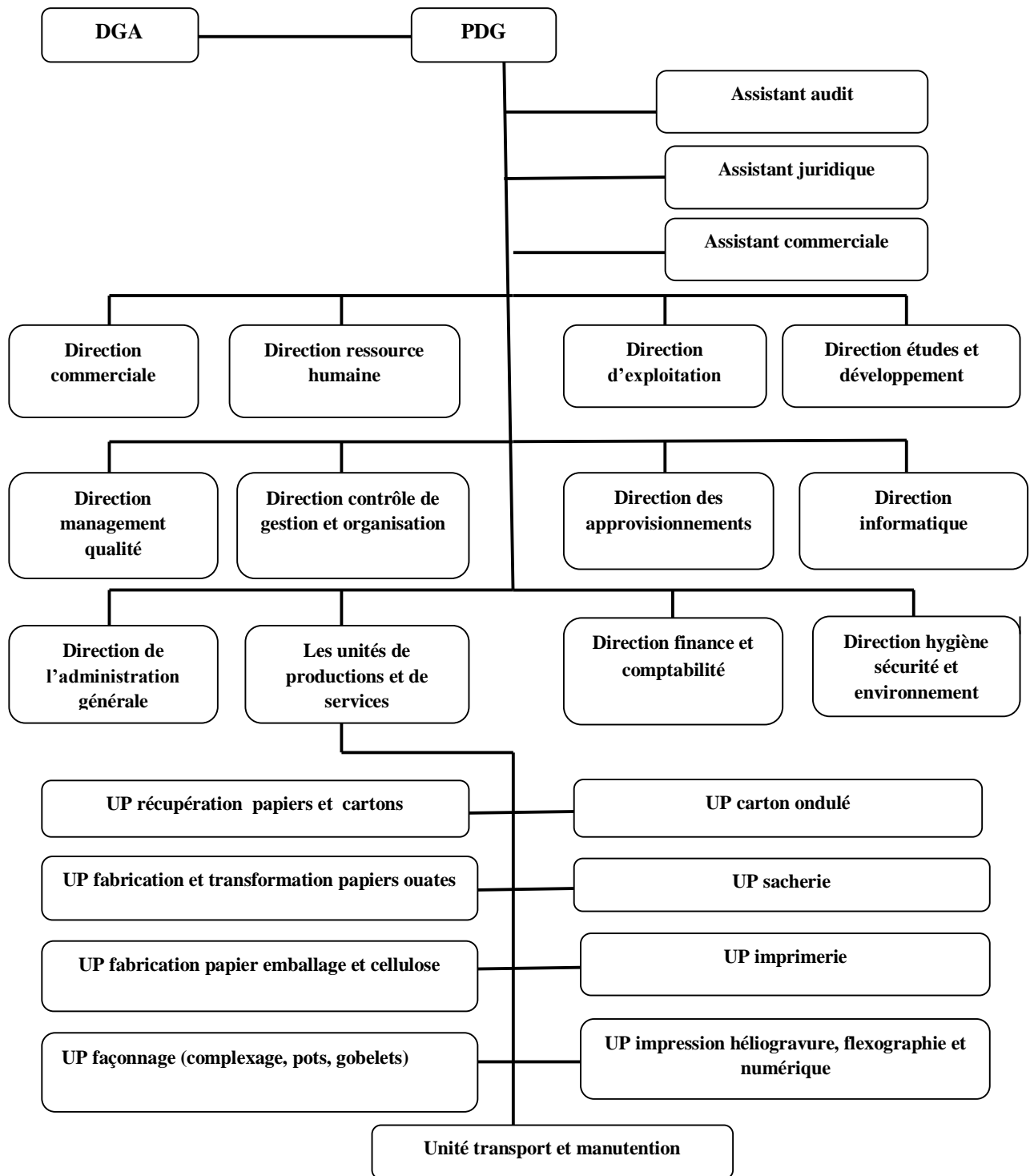
-**Unité Pots** : Cette unité produit des pots en plastique avec couvercles de différentes capacités (0.5 kg, 0.55 kg et 1kg). La capacité de production est de 9 000 000 u/an.

-**Unité Complexage** : Cette unité produit des rames de papier, des enveloppes, du papier nappe et assure la prestation de complexage pour la fabrication des gobelets etc. Sa capacité de production est de 12 000 T/an.

-**Unité Hélio / Flexographie** : Cette unité produit différents types d'emballage souple à base de papier et film en plastique des produits alimentaires tels tablettes de chocolat, cornets de glace, gaufrettes, biscuits etc. Sa capacité de production est de 8 000 T/an.

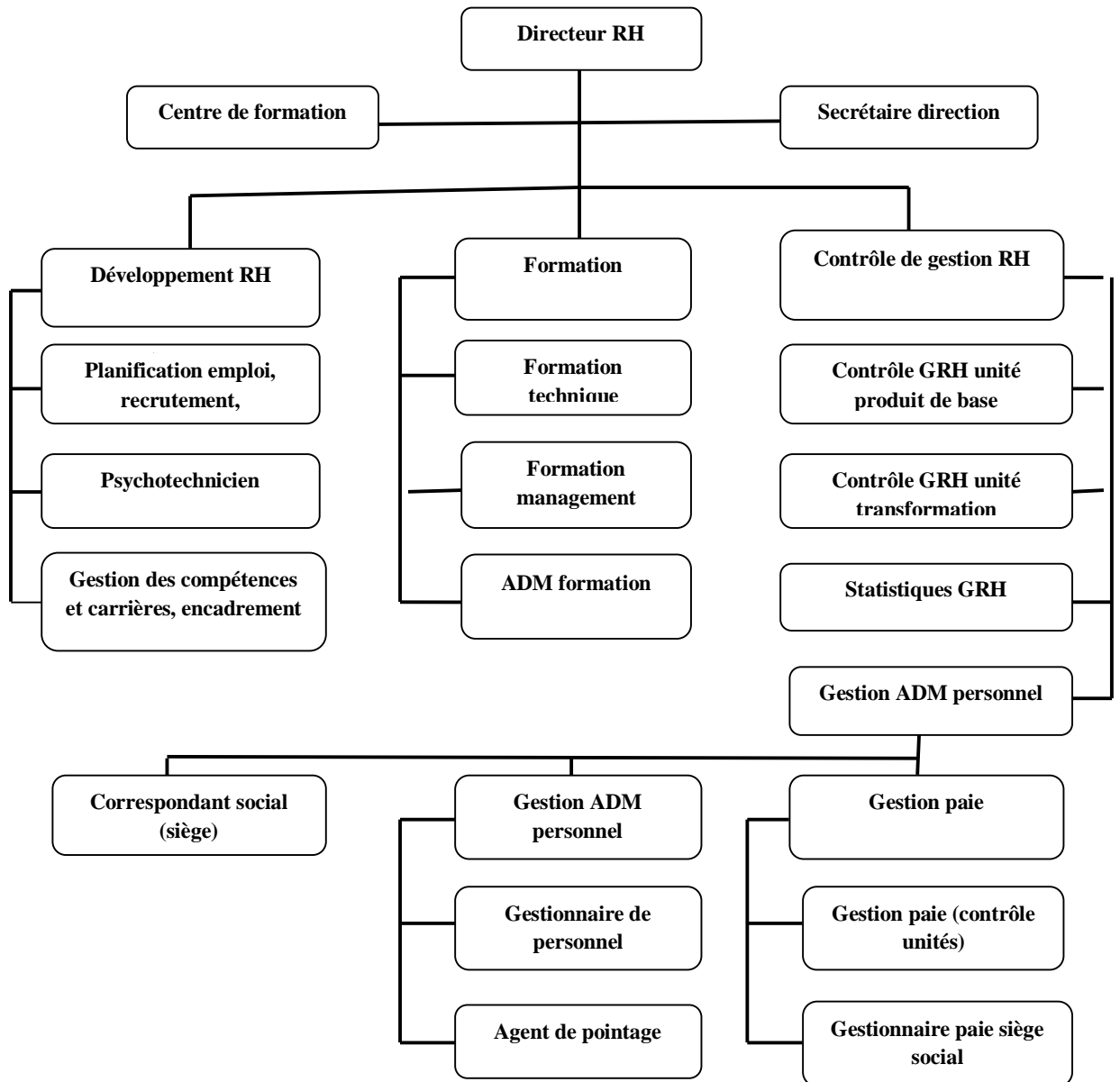
-**Unité Blaze** : Spécialisée dans l'impression numérique grand format sur tout type de support (habillage de véhicules, supports publicitaires). Sa capacité de production est de 250 000 m²/an.

Figure N°1: L'organisation du TONIC industrie



Source : Document interne de l'entreprise.

FigureN°2:L'organigramme de la direction ressources humaines de TONIC INDUSTRIE



Source : Document interne de l'entreprise.

6. Les missions de la direction des ressources humaines du TONIC INDUSTRIE :

L'effectif de l'entreprise TONIC INDUSTRIE est de 2306 employés ce qui rend la mission de la direction des ressources humaines complexe :

- Elaborer la politique sociale de l'entreprise et veiller à son application une fois adoptée.
- Effectuer les analyses qualitatives et quantitatives nécessaires à une gestion des ressources humaines adaptée à l'entreprise.
- Elaborer et mettre en œuvre tous les systèmes de management des ressources humains.
- Gérer l'évolution des ressources humaines notamment par des politiques appropriées en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la formation étant le moyen privilégié pour assurer la promotion et la gestion de carrière.
- Rechercher la motivation du personnel.
- Veiller au respect de la législation sociale, de la convention de l'entreprise, du règlement intérieur et des procédures internes.
- Veillez à la sauvegarde du climat de travail par.
 - Une application stricte des dispositions réglementaires en matière de gestion du personnel, étude constante du milieu de travail et la recherche de solutions correspondantes aux conditions et relation de travail.
 - L'élévation du niveau de participation des travailleurs aux activités de l'entreprise en vue de leur plus grande intégration.
 - La participation à la mise en place des structures sociales nécessaires à la préservation de la force de travail et à l'épanouissement des travailleurs.
- Elaborer le bilan social périodique de l'entreprise.

7. Les missions de département RH :

- Analyser les besoins en formation du personnel, développer et mutualiser les formations avec les autres départements à travers la prospection, l'élaboration de conventions et de programme d'échange.
- Elaborer et réaliser les plans annuels et pluriannuels de formation.
- Prendre en charge les écarts constatés dans la mise en œuvre des techniques et technologies nouvelles.

7.1. Les missions de département formation :

- L'adéquation et l'optimisation des compétences.
- La mise en place des outils de connaissance et de mesure de la ressource humaine.
- L'identification et la définition des besoins en formation.
- La définition des plans de financement dans les limites des budgets alloués.
- Le suivi de la réalisation de la formation au plan financier, comptable, administratif, et pédagogique.

7.2. Les missions de département contrôlent de RH :

- Les organigrammes des différentes fonctions de l'entreprise et la définition des fonctions.
- Le règlement intérieur de l'entreprise dans le respect des dispositions légales.
- Valider les plans annuels de RH (recrutement, formation, promotion, redéploiement du personnel, frais du personnel).
- Assurer la qualité du système de communication interne (information ascendante, descendante, mutuelle).

Section 2 : La politique GPEC au sien de « Tonic Industrie »

1. Les attributions du département ressource humaine :

Présider ou déléguer la présidence des réunions :

- Avec les représentants du personnel.
- De la CHS.

Informé le personnel des politiques et des objectifs de l'entreprise et de son développement économique et social.

Soumettre au conseil d'administration :

- Les conventions et les accords collectifs.
- Le système de rémunération.
- Les niveaux et ajustements des salaires.
- Les avantages sociaux.

Lesquels sont préparés par le responsable de la fonction ressources humaines en consultation avec les responsables de fonctions. Les mettre en œuvre une fois adoptés.

Ratifier les règlements internes en matière de qualification et de classification élaborés par la fonction Ressources humaines.

- **Ratifier :**
 - Les organigrammes des différentes fonctions de l'entreprise.
 - Le règlement intérieur de l'entreprise dans le respect des dispositions légales.
- **Valider les plans annuels de Ressources humaines** (recrutement, formation, promotion, redéploiement du personnel, frais de personnel) et s'assurer de leur adéquation aux stratégies, politiques et objectifs de l'entreprise.
- **S'assurer de la qualité du système de communication interne** (information ascendante, descendante et mutuelle).

