

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

**ANALYSE DE LA GESTION
PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET
DES COMPETENCES ET SON IMPACT
SUR LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE
ETUDE DE CAS : SDE**

Présenté par :

M. Aissa MEHDI

Encadreur :

M. Azzedine KERKOUB

Maître de conférences « A » à EHEC

3^{ème} Promotion

Septembre 2016

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**ANALYSE DE LA GESTION
PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET
DES COMPETENCES ET SON IMPACT
SUR LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE
ETUDE DE CAS : SDE**

Présenté par :

M. Aissa MEHDI

Encadreur :

M. Azzedine KERKOUB

Maître de conférences « A » à EHEC

3^{ème} Promotion

Septembre 2016

Dédicace:

Je dédie ce travail avec grand amour :

A mes chers parents, qui ont attendu avec patience les fruits de leurs sacrifices et de leur bonne éducation...

Puisse dieu me les garder.

A mes chères sœurs et leurs enfants.

A toute ma famille.

A tous mes amis, pour leurs soutiens et pour les bons moments qu'on a passés ensemble.

A tous les gens que j'aime.



Feladi Jissa

Remerciements :

Nous tenons à remercier notre encadreur M. Azzedine KERKOUB, pour nous avoir orientés et conseillés tout au long de notre travail.

Nous adressons nos remerciements à M. Slimane HAIOUNE qui m'a aidé de postuler dans la « SDE ».

Nous tenons à remercier vivement, M. M^{ed} Lamine. YAGOUBI, le chef de division GRH de la « SDE », pour son accueil, et pour nous avoir guidés.

Nous exprimons notre profonde gratitude à Mme Houneida NEHAL, le chef de service Gestion de la Relève, notre encadreuse au sein de la « SDE », pour leur générosité et leur aide pendant l'intégralité de la période de notre stage.

Nous tenons à remercier particulièrement, Mm. Rym BENABDOUNE, le chef de division développement RH, pour l'attention et l'aide qu'elle ma apporter.

Nous tenons à remercier les membres du jury de nous faire l'honneur d'évaluer notre travail.

Grand merci à vous tous !

Liste des abréviations:

Abréviations	Désignations
AFNOR	Association française de normalisation.
AFPR	Allocation formation préalable au recrutement.
BSC	Balenced score card.
CD	Cadre dirigeant.
CDD	Contrat a durée déterminée.
CDI	Contrat a durée indéterminée.
CE	Comité Exécutif.
CIF	Congé individuel de formation.
CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales.
CNR	Caisse Nationale de Retraite.
CS	Cadre Supérieur.
CSP	Catégorie Socioprofessionnelle.
CSS	Cadre Supérieur Sénior.
CV	Curriculum Vitae.
DD	Direction de Distribution.
DEUA	Diplôme d'Etudes Universitaires Appliquées.
DFC	Division/ Directeur des Finances et Comptabilité.
DG	Direction/ Directeur Général(e).
DIF	Droit Individuel de Formation.
DPG	Département de Production GAZ.
DRH	Direction/ Directeur des Ressources Humaines.
FD	Fascicule de Documentation.
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
GRH	Gestion des Ressources Humaines.
GRTE	Gestionnaire des Réseaux Electriques.
GRTG	Gestionnaire des Réseaux Gazières.
IRP	Institution Représentative du Personnel.
ISO	L'Organisation Internationale de Normalisation.
MSRH	Management Stratégique des Ressources Humaines.
PDG	Président Directeur Général.
PME	Petites et Moyennes Entreprises.

PRI	Prime de Rendement Individuel.
RBV	Resource Based View.
REFEC	Référentiel des Emplois et des Compétences.
RH	Ressources Humaines.
RRH	Responsable des Ressources Humaines.
SDE	Société de Distribution d'électricité et du gaz de l'EST
SID	Système d'information de Distribution.
SONELGAZ	Société Nationale d'électricité et Gaz.
SPA	Société par Actions.
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience.

Liste des figures :

N°	Titre de figure	Page
01	De la gestion des emplois à la gestion prévisionnelle des emplois	15
02	De la gestion prévisionnelle des emplois à la gestion des compétences	16
03	De la gestion des compétences à la GPEC	17
04	Processus détaillé de GPEC	29
05	Les impacts de la stratégie d'entreprise sur la GPEC	37
06	Schéma de positionnement de l'emploi, au regard du métier et du poste en fonction des compétences attendues.	39
07	Système de gestion des Carrières	49
08	Le double processus d'alignement et d'investissement à la base de formulation de la stratégie	54
09	La répartition par GSP de l'effectif global de la « SDE »	73
10	L'organigramme de la Direction Générale (DG) de la « SDE »	76
11	L'Organigramme de la Direction Ressources Humaines de la « SDE »	77
12	Le système d'évaluation des RH de la « SDE »	85

13	Critères de rendement et Critères liés au rôle des différents GSP	86
14	La répartition par sexe de l'effectif global de la « SDE »	89
15	Pyramide des ages de l'effectif global de la « SDE »	90
16	Répartition des interrogés par sexe.	100
17	Répartition des interrogés par âge.	100
18	Répartition des interrogés par ancienneté.	100
19	Répartition des interrogés par catégorie socioprofessionnelle.	101
20	la connaissance de la GPEC par les interrogés.	101
21	Les motifs invoqués pour pratiquer une démarche GPEC au sein de la « SDE »	104
22	Le niveau d'adéquation des compétences des RH de la « SDE » avec leurs postes.	105
23	la GPEC influence ou pas la stratégie globale de la « SDE »	107
24	Pour le bon fonctionnement de la GPEC	110

Liste des tableaux :

N°	Titre de tableau	Page
01	Quelques solutions informatiques en GPEC	68
02	Les pondérations de rendement et de rôle par GSP	87
03	La Notation du rôle	88
04	La répartition par CSP et par tranche d'âge de l'effectif global de la « SDE ».	89
05	La répartition par CSP de l'effectif féminin de la « SDE », (04/2016).	90
06	Les promotions et les avancements	91
07	La répartition par CSP, type de contrat, la situation de disponibilité RH	91
08	Les démissions et les départ à la retraite prévues en 2016 dans la « SDE ».	92

09	L'évolution de recrutement entre (2014/2015) de la « SDE ».	93
10	La situation de recrutement (2016) de la « SDE ».	94
11	Situation de la Formation pour l'année (2015).	94
12	La connaissance de la GPEC par les interrogés.	101
13	Le niveau d'information sur la GPEC.	102
14	La notion GPEC selon les CSP interrogés.	102
15	L'application de la GPEC au sein de la « SDE ».	103
16	Le niveau d'application de la GPEC au sein de la « SDE ».	103
17	L'adéquation entre compétences et poste au sein de la « SDE ».	105
18	Le niveau d'adéquation entre compétences et postes.	105
19	Le niveau de satisfaction des ressources humaines de leurs carrières au sein de la « SDE ».	106
20	Les bénéfices de la GPEC.	108
21	Le degré d'identification des besoins de Recrutement par la GPEC	108
22	Le degré d'identification des besoins de Formation par la GPEC	109
23	le niveau d'application des outils de la GPEC au sein de la « SDE »	109

Sommaire :

Introduction générale.....	1
Chapitre I : La GRH et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	5
Section 1 : Généralités sur la Gestion des Ressources Humaines.....	6
Section 2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	12
Section 3 : Comment mettre en place une GPEC ?	19
Chapitre II : L'impact de la GPEC sur la Stratégie de l'entreprise.....	31
Section 1 : Qu'es qu'une stratégie d'entreprise, stratégie RH, et stratégie GPEC ?.....	33
Section 2 : Les impacts de la GPEC sur la stratégie de l'entreprise.....	37
Section 3 : Les outils de la GPEC	55
Chapitre III : L'analyse de la GPEC et son impact sur la stratégie de l'entreprise au sein de la (SDE).....	71
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil la société de distribution de l'EST.....	72
Section 2 : La GPEC au sein de la société de distribution de l'EST.....	91
Section 3 : Le déroulement de l'enquête et les résultats.....	97
Conclusion générale	120

Introduction générale

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité forcent les entreprises à reconsidérer, la place des ressources humaines dans leur organisation. Longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines représente maintenant la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents.

La GRH est donc, incontestablement une fonction complexe à multi-facettes. Son évolution historique est vraisemblablement l'une des raisons de cette complexité, dans la mesure où il lui a fallu passer par différents stades liés à la vie des entreprises dans leur environnement, ces stades ont constitué à chaque fois une nouvelle strate de la fonction se rajoutant sans jamais se substituer aux précédentes ; s'intégrant ainsi dans un contexte passant de la régulation du travail aux enjeux stratégiques.

Ainsi, le présent et le futur de l'organisation et de ses ressources humaines constituent sans doute les paramètres de base de la survie et du développement des entreprises.

De ce fait, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est aujourd'hui un outil indispensable des directions des ressources humaines pour se préparer au futur.

La GPEC n'est pas une notion récente. Depuis plusieurs décennies, les entreprises cherchent à prévoir leurs besoins et leurs ressources à court, à moyen et à long terme.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise en fonction de son plan stratégique et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

La GPEC est apparue il y a une dizaine d'années dans le but d'accroître la flexibilité, l'adaptabilité et l'employabilité des salariés. En effet, les entreprises ont un besoin constant de s'adapter aux évolutions concurrentielles et organisationnelles. La logique de compétence constitue une valeur ajoutée à la fois pour l'entreprise, et pour les salariés. Il s'agit de développer les compétences des salariés pour accroître leur mobilité interne et externe.

Il s'agit d'une démarche tournée vers l'avenir. Mais face à un environnement en mutation incessant, peut-on vraiment mettre en place une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences efficace, c'est-à-dire capable de répondre aux exigences de l'environnement.

Comme le nom l'indique Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences, sa mise en place consiste à : évaluer les besoins en ressources humaines à court, moyen et long termes, analyser les ressources disponibles, mesurer l'écart entre ces informations, engager les actions adéquates.

Cela nous a dirigés de choisir le thème suivant :

« Analyse de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son impact sur la stratégie de l'entreprise ».

Les raisons ayant motivées notre choix de ce thème de recherche s'expliquent par :

- La volonté d'élargir nos connaissances en matière de (GPEC), parce que c'est une notion centrale de la gestion des ressources humaines de notre époque.
- L'existence d'une relation étroite avec notre spécialité.
- Thème porteur d'intérêt en termes d'effectifs et de compétences en fonction de la stratégie de l'entreprise.