2. La formation au sien de « Tonic Industrie » :

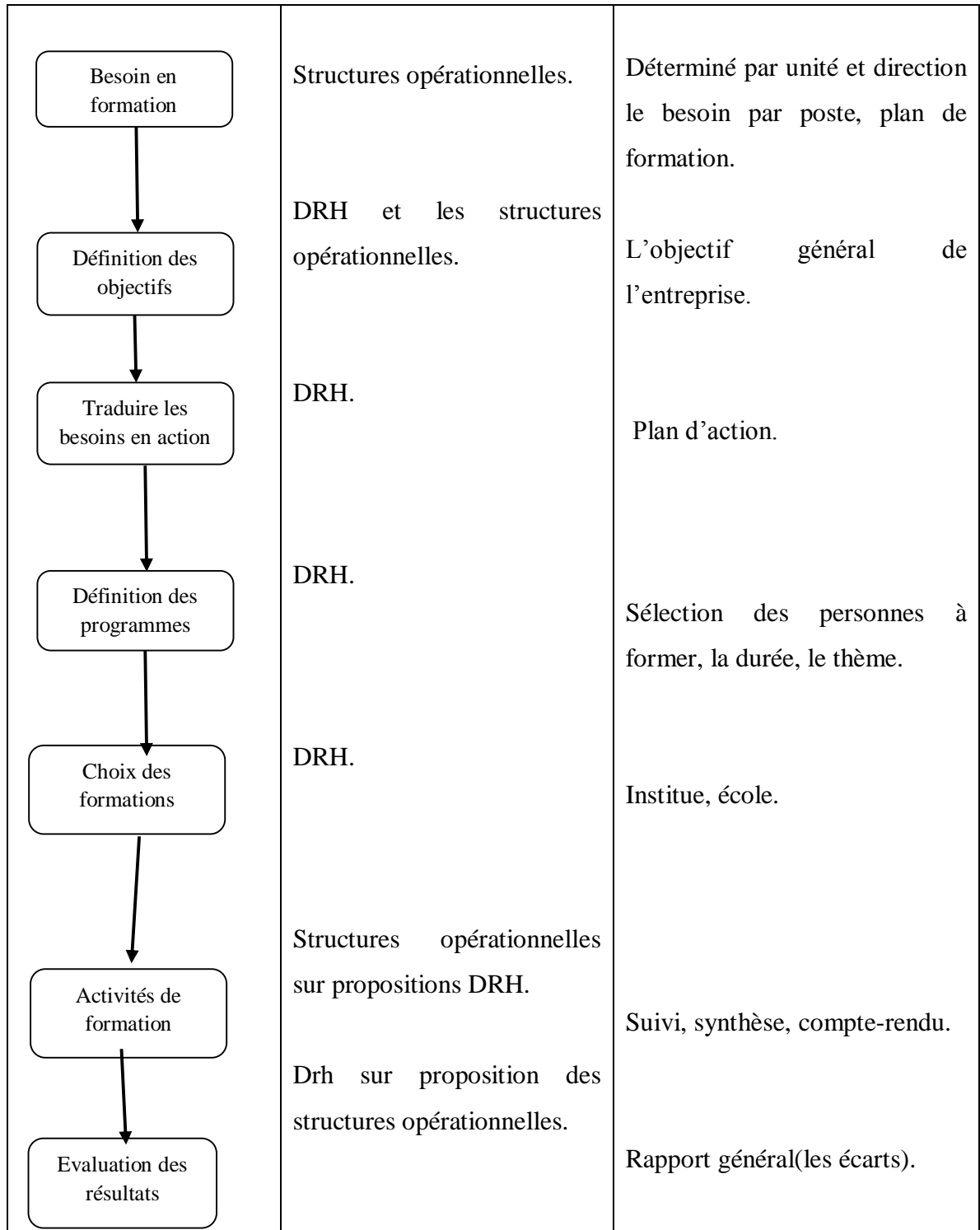
La formation du personnel en entreprise est primordiale, peut être considérée comme un investissement. Elle permet aux organisations d'accroître les compétences, la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services.

Elle permet aux collaborateurs de participer activement à l'évolution de l'entreprise, c'est une activité qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Au sien de Tonic 1% du capital social qui est l'équivalent à 4 milliard de dinars est consacré pour lancer des formations du personnel, exigé par l'actionnaire « SGP GEPHAC SPA » la société de gestion des participations de l'Etat chimie-pharmacie. Et dans le cas contraire ce budget va être transférer directement au trésor public, donc il est préférable pour TONIC de lancer des formations du personnel pour avoir une meilleure performance.

2.1. La procédure de formation au niveau de Tonic Industrie :

Figure N° 3 : La procédure de formation au niveau de Tonic Industrie.



Source : Document interne de l'entreprise.

2.2. La démarche de formation au sien de « Tonic Industrie » :

2.2.1 L'identification des besoins en formation :

Cette phase de cycle de formation permet d'identifier les compétences et les comportements du personnel qui nécessite un développement. Cette étape s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Le besoin de formation apparait lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requis.

On distingue deux types de besoin de formation :

➤ Le besoin collectif de formation :

Ce type se présente comme un séminaire qui dure entre 1et 15 jours (courte durée) avec l'obtention d'attestation en fin de formation.

➤ Le besoin individuel de formation :

Le besoin individuel de formation est plus couteux que le besoin collectif, avec un contrat de fidélité (5ans) comme condition pour accéder à ce type de formation, la personne formée sera diplômé.

3. Le processus de recrutement au sien de « Tonic Industrie » :

3.1. Les modalités de recrutement :

La présente procédure a pour objet de définir les pratiques de recrutement externe et interne au sien de TONIC INDUSTRIE.

3.1.1. Les conditions générales :

Tous recrutement est subordonné aux conditions suivantes :

- Etre de nationalité Algérienne.
- Etre âgé de 16 ans au minimum sauf dans le cas d'un contrat d'apprentissage.
- Satisfaire aux conditions physiques et professionnelles requises.
- Libre de tout engagement.

3.1.2. Les conditions particulières :

Les personnes handicapées bénéficient conformément à la loi d'emplois adaptés. La priorité au recrutement est accordée à un ayant droit (conjoint ou enfant) d'un travailleur décédé. Le recrutement de personnel étranger obéit à la réglementation en vigueur.

3.2. L'identification des besoins de recrutement :

3.2.1. L'expression des besoins de recrutement :

L'expression des besoins de recrutement doit s'inscrire dans les motifs suivants :

- Vacance d'un poste de travail.
- Surcroît du personnel partant dans la vacance peut nuire au bon fonctionnement de la structure.
- Plan d'investissement : acquisition d'une nouvelle technologie nécessitant le recours à un recrutement de personnel spécifique.
- Elle est transmise au directeur des ressources humaines et par la suite la validation auprès de la direction générale.

3.2.2. La recherche de candidatures :

Après avoir analysé les besoins de recrutement, le directeur des ressources humaines vérifie l'opportunité du besoin et fait recours à :

- L'agence locale ou régionale de l'emploi (ANEM), aux fichiers de candidatures classés à son niveau.
- La voie de presse dans les quotidiens nationaux, l'annonce par voie de presse doit compter le visa obligatoire de l'ANEM territorialement compétente.

3.2.3. L'exploitation des candidatures internes :

Le responsable des ressources humaines procède à l'affichage du bulletin des postes vacants et d'une note d'information portant le recrutement, les exigences requises du/ou des postes à pourvoir. La note est affichée pendant une période de 15 jours dans les lieux de travail distincts. La structure RH recueille et traite les candidatures des postulants dans un délai n'excédant pas 30 jours. Lorsque le besoin exprimé n'est pas satisfait par le recrutement interne, il sera procédé au recrutement par voie externe.

3.2.4. Recueil des candidatures externes :

La structure ressources humaines tien à jour un fichier de candidatures reçue sur la base du bulletin de présentations transmis par l'ANEM pour chaque candidat, le directeur des ressources humaines opère à une présélection de candidatures proposées, en tenant compte des exigences requises pour le recrutement du/ou des postes à pourvoir.

3.3. Modalités de sélection :

3.3.1. Le choix des candidats :

Cette étape concerne les candidats présélectionnés, le directeur des RH procède à la convocation des candidats retenus pour subir un entretien et/ou un test d'embauche. Ce dernier est encadré par la direction des RH en présence du responsable de la structure qui a exprimé de recruter. Le directeur de RH informe L'ANEM des suites réservées à l'ensemble des candidatures adressées.

3.3.2. L'établissement et la signature du contrat de travail :

Un contrat de travail écrit et signé conjointement entre employeur et travailleur, une copie du contrat est remise au travailleur au moment de la signature de son procès-verbal d'installation. On distingue deux types de contrat soit : un contrat à durée indéterminée (CDI) ou un contrat à durée déterminée (CDD).

3.4. L'installation d'un nouveau recruté et sa mise en situation professionnelle :

La signature du contrat de travail a pour finalité de confirmer la prise en fonction d'un nouveau recruté. Ce dernier est mis en fonction professionnelle pour une durée qui ne peut excéder trois mois, notamment les cadres et agents de maîtrise. Une fiche de suivi sera communiquée aux structures d'accueil pour apprécier le candidat.

3.5. La période d'essai :

Tous candidat retenu est soumis obligatoirement à une période d'essai, cette période est spécifiquement signifiée dans le contrat de travail. Afin de faciliter l'intégration du nouveau recruté, la structure qui a exprimé le besoin de recrutement est chargée de lui d'élaborer un programme de travail.

A l'issue de la période d'essai, le responsable du nouveau recruté doit retourner la fiche d'appréciation visée et portant son avis dûment motivé, dans le cas où les résultats escomptés ne sont pas satisfaisants, la hiérarchie concernée peut se prononcer en portant l'avis de rejet de confirmation pour essai non concluant avant la date d'expiration de la période d'essai.

3.6. La confirmation :

La structure RH établit et transmet à la hiérarchie concernée la décision portant soit :

- Le rejet de confirmation pour essai non concluant.
- La confirmation au poste de travail.

3.7. L'accueil :

Le supérieur hiérarchique prend en charge le candidat nouvellement recruté :

- Présentation de la structure d'affectation : TONIC INDUSTRIE.

- Description du poste de travail du nouveau candidat : missions, attributions, responsabilités, liaison hiérarchique et fonctionnelle.
- Présentation du travail à accomplir, des règlements.
- Information sur les règles générales : horaire de travail, pauses, document à utiliser, procédures de travail.
- Remettre le livret d'accueil (document interne de TONIC INDUSTRIE) aux nouveaux recrutés pour prendre connaissance sur la présentation générale de l'entreprise, les différentes activités, objectifs.

4. Le système de classification et de rémunération du personnel :

Parler du système de rémunération, c'est entrevoir un mode de gestion de l'emploi qui lie la structuration et l'évolution de la qualification à la performance économique. Il y a donc une relation **obligée** et **directe** entre qualification, production de valeur et rémunération.

Une politique sérieuse de rémunération s'établit d'abord à partir d'une connaissance exacte du travail à effectuer (contenus et exigences quantitatives et qualitatives de l'activité: fonctions de l'organisation, postes de travail et procédures).

L'évolution de la qualification doit être sériée pour intégrer la classification des postes et par la suite, se traduire au plan de la rémunération. Ainsi, la hiérarchisation des salaires suivra celle des qualifications. Aussi, nous établirons d'abord le système de gestion de la qualification qui doit servir à la classification et au rangement des postes.

4.1. Les objectifs essentiels de la rémunération :

- **Faciliter l'intégration du personnel qualifié lors du recrutement :** compétitivité par rapport au marché du travail.
- **Abolir la discrimination et favoriser la motivation :** le salaire doit être établi en fonction des postes de travail et non des individus. Son niveau doit être en rapport avec les capacités et le rendement de chaque individu ainsi que les résultats financiers de l'entreprise/unité.
- **Encourager la conservation des Ressources Humaines :** Une rémunération satisfaisante décourage le départ des meilleurs éléments et permet d'agir sur les faiblesses de productivité individuelles.

- **Participer à la rationalisation des coûts** : La structure de la rémunération doit répondre à celle des coûts : Il est important que les éléments variables du salaire s'établissent aussi en fonction des prix de revient et des gains.

4.2. Remarques additives pour la construction du système de rémunération

Le système de rémunération à élaborer :

- Doit tendre à **limiter** :
 - Les primes et indemnités non directement liées à la performance et aux conditions réelles de travail (ne pas constituer de simples compléments de salaire)
 - Le nombre de primes et indemnités pour ne pas compliquer la gestion.
- Ne doit pas lier, sauf si justifié, le salaire de base et les éléments du régime indemnitaire mais soumettre ces deux volets à des mesures différentes comme à l'obligation de résultat.
- Doit tenir compte du marché de l'emploi et des possibilités financières du groupe et de ses unités.

5. La gestion de la promotion au poste :

La promotion intervient annuellement, une fois le bilan annuel de réalisation des objectifs établis (1^{er} trimestre année N+1), seuls les agents dont la durée minimale de séjour en le palier considéré peuvent concourir pour la promotion (pour les durées de séjour inférieures à 12 mois, la promotion peut intervenir semestriellement si souhaitable).

La promotion une fois prononcée prend effet à la date du 1^{er} janvier de l'année A+1 (Ex : les promotions de l'année 2012 prennent effet au 01 janvier 2013).