Pour cela, on a posé notre problématique comme suit : **quel est le niveau d'application de la GPEC au sein de l'organisme d'accueil, et Comment la GPEC influencera la stratégie de l'entreprise en matière des Ressources humaines ?**

A cette question centrale de problématique, s'associent les questions secondaires suivantes :

- Qu'est ce que la GPEC ? Comment peut-on la mettre en place ?
- De quelles compétences dispose-t-on aujourd'hui ? Comment les faire évoluer ? Comment les développer? Pour répondre aux besoins futurs de l'entreprise.
- Quel impact sur les emplois/métiers, impact sur les effectifs ? Les carrières : Quelles carrières envisageables ? Quel impact sur les compétences ?

Pour répondre à ces questions, nous avons proposés les hypothèses suivantes :

- La GPEC s'agit d'une démarche qui répond aux besoins d'une gestion efficace des RH de l'entreprise.
- La GPEC permet d'avoir une visibilité des emplois et des compétences attendus pour assurer la stratégie de l'entreprise en matière des ressources humaines.
- La GPEC résulte une bonne gestion des carrières, et des meilleures programmations des actions d'ajustement nécessaires (recrutement, formation, mobilité etc...)

Afin de répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons adoptés une méthode descriptive, nous avons procédé au recueil des données par une démarche quantitative (questionnaire), consolidée et complétée par une démarche qualitative (entretiens), car il n'existe pas à notre connaissance, des données déjà disponibles sur

l'analyse de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son impact sur la stratégie de l'entreprise.

Le plan de notre travail est structuré comme suit :

- Le premier chapitre s'articule autour des aspects théoriques et conceptuels de la gestion des ressources humaines, et de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences et sa mise en place (Processus).
- Le deuxième chapitre s'attache à clarifier les notions Stratégie de l'entreprise, stratégie RH, et celle de GPEC, et exposera aussi les impacts de la GPEC sur la stratégie de l'entreprise, et les différents outils de la GPEC.
- Le troisième chapitre est consacré à l'Analyse de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'organisme d'accueil et son impact sur la stratégie de l'entreprise à travers l'analyse des informations issues de notre recherche

Chapitre I

La GRH et la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Introduction :

Pour assurer leur croissance les entreprises ne doivent pas investir uniquement que sur le capital physique mais aussi sur le capital immatériel : l'acquisition de connaissances, le transfert de ces connaissances, leur capitalisation et leur exploitation.

Suite à ces évolutions du contexte économique général dans lequel fonctionnent les organisations qui ne peuvent en effet être ignorées. La gestion des ressources humaines mobilise désormais de nombreux acteurs, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation. Leurs enjeux et leurs intérêts sont le plus souvent divergents. Les pratiques de GRH sont donc inévitablement, à des degrés divers, influencées par des jeux politiques et des logiques souvent contradictoires. Les pratiques de GRH doivent donc être en permanence replacées dans ce cadre.

Ainsi, le salarié est de plus en plus considéré par l'entreprise comme acteur de son projet professionnel. L'entreprise doit lui permettre de développer son employabilité. Il dispose d'un certain nombre d'outils dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Pour l'entreprise, ces outils sont l'instrumentation nécessaire à la mise en œuvre de la GPEC.

Les motivations qui poussent les entreprises à mettre en place une GPEC ont évolué depuis son apparition dans les années 1980. Au départ, il s'agissait essentiellement de tentatives isolées pour favoriser la mobilité des collaborateurs et la flexibilité du travail. Puis, sont apparues des motivations liées à des enjeux de ressources humaines, de management et de stratégie.

SECTION 1 : Généralités sur la Gestion des Ressources Humaines :

1.1. Définition de la gestion des ressources humaines (GRH) :

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de GRH. Dans cette partie de notre étude, il n'est pas question de lister toutes les définitions se référant à la GRH, mais au contraire répertorier quelques une d'elles afin de nous permettre de mieux circonscrire notre concept de GRH.

P. Roussel en donne la définition suivante : « *La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.* »¹

« *La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité.* »²

Selon St-Onge . (2004), la GRH constitue une fonction de gestion, au même titre que les fonctions de production, de marketing et finances. Elle renvoie plus précisément à «*un ensemble variable des pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence des personnes au sein d'une entreprise* »³

Une autre définition que nous jugeons intéressante est celle de Dolan. (2002), car ils ajoutent une précision quant au but de la GRH. Pour reprendre explicitement leurs propos, la GRH constitue « *l'ensemble qui visent 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

¹Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence : GRH/IFSE Maxime GRH, IAE -UT1 - page 5 sur 56

²Cadin (L), Guérin (F) et Pigeyre (F) : *Gestion des ressources humaines*, éditions Dunod 2007. P.25

³St-Onge et autres, *la fonction RH* , 2004, p. 6

⁴Dolan et autres, *la gestion stratégique des Ressources Humaines*. 2002, p.5

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

1.2. Objectifs de la GRH :

La GRH a l'objectif de résoudre les problèmes des hommes au travail, de les satisfaire et de répondre en même temps aux exigences des entreprises. Il s'agit d'assurer une rencontre optimale entre les attentes de l'organisation (objectifs) et celles du personnel (satisfaction et motivation). Elle doit mettre en œuvre dans l'entreprise des procédures pour que les grandes missions soient exercées de façon efficace¹ :

- **Administrer efficacement** c'est-à-dire, être un opérationnel efficace dans l'administration du personnel, mission confiée à la fonction très tôt et mobilisant des moyens humains et matériels, et pour laquelle les DRH ont accru leur efficacité et leur efficacité administratives.
- **Avoir des organisations décentralisées**, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives contrairement aux anciennes directions centralisées, lourdes et peu réactives.
- **Développer la motivation des salariés**, en les considérant comme des clients internes dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise, d'où la nécessité de connaître leurs attentes, leurs besoins d'équité et d'écoute, d'employabilité, d'épanouissement,
- **Favoriser le changement ce qui exige des DRH** d'encourager les comportements nouveaux les plus efficaces, et de mettre en place une culture de changement et de transformation.
- **Mettre en œuvre la stratégie**. Le DRH doit atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie globale de l'entreprise.
- **Organiser et coordonner** que ce soient les différents personnels, statuts et échelons hiérarchiques, afin de contribuer positivement au dialogue social au sein de l'entreprise.
- **Appliquer la réglementation du travail**, notamment à travers les différentes structures juridiques mises en place par la législation sociale (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail par exemple).
- **Définir une politique de l'emploi** permettant un pilotage socio-économique de l'entreprise, et donc d'adapter, d'une part le nombre des effectifs, d'autre part les qualifications aux besoins de l'entreprise.

¹ AIT RAZOUK, (Abdelwahab) : *Recherche théorique et empiriques sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nancy 2, 2007, p26.

- *réaliser différentes tâches administratives* (telles que la définition du règlement intérieur, la gestion des congés payés, etc.) et de **communication interne** (à travers la gestion des panneaux d'affichage et la détermination du type d'information qui devront y figurer).

1.3. Les pratiques de la GRH :

La gestion des ressources humaines est composée d'un ensemble d'activités qui sont :

1.3.1. Le recrutement :

Selon Pierre Louart², « *On appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer.* »

L'objectif du recrutement est d'assurer la meilleure adéquation possible entre les ressources humaines (compétences, profiles,...etc.) et les exigences d'un poste par l'élaboration et l'utilisation des moyens et des techniques qui permettent à l'entreprise de trouver des candidats de qualité.

1.3.2. La formation :

La formation est un levier de compétitivité des entreprises, et un investissement en capital humain, elle renforce l'employabilité des salariés, dans une économie de la connaissance, est un facteur important d'innovation et de croissance.

1.3.2.1. Pour les individus :

- Elle favorise l'insertion ou la réinsertion professionnelle, et permet aux salariés de se maintenir dans l'emploi, de s'adapter aux mutations de l'économie, de développer leurs compétences, et d'accéder à de nouveaux niveaux de qualification professionnelle.
- Elle accroît leur autonomie dans la gestion de leurs parcours professionnels, à une époque où les carrières sont de moins en moins linéaires.

A ce titre, la formation professionnelle a pour missions complémentaires :

- d'accompagner le maintien dans l'emploi et l'acquisition de compétences ;
- d'insérer sur le marché du travail ceux qui ne sont pas en emploi.

² Pierre LOUART, *Gestion des ressources humaines*, Editions Eyrolles, Paris, 1994, p. 109.

1.3.2.2. Pour l'entreprise :

La formation professionnelle de leurs salariés permet une gestion évolutive des ressources humaines et constitue un investissement en capital humain. Elle maintient l'adaptation des compétences aux métiers de demain, garantissant ainsi le développement de l'entreprise et sa pérennité sur le marché. Les entreprises bénéficient de la capitalisation de savoir-faire dans des filières de formation professionnelle présentes sur leur territoire.

1.3.3. La gestion des carrières :

La gestion des carrières c'est : « *L'ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel de façon à lui permettre de développer ses aptitudes, habiletés et compétences.* »²

La gestion des carrières peut aider les individus à progresser dans leur vie professionnelle afin de pouvoir considérer leur avenir comme étant un patrimoine.

1.3.4. L'évaluation des performances :

Parce qu'elle sous tant de nombreuses décisions quotidiennes en matière de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, promotion, mobilité). L'évaluation constitue un sujet de débat potentiel au sein de l'entreprise.

L'évaluation des performances est une activité de la gestion des ressources humaines qui consiste à juger un salarié par rapport au travail réalisé pendant un temps limité dans une organisation.

C'est une évaluation qui aide à préparer une relève appropriée, et donc des talents disponibles au sein de l'entreprise.

1.3.5. La gestion de la rémunération :

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour motiver et retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à rejoindre ses effectifs.

La rémunération est définie « *Comme étant une rétribution suffisante et équitable aux yeux des salariés en échange de leur contribution en terme de travail.* »¹

² SEKIOU, BLONDIN, PERETTI et autres : *Gestion des Ressources Humaines*, 2^e édition, édition De Boeck, 2001, p. 367.

¹ J.BARRAUD et autres, *Fonction ressources humaines*, Edition Dunod, Paris, 2000, p 48.