5.1. Les critères sur lesquels repose la promotion :

5.1.1. La détermination préalable des effectifs susceptibles de concourir (annuellement).

5.1.2. Le taux de réalisation des objectifs financiers de l'unité ou de l'entreprise :

Normalement, il devrait tenir compte, dans sa détermination, des résultats physiques et des résultats en valeur pour optimiser la gestion, car conjoncturellement peuvent être dégagés des bénéfices hors l'atteinte des objectifs physiques : tout résultat financier n'est pas forcément un résultat économique. Cependant, vue la situation actuelle, améliorer les capacités de production et la productivité globale en relation avec la valeur serait un effort conséquent.

5.1.3. Le taux de réalisation des objectifs financiers confiés aux collectifs :

Selon la capacité de gestion de la société, les objectifs pourront être fixés par collectif (chaque fois que l'organisation technique du travail le permet). Cependant il faudra disposer des moyens de leur mesure.

5.1.4. Les résultats de la formation professionnelle :

La formation est obligatoire. L'agent qui ne la subit pas, au-delà des sanctions disciplinaires réglementaires qui seront prises, ne peut concourir pour la promotion. La formation dispensée fera l'objet d'une évaluation par les services de la GRH.

5.1.5. La sanction disciplinaire :

Toute sanction disciplinaire des 2^{ème} et 3^{ème} degrés supprime le droit à la promotion.

Section 3 : L'analyse des résultats de l'enquête.

1. La description de l'effectif de l'entreprise :

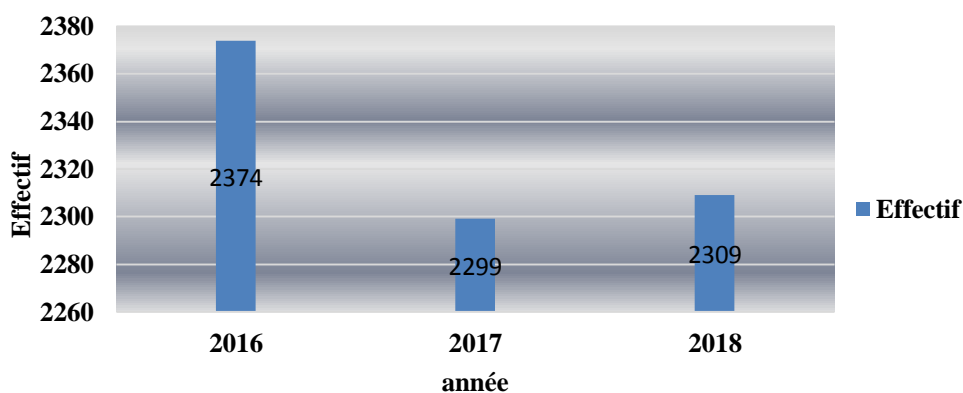
1.1. L'évolution de l'effectif :

Le tableau ci-dessous illustre l'effectif global de l'entreprise TONIC Industrie durant ces trois dernières années

Tableau N°1 : La répartition des effectifs entre 2016 et 2018.

Année	2016	2017	2018
Effectif	2374	2299	2306

Figure N°4 : l'évolution de l'effectif de l'entreprise ces trois dernières années.



Commentaire : L'entreprise a connu durant la période allant de 2016 à 2018 une variation dans son effectif :

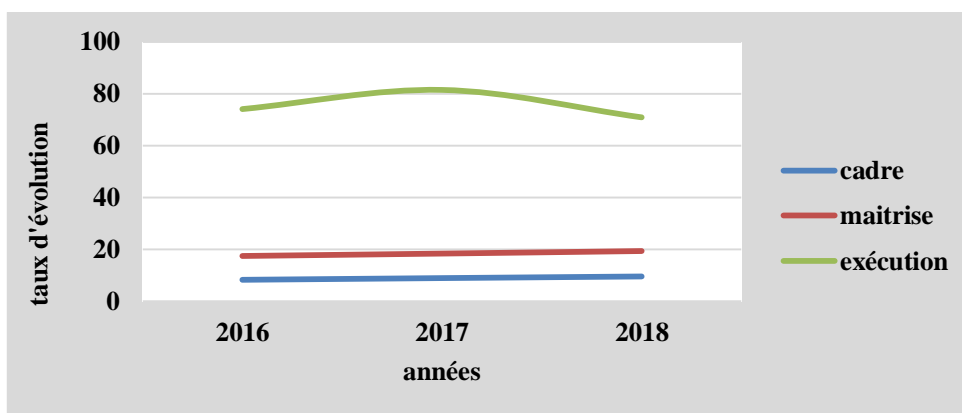
En 2017, l'effectif s'est régressé de 3% par rapport à l'année précédente, il a atteint 2299 employés. Cela s'explique essentiellement par la non compensation des départs définitifs par les recrutements. En 2018 TONIC n'a pas connu une augmentation significative en matière d'effectif, ce dernier s'est élevé d'un taux de 0,3% pour atteindre 2306 employés.

1.2. L'évolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle :

Tableau N°2: La répartition des effectifs par qualification.

	2016		2017		2018	
	Montant	Taux	Montant	Taux	Montant	Taux
Cadres	198	8,34%	215	9%	222	9,62%
Maitrise	416	17,52%	424	18,44%	448	19,42%
Exécution	1760	74,13%	1874	81,51%	1636	70,94%
Total	2374	100%	2299	100%	2306	100%

Figure N°5 : Les courbes d'évolution des effectifs.



Commentaire : L'effectif au sein de TONIC INDUSTRIE est présenté en 3 groupes socioprofessionnels : Cadres, maitrise, exécution. On constate que durant ces trois dernières années, l'effectif des cadres et maitrise a connu une certaine stabilité, les cadres représentent approximativement 9% de l'effectif globale et maitrise 18%, concernant l'exécution le nombre d'employés a atteint son seuil de 1874 en 2017, puis il s'est diminué de 13% en 2018 suite aux départs définitifs.

1.3. La répartition des effectifs selon le type de contrat :

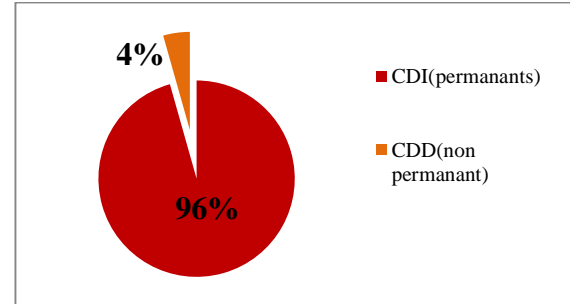
Tableau N°3: La répartition des effectifs

Par type de contrat de travail.

Contrat de travail	CDI (permanents)	CDD (non permanents)	Total
Nombre	2203	103	2306
Taux	95,53%	4,46%	100%

Figure N°6: La répartition des

Par type de contrat de travail.



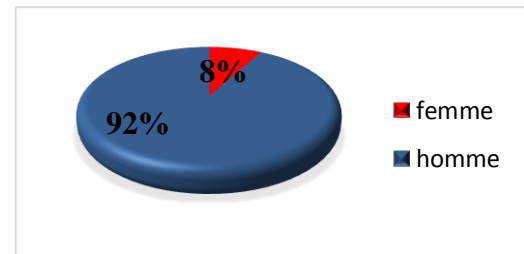
Commentaire : Le graphe ci-dessus donne une vision claire sur la répartition des effectifs selon leur type de contrat de travail, on trouve que la quasi-totalité des employés (2203) exercent leurs fonctions sous un contrat CDI.

1.4. L'état des effectifs par sexe :

Tableau N°4: Répartition des effectifs par sexe.

Sexe	Homme	Femme	Total
Nombre	2123	183	2306
Taux	92,06%	7,93%	100%

Figure N°7: Répartition des effectifs par sexe.



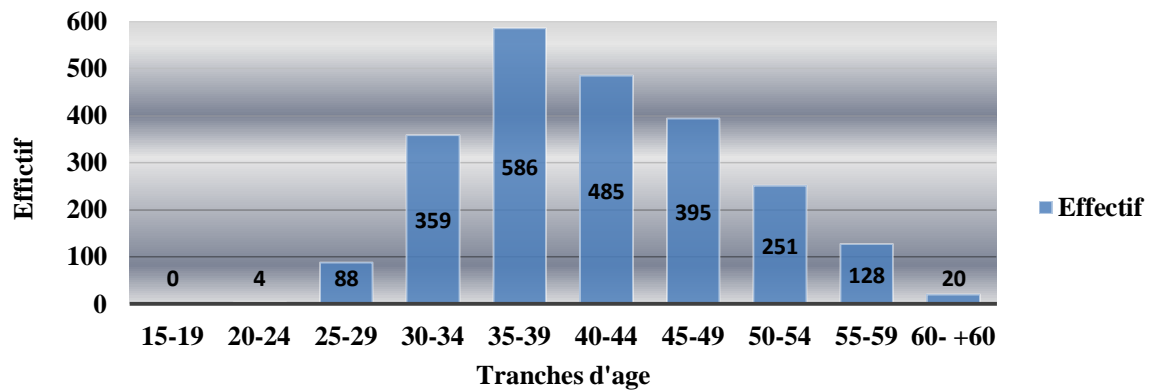
Commentaire : comme on le remarque ci-dessus une présence minoritaire des femmes, le sexe dominant au sien de TONIC INDUSTRIE est le sexe masculin avec un taux de 92% .

1.5. L'état des effectifs par tranche d'âge :

Tableau N°5 : La répartition des effectifs par tranche d'âge.

Age	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	plus	Total
Nombre	0	4	88	349	586	485	395	251	128	20	2306
Taux	0%	0,1%	3,8%	15,1%	25,4%	21%	17,1%	10,8%	5,5%	0,8%	100%

Figure N°8: La pyramide des âges.



Commentaire : D'après les résultats obtenus : pour un effectif global de 2306 employés on constate une concentration d'effectifs dans les deux tranches d'âge [35-39] et [40-44] , la plus faible concentration des effectifs a été enregistré dans les deux tranches d'âge [0-19] et [20-24]. L'âge moyen de l'employé au sien de TONIC INDUSTRIE est de 41ans.

2. L'analyse du questionnaire :

2.1. Présentation de la méthodologie de l'enquête :

Afin de compléter les informations recueillies précédemment et d'argumenter nos observations, nous avons jugés intéressant de procéder à une enquête quantitative par l'élaboration d'un questionnaire en utilisant des questions fermées (dichotomiques et à choix multiples) et d'autres sous forme d'échelle qu'on a distribué auprès du personnel de TONIC. Afin de pouvoir suggérer des actions qui permettront une meilleure application de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi qu'une meilleure optimisation de sa politique ressources humaines.

L'objet de ce questionnaire est :

- De dégager une idée globale sur la perception de la GPEC par le personnel.
- D'analyser le niveau d'application de la GPEC au sein de TONIC INDUSTRIE, évaluer son impact sur la stratégie de l'entreprise en matière de ressources humaines.

Etant donné le petit nombre des employés qui travaillent dans la DRH, notre choix de cible s'est porté sur le personnel de TONIC, on a touché à toutes les catégories

socioprofessionnelles (cadres, maitrise, exécution) et toutes les unités car ils sont tous concerné par la démarche GPEC, aussi pour avoir des résultats plus significatifs.

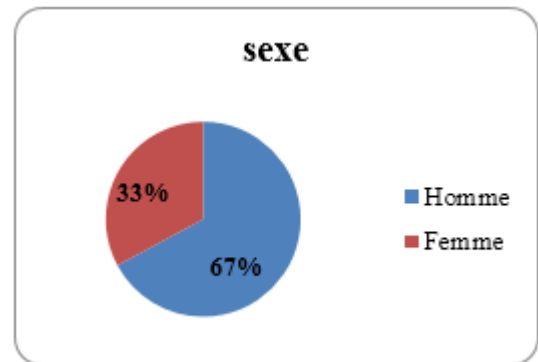
La taille de notre échantillon est de 70 agents choisis d'une manière aléatoire. Le dépouillement du questionnaire a été fait par le logiciel Excel et SPSS pour les questions à tris à plat et tris croisé.

2.2. Le tri à plat :

Fiche signalétique : Cette fiche explicite les caractéristiques de notre échantillon à savoir : Le sexe, l'âge, l'ancienneté, la catégorie socioprofessionnelle, et le revenu.

Tableau N°6 : Répartition des effectifs par sexe. FigureN°9 : Répartition des effectifs par sexe.