1.3.5.1. Une politique de rémunération se doit d'être à la fois³ :

- a. **Equitable** : Pour ne pas créer le sentiment d'injustice, donc il faut tenir compte de l'importance des fonctions, responsabilités et aussi les niveaux de performance dans l'entreprise.
- b. **Compétitive** : par rapport au marché, cela pourra éviter deux excès :
 - Une rémunération trop élevée implique une masse salariale défavorable à la concurrence.
 - Une rémunération trop faible a pour conséquence la fuite des meilleurs membres vers des salaires plus attractifs.
- c. **Stimulante** : la rémunération est stratégique dans le sens où elle peut orienter l'effort en direction des priorités de l'entreprise.
- d. **Flexible** : la rémunération doit rester flexible et adaptable afin de pouvoir mettre les ajustements nécessaires d'une période à une autre.

1.3.5.2. Les objectifs de la rémunération : Ils peuvent être énumérés comme suit⁴ :

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation.
- Démontrer la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste.
- Respecter l'équité interne.
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe).
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

On peut dire que l'objectif ultime de tout politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

³ Jean-Louis VIARGUES : *Manager les hommes*, Editions d'Organisation, Paris, 1999, p.76

⁴<http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/guides-et-outils/guide-de-gestion-des-ressources-humaines>, consulté le 24 mars 2016 à 12 :01.

1.3.6. La gestion prévisionnelle en matière des ressources humaines :

La gestion prévisionnelle du personnel, n'est pas un facteur récent. Ces premiers développements datent de la fin des années 60. A cette époque, les directions de personnel des grandes entreprises et des principales administrations s'efforçaient de promouvoir un outil de connaissance des ressources disponibles et de leur projection dans l'avenir afin de mieux maîtriser les risques de dérives des volumes d'emplois et des équilibres budgétaires.

La gestion prévisionnelle appelée aussi la planification des effectifs est définie comme suit : *«C'est une activité de base qui regroupe l'ensemble des activités, permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, à moyen et à long terme.»*¹

Donc il convient de dire que la gestion prévisionnelle se situe en un univers incertain, et c'est précisément cette incertitude qu'elle va chercher de réduire. Elle va diminuer le risque de prendre des décisions erronées et coûteuses et augmenter la probabilité d'anticiper à bon escient en matière de recrutement, formation, mobilité...etc.

En définitif, on peut dire que la gestion prévisionnelle recouvre à la fois les effectifs et leur évolution, les emplois et les qualifications ainsi que les compétences qu'il convient de développer.

La GRH a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies. Elle a pour principal objectif de mobiliser les capacités humaines de l'organisation en tant qu'acteurs prépondérants, afin de réaliser les objectifs de la stratégie globale d'entreprise, dont on ne peut pas concevoir de progrès pour l'organisation sans une politique de gestion prenant en considération *l'homme comme principal facteur*. Et parmi les évolutions connues et modernes dans la GRH, on a l'apparition de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), *« La GPEC n'est pas née par hasard, dans les entreprises, dans les années 1980. Les restructurations, les licenciements collectifs pour motif économique, les difficultés de recrutement, les mutations de technologies, l'exigence de la qualité totale... ont conduit les entreprises à rechercher les moyens de l'ajustement de leurs besoins et de leurs ressources humaines»*³. Pour cela on a mené notre recherche sur la GPEC dans les parties suivantes de notre mémoire de recherche.

¹ SEKIOU, Blondin, Peretti et autres : *gestion des ressources humaines*, 2^e édition, édition De Boeck université, Montréal, 2001, p. 70.

³ BABOR Xavier, *La gestion des ressources humaines*, Cahiers français, n°263, juillet-septembre 1993

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

Dans cette section, d'après notre recherche documentaire sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, on à poser quelques interrogations qui nous aident a cette recherche, parmi nos interrogations, qu'est ce que la GPEC ? Qu'elles sont les évolutions connus par la GPEC ? Quels sont les objectifs de la GPEC ? Comment mettre en place une GPEC au sein de l'entreprise ?

Qu'est ce que la GPEC ?

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une notion centrale de la gestion des ressources humaines de notre époque, il s'agit de doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et en quantité au moment voulu. Cette perception s'inscrit dans la définition que donne JM Le Gall de la gestion des ressources humaines « *C'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ces salariés et ses, emplois, en terme d'effectif et de qualification* »⁴.

2.1. Définitions de la GPEC:

La GPEC peut se définir comme :

« *La conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action, cohérents :*

- *Visant d'une part, a réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'organisation (en terme d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs a moyen terme bien identifiés).*
- *Et d'autre part, appliquant le salarie dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle* »⁵

Cette dimension organisationnelle est de plus en plus importante compte tenu : des mutations économiques et technologiques, de l'obsolescence rapide des qualifications acquises, de contraintes de productivité, de l'adaptation de l'organisation du travail, de

⁴ JM LE GALL, *Gestion des ressources humaines*, PUF, 2007.P.29.

⁵ C. SAURET et D. THIERRY, *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, HARMATTAN, 1993.P.81.

l'accélération des départs à la retraite, des évolutions organisationnelles, induites par l'aménagement et la réduction du temps du travail, ...etc.

Ainsi, la GPEC constitue un outil stratégique de management pour l'entreprise si elle est intégrée dans la politique stratégique. Dans ce sens on peut révéler une définition de Jean-Pierre Citeau : « *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences définit l'essentiel de la démarche engagée par l'entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence l'adéquation emploi-ressources. Plus concrètement, la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en terme d'objectifs, à élaborer des plans d'action destinées à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et /ou qualitatives entre les besoins futures (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles)* »⁶.

Cette définition rejoint celle de Thierry et Sauret (1993) qui proposent, sur le fondement du diagnostic stratégique de l'entreprise, une GPEC consistant en « *la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents* » dans le but de réduire, de façon anticipée, d'éventuels « *écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise* ».

On a aussi la définition qu'en suppose qu'elle est bien détaillée est celle de Henri Rouilleault consiste en « *une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, une gestion intégrant un volet collectif pour détecter en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, et définir des règles et moyens facilitant, de façon anticipée, l'ajustement besoins/ressources, un volet individuel pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel, une gestion adaptée aux spécificités de l'entreprise ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources ; une gestion impliquant les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité, et outil de dialogue social avec les représentants du personnel* ».

On remarque que quelques soient les définitions et les évolutions que la GPEC a connus, elle repose toujours sur le principe qui est, de mesurer, analyser et de chercher à réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui est réalisé. Il s'agit de mettre en évidence les écarts constatés, entre l'évolution prévisible des ressources de l'entreprise sur une période donnée et les besoins nécessaires à ce moment.

Enfin, la GPEC est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines:

⁶ JP CITEAU et Y.BAREL, *Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques*, SIREY 2008.P.85.

Une gestion tenant compte fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise, avec un volet collectif pour détecter en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, et définir des règles et moyens facilitant de façon anticipée l'ajustement besoins / ressources, un volet individuel pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel.

Une gestion adaptée aux spécificités de l'entreprise, ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources Une gestion impliquant les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité, et outil de dialogue social avec les représentants du personnel.

La GPEC ne peut résulter de l'initiative isolée d'une direction des ressources humaines. Elle s'inscrit dans un projet d'entreprise et implique donc tous ses acteurs⁷ :

- les élus, au premier rang desquels l'exécutif, qui fixent les grandes orientations et les choix structurants pour l'avenir.
- les salariés, qui sont acteurs de leur développement professionnel.
- les managers de proximité, facteurs de mobilisation et d'adhésion auprès de leurs équipes.
- les responsables ressources humaines, qui ont en charge la formation et le développement des compétences des agents ;les représentants du personnel.

2.2. L'évolution de la GPEC :

Les modèles de gestion prévisionnelle au niveau social sont apparus à la fin des années 1960 et ont fait l'objet depuis de multiples essais pour anticiper et professionnaliser la gestion de l'emploi. Si le choc pétrolier, complètement inattendu, a mis un terme aux prévisions linéaires de croissance, la gestion prévisionnelle sociale s'est affinée au fur et à mesure des décennies, dans l'objectif de devenir un réel élément de la stratégie de l'entreprise. À travers ces évolutions, c'est la GRH elle-même qui s'est significativement transformée. La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi (GPE) Les origines de la GPE s'inscrivent dans un environnement en évolution. Le développement du concept de GPE représente une tentative de modéliser les

⁷ <http://www.weka.fr> , consulté le : 01/04/2016 à 14:33.

prévisions d'effectifs afin de les intégrer dans la planification stratégique. Cette approche est très orientée sur les catégories socioprofessionnelles.

2.2.1. De la gestion des emplois à la gestion prévisionnelle des emplois :

Dans un 1er temps, jusqu'aux années 70, dans on passe d'une **gestion des emplois** et des affectations (recrutements, mutations, promotions) à une pratique de la **gestion prévisionnelle des emplois**: Quels emplois? - Quels effectifs? - Quelles qualifications?

Figure N°01 : De la gestion des emplois à la gestion prévisionnelle des emplois.



Source : www.rh-experts.fr/articles/gpec/gpec-historique.htm

La préoccupation majeure est d'ordre quantitatif. On est davantage centré sur la tâche, la fonction, le métier.

2.2.2. De la gestion prévisionnelle des emplois à la gestion des compétences :

À partir des années 80, le discours et les pratiques se centrent sur les compétences, la flexibilité, la mobilité pour tous avec comme corollaire la précarité pour certains. La vitesse de changement s'accroît. Le virage vers la société de la connaissance et de la compétence est pris, d'où l'accent mis sur la notion de compétence : le savoir, le savoir-faire, le savoir apprendre, le savoir travailler en équipe, le savoir innover...etc⁸.

⁸ www.rh-experts.fr/articles/gpec/gpec-historique.htm

Figure N°02 : De la gestion prévisionnelle des emplois à la gestion des compétences



Source : www.rh-experts.fr/articles/gpec/gpec-historique.htm

Nous sommes alors dans un contexte économique différent : les restructurations s'accroissent, les délocalisations commencent, les effets de la globalisation et le poids de la connaissance se font déjà sentir.

Les questions auxquelles on veut répondre sont : Quelles compétences pour demain ? Quels apprentissages ? Quelles reconversions ? Que gardons-nous en interne / qu'allons-nous externaliser ?

2.2.3. De la gestion des compétences à la GPEC :

Aujourd'hui on est venu à une approche plus globale et peut-être aussi plus collective. La compétence est peut-être moins une compétence statique (un savoir, un savoir-faire, un savoir-être) qu'une compétence dynamique (un savoir apprendre, un savoir s'adapter, un savoir innover). Et dans ce domaine la mobilisation des acteurs est fondamentale. D'où l'importance de l'adhésion mais aussi de la vision de tous, sans discrimination et avec respect et responsabilité⁹.