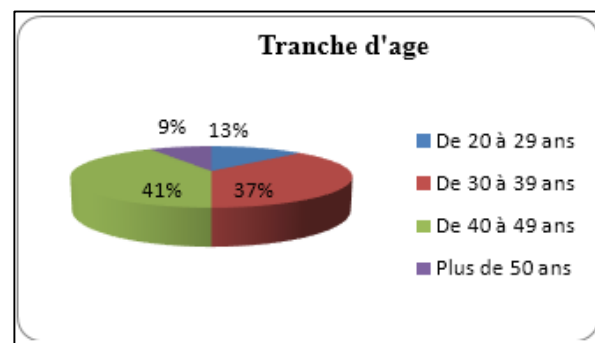
Sexe	Effectifs	Taux
Homme	47	67,1%
Femme	23	32,9%
Total	70	100%



Commentaire : Parmi les 70 personnes interrogées, le sexe masculin est majoritaire avec un taux de 67%, alors que les femmes représentent la moitié de ces derniers, avec un taux de 33%.

TableauN°7: Répartition des effectifs selon l'âge. FigureN°10 : Répartition des effectifs selon l'âge.

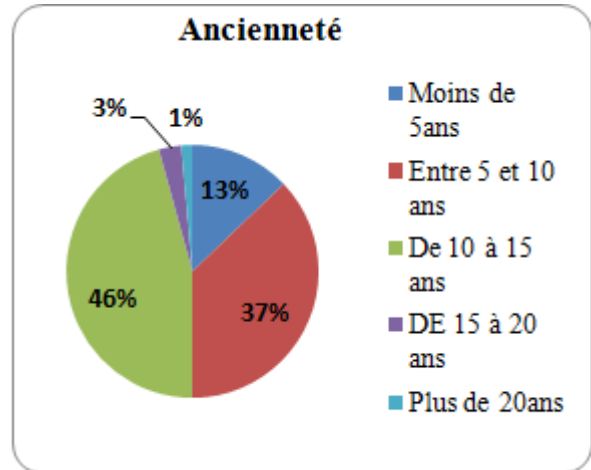
Tranche d'âge	Effectif	Taux
De20à 29ans	9	12,5%
De 29ans à 39ans	26	37,1%
De40à 49 ans	29	41,4%
Plus de 50ans	6	8,6%
Total	70	100%



Commentaire : Presque la moitié de notre échantillon 41% avaient un âge compris entre 40 et 49 ans, presque un tiers 37% avaient un âge entre (30 et 39) ans ; cela relève un grand effort fourni au profil des jeunes.13% avaient un âge entre (20 et 29) ans et le reste, les moins de 20 ans ne figure pas dans notre échantillon.

Tableau N° 8 : Répartition selon l'ancienneté. Figure N°11 : Répartition selon l'ancienneté.

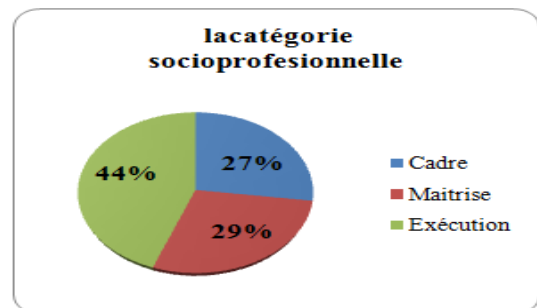
Ancienneté	Effectif	Taux
Moins de 5ans	9	12,9%
Entre 5 et 10 ans	26	37,1%
De 10 à 15 ans	32	45,7%
De 15 à 20 ans	2	2,9%
Plus de 20ans	1	1,4%
Total	70	100%



Commentaire : La grande majorité des employés (83%) ont une expérience de 5 à 15ans, 13 % sont des nouveaux recrutés, seulement 4% d'entre eux dépassent les 15 ans d'ancienneté, cela montre qu'il y a un manque d'expérience.

Tableau N°9: La répartition selon la CSP. Figure N°12 : La répartition selon la CSP.

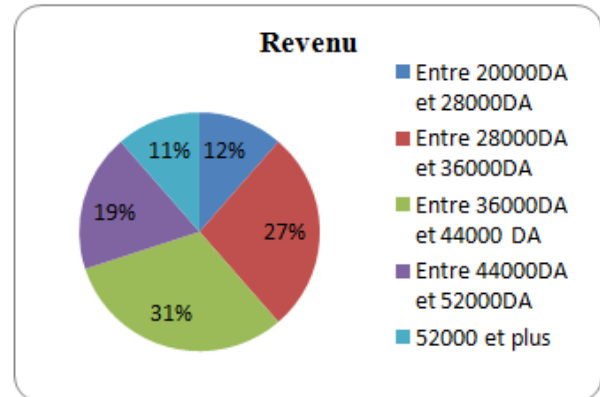
Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	Taux
Cadre	19	27,1%
Maitrise	20	28,6%
Exécution	31	44,3%
Total	70	100%



Commentaire : Notre échantillon, touche à toutes les catégories socioprofessionnelles, presque la moitié (44%), et le reste approximativement 28% pour chacune des deux autres catégories (cadre, maitrise).

Tableau N°10 : Répartition selon le revenu. Figure N° 13: Répartition selon le revenu.

Revenu	Effectifs	Taux
Entre 12000 et 20000	0	0%
Entre 20000 et 28000	8	11,4%
Entre 28000 et 36000	19	27,1%
Entre 36000 et 44000	22	31,4%
Entre 44000 et 52000	13	18,6%
52000 et plus	8	11,4%
Total	70	100%

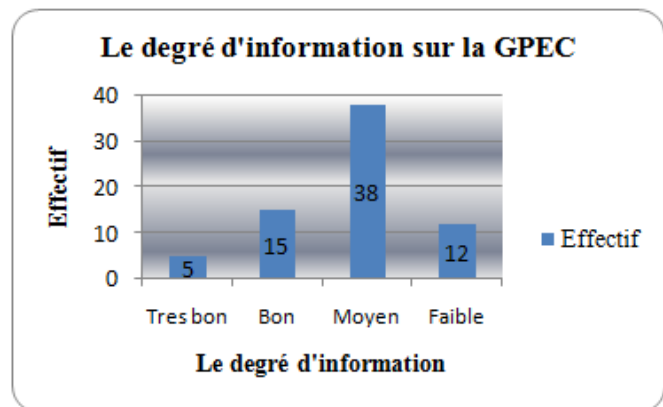


Commentaire : On constate que la majorité des employés 70% touche un salaire moyen allant de 28000 DA à 44000 DA contre une population de 30 % qui touche un salaire supérieur qui excède les 44000 DA. Les moins 20000DA ne figure pas dans notre échantillon.

Quelle est votre degré d'information sur la GPEC ?

Tableau N°11: Le degré d'information sur la GPEC. Figure N°14: Le degré d'information sur la GPEC.

Degré d'information	Effectifs	Taux
Très bon	5	7,1%
Bon	15	21,4%
Moyen	38	54,3%
Faible	12	17,1%
Total	70	100%

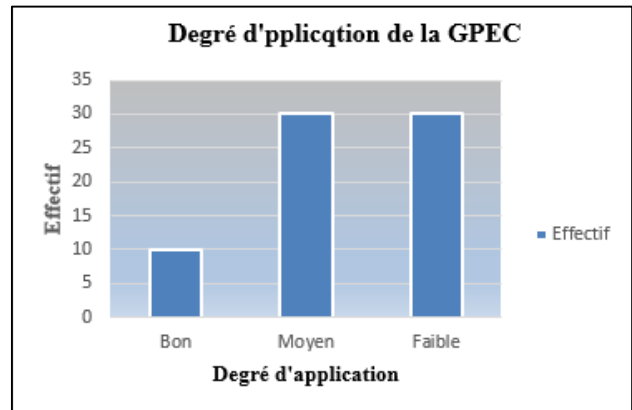


Commentaire : D'après les résultats, on remarque qu'une grande partie des interrogés se juge avoir un niveau d'information sur la GPEC (Moyen : 54% et Bon : 21%), seulement 7% déclarent avoir un très bon niveau, en revanche les 11% restants ignorent l'existence de ce concept, ce qui montre qu'il y a une certaine défaillance dans le système d'information de TONIC.

Quelle est le degré d'application de la GPEC au sien de Tonic ?

TableauN°12: Le degré d'application de la GPEC. Figure N° 15 : Le degré d'application de la GPEC.

Degré	Effectifs	Taux
Bon	10	14,3%
Moyen	30	42,9%
Faible	30	42,9%
Total	70	100%

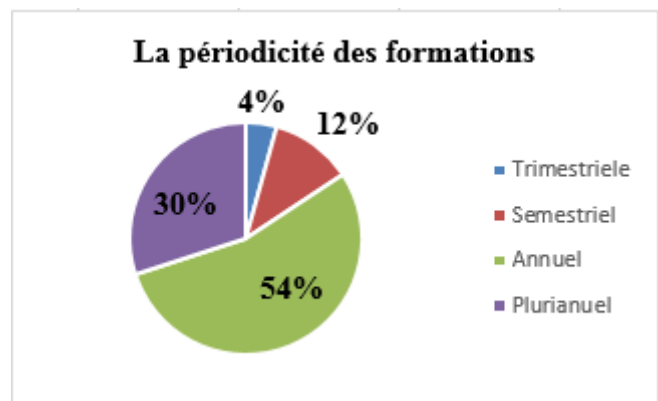


Commentaire : Cette analyse nous permet de connaître le niveau d'application de la GPEC au sien de TONIC INDUSTRIE, d'après les résultats obtenus nous ne constatons que 57% des employés trouvent que son niveau d'application est positif. Ce pendant les 43% restant estime que la GPEC est faiblement appliquée au sien de l'entreprise ; tandis qu'aucune des personnes interrogées trouve que l'application de cette politique se trouve à la hauteur (Très bon).

Quelle est la périodicité des plans de formation au sien de l'entreprise ?

Tableau N°13: la périodicité des formations. Figure N° 16: la périodicité des formations.

La période	Effectif	Taux
Trimestriel	3	4,3%
Semestriel	8	11,4%
Annuel	38	54,3%
Pluriannuel	21	30%
Total	70	100%



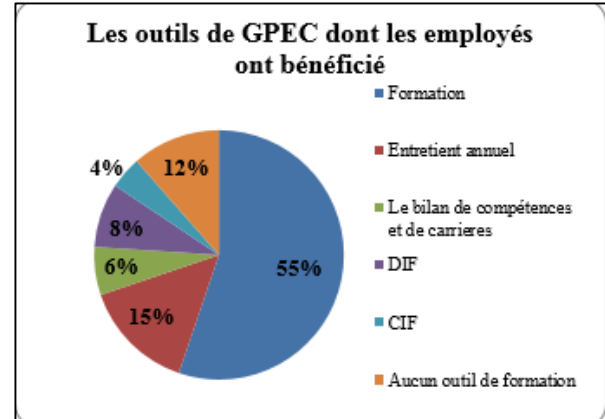
Commentaire : La totalité des employés affirme la mise en place d'un plan de formation au sien de TONIC et qu'il est annuel pour la moitié 54%, semestriel pour 11%, trimestriel seulement pour 4%, pluriannuel pour 30% des employés ; cela indique que ce plan de formation manque de rigueur.

Quels sont les outils de la GPEC dont lesquels vous avez bénéficié ?

Tableau N° 14 : Les outils de la GPEC.

Les outils de la GPEC	Effectif	Taux
Formation	53	55,2%
Entretien annuel	14	14,6%
Le bilan de compétence et des carrières	6	6,3%
DIF	8	8,3%
CIF	4	4,2%
Aucun outil	11	11,5%
Total	96	100%

Figure N°17 : Les outils de la GPEC.

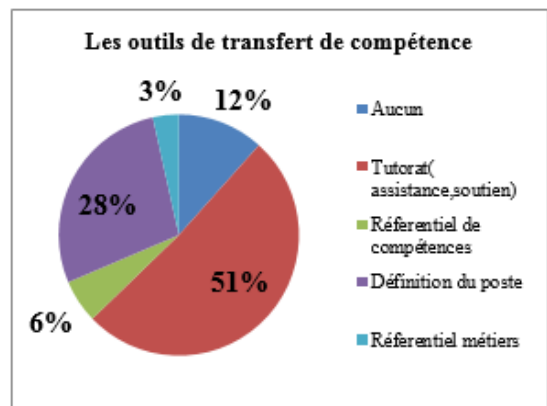


Commentaire : Les choix pour cette question étaient multiples, les résultats obtenus, nous démontrent que 55% des employés ont bénéficié d'une ou plusieurs formations, 15% ont fait un entretien annuel. Seulement 8 % titulaire d'un DIF, une minorité de 6% possède un bilan de compétence, peu d'employés 4% ont eu un CIF. Enfin les 11% restant n'ont bénéficié d'aucun outil. Ce résultat nous permet de constater l'insuffisance et la non optimisation de l'utilisation des outils de la GPEC.

Quels sont les outils de transfert de compétence utilisés au sien de l'entreprise ?

TableauN°15 : Les outils de transfert de compétence. FigureN°18 : Les outils de transfert de compétence.