⁹ www.rh-experts.fr/articles/gpec/gpec-historique.htm

Figure N°03 : De la gestion des compétences à la GPEC



Source : www.rh-experts.fr/articles/gpec/gpec-historique.htm

Les questions sont devenues plus larges, plus collectives et l'examen des réponses a besoin d'être davantage repris et réexaminé au cours du temps : Quelles sont nos ressources ? Quels sont nos points forts ? De quelles compétences avons-nous besoin aujourd'hui ? De quelles compétences aurons-nous besoin demain ? Comment développons-nous nos compétences ?

2.3. Objectifs, et bénéfices de la GPEC :

2.3.1. Les Objectifs De La GPEC :

La GPEC vise plusieurs objectifs :

- Adapter les ressources humaines. L'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois.
- « Prévoir la structure d'effectifs et d'emplois adaptée aux besoins à terme de l'entreprise ; analyser comment passer d'une structure actuelle à la structure souhaitable, dans les meilleures conditions sociales »¹⁰
- Maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques. Il faut développer des nouvelles compétences et aussi, **Développer une visibilité de l'impact des évolutions économiques, technologiques, démographiques sur les métiers et compétences requis.**

¹⁰ Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, 2 e édition, © Dunod, Paris, 2012, P.4.

- Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique en lui assurant la formation.
- Permettre une meilleure gestion de carrière, en développant des compétences et en détectant les savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle).
- Faire face aux différents changements des structures organisationnelles.
- **Entrer dans une logique de dialogue social et de consensus à froid sur une gestion préventive des compétences et mobilités nécessaires.**

2.3.2. Les bénéfices de la GPEC: Ses avantages sont nombreux, avantages¹¹ :

2.3.2.1. Pour l'entreprise :

- Anticiper les risques de sur/sous-effectif dans certaines branches.
- Organiser et optimiser la gestion des ressources humaines (pyramide des âges, transfert de compétences...).
- Développer à temps les compétences individuelles et collectives via la formation ou des situations formatives.
- Favoriser la mobilité interne et fidéliser le personnel.
- Mieux détecter les talents.
- Connaître plus finement les profils requis pour les recrutements.
- Structurer le dialogue social.

2.3.2.2. Pour le salarié:

- Renforcer ses compétences en fonction des évolutions de son métier et des besoins de sa collectivité (envisager un recyclage ou au contraire une spécialisation...).
- Faire reconnaître et valoriser les compétences déjà acquises.
- Accroître son employabilité et ses possibilités d'évolution fonctionnelle ou hiérarchique au sein de la structure.
- Bénéficier d'une visibilité sur les mutations et les métiers à fort potentiel dans sa collectivité (besoins émergents et, à l'inverse, activités en baisse).

¹¹ <http://www.weka.fr> consulté le : 01/04/2016 à 14:33.

SECTION 3 : Comment mettre en place une GPEC ?

Il appartiendra à l'entreprise de se référer à son positionnement général quant à la volonté d'aboutir ou non dans les négociations sur la GPEC, Selon Philippe BERNIER et Annabelle GRÉSILLON dans son livre *la GPEC* :

Le premier élément de négociation sur la GPEC porte sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise concernant : la stratégie de l'entreprise ; ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires. **Le deuxième élément de négociation** concerne le dispositif de GPEC : sa mise en place sur laquelle le comité d'entreprise est informé ; les mesures d'accompagnement associées dont : la formation, la validation des acquis de l'expérience (VAE), le bilan de compétences, la mobilité ...etc. Ainsi que ces éléments sont organisée en mesures : « **quantitative** » d'autre part dites « **qualitative** ».

Le processus de la GPEC ; Selon Cécile DEJOUX dans son ouvrage, *Gestion des compétences et GPEC* : Avant de démarrer un processus GPEC, il est important, de prendre en considération les raisons pour lesquelles l'entreprise souhaite s'engager dans la démarche. L'accent sera mis sur le lien (stratégie /développement des compétences), on peut s'inscrire dans une logique spécifiquement RH et se focaliser sur le développement des compétences des collaborateurs. La plupart des spécialistes s'accordent sur la nécessité de respecter quatre phases successives, une phase **étude**, une phase **action**, une phase d'**évaluation du processus**, et enfin l'**accord GPEC**.

3.1. Étape Etude:

Elle s'agit de poser la problématique, Exposer les objectifs et les conditions d'adhésion des collaborateurs, déterminer les besoins, et analyser l'existant et se projeter dans l'avenir¹²:

- Quels sont les objectifs poursuivis, et dans quel contexte (économique, démographique, social, politique) la problématique se pose-t-elle?
- Quelles sont les compétences clés, et les compétences stratégiques ?
- Quels sont les modes de gestion des ressources humaines dans l'entreprise (poste, qualification, grilles de classification, effectifs, âges, modes d'évaluation...etc.) ?
- Quelles sont les méthodes de prévision pour la stratégie et les RH dans l'entreprise?

¹² Cécile DEJOUX, *Gestion des compétences et GPEC*, 2^{ème} édition, © Dunod, 2013, Paris, P.75.

- Quels sont les projets de l'entreprise (nouveaux marchés, nouvelles activités, innovations)?

3.1.1. Déterminer les objectifs et créer l'adhésion :

Avant de s'engager dans des dépenses et des changements, il est raisonnable d'identifier précisément les problèmes à résoudre ou les objectifs à atteindre. La nature du problème ou de l'objectif, aura un effet sur le choix des indicateurs ou des outils. Cette réflexion se mène au niveau de la direction générale et de la DRH. Elle peut rester confidentielle mais certains éléments doivent servir d'appui pour formuler un discours clair auprès des collaborateurs. Ceux-ci doivent intégrer les raisons qui amènent l'entreprise à mettre en œuvre une gestion des compétences. La clarté de la communication, autour d'objectifs précis, constitue un élément déterminant pour le succès de la démarche. Ainsi l'entreprise doit exprimer explicitement ses attentes vis-à-vis de la GPEC et doit fixer des objectifs de résultats clairs, si possible quantifiables, mesurables et atteignables (par exemple, une diminution du turnover de 7%) .

Un élément à ne pas sous-estimer est **l'adhésion des collaborateurs** à la démarche. Elle ne peut se dérouler et réussir sans eux. Elle doit tout d'abord être comprise pour être acceptée et portée. L'adhésion passe par la compréhension de la valeur ajoutée pour les individus tant d'un point de vue professionnel que personnel. L'attention portée aux «feed-backs», aux actions correctives est déterminante. L'identification de la démarche à une personne qui en est responsable constitue un élément positif. En effet, positionner la GPEC autour d'un porteur de projet permet de concentrer les demandes, les attentes et le suivi.

3.1.2. Déterminer les besoins :

Un processus de GPEC nécessite une réflexion stratégique sur les compétences à développer dans le futur et un diagnostic sur les compétences en présence dans l'organisation. Ainsi, une analyse des écarts entre les compétences requises et acquises permettra de déterminer d'un point de vue quantitatif et qualitatif les besoins en compétences. Nous proposons de récapituler les éléments à posséder pour déterminer les besoins en compétences:

3.1.2.1. Analyse prévisionnelle des compétences requises :

Il s'agit d'anticiper les compétences utiles pour les activités futures de la firme tout en prenant en compte les objectifs spécifiques liés à la mise en place de la GPEC dans

l'entreprise. Cette étape nécessite une connaissance de la stratégie à moyen et long terme afin d'imaginer les compétences qu'il faudra développer compte tenu de l'évolution des contextes concurrentiels, technologiques et politiques. Il s'agit aussi de déterminer des scénarios prévoyants, suivant différents types d'hypothèses. À ce stade, il faudra mettre en évidence¹³ :

- **les métiers et les compétences stratégiques** : indispensables à l'exercice des activités du cœur de métier de l'entreprise. Ils doivent faire l'objet d'une attention particulière afin de déterminer leur évolution, de réaliser des plans prospectifs d'adaptation.
- **les métiers et les compétences requises** : cette catégorie renvoie aux compétences existantes dans l'entreprise qui, compte tenu, de certains facteurs (temps, technologie, coût, concurrence) sont amenées à se transformer. Un détour sur la typologie et les niveaux de compétences des concurrents peut se révéler complémentaire.
- **les métiers et les compétences sensibles** : qui correspondent à des situations «à risque». Il s'agira de métiers qui sont amenés à disparaître ou sur lesquels les risques de diminution des effectifs sont à prendre en compte.

3.1.2.2. Diagnostic des compétences acquises :

Un état des lieux sur les compétences existantes dans l'entreprise est indispensable. Dans la plupart des cas, l'entretien annuel et l'analyse des postes permettent de réaliser ce diagnostic¹⁴. **L'entretien d'évaluation** qui a pour objectif de mettre en avant les compétences acquises et les besoins de compétences soulevés par le collaborateur. Les intentions liées à des formations pour développer le niveau des compétences, acquérir de nouvelles compétences ou partager ses compétences sont évoquées. L'ensemble des données collectées et synthétisées permettent d'obtenir des informations collectives sur les compétences présentes au sein de l'entreprise. On obtient également des informations sur les compétences en présence, à partir **de l'analyse des postes** en recensant les habiletés, les aptitudes et les connaissances nécessaires à l'exécution des tâches. Cette méthode est choisie pour les tâches les plus souvent réalisées, les plus importantes et les plus difficiles à entreprendre. Elle se réalise, le plus souvent, dans le cadre d'entretiens de groupe avec les personnes concernées par le métier évalué. Celles-ci explicitent le contexte, la fréquence, les étapes servant à la réalisation

¹³ Cécile DEJOUX, *Gestion des compétences et GPEC*, Op.cit, P.25.

¹⁴ Ibid, P.79.

des tâches accomplies et les facteurs de succès pour arriver au rendement prévu. Certaines entreprises ont prévu de créer un «Passeport individuel de potentiel d'emploi» pour assurer la traçabilité des postes, expériences et formations acquises et compétences du collaborateur.

3.1.2.3. Analyse des écarts entre les compétences acquises et requises :

L'analyse se concentrera sur l'évolution des compétences des collaborateurs, pour faire une comparaison entre les compétences requises et les compétences acquises il faut que l'entreprise connaisse **parfaitement ses effectifs**, que ce soit de côté **quantitatif ou qualitatif**¹⁵ :

3.1.2.3.1. la connaissance quantitative de l'effectif :

Il est intéressant, après avoir calculé l'effectif, d'analyser son évolution sur les 3 ou 5 années précédentes. On réfléchit sur l'évolution des métiers et on simule l'affectation d'une personne sur un poste. Pour cela il faut connaître:

- Etude de la pyramide des âges.
- Evaluer le nombre de démissions, de licenciements, de départs en retraite.
- La politique de promotion et son application pour prévoir et évaluer les glissements.
- Faire une analyse des flux dans les différents emplois-types : D'où viennent les salariés dans chaque emploi ? Combien de temps restent-ils ? Où vont-ils ?

La question qui se pose ; Dans les domaines de compétences actuels, est ce que l'entreprise possède suffisamment de niveaux différents pour les besoins de demain ?

3.1.2.3.2. la Connaissance qualitative de l'effectif :

Ici la question qui se pose ; Quelle est la nature des compétences qui seront déterminantes demain ? Pour répondre à cette question il faut :

- a. **La Connaissance des statuts** : Il s'agit de compter et d'analyser les différents groupes socioprofessionnels.
- b. **La Connaissance des emplois types** : L'ensemble des emplois types est répertorié dans une base de référence qui peut prendre différentes appellations: nomenclature des métiers, répertoires des métiers, emplois repères ...

¹⁵ Cécile DEJOUX, *Gestion des compétences et GPEC*, Op.cit, P.81.

- c. L'élaboration d'un référentiel d'emplois types :** La finalité de ce référentiel étant l'anticipation, il est utile de pouvoir répondre aux trois questions suivantes: Comment vont évoluer les emplois existants? Quels sont les nouveaux emplois qui vont émerger? Quels sont les emplois cibles qui vont disparaître?
- d. Intégration des départs à la retraite, des démissions, des mobilités et recrutements :**
Permet d'analyser l'impact des flux d'entrées et départs sur les ressources humaines de l'entreprise.

Cette dernière phase de l'étape étude est essentielle pour déterminer les besoins en compétences afin de décider avec précision et cohérence quelles seront les actions de développement des compétences à mettre en place. Il est important aussi que l'étape étude doit être menée en continu afin de procéder aux ajustements nécessaires qui font partie de la réflexion stratégique conduite par les dirigeants et dont les RH deviennent un élément incontournable.

Une fois cette étape déroulée, la mise en œuvre pour le développement des compétences s'annonce tout naturellement, en d'autre terme c'est l'étape **Action**.

3.2. Étape Action:

Dans cette étape il faut proposer des indicateurs d'évaluation et de performance qui montrent l'étendue du parcours accompli et motive les collaborateurs pour continuer leurs efforts. Le processus prend appui sur des plans d'actions en matière de management (définir le rôle et la contribution des managers de proximité), de la GRH (élaborer le référentiel métier, les fiches de postes, faire évoluer le contenu de l'entretien d'évaluation, mettre en place le plan de formation, le plan de recrutement et le développement de la mobilité interne), Organisation (redéfinir la répartition du travail et des responsabilités, développer la polyvalence et la flexibilité, prendre en compte l'informatisation des processus), Conditions de travail (intégrer la diversité, l'usure professionnelle, temps de travail, les travailleurs handicapés...etc.)

L'étape Action comprend quatre phases complémentaires et successives:

3.2.1. Évaluation des compétences :

L'évaluation des compétences peut se faire dans trois situations distinctes¹⁶ :

3.2.1.1. lors des évaluations annuelles :

Certaines entreprises pratiquent parfois deux évaluations, l'une à vocation quantitative, centrée sur les résultats obtenus; l'autre, plus qualitative articulée autour du repérage des actions de formation et de mobilité à mener dans une perspective de développement des compétences.

3.2.1.2. lors d'un recrutement :

Sur la création d'un poste ou son remplacement, il est important de définir les compétences attendues ainsi que leurs niveaux. Dans un processus de GPEC, le référentiel de compétences peut proposer une synthèse des compétences nécessaires lors de la prise de poste, il joue ainsi le rôle de la fiche de poste.

3.2.1.3. lors de l'intégration du collaborateur dans un nouveau poste :

Rentrer dans une logique de mobilité interne présuppose que soit réalisée en amont une comparaison des compétences acquises par le collaborateur au regard des compétences requises dans le nouveau poste, les compétences à acquérir, à perfectionner, seront au cœur d'un plan de développement personnel et de l'entretien annuel.

3.2.2. Développement des compétences :

À ce stade, l'entreprise propose un certain nombre moyens pour accompagner le collaborateur et l'encourager à développer son employabilité sont les suivants¹⁷:

3.2.2.1. La Formation :

La compétence n'est pas un acquis, c'est un construit en perpétuel devenir que des actions de formation doivent renforcer pour continuer à exister au présent comme au futur, par l'acquisition de nouvelles compétences, le développement des compétences actuelles, l'évaluation des compétences, le transfert de compétences...etc.

¹⁶ Cécile DEJOUX, *Gestion des compétences et GPEC*, Op.cit, P.85.

¹⁷ Ibid. P.87.

La politique de formation doit viser à faciliter l'adaptation et l'évolution des compétences professionnelles des salariés ainsi que l'ouverture vers des mobilités internes grâce aux actions financées par le plan de formation.

Françoise KERLAN montre dans son ouvrage, *Guide pour la GPEC*, que l'articulation entre la GPEC et la formation ne peut se concevoir qu'en considérant la formation comme un investissement de compréhension, un investissement intellectuel de gain de temps. Un investissement peut se définir de plusieurs manières : *«détour de production, échange de satisfaction immédiate contre une espérance, pari sur l'avenir... Un investissement, qu'il soit matériel ou intellectuel, n'est jamais une fin en soi, mais représente des moyens au service d'objectifs»*¹⁸. Ainsi, face à un environnement turbulent, l'entreprise considère, de plus en plus, la formation comme un moyen pour adapter les compétences face à un avenir perturbé. Par ailleurs, la formation recouvre une dimension temporelle dans la mesure où l'adaptabilité des compétences nécessitent une réflexion sur le temps : *«l'investissement le plus rentable étant celui que l'on consacre à l'usage de la ressource temps, car c'est la seule ressource que l'on ne peut synthétiser, ni reproduire, ni acheter»*¹⁹. Ainsi, la formation comme investissement permettant l'adaptation des compétences doit être envisagée comme un investissement de gain de temps. Un investissement ne se situe pas seulement dans le palpable, le visible, l'immédiatement utile et rentable, mais dans la préparation des esprits, la création de potentiels, l'assimilation de nouvelles logiques, ainsi que le développement de l'autonomie et de l'intelligence de situation. Dans l'analyse de la notion de prospective, la formation montre que l'entreprise, pour faire face aux aléas d'un environnement instable, est régie par une double exigence²⁰ :

- **L'exigence du temps** dans le sens de l'anticipation (organisation anticipative et pas seulement réactive) et dans celui de la durée (organisation qui reconnaît l'importance du moyen terme et du long terme).
- **L'exigence de la compréhension et de l'intelligence** dans le sens d'une capacité d'adaptation aux compétences requises. Ainsi l'entreprise reconnaît-elle que la GPEC et la formation sont les moyens de lui conférer cette double exigence : cette reconnaissance ne constitue en réalité qu'une première étape à l'articulation possible entre GPEC et plan de formation.

¹⁸ Françoise KERLAN, *Guide pour la GPEC*, 4^{ème} édition, les éditions d'organisation, 2012, Paris. P.61.

¹⁹ Ibid. P.62.

²⁰ Ibid. P.63.

3.2.2.2. Le tutorat :

A.Geay explicite la fonction de tutorat comme une nécessité à l'apprentissage en alternance : *« le savoir de l'expérience n'est pas transmissible en dehors de la situation de travail. C'est là qu'intervient le tutorat, comme mode de transmission et de transformation des compétences en savoir d'expérience ou d'action, par une activité de compagnonnage et d'explicitation »*²¹

3.2.2.3. La gestion de la mobilité :

La GPEC favorise les passerelles entre les métiers, tout en prenant en compte les itinéraires et les projets professionnels des salariés dans la mesure où ils sont en conformité avec la stratégie de l'entreprise. Quelques principes couramment utilisés, peuvent être rappelés: principe du volontariat, principe de la communication sur les postes disponibles dans une bourse d'emplois par exemple, priorité donnée aux personnes qui sont sur des métiers sensibles, accompagnement d'une mobilité par une formation adéquate²².

3.2.2.4. Création de bourses d'emplois :

L'entreprise se doit d'informer sur les postes disponibles soit par affichage, soit par intranet. Les bourses d'emplois recueillent l'ensemble des postes disponibles et les caractéristiques des profils recherchés.

3.2.3. La Reconnaissance :

Envisageons deux types de reconnaissances ; la valorisation de l'individu et celle du processus de GPEC²³ :

3.2.3.1. Valorisation de l'individu :

Valoriser les individus qui ont fait des efforts remarquables pour développer leurs compétences, acquérir de nouvelles compétences ou transférer leurs compétences à d'autres individus. Valoriser une compétence signifie: la reconnaître, la payer, l'entretenir par de la formation, favoriser une promotion ou une mobilité professionnelle. La reconnaissance peut

²¹ André GEAY. *L'école de l'alternance*. L'Harmattan, 1998, p.159.

²² Cécile DEJOUX, *Gestion des compétences et GPEC*, *Op.cit*, P.88.

²³ *Ibid*, P.92.

être symbolisée par une valorisation sociale : on félicitera individuellement ou collectivement le collaborateur. La reconnaissance peut aussi se décliner en valorisation financière.

3.2.3.2. La valorisation du processus GPEC :

La norme ISO 9001 version 2000 mesure l'efficacité des démarches compétences mis en œuvre dans les entreprises. Elle recommande de «mettre en œuvre», de «formaliser», de «tracer», et de «suivre» le développement des compétences: en identifiant les compétences requises, en identifiant les compétences disponibles ou acquises, en menant une évaluation des écarts, en développant les compétences par la formation professionnelle, le tutorat, les stages...etc.

3.2.4. Capitalisation des compétences :

La capitalisation des compétences consiste à mémoriser, en passant par l'écrit ou l'informatique, les compétences spécifiques des acteurs qui ont été détectées comme déterminantes dans leur réussite. Cette étape nécessaire pour gérer les remplacements, anticiper les besoins, mémoriser le comportemental est largement facilitée par l'utilisation des logiciels de GPEC²⁴.

3.2.4.1. Transfert de compétences :

Les routines, «astuces» ou «savoir-faire spécifiques» qui résultent de l'adaptation de l'individu à son milieu professionnel font partie du capital immatériel de l'entreprise. Pour conserver son patrimoine compétences, elle doit mettre en place des procédures et des règles qui la utiles même si celles-ci partent avec les individus (retraite, turnover, démission, licenciement).