Outils de transfert des compétences	Nombre	Taux
-Aucun outil	10	11,6%
-Tutorat (assistance, soutien)	44	51,2%
-Référentiel de compétences	5	5,8%
-Définition du poste	24	27,9%
-Référentiel métiers	3	3,5%
Total	80	100%



Commentaire : Les choix pour cette question étaient multiples. Selon les résultats ci-dessus, on déduit que le tutorat est l'outil de transfert de compétence le plus utilisé avec un taux

de 51%, succédé par la définition du poste avec un taux de 28%, concernant le référentiel de compétence et le référentiel métier, ils sont peu utilisés à TONIC, il représente respectivement que 6% et 3%. Pour finir 12% des interrogés trouvent que l'entreprise n'utilise aucun outil pour la transmission des compétences entre le personnel, cela indique qu'elle ne fournit pas assez d'effort pour développer les compétences des employés.

Votre entreprise a-t-elle connue des départs en retraite durant les trois dernières années ?

Tableau N°16 : Les départs en retraite.

Départ en retraite	Effectif	Taux
Oui	70	100%
Non	0	0%

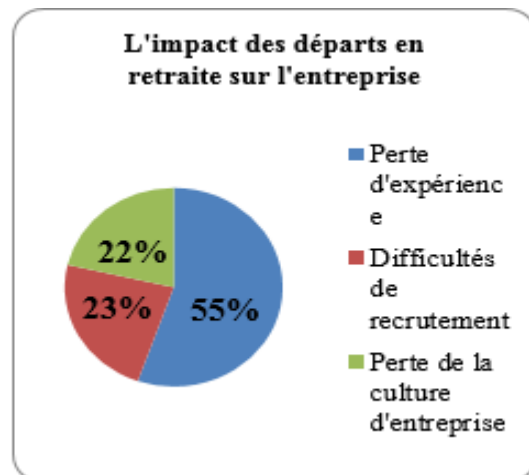
Commentaire : La totalité de notre échantillon confirme que leur entreprise a connu des départs en retraite durant ces trois dernières années.

Quel est l'impact des départs en retraite sur l'entreprise ?

Tableau N°17 : L'impact des départs en retraite sur l'entreprise.

L'impact des départs en retraite sur l'entreprise	Nombre	Taux
- Perte d'expérience	57	55,3%
- Difficulté de recrutement	24	23,3%
- Perte de la culture de l'entreprise.	22	21,4%
Total	103	100%

Figure N°19 : L'impact des départs en retraite sur l'entreprise.



Commentaire : Les choix de cette question sont multiples. 55% des réponses trouvent que les départs en retraite sont une perte d'expérience pour l'entreprise, le reste se répartit en égalité, il trouve que la perte de la culture de l'entreprise est due à ces départs qui provoquent aussi des difficultés de recrutement à cause de la non compensation des départs définitifs ce qui montre qu'il y a un manque dans les prévisions concernant à la fois les emplois et les

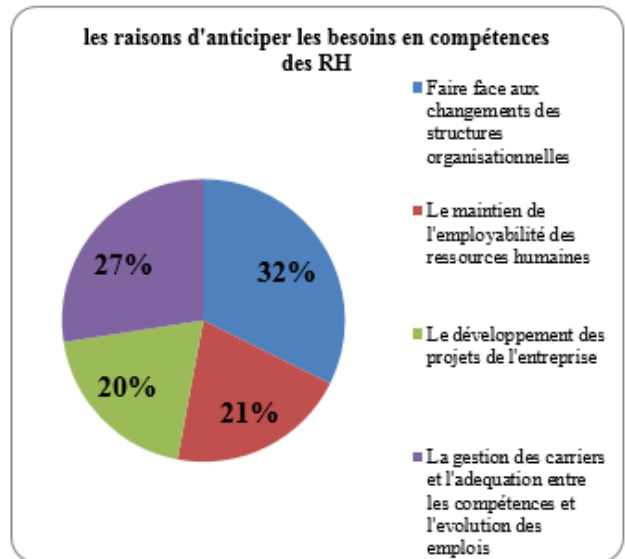
compétences. Pour cela l'entreprise a intérêt de prévoir ces départs dans le but de sauvegarder ses savoir-faire, sa culture, et de pallier aux difficultés de recrutement.

Selon vous pourquoi l'entreprise a-t-elle intérêt à anticiper ces besoins en compétence des ressources humaines ?

TableauN°18 : les raisons d'anticipation des des besoins en RH.

Anticiper les besoins	Nombre	Taux
-Faire face aux changements des structures organisationnelles	33	32,4%
-Le maintien de l'employabilité des ressources humaines	21	20,6%
-Le développement des projets de l'entreprise	20	19,6%
-La gestion des carrières et l'adéquation entre les compétences et l'évolution des emplois	28	27,5%
Total	102	100%

FigureN°20 : les raisons d'anticipation des Besoins en RH.

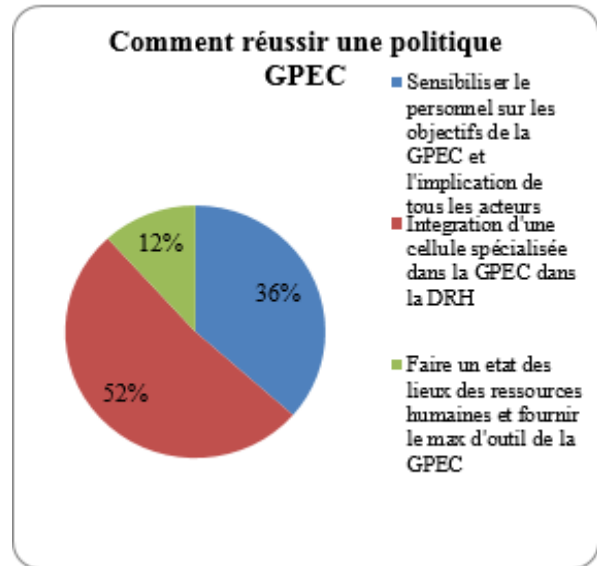


Commentaire : Les choix pour cette réponse étaient multiples 32% des réponses trouve que l'entreprise doit anticiper des besoins en ressources humaines à fin de faire face aux changements et aux mutations de travail. 27% disent qu'il faut assurer une meilleure adéquation entre les compétences et l'évolution des emplois, et le reste de ces avis concernent le motif d'utilisation de la GPEC se réparti entre le développement des projets de l'entreprise et le maintien de l'employabilité des ressources humaines. Pour eux cette démarche permettra de développer la compétence et le professionnalisme à tous les niveaux de l'organisation et la préparer mieux au futur incertain.

Selon vous comment réussir une politique GPEC au sien de TONIC ?

TableauN°19: comment réussir une politique GPEC.FigureN°21: comment réussir une politique GPEC.

Comment	Nombre	Taux
-Sensibiliser le personnel sur les objectifs de la GPEC et l'implication de tous les acteurs	31	36,5%
-Intégration d'une cellule spécialisée dans la GPEC dans la DRH	44	51,8%
-Faire un état des lieux des ressources humaines et fournir et fournir le max d'outils de la GPEC	10	11,8%
Total	85	100%

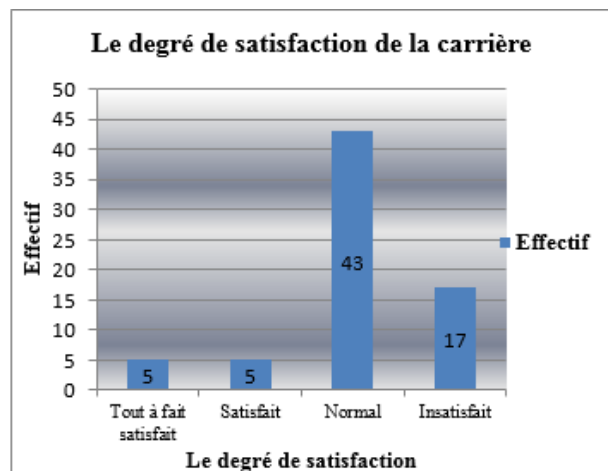


Commentaire : Les choix pour cette question étaient multiples, d'après les résultats 52% des enquêtés favorise l'addition d'une cellule spécialisée dans la DRH afin de s'adapter aux nouveaux changements et aux nouvelles exigences. 36% pensent que pour un bon fonctionnement de la GPEC il faut informer le personnel sur cette dernière et surtout les impliqués, et le reste 12% trouve que pour réussir cette politique au sien de l'entreprise il faut fournir le max d'outils de la GPEC. Ceci est dû à l'absence d'une vision sur les objectifs de la GPEC.

Etes-vous satisfait de votre carrière au sien de TONIC ?

TableauN°20 : Le degré de satisfaction de la carrière. FigureN°22 : Le degré de satisfaction de la carrière.

Satisfaction	Effectifs	Taux
Tout à fait satisfait	5	7,1%
Satisfait	5	7,1%
Normal	43	61,4%
Insatisfait	17	24,3%
Total	70	100%

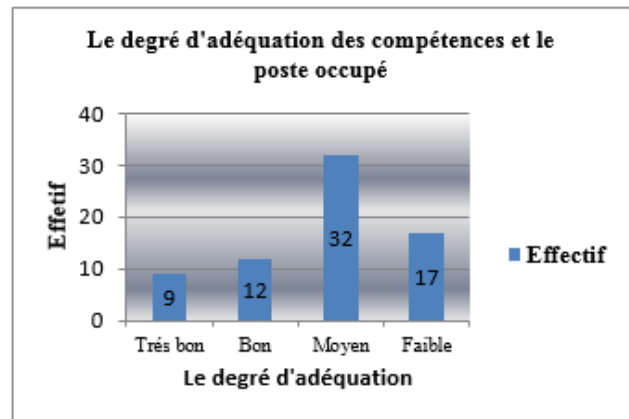


Commentaire : Selon le tableau seulement 14% des employés sont satisfait de leurs carrières au sien de TONIC, 61% disent qu'ils sont moyennement satisfait, en revanche 24% des interrogés dévoilent qu'ils ne sont pas satisfaits ; ce taux d'insatisfaction ne peut être négligé, cela est expliqué par l'absence d'un service de gestion des carrières qui contribue au développement de leurs compétences.

Quel est le niveau d'adéquation de vos compétences avec votre poste au sien de Tonic ?

TableauN°21 : Le degré d'adéquation des compétences et le poste occupé. FigureN°23 : Le degré d'adéquation des compétences et le poste occupé.

Niveau d'adéquation	Effectifs	Taux
Très bon	9	12,9%
Bon	12	17,1%
Moyen	32	45,7%
Faible	17	24,3%
Total	70	100%



Commentaire : Cette analyse vise à savoir s'il y a des écarts entre le poste et le profil de son occupant, les résultats montrent que 30% des enquêtés possèdent des compétences adéquates avec leurs, presque la moitié 46% trouve que le niveau d'adéquation est moyen. Le reste 24% déclare qu'ils ont des compétences tout à fait inadéquates avec leurs postes ; à partir de cela nous pouvons dire qu'à TONIC il y a de grands écarts entre les profils des employés et les exigences de leurs postes. Donc l'objectif principal de la GPEC n'est pas réalisé.

2.3. Le tri croisé :

Tableau N°22 : L'association entre l'ancienneté de l'employée et le degré d'information sur la GPEC.

Ancienneté de l'employé		Degré d'information sur la GPEC				Total
		Tres bon	Bon	Moyen	Faible	
Moins de 5ans		1	3	3	2	9
Entre 5 et 10 ans		0	5	15	6	26
De 10 à 15 ans		4	7	18	3	32
DE 15 à 20 ans		0	0	1	1	2
Plus de 20ans		0	0	1	0	1
Total		5	15	38	12	70

Commentaire : D'après le tableau ci-dessus, on remarque que le degré d'information sur la GPEC et l'ancienneté de l'employé sont moyennement corrélés. 45 employés dont l'ancienneté est de 5 à 15 ans sont suffisamment informés sur la GPEC, pour les moins de 5 ans d'expérience, la GPEC est un pré-acquis ce qui fait qu'ils sont bien informés sur cette dernière. Concernant les plus de 15 ans d'ancienneté, leur degré d'information sur la GPEC est assez restreint, cela dévoile les insuffisances dans la pratique de la GPEC et qu'il y a pas une vision claire sur cette politique au sein de Tonic industrie.

Tableau N° 23 : Association entre l'ancienneté et les outils de formation dont les employés bénéficient.

Ancienneté de l'employé		Aucun outil de formation		Total
		Non	Oui	
Moins de 5ans		6	3	9
Entre 5 et 10 ans		21	5	26
De 10 à 15 ans		29	3	32
DE 15 à 20 ans		2	0	2
Plus de 20ans		1	0	1
Total		59	11	70

Commentaire : D'après les résultats, on confirme qu'il y a une corrélation entre l'ancienneté de l'employé et les outils de formation dont il a bénéficiés, donc les employés les plus anciens sont les plus formés.