La GPEC cherche à identifier les emplois, les compétences, les populations qui seront affectés par des transformations. Concrètement, cela revient à organiser et animer un dispositif de formation adapté, et de coaching pour piloter une véritable gestion des compétences et conserver les compétences de l'entreprise²⁵.

Pour Philippe Zarifian, professeur de sociologie du travail, le transfert de compétence est étroitement liée aux mutations du travail qui se sont produites depuis une trentaine d'années : *«l'intellectualisation du travail, qui fait appel de manière croissante à*

²⁴ Cécile DEJOUX, *Gestion des compétences et GPEC*, Op.cit, P.96.

²⁵ Robert Diez et Laurence SARTON, *Transférer les compétences*, Eyrolles. Paris, 2012. P.20.

l'intelligence de l'opérateur, l'importance prise par la communication dans le travail, à des fins de compréhension active et de coopération dans le travail, la nécessité plus fréquente à laquelle sont confrontés les individus de devoir faire face à des événements imprévus dans le travail, la place grandissante prise par la qualité de service, y compris dans les métiers techniques ...»²⁶

3.2.4.2. Informatisation :

Les logiciels de GPEC permettent cette capitalisation collective des compétences grâce à la mise en ligne d'un REFEC (référentiel des emplois et des compétences), à la saisie des entretiens annuels, à l'utilisation partagée des cartographies de compétences.

3.2.5. Étape d'évaluation de la démarche globale:

En complément, des évaluations d'étapes «à vocation motivationnelle», il faut envisager une évaluation globale en direction des parties prenantes qui mettra en évidence la valeur ajoutée de la démarche sur l'activité de l'entreprise, évaluer la démarche globale Est-ce que l'objectif est atteint? Comment continuer la démarche?

Un suivi régulier doit être mis en place tout au long du processus. Il doit s'accompagner d'ajustements nécessaires à la mise en œuvre. Des évaluations d'étapes permettent d'ajuster les objectifs et de rendre compte du travail accompli. Elles sont nécessaires pour gérer les coûts, pour se concentrer sur les objectifs, pour crédibiliser la démarche auprès des acteurs, de la direction et des partenaires sociaux²⁷.

3.2.6. Étape d'accord GPEC :

L'objectif pour les entreprises est de signer un accord afin de démontrer l'engagement de la firme dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La signature d'un accord apporte un effet positif sur l'image de l'entreprise. La signature d'un accord GPEC vise à mettre en place un dispositif de GPEC dans les grandes entreprises. Cette signature n'est pas obligatoire et une entreprise peut s'investir dans une GPEC sans signer d'accord²⁸.

On peut résumer le processus GPEC dans la figure suivante :

²⁶ Robert Diez et Laurence SARTON, *Transférer les compétences*, Eyrolles. Paris, 2012. P.22.

²⁷ Cécile DEJOUX, *Gestion des compétences et GPEC*, *Op.cit*, P.98.

²⁸ Philippe BERNIER et Annabelle GRÉSILLON : *La GPEC*, 2^{ème} édition, © Dunod, Paris, 2012, P.22.

Conclusion du chapitre 1:

Les outils en GRH ne sont que des supports nécessaires à la mise en œuvre d'un processus. C'est l'implication de la direction et des collaborateurs à faire vivre la GPEC qui garantira son succès. C'est aux entreprises qu'il revient maintenant de transformer la GPEC en un projet fédérateur dont la vocation est de lier le développement économique et le maintien de l'emploi.

La démarche GPEC est anticipatrice, Elle permet de prévoir les emplois et les compétences en développant les outils au service de la GPEC pour s'adapter par avance aux évolutions socio-économiques et environnementales de l'entreprise.

Aussi, la démarche GPEC préventive, Elle permet de gérer une situation à venir en développant des outils de mobilité externe et de formation pour s'adapter à une situation de tension prévisible au niveau de l'emploi et des compétences dans l'entreprise. Généralement, les entreprises ouvrent des négociations sur la GPEC dans cette logique, sans toutefois systématiquement aboutir.

Le mode d'emploi d'un processus de GPEC s'articule autour de deux phases: la phase prévisionnelle (étude) et la phase opérationnelle (action), chacune phase nécessite l'intervention de différents acteurs: la direction, le DRH, les RRH, les managers, les collaborateurs, les représentants du personnel et des intervenants extérieurs. Le succès de l'ensemble de la démarche dépendra de la simplicité du processus, de la nature des relations et de leur motivation à s'engager dans la démarche.

Chapitre II

**L'impact de la GPEC sur la
Stratégie de l'entreprise.**

Introduction :

L'analyse stratégique constitue un domaine des sciences de gestion qui vise à proposer aux entreprises des réponses aux questions qu'elles se posent relativement à leur performance et à leur développement, la question centrale : quelles sont nos priorités et en quoi la stratégie influence-t-elle nos organisations ? C'est le point de départ de la réflexion RH en la matière. Selon le contexte et les orientations de l'entreprise, une GPEC entraînera souvent une démarche de réorganisation du personnel. La démarche GPEC se construit autour d'étapes clairement arrêtées : définition de la stratégie et l'impact de cette dernière sur les métiers, emplois, effectifs, carrières et compétences.

Dans ce chapitre, on a fait une recherche documentaire, pour essayé de différencier entre stratégie globale de l'entreprise, stratégie RH, et stratégie GPEC, après la définition de ces notion dans la première section de ce chapitre, on entame dans les impacts de la GPEC sur la stratégie de l'entreprise dans la deuxième section de ce chapitre.

Donc qu'es une stratégie d'entreprise, stratégie des ressources humaines, et stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ? Et comment la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences influence la stratégie de l'entreprise ? Enfin quelles sont les outils de la (GPEC) ?

Section 1 : Qu'es qu'une stratégie d'entreprise, stratégie RH, et stratégie GPEC ?

1.1. Définition de la stratégie d'entreprise :

Selon Alfred Chandler²⁹, la stratégie d'entreprise consiste à « *déterminer les objectifs et les buts à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces mêmes buts et objectifs* ». Différentes étapes sont donc nécessaires avant le démarrage des négociations. Cette démarche et son résultat font l'objet de multiples communications auprès des différentes parties prenantes (management, personnel, etc.) et doivent être formalisés dans le cadre des informations, des consultations ou des négociations avec les instances représentatives du personnel (IRP).

Les fondements théoriques de l'approche ressource en stratégie :

L'analyse stratégique constitue un domaine des sciences de gestion qui vise à proposer aux entreprises des réponses aux questions qu'elles se posent relativement à leur performance et à leur développement :

Comment faire face à la concurrence ? Comment se développer ? Et sur quel(s) élément(s) asseoir son développement ?...etc.

À ces questions, la littérature stratégique répond en offrant différents modèles pour l'action. Au cours des années 1990, ces modèles se sont orientés vers des approches qui accordent davantage d'importance à l'entreprise qu'à son environnement, les modèles théoriques ont cherché à réhabiliter, dans une démarche stratégique, les caractéristiques et capacités propres

de l'entreprise. Autrement dit, « *à des modèles fondés sur la maîtrise de l'environnement de l'entreprise ont succédé des démarches centrées sur l'entreprise elle-même et ses propres ressources, la réussite n'est plus à attendre du marché mais à construire sur la base de ses ressources propres que l'entreprise doit identifier de manière précise puis développer* »³⁰. alors pour l'entreprise la vision de son organisation future, définie par les ressources et les compétences nécessaires.

²⁹ Économiste et historien américain, professeur à la Harvard Business School, considéré comme l'un des plus grands spécialistes en histoire des affaires et stratégie des organisations.

³⁰ Dietrich. A, Gilbert. G et, Pigeyre. F, *Mangement des compétences*, P.79.

Les ressources constituent un actif de base intervenant dans le processus global de production, Elles peuvent être classées en trois catégories³¹ :

- les ressources de capital physique (usines, équipements, finances, technologies).
- les ressources de capital humain (compétences, intelligence, capacités d'apprentissage des salariés).
- les ressources de capital organisationnel (structure, planification, contrôle, coordination, systèmes de gestion).

L'approche ressource considère donc que l'entreprise est constituée d'un ensemble de ressources (Physiques, Humaines, et Organisationnelles) dont certaines revêtent une importance particulière telles que les savoir-faire de la firme. Lorsque ces ressources sont capables de réaliser une tâche ou une activité, elles constituent une compétence pour l'entreprise. Une ressource, ou une compétence, peut constituer un avantage concurrentiel si elle est rare et durable, difficilement imitable et non substituable. La stratégie consiste alors, implicitement ou explicitement, à tendre vers l'exploitation de telles ressources, et s'articule le plus souvent autour d'un métier.

1.2. Définition de la stratégie ressources humaines³² :

Les stratégies ressources humaines sont des réponses en termes de management à des questionnements concrets. Ce sont des prévisions offrant des opportunités de gain et de compétitivité par le management des individus. Une prévision dans le domaine des ressources humaines est dite "stratégique" lorsqu'elle aide le management à anticiper et à manager de plus en plus rapidement même lors de phases de changements très fréquents.

La stratégie ressources humaines est le moyen de faire guider le management des ressources humaines dans un contexte stratégique dans l'activité économique. Toutes les stratégies ressources humaines ont les mêmes caractéristiques : elles permettent d'avoir une direction globale, impliquent de multiples programmes ou activités, concernent des fonctions multiples et doivent s'étaler sur plus d'une année.

De la stratégie d'entreprise à la stratégie RH:

La stratégie d'entreprise revêt différentes formes. La stratégie d'entreprise Parmi ces grandes typologies, chaque entreprise traduit sa propre approche des RH³³ :

³¹ Dietrich. A, Gilbert. G et, Pigeyre. F, *Management des compétences*, P.80.

³² www.dessmrh.org/définir le contexte stratégique des RH, consulté le : 02/04/2016 à : 20:19.

³³ Philippe BERNIER et Annabelle GRÉSILLON. Op.cit, P.45.