3. Synthèse des résultats de l'enquête :

D'après cette enquête sur l'analyse de la GPEC et son impact sur la stratégie de l'entreprise, ainsi que nos observations durant la période du stage au sein TONIC, nous constatons que :

- La plupart des employés savent ce que la GPEC signifie, mais sur le terrain son niveau d'application est faible. Cela explique que ce concept ne concerne pas seulement la DRH, mais il s'inscrit dans un projet d'entreprise et implique donc tous ses acteurs, à TONIC INDUSTRIE les salariés et les managers de proximité ne sont pas impliqués dans cette politique.
- L'entreprise rencontre une défaillance au niveau de son système d'information, entraînant une mauvaise circulation de l'information entre la hiérarchie et le personnel.
- L'inadéquation quantitative et qualitative entre les besoins et ressources de l'entreprise, donc au sujet d'identification des besoins et de développement des compétences les efforts fournis sont limités.
- L'entreprise rencontre des difficultés dans le renouvellement de son personnel, ceci se justifie par une politique de recrutement non maîtrisée (la GPEC est faiblement utilisée dans la détermination des besoins en recrutement et la préparation des besoins en recrutement).
- L'absence d'un service de gestion de carrière.
- L'insuffisance et la non optimisation de l'utilisation des outils de la GPEC.
- Une faible utilisation des référentiels de compétences/métiers qui permet d'avoir une vision globale des compétences, de repérer rapidement les degrés de polyvalence, de détecter les points critiques et de prévoir des actions correctives.
- L'entreprise ne dispose pas des accompagnements au RH senior ce qui lui fait perdre des compétences et de l'expérience.
- On constate que TONIC INDUSTRIE a des inspirations pour développer son personnel à travers des formations, mais ce plan reste pas efficace et surtout manque de rigueur.

Dans notre travail de recherche, on a examiné l'un des plus marquants éléments de la réalisation de la stratégie d'entreprise, c'est bien la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

A partir des résultats de notre enquête, on constate que l'entreprise TONIC INDUSTRIE ne dispose pas d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences bien déterminée.

Les résultats obtenus démontrent qu'il y a une certaine insuffisance en matière d'application de la GPEC au sien de cette entreprise.

On a constaté que la GPEC est vraiment une nécessité dans la stratégie de l'entreprise, c'est une démarche essentielle qui met en cohésion trois piliers : la vision, l'organisation et le capitale humain. Elle permet à l'entreprise d'harmoniser son travail dans ses diverses dimensions et de garantir une continuité de compétence qui permettra de développer l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

Tout au long de notre travail de recherche, nous avons essayé de faire une analyse sur la place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la gestion des ressources humaines.

La GRH, est l'une des bases fondamentales de tout organisme professionnel, il est difficile pour une entreprise de bâtir un avantage concurrentiel en s'appuyant sur les facteurs traditionnels de succès.

Le développement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences semble être nécessaire, La GPEC est une méthode conçue pour anticiper les écarts entre les besoins et les ressources en termes d'effectifs et compétences à court et moyen terme. Elle permet de favoriser la cohésion entre toutes les politiques RH en répondants aux différentes problématiques telle que : les difficultés de recrutement, le maintien des salariés dans un emploi de qualité, le développement des mobilités professionnelles...etc.

Les hypothèses de départ pour chaque paramètre annonçaient une moindre élaboration de celui-ci, les résultats de l'étude ont permis d'affirmer souvent le contraire.

- En effet, notre première hypothèse qui stipule que la GPEC facilite la planification à long terme des besoins en ressources humaines sur le plan quantitatif et sur le plan qualitatif est infirmée, d'après notre étude on déduit qu'il existe une inadéquation quantitative et qualitative entre les besoins et ressources de l'entreprise, de grands écarts sont enregistrés entre les profils des employés et les exigences de leurs postes, aussi des dysfonctionnements dans la détermination des objectifs du recrutement ce qui implique que L'entreprise rencontre des difficultés dans le renouvellement de son personnel.
- Notre deuxième hypothèse qui stipule que la GPEC simplifie la gestion des carrières du personnel à TONIC INDUSTRIE est rejetée, d'après les résultats on constate une obsolescence des modalités de gestion des compétences, la non disponibilité des différents accompagnements qui servent à développer les compétences et qui permettent l'identification des parcours indicatifs de carrières aux salariés de l'entreprise.
- La troisième hypothèse qui stipule que la GPEC par le biais de la planification et de la formation assure un meilleur transfert de connaissances au sein de TONIC INDUSTRIE ne se vérifie pas totalement, vue que le tutorat est l'outil le plus répondu, tandis que les autres outils (la définition du poste, le référentiel de compétence, le référentiel métier)

Conclusion générale

sont faiblement utilisés, ce qui contredit 12% des employés qui trouvent que la GPEC au sein de l'entreprise n'assure aucun moyen de transfert de connaissances.

Notre enquête menée au niveau de « Tonic industrie » nous a permis de répondre à la problématique du départ, dont le niveau d'application de la GPEC est faible au sein de l'entreprise ce qui influence les pratiques de la fonction RH (recrutement, formation, gestion de carrière.....) à savoir que la DRH a des dysfonctionnements dans la détermination des objectifs du recrutement (écart entre objectifs/réalisations) et elle ne les prend pas en considération, alors que la GPEC s'agit d'une démarche qui répond aux besoins de l'avenir de l'entreprise et qui favorise la cohérence entre toutes les politiques RH, et surtout elle permet de renforcer l'employabilité et la motivation des salariés et faire connaître leurs savoir-faire. Ce double avantage doit inciter l'entreprise à adopter la GPEC dans ses politiques comme un outil de gestion.

En accomplissant ce travail, nous avons rencontré de nombreuses difficultés dans l'obtention et la collecte d'information, vu la faible application de la GPEC au sein de l'entreprise aussi l'absence des recherches précédentes sur ce thème de recherche.

En s'appuyant sur les résultats obtenus et nos constatations faites sur le terrain, nous avons dressé une liste de suggestions permettant l'amélioration des pratiques de la GPEC au sein de «Tonic industrie» :

- Sensibiliser le personnel sur les objectifs de la GPEC.
- Favoriser la communication interne, pour une meilleure implication du personnel dans le projet de l'entreprise.
- Rédaction du référentiel compétences/emplois/métiers et photographie des ressources humaine, incluant notamment l'identification fine des écarts compétences/exigences actuelles.
- Etablir un descriptif de poste pour une meilleure définition des profils.
- Favoriser le tutorat dans le but de transférer les compétences l'expérience aux jeunes recrutés afin que l'entreprise garde son savoir-faire et surtout sa culture.
- La détermination et la préparation des besoins en recrutement ainsi que l'amélioration des méthodes de recrutement.

Conclusion générale

- Instaurer les pratiques d'intégration des nouveaux embauchés.
- Elaboration d'un plan de développement des compétences accompagné d'un plan de formation rigoureux.
- Intégration d'une cellule spécialisée dans GPEC au sein de la DRH.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- CELICE (D) : *gestion des compétences et GPEC*, Paris.
- COTE, (M) : *la richesse des ressources humaines*, édition Vuibert, Paris, 1975.
- DIMITRI, (WEISS) : *ressources humaines*, édition d'organisation, 2003.
- DOLAN et autres : *la gestion stratégique des ressources humaines*, 2002.
- EVELYNE, (Léonard) : *ressources humaines*, de Boeck, Belgique, 2015.
- François Pichaut (*la gestion des ressources humaines*), matières approfondies.
- GEST Peretti (J-M) : *gestion des ressources humaines*, 15^{ème} édition.
- GEST Peretti (J-M) : *ressources humaines*, 8^{ème} édition, Paris, 2003-2004.
- GEST Peretti (J-M) : *ressources humaines*, DUNOD, Paris, 2006.
- KARLAN, (F) : *guide de la gestion*, édition d'organisation, Paris, 2000.
- LASARY(A) : *tous sur le management*, édition el dar el othmania, Alger, 2017.
- MARTORY (B) et CROZET(D) : *gestion des ressources humaines*, pilotage social et performance, éd DUNOD, 5^{ème} édition, 2002.
- Peretti (J-M) : «*audit social et performance globale*», personnel, mai 2000, n°409
- PERRETI, (J.M) : *la gestion des ressources humaine*, Vuibert, Paris, 19^{ème} édition.
- PLANE, (J.M) : *la gestion des ressources humaines*, Flammarion, 2000.
- SEKIOU, (L) et autre : *Gestion des ressources humaines*, éd Deboeck université, Bruxelles, 2001.
- SEKIOU, (L) : *la gestion du personnel*, édition d'organisation, Paris, 1986.
- STANKIEWICZ, (F) : *la GPEC dans un contexte imprévisible*, édition LIAISONS, 2010, Paris.
- ST-ONGE, (Sylvie) et autres : *relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin, Canada, 2004.
- THIERRY, (D) : *la gestion préventive des emplois et des compétences*, éd l'Harnattan, Paris, avril, 1990.
- OUACHERINE, (H), CHABANI, (S) : *Guide de Méthodologie de la recherche en science sociales*, Taleb impression, Alger, 2013.

Revue :

Revue de sciences humaines, université de Med Khider, N°4, 2004, Algérie, article rédigé par BOUDJMIL AHMED.

Travaux universitaires :

AMIRECH (M.A) : *l'impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle*, mémoire de master en science de gestion, école supérieure de commerce, Alger, 2016.

BODOKVA, (Eva) : *l'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique*, mémoire de magistère, univerzita palackého v olomoci filozoficka fakulta, Katedra romanistiky, 2009.

KERDOUS, (N) : *la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, mémoire de licence, université de Mouloud Mammeri, 2011.

KORCHI, (MA) : *gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, mémoire de master en science juridique et sociale, université IBN TOFAIL, Maroc, 2010.

MEHDID, (Y) : *management stratégique des ressources humaines et leur efficacité dans le système d'insertion professionnel*, mémoire de licence en management des ressources humaines, université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2014

RAHMANI (Z) : *gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, mémoire de master en sociologie de travail et des ressources humaines, université Abderrahmane Mira, BEJAIA, 2013.

Webographie :

<http://expert.numilog.com/books/9782297018852:pdf>

<http://hrcouncil.ca/info-rh/planification-strategique.cfm>

<https://www.google.dz/search?q=http%3A%2F%2Fcours-gestion.com%2Favantages-limites-planification>

<https://www.memoireenligne.com/gestion-des-ressources-humaines.html>

<https://www.memoireenligne.com/gestion-des-ressources-humaines.html>

[https://www.memoireonline.com/le_management.](https://www.memoireonline.com/le_management)

www.agrh.fr

www.leaderia.com

www.redoreg.com

[www.rh.organisation.fr.](http://www.rh.organisation.fr)

www.univ-bejaia.com

ANNEXE

Annexe N°1 : Questionnaire

QUESTIONNAIRE

Etant étudiante à l'EHEC d'Alger et dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master en management et entrepreneuriat. Nous avons besoin de votre collaboration afin d'accomplir notre travail de recherche ayant pour thème «La place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC) dans la gestion des ressources humaines au niveau de TONIC».

Nous souhaitons vous solliciter pour répondre à ce questionnaire, vos réponses resteront anonymes et confidentielles, les résultats de l'étude seront utilisés à des fins scientifiques.

Définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC):

La GPEC est l'ensemble des démarches, procédures et méthodes qui consistent à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise sur le plan quantitatif (effectif) et qualitatif (compétence).

1) Sexe :

Homme

Femme

2) Age :

De 20 à 29ans

De 30 à 39ans

De 40 à 49 ans

Plus de 50ans

3) Ancienneté :

Moins de 5 ans

Entre 5 et 10 ans

Entre 10 et 15 ans

Entre 15et 20 ans

Plus de 20 ans

4) Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Maitrise

Exécution

5) Revenu :

- Entre 12 000 DA et 20 000 DA
- Entre 20 000 DA et 28 000 DA
- Entre 28 000 DA et 36 000 DA
- Entre 36 000 DA et 44 000 DA
- Entre 44 000 DA et 52 000 DA
- 52 000 DA et plus.

6) Quelle est votre degré d'information et comment décrivez-vous le processus de la GPEC dans l'entreprise ?

Très bon Bon Moyen Faible

7) L'entreprise met-elle en valeur ses efforts en matière de la GPEC et quel est le degré d'application de cette dernière ?

Très bon Bon Moyen Faible

8) Quelle est la périodicité des plans de formation au sein de l'entreprise ?

Semestriel Trimestriel Annuel Pluriannuel

9) Quels sont les outils de la GPEC dont lesquels vous avez bénéficié ?

- Formation
- Entretien annuel
- Le bilan de compétences et de carrière
- Le droit individuel de formation (DIF)
- Le congé individuel de formation (CIF)
- Aucun

10) Quels sont les outils de transfert de compétence utilisés au sein de l'entreprise ?

- Tutorat (assistance, soutien).
- Référentiel de compétence.
- Définition du poste.
- Référentiel métiers.