- **Stratégies diverses et variées Stratégie globalisante** : analyser les atouts et les freins au développement de l'entreprise dans sa globalité, au regard de l'environnement positive mais également négative dans lequel évolue l'entreprise.
- **Stratégie décentralisée** : repérer à chaque niveau décentralisé de l'entreprise une stratégie partielle permettant d'agir au plus proche du terrain tout en développant les relations de proximité avec les salariés.
- **Stratégie à court terme** : déterminer une stratégie progressive et régulièrement révisée au regard de l'évolution socio-économique de l'entreprise, s'ajustant ainsi au gré des mutations nombreuses.
- **Stratégie anticipatrice** : maîtriser sur le long terme les grandes tendances des métiers et des qualifications de son secteur d'activité, afin d'activer les bons viviers de compétences de l'entreprise pour demain.
- **Stratégie modulable** : repérer plusieurs pistes de développement de l'entreprise et les prioriser en fonction des évolutions probables du marché.
- **Stratégie par objectif** : produits, marchés, clients, concurrents, portefeuille d'activités ; activités à conserver ou à externaliser ; positionnement géographique ; métiers, emplois, effectifs carrières et compétences à maintenir, développer ou réorienter...etc.
- **Stratégie par niveau** : le groupe communautaire, l'entreprise, les familles de métiers, les services, le management de proximité...etc.

1.3. La stratégie GPEC :

« La stratégie GPEC, permet de répondre aux objectifs que se donne l'entreprise pour une gestion adaptée à ses salariés, en fonction des métiers, emplois, effectifs, carrières et selon une approche opérationnelle des mobilités géographiques et professionnelle³⁴. La question centrale : quelles sont les priorités de l'entreprise et quels sont ces impacts ? C'est le point de départ de la réflexion RH en la matière. Selon le contexte et les orientations de l'entreprise, une GPEC entraînera souvent une démarche de réorganisation de l'entreprise.

³⁴Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit, P.52.

La stratégie GPEC d'un point de vue d'entreprises et de salariés³⁵ :

1.3.1. Pour l'entreprise :

Qualité et compétitivité, professionnalisation et anticipation, motivation et fidélisation des salariés, anticiper des besoins en compétences, prévision des évolutions des métiers et des compétences, responsabilisation de chaque acteur de projets professionnels dans l'entreprise, développement du dialogue social et transparence/confidentialité sur la stratégie GPEC, déploiement et utilisation optimale des outils de la GPEC.

1.3.2. Pour les salariés :

Développement de l'employabilité, développement de l'expertise métier, évolution professionnelle, maîtrise de l'environnement du marché de travail, implication et pro-activité dans le développement de l'entreprise et donc reconnaissance.

La stratégie engagée pour construire la démarche GPEC d'une entreprise se doit d'être construite sur des bases saines et stables. Au-delà de la stratégie d'entreprise au sens économique du terme, la GPEC s'appuie plus largement sur celle qui impacte les ressources humaines en entreprise.

Dans le cadre d'une réflexion GPEC, les contextes et orientations d'une entreprise influencent les décisions de l'entreprise, ce qui ouvre un effet en chaîne sur les différentes composantes des ressources humaines. Dès lors, la stratégie de l'entreprise impacte celle des RH qui, elle-même, produit les mêmes conséquences sur les métiers et emplois de l'entreprise, mais également sur les effectifs, carrières et compétences.

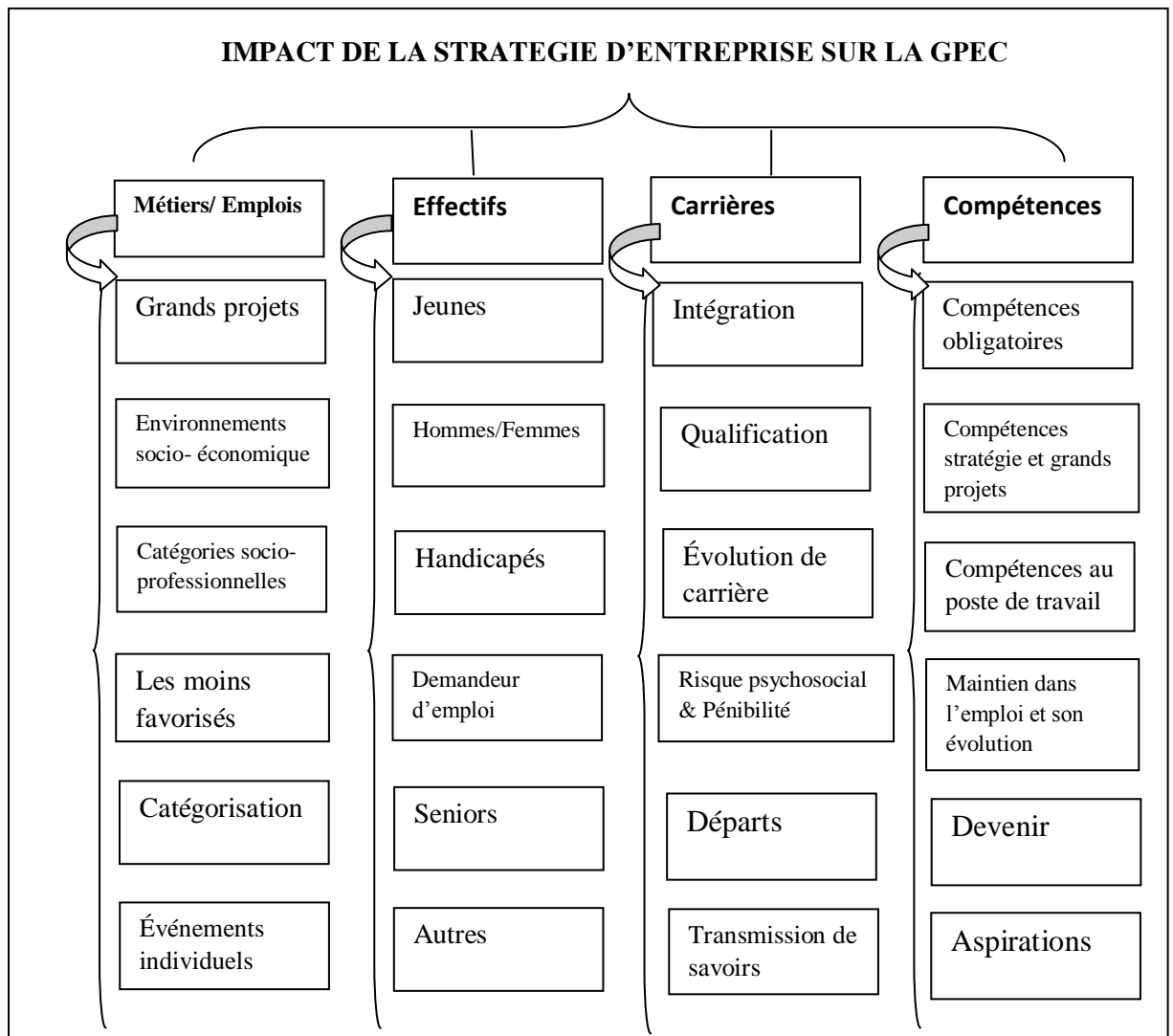
³⁵ Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit, P.46.

Section 2 : L'impact de la GPEC sur la stratégie de l'entreprise:

Une prise de conscience par la nécessité d'adapter les postes, emplois et compétences se dégage des pratiques des ressources humaines. Elle justifie le recours à la GPEC. C'est ainsi que la stratégie ressources humaines, reposant sur une analyse de la stratégie globale de l'entreprise, devient la porte d'entrée de la GPEC.

Alors, la question qui se pose est ; comment concilier stratégie d'entreprise et devenir du salarié sur un espace-temps évoluant entre l'immédiat et les long, moyen et court termes ? Pour mieux comprendre cette démarche, revenons au schéma suivant qui affiche Les impacts sur les métiers, emplois, effectifs, carrières et compétences.

Figure N°05 : Les impacts de la stratégie d'entreprise sur la GPEC.



Source : BERNIER (P) et GRÉSILLON (A) : *La GPEC*, 2e édition, © Dunod, Paris, 2012,

La première approche d'une construction GPEC consiste à clairement posé l'impact de la stratégie sur les métiers/emplois, les effectifs, la carrière, et la compétence, à partir des impacts de la stratégie sur la GPEC on peut déduire des impacts de GPEC sur la stratégie d'entreprise.

2.1. Les Métiers et les Emplois :

L'entreprise va, de par sa stratégie, ses orientations mais également des situations multiples, devoir prendre des décisions qui influenceront ses métiers et emplois. Des grands projets aux événements individuels, une série de questions s'impose afin de pouvoir aborder exhaustivement les champs concernés par la GPEC. Ce questionnement permettra ensuite de prendre les décisions les plus adaptées au contexte. Pour autant, et avant toute chose, revenons sur la définition des notions suivantes³⁶ :

Poste : Le poste correspond à une situation individuelle de travail définie par l'organisation. Il s'agit de l'ensemble ordonné des tâches, activités, mission effectuées par un individu en particulier au sein d'une structure donnée (Ex : Agent de maitrise).

Emploi : L'emploi correspond à un ensemble de postes de travail très proches les uns des autres, du fait de missions et d'activités communes, mettant en œuvre des compétences proches ou similaires. (Ex: Chargé d'Etudes RH).

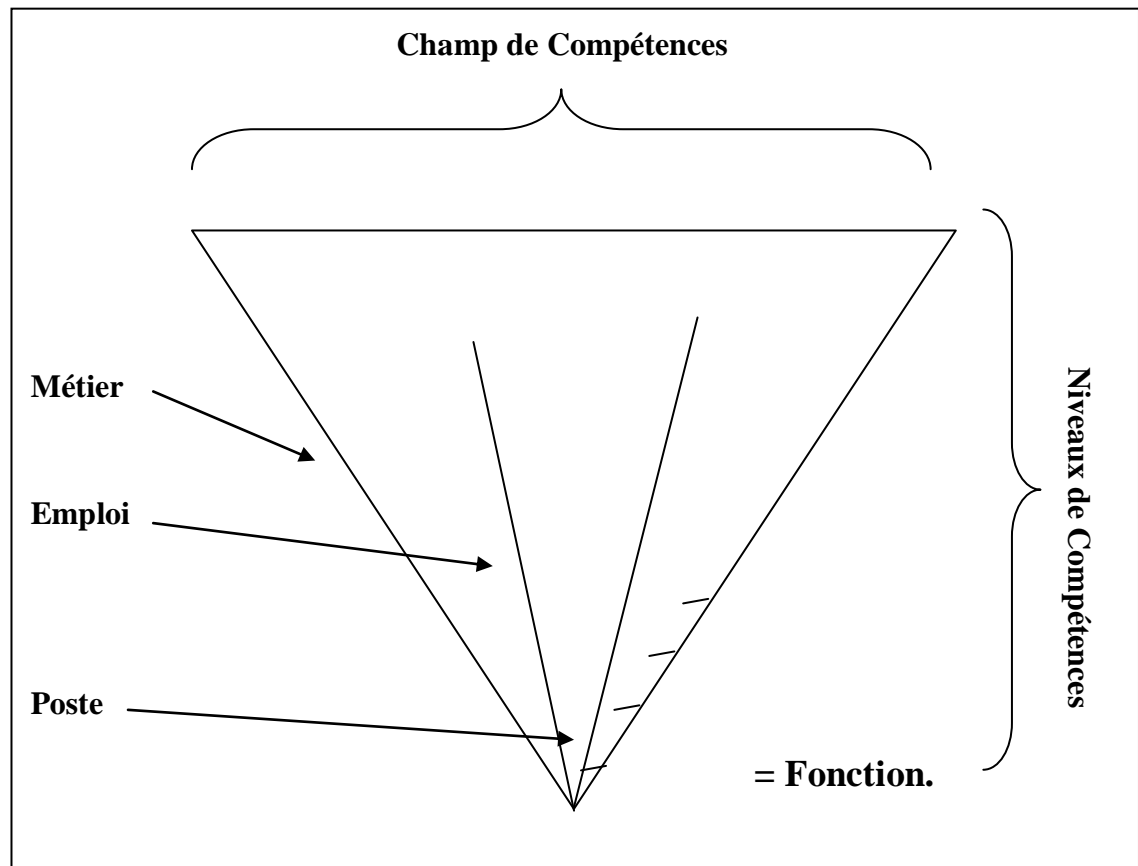
Métier : Il s'agit d'un ensemble d'emplois liés par une même technicité présentant un noyau dur commun d'activités et requérant des compétences proches. Il évolue en fonction des progrès des sciences et des techniques, des transformations de l'environnement (Ex : le métier de l'électricité ou du gaz...etc.).