• Aucun

11) Votre entreprise a-t-elle connu des départs en retraite durant les trois dernières années ?

Oui Non

Si oui, quel impact a-t-il eu sur votre entreprise ?

• Perte d'expérience.

• Perte de la culture d'entreprise.

• Difficultés de recrutement.

12) Selon vous pourquoi l'entreprise a-t-elle intérêt à anticiper ses besoins en compétences des ressources humaines ?

• Faire face aux mutations et aux changements des structures organisationnelles.

• Le maintien de l'employabilité des ressources humaine.

• Le développement des projets de l'entreprise.

• La meilleure gestion des carrières et l'adéquation entre les compétences et l'évolution des emplois.

13) Selon vous comment réussir la politique GPEC au sein de TONIC ?

• Sensibiliser le personnel sur les objectifs de la GPEC et l'implication de tous les acteurs.

• Intégrer une cellule spécialisé dans la GPEC dans la DRH.

• Faire un état des lieux des ressources humaines et fournir le max d'outils de la GPEC.

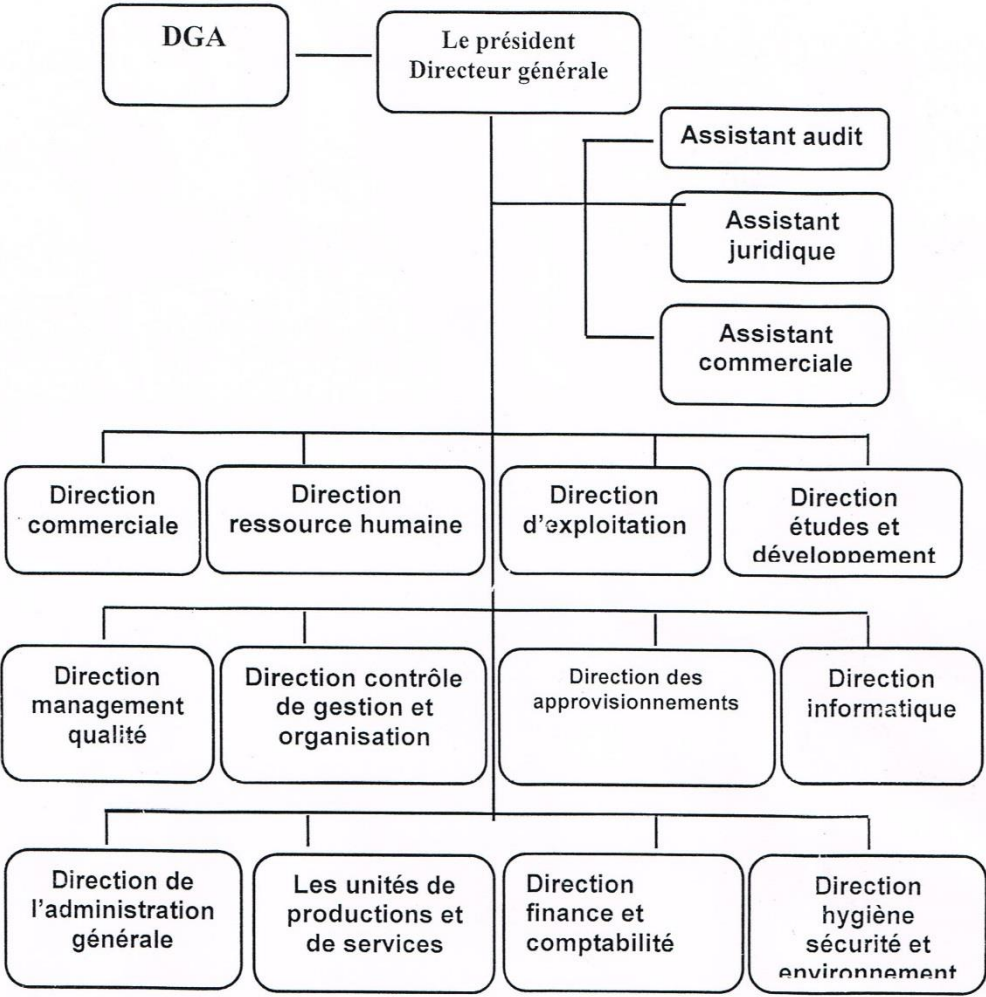
14) Êtes-vous satisfait de votre carrière au niveau de TONIC ?

Tout à fait satisfait Satisfait Normal Insatisfait

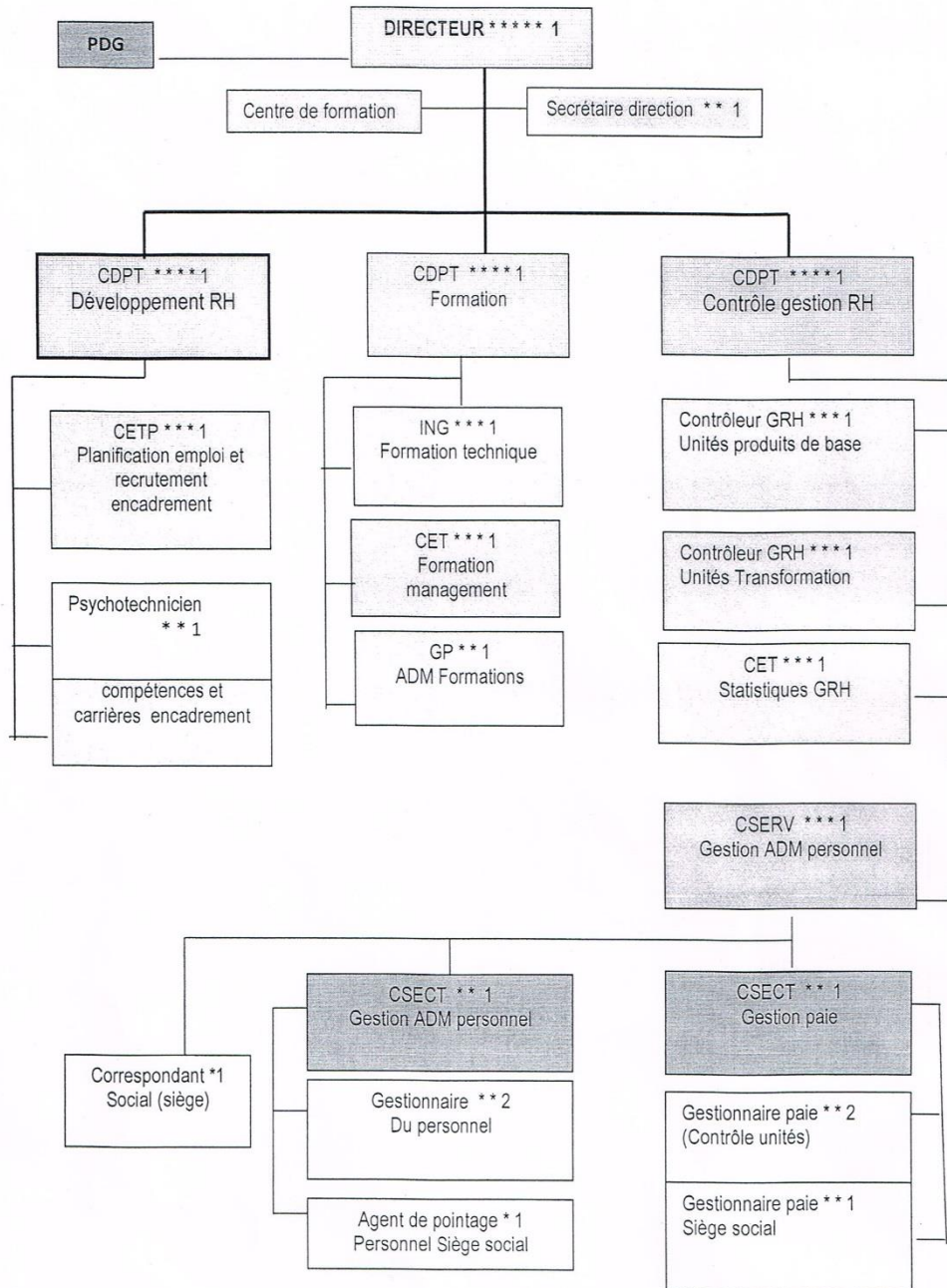
15) Quel est le niveau d'adéquation de vos compétences avec votre poste actuel au sein de TONIC ?

Très bon Bon Moyen Faible

Annexe N°2 : L'organigramme de l'organisme d'accueil (TONIC INDUSTRIE)



Annexe N°3 : L'organigramme de la direction ressources humaines



Annexe N°5 : Fiche de poste

TONIC

FICHE DE POSTE

IDENTIFICATION DU POSTE.

Intitulé du poste	Chargée d'études Formation
Condition d'accès au poste	Diplôme de Licence en Ressources Humaines. Diplôme de Licence en Psychosociologie/ sociologie. Expérience professionnelle réussie dans le même poste.
Supérieur hiérarchique	Chef de Département Formation
Responsabilités	
Liaisons fonctionnelles :	
Internes	Directeurs de directions/unités. Chargé de gestion des carrières et des compétences. Chargé de recrutement. Chargé du personnel. Chargé de paie.
Externes.	L'agence nationale de l'emploi (ANEM). Instituts et écoles de formation. Centre de formation professionnelle.

IDENTITE DE L'EMPLOYE

Nom / Prénom	BENALIA Hayat Karima
Date d'embauche.	02/01/2012
Statut, catégorie	Cadre, 19/1

PRESENTATION DE LA DIRECTION D'AFFECTATION

Direction	Direction des ressources humaines
Missions principales de la direction	<ul style="list-style-type: none">● Assurer la disponibilité du personnel en terme qualitatif et quantitatif nécessaire à l'accomplissement de l'activité de l'Entreprise● Assurer le suivi du personnel.● Mettre en place un plan de développement RH.
Positionnement du poste	Rattaché au département Formation

Les « savoir-être » :	<ul style="list-style-type: none"> ● Un bon sens du relationnel. ● Capacités de jugement et d'évaluation ● Capacité d'analyse et de synthèse ● Sens de l'organisation ● Sens de communication
------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CONDITIONS DE TRAVAIL

Temps de travail hebdomadaire	40 heures / Possibilité d'effectuer des heures supplémentaires.
Jours de travail / Horaires	Du Dimanche au Jeudi. 08h00-12h00 / 13h00-16h30.
Lieu de travail	Direction des ressources humaines. Zone industrielle Bou-Ismaïl.
Moyens matériels à disposition	Ordinateur de bureau. Téléphone Fixe, Imprimante.

RISQUES PROFESSIONNELS ET PREVENTION

Risques Physiques.	Chute, Fatigue visuelle, stress, problèmes de dos.
Autres Risques.	Néant.
Surveillance Médicale :	Visite d'embauche. Visite médicale annuelle.

Date et signature de l'employée :	Date et signature du supérieur hiérarchique
------------------------------------------	----------------------------------------------------

N.B

L'entreprise Tonic Industrie se réserve le droit de procéder à la modification de la fiche de poste en fonction de l'évolution des conditions de travail, de l'activité et des objectifs de l'entreprise. Elle peut décider seule, en fonction des besoins et de l'intérêt du service, de modifier le volume des missions et l'affectation des agents. Ces changements s'effectuent dans le respect des missions du cadre d'emploi du travailleur, des lois, la convention collective d'entreprise et règlements qui encadrent la relation de travail.

Annexe N°6 : Missions et activités des postes

MISSIONS ET ACTIVITES DU POSTE

Missions principales	<ul style="list-style-type: none">• Développement des compétences des salariés de l'Entreprise après identification de leurs besoins individuels et collectifs en formation.• Insertion professionnelle des apprentis et personnel DAIP.
Activités du poste	<ul style="list-style-type: none">• Recueillir et analyser les besoins en formation.• Elaborer et mettre en œuvre le plan de formation.• Définir un cahier des charges.• Participer aux choix des intervenants.• Gérer au plan administratif, logistique et financier les actions de formations.• Participer à l'évaluation des actions de formation.• Gérer les apprentis et personnel DAIP.

COMPETENCES REQUISES SUR LE POSTE

Les « savoirs » :	<ul style="list-style-type: none">• Connaissance de la législation de travail et du marché public.• Connaissance de l'ingénierie de la formation• Connaissance de l'organisation et des métiers de l'entreprise
Les « savoir-faire » :	<ul style="list-style-type: none">• Maîtrise des techniques d'entretien.• Capacité à analyser les compétences requises pour un poste• Maîtrise de l'outil informatique.• Connaissances financières• Maîtrise des langues.

Annexe N°7 : Formulaire d'évaluation

Nom :		Organisme Formateur
Prénom :		
Matricule :		Module de la formation
Département :		Nom du formateur
Signature :		Date :

Veuillez souligner votre choix en cochant la colonne en question correspondante		Approuvé fortement	Approuvé	Neutre		éfortement
Contenu						
1	Le contenu du cours a été présenté dans un style clair et compréhensible					
2	Le contenu du cours correspondait à mon poste, mes responsabilités et à mes besoins					
3	Des exemples et chances ont été donnés pour permettre d'appliquer les techniques acquises au travail.					
4	Le contenu du cours a répondu aux objectifs escomptés					
5	La durée du cours concordait avec les objectifs assignés et les besoins du groupe.					
Instructeur						
6	L'instructeur était bien préparé					
7	Présentation efficace					
8	L'instructeur donnait des instructions claires pour l'ensemble des exercices et activités					
9	L'instructeur écoutait et répondait à toutes les questions					
10	L'instructeur encourageait les discussions avec les autres participants afin de permettre l'échange d'expériences et d'idées					
11	L'instructeur utilisait le matériel de façon appropriée de sorte que le cours était fluide et agréable					
Support						
12	Le support du cours était facile à suivre					
13	Le support du cours était suffisant et détaillé					
Administration						
14	La salle de formation était bien équipée et servait les objectifs du cours					
15	Le lieu du cours était accessible					
16	L'administration pré-cours était bien prise en charge					
Quelles sont vos suggestions quant à l'amélioration du cours?						

Annexe N°8 : Schéma descriptif des opérations se rapportant au processus de recrutement au sein de TONIC INDUSTRIE.

Ordre des opérations	Description des opérations	Intervenants	Observations
1	Besoin de recrutement	Structures opérationnelles	Déterminé par un poste vacant ou une création de poste. Plan de recrutement.
2	Profil d'embauche	DRH + Structures opérationnelles	Spécification du profil de l'emploi à pourvoir en termes de profil général et d'aptitudes et compétences nécessaires à sa tenue.
3	Prospection	DRH.	Prospection externe
4	Présélection	DRH.	Tri de candidatures Elimination de candidats qui ne satisfont pas aux exigences et critères de base par lettre
5	Sélection	DRH.	Outils et moyens disponibles.
4	Choix du candidat	Structures opérationnelles sur proposition DRH.	Entretien avec les candidats sélectionnés Choix du candidat retenu
7	Décision de recrutement	DRH sur proposition des structures opérationnelles.	Elaboration des contrats de travail.

Annexe N°9 : Fiche d'appréciation

Filiale :

DRH

Fiche d'appréciation de la mise en situation professionnelle

Nom et prénom :
.....
.....

Poste occupé : : Structure de rattachement :
.....

Structure d'accueil	Durée du au	Appréciation	Visa

Annexe N°10 : Fiche de sélection

Entreprise Publique Economique TONIC INDUSTRIE S.p.a
Direction des Ressources Humaines

Bou (email):

FICHE DE SELECTION

Nom: _____ **Prénom:** _____ **Age:** _____

Situation Familiale: _____ **Nbre d'enfants:** _____

Emploi sollicité/ _____

Expérience au poste: / _____

Expérience professionnelle Cumulée: _____

Niveau d'études / Diplôme : _____

Vois de la structure utilisatrice:

Déclencheur de la D.R.H.:

Table des matières.

Dédicaces.	
Remerciements.	
Liste des figures.	
Liste des tableaux.	
Sommaire.	
Résumé.	
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Le rôle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la mise en œuvre de la stratégie.....	5
Introduction.....	6
Section 1 : Généralités sur la gestion des ressources humaines.....	7
1. Définition de la GRH.....	7
2. L'évolution de la fonction RH	8
2.1. La première période.....	8
2.2. La deuxième période.....	9
2.3 La troisième période.....	9
2.4. La quatrième période.....	10
3. Les modèles de la GRH.....	11
3.1. Le modèle arbitraire.....	11
3.2. Le modèle objectivant.....	12

3.3. Le modèle individualisant.....	12
3.4. Le modèle conventionnaliste.....	12
3.5. Le modèle valoriel.....	13
4. Les activités rattachées à la GRH.....	13
4.1. Le recrutement.....	13
4.2. La formation et le développement des compétences.....	14
4.3. La rémunération.....	14
4.4. La gestion des carrières.....	15
4.5. L'évaluation de la performance.....	16
Section 2 : les missions, les objectifs, et les grands défis de la GRH.....	16
1. Les missions de la fonction RH.....	16
1.1. Administrer efficacement.....	17
1.2. Développer l'engagement des salariés.....	18
1.3. Favoriser le changement.....	18
1.4. Mettre en œuvre la stratégie.....	18
2. Les objectifs de la GRH.....	18
2.1. Attirer.....	19
2.2. Conserver.....	19
2.3. Développer.....	19
2.4. Motiver et satisfaire.....	19
3. Les défis de la GRH.....	19
3.1. Les mutations technologiques et la conduite du changement.....	20
3.2. La mondialisation et l'accentuation de la concurrence.....	20

3.3. Les mutations économiques	20
3.4. L'évolution démographique.....	21
3.5. Les mutations sociologiques et la diversité.....	21
4. Pourquoi faut-il adapter la GRH aux nombreux changements de l'environnement ?.....	21
5. La DRH : vers une modification des profils et une professionnalisation de la fonction. ...	22
5.1. La personnalisation.....	22
5.2. L'adaptation.....	23
5.3. La mobilisation.....	23
5.4. L'anticipation.....	24
5.5. Le partage.....	24
Section 3 : Planification stratégique des ressources humaines.....	25
1. Définition.....	25
2. Les objectifs de la planification stratégique RH.....	26
3. Les avantages de la planification stratégique RH.....	26
4. Les inconvénients.....	26
5. Les facteurs de réussite.....	27
6. Étapes du processus.....	29
6.1. Réflexion stratégique.....	29
6.2. Planification des besoins en ressources humaines.....	30
6.3. Prévision des disponibilités des ressources humaines.....	30
6.4. Analyse de l'écart.....	31
6.5. La planification des actions liées aux ressources humaines.....	31
7. Limites de l'approche PSRH.....	32
Conclusion.....	33
Chapitre 2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	34
Introduction.....	35
Section 1 : Historique, définition et concepts clés de la GPEC.....	36

1. Historique de la GPEC.....	36
1.1. L'ère rationaliste : Gestion prévisionnelle des effectifs(1960).....	36
1.2. L'ère des relations humaines : La gestion prévisionnelle des carrières (1970-1975).....	36
1.3. L'ère de l'entreprise citoyenne : La gestion prévisionnelle des emplois 1980.....	37
1.4. L'ère de l'entreprise flexible : La gestion prévisionnelle des compétences 1990.....	37
2. Définition de la GPEC	38
3. Définition des notions et concepts associés à la GPEC.....	39
3.1. La notion de gestion.....	39
3.2. La notion de prévision.....	39
3.3. La notion d'emploi.....	40
3.4. La notion de compétence.....	41
4. Le principe général de la GPEC.....	42
5. Les acteurs principaux de la GPEC.....	43
6. Les enjeux de la GPEC.....	44
6.1. Répondre aux exigences légales.....	44
6.2. Gérer l'évolution des effectifs.....	44
6.3. Améliorer les performances de l'entreprise.....	44
6.4. Développer l'attractivité de l'entreprise.....	44
7. Les avantages et limites de la GPEC.....	45
7.1. Les avantages de la GPEC.....	45
7.2. Les limites de la GPEC.....	45
Section 2 : La démarche et les outils de la GPEC.....	45

1. Les raisons et les modes d'entrée dans une GPEC.....	45
1.1. Les raisons de la mise en place d'une démarche GPEC.....	46
1.2. Les modes d'entrée dans une démarche GPEC.....	46
1.2.1. L'entrée par le plan moyen terme.....	46
1.2.2. L'entrée par les unités.....	46
1.2.3. L'entrée par les familles professionnelles.....	46
1.2.4. L'entrée par les investissements.....	46
1.2.5. L'entrée par les emplois sensibles.....	47
2. Les trois grandes étapes de la GPEC.....	47
2.1. Faire l'Etat des lieux et l'analyse de la situation.....	47
2.2. La définition d'un plan d'action et les politiques d'ajustement.....	48
2.3. La mise en œuvre et l'évaluation du plan d'action.....	48
3. Les principaux outils de la GPEC.....	49
3.1. Les outils d'observation de l'effectif de l'entreprise.....	49
3.1.1. La pyramide des âges.....	49
3.1.2. La pyramide des anciennetés.....	50
3.2. Les outils d'analyse de l'emploi.....	50
3.2.1. La cartographie des métiers.....	50
3.2.2. Le référentiel de compétence.....	51
3.3. Les outils de suivi de la démarche GPEC.....	51
3.3.1. L'entretien professionnel.....	51
3.3.2. Le bilan des compétences.....	52
4. Les politiques d'ajustement de la GPEC.....	53

4.1. La formation.....	54
4.1.1. Pan de formation.....	54
4.1.2. DIF.....	54
4.1.3. CIF.....	54
4.2. Le recrutement.....	54
4.3. La rémunération.....	55
4.4. La communication.....	55
5. Les conditions de réussite de la démarche GPEC.....	56
Section 3 : La GPEC : un levier stratégique pour l'entreprise	56
1. Définition d'un outil stratégique.....	57
2. La GPEC est un outil stratégique de management pour l'entreprise.....	57
3. La GPEC outil d'appréciation des personnes et de gestion des carrières.....	58
4. La GPEC outil de management des équipes.....	59
5. Les effets de la démarche GPEC sur l'intégration de la GRH à la stratégie d'entreprise...59	
6. Etudes montrant le lien entre la GRH et la performance organisationnelle.....	60
7. Lien entre compétence et performance.....	61
7.1. La performance au niveau individuel.....	62
7.2. La compétence un facteur clés de performance.....	62
7.3. Compétence et performance.....	62
Conclusion.....	6 3
Chapitre 3 : La GPEC au sien de TONIC INDUSTRIE.....	64
Introduction.....	65

Section 1 : La présentation générale de « TONIC INDUSTRIE»	66
1. Historique : De TONIC EMBALLAGE à TONIC INDUSTRIE.....	66
2. Présentation de l'entreprise.....	67
3. Les domaines de compétence.....	68
4. Sites d'activité.....	69
5. Domaines d'activité.....	70
6. Les missions de la direction des ressources humaines du TONIC INDUSTRIE.....	75
7. Les missions de département RH.....	76
7.1. Les missions de département formation.....	76
7.2. Les missions de département contrôlent de RH.....	76
Section 2 : La politique GPEC au sien de « Tonic Industrie »	76
1. Les attributions du département ressource humaine.....	76
2. La formation au sien de « Tonic Industrie ».....	77
2.1. La procédure de formation au niveau de Tonic Industrie.....	78
2.2. La démarche de formation au sien de « Tonic Industrie ».....	79
2.2.1 L'identification des besoins en formation.....	79
3. Le processus de recrutement au siende « Tonic Industrie ».....	79
3.1. Les modalités de recrutement.....	79
3.1.1. Les conditions générales.....	79
3.1.2. Les conditions particulières.....	79
3.2. L'identification des besoins de recrutement.....	80
3.2.1. L'expression des besoins de recrutement.....	80
3.2.2. La recherche de candidatures.....	80
3.2.3. L'exploitation des candidatures internes.....	80
3.2.4. Recueil des candidatures externes.....	80
3.3. Modalités de sélection.....	81
3.3.1. Le choix des candidats.....	81
3.3.2. L'établissement et la signature du contrat de travail.....	81
3.4. L'installation d'un nouveau recruté et sa mise en situation professionnelle.....	81

3.5. La période d'essai.....	81
3.6. La confirmation.....	81
3.7. L'accueil.....	81
4. Le système de classification et de rémunération.....	82
4.1. Les objectifs essentiels de la rémunération.....	82
4.2. Remarques additives pour la construction du système de rémunération.....	83
5. La gestion de la promotion au poste.....	83
5.1. Les critères sur lesquels repose la promotion.....	83
5.1.1. La détermination préalable des effectifs susceptibles de concourir (annuellement).....	83
5.1.2. Le taux de réalisation des objectifs financiers de l'unité ou de l'entreprise.....	83
5.1.3. Le taux de réalisation des objectifs financiers confiés aux collectifs.....	84
5.1.4. Les résultats de la formation professionnelle.....	84
5.1.5. La sanction disciplinaire.....	84
Section 3 : L'analyse des résultats de l'enquête.....	84
1. La description de l'effectif de l'entreprise	84
1.1. L'évolution de l'effectif.....	84
1.2. L'évolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle.....	85
1.3. La répartition des effectifs selon le type de contrat.....	86
1.4. L'état des effectifs par sexe.....	86
1.5. L'état des effectifs par tranche d'âge.....	86
2. L'analyse du questionnaire.....	87
2.1. Présentation de la méthodologie de l'enquête.....	87
2.2. Le tri à plat.....	88
2.3. Le tri croisé	96
3. Synthèse des résultats de l'enquête.....	98

Conclusion.....99

Conclusion générale.....100

Bibliographie.

Annexe.