Fonction : Il s'agit d'une combinaison d'activités qui concourent à la même finalité dans une organisation donnée. La fonction a un caractère collectif, elle finalise l'action individuelle.(Ex : la fonction RH, la fonction Finance et Comptabilité...etc.).

On peut positionner le métier, et l'emploi, aussi le poste et la fonction selon le schéma suivant :

³⁶ Entretien avec : M.YAKOUBI, (Med. Lamine), chef de division gestion des ressources humaines, direction générale de la SDE, 04/04/2016, 10h30.

Figure N°06: Schéma de positionnement de l'emploi, au regard du métier et du poste en fonction des compétences attendues.



Source : BERNIER (P) et GRÉSILLON (A) : *La GPEC*, 2e édition, © Dunod, Paris, 2012, P.71.

L'étape de repérage des métiers et emplois de l'entreprise impose dès lors de repérer leurs impacts sur la stratégie, leurs évolutions et les besoins qui y seront attachés et de ce fait les actions concrètes à mener, l'entreprise engagera un questionnement adapté concernant les choses qui impactent et ce sont³⁷ : les grands projets de l'entreprise, l'environnement socio-économique, les catégories socioprofessionnelles, les métiers et emplois les moins favorisés, la catégorisation (adaptation au poste, maintien/évolution des emplois et développement des compétences) et enfin les événements individuels.

³⁷ Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit, P.74.

2.1.1. Les grands projets de l'entreprise:

L'entreprise développe régulièrement des grands projets qui influenceront tout ou partie des métiers et emplois de l'entreprise. Alors, le rôle de la GPEC est de connaître quels sont ces projets ? et de déterminer les effets d'un projet sur les métiers et emplois, et mettre en œuvre les actions qu'il faut pour adapter l'environnement des métiers et emplois afin que ceux-ci s'intègrent et permettent la réussite des projets envisagés par l'entreprise³⁸.

2.1.2. L'environnement socio-économique:

L'environnement socio-économique influencera potentiellement les métiers et emplois dans leur nature même, Métiers et Emplois (émergents, en tension, stratégique, à risque démographique, sensible, en développement, et l'emploi sans évolution possible) leurs définitions sont comme suit³⁹ :

2.1.2.1. L'emploi en émergence :

Métier et/ou emploi nouveau dans l'entreprise Il ne s'agit pas nécessairement de métiers en création mais bien absents pour l'instant au sein de la cartographie des métiers de l'entreprise. L'évolution du contexte, la stratégie les rend nécessaire à plus ou moins long terme. Cela concerne essentiellement des métiers qui ne se trouvent pas au sein de l'entreprise et qui au regard de l'évolution de l'entreprise et de sa stratégie seront nécessaires.

2.1.2.2. L'emploi en tension :

Ce type se traduit par : le manque lié à ce type de compétence, sa rareté sur le marché ou au sein de l'entreprise. Ce manque s'exprime selon différents cas : emplois qui risquent de ne pas être pourvus par manque de ressources disponibles, métiers difficiles à recruter, métiers nécessitant un long apprentissage, main-d'œuvre réduite sur le marché, métiers d'expertise. Un point commun à tout cela ; c'est la difficulté de trouver une réponse immédiate à un besoin d'une ressource humaine. L'aspect « **prévisionnel** » dans ce contexte précis prend toute son importance, plus encore lorsque le besoin s'exprime de façon impérative.

³⁸ Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit, P.75.

³⁹ Ibid, pp.76-80.

2.1.2.3. L'emploi stratégique :

« C'est un emploi pour lequel il faut apporter une attention particulière car susceptible de créer des dommages au sein de l'entreprise dont le plus important, celui de ne plus permettre à l'entreprise de fonctionner »⁴⁰. Prenons l'exemple d'un cuisinier dans un restaurant, son absence et l'impossibilité de le remplacer à un moment donné ne permettra pas au restaurant de fonctionner.

Dès lors qu'il est fait mention de stratégie, l'entreprise se trouve confrontée à une situation d'urgence pour laquelle il conviendra à la GPEC de manifester et mettre en œuvre à la fois une stratégie, notamment en terme soit de recrutement soit de mobilité interne, mais également une organisation de maintien, de transfert et d'évolution des compétences.

2.1.2.4. L'emploi lié à un risque démographique :

Cela se traduit par : « des métiers rencontrant un problème liés à des tranches d'âge spécifique. Il concerne notamment certains salariés en passe de partir à la retraite sans avoir transféré des connaissances et compétences très spécifiques. Quand un de ces collaborateurs quitte l'entreprise, il emmène avec lui des savoirs et des compétences qu'il n'a pas nécessairement pu (ou voulu) transférer »⁴¹.

Donc l'entreprise n'a d'autre choix que de prévoir une stratégie, en vue de repérer et de permettre la transmission de ce savoir et de ces compétences vers des ressources clairement identifiées. Les solutions à travers des outils de la GPEC (coaching, tutorat...etc.), seront combinées à des organisations du travail permettant de coordonner entre la réalité du quotidien et l'impérieuse nécessité de préparer de façon préventive ce transfert de compétences.

2.1.2.5. L'emploi sensible :

En déclin ou menacé Les métiers ou emplois concernés ici seront fortement sujets à disparition, d'où la nécessité soit de prévoir un reclassement soit d'envisager une mobilité géographique externe ou interne. Ce sont donc : «... les métiers dont les évolutions techniques ou technologiques vont entraîner une baisse d'effectif ; les évolutions nécessitant un plan collectif de réorganisation ou reconversion ; les métiers/emplois en déclin ou menacés »⁴².

⁴⁰ Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit, P.77.

⁴¹ Ibid, P.78.

⁴² Ibid, P.79.

Pour prendre conscience de ce risque, l'analyse des contextes, le constat de situations environnementales propres à l'entreprise aura à être intégré dans cette phase de travail. Les phénomènes qui peuvent jouer un impact sont le : contexte économique et/ou l'environnement technologique et/ou technique.

« ...Le risque de la disparition ou de l'évolution sur l'emploi se traduit soit par un licenciement soit par une mobilité professionnelle. Dans les deux cas, le reclassement intégrera, la plupart du temps, une nécessaire action formative.... »⁴³.

2.1.2.6. *L'emploi en développement :*

L'emploi connaît un réel développement au regard de son métier. Prenons l'exemple du métier des responsables de ressources humaines, la plupart entre eux ont connu un développement important de leur emploi au regard du métier. Ces derniers ont vu leur champ de compétences fortement s'élargir, nécessitant de revoir le champ de leur emploi dans l'entreprise, voire d'y ajouter un autre emploi. Risques, opportunité ou action organisée ? Cet exemple s'est traduit à la fois comme un risque ; celui de devenir réellement obsolète en fonction de l'évolution des composantes du métier lui-même. Il s'est également révélé pour certains responsables de ressources humaines comme une réelle opportunité de voir la fonction prendre une plus-value notable dans son rapport à la stratégie de l'entreprise.

2.1.2.7. *L'emploi sans évolution prévisible :*

Ce sont les métiers dont les tâches n'évoluent pas. Ce qui ne veut pas dire qu'il ne convient pas de les faire évoluer. Certains postes ne font l'objet d'aucune évolution technique, technologique ni de réorganisation. Ils ne présentent donc pas de caractère significatif et encore moins prioritaire dans la réflexion tenue dans la GPEC, donc Une GPEC, à terme, ne pourra faire l'économie d'une réflexion complémentaire sur ce thème non prioritaire... pour l'instant !

⁴³. Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit, P.80.

2.1.3. Catégories socioprofessionnelles :

La politique de GPEC peut également faire l'objet d'une réflexion en fonction des catégories socioprofessionnelles selon les deux approches suivantes⁴⁴ :

1^{ère} approche, « Cadre dirigeant, Cadre supérieure, Cadre, Technicien, Agent de maîtrise, employé, ouvrier » :

La première approche donne plus d'importance au « statut » privilégiant une attention sur certaines catégories de l'entreprise. Selon le domaine d'activité, la catégorie ne visera pas nécessairement les cadres, surtout si l'entreprise porte sur une forte productivité ou des formes de rapports au travail à forte plus-value ouvrière. Par contre, les secteurs d'activité à hautes technologies verront un renforcement de la politique à destination des personnels plutôt cadre et très formés.

2^{ème} approche, « Manager Non manager » :

La deuxième approche largement rencontrée dans les grandes entreprises, s'intéresse à disposer d'une population managériale qui sache porter les valeurs de l'entreprise et gérer les équipes selon des approches répondant spécifiquement à la stratégie et aux orientations de l'entreprise. Pour la notion de « Manager » Sur ce point, une seule remarque, il faut distinguer et même clairement différencier la notion de « manager » de celle de « hiérarchique ».

2.1.4. La catégorisation:

Elle s'agit de la Gestion des emplois et compétences⁴⁵ :

2.1.4.1. *Adaptation au poste, maintien, et évolution de l'emploi :*

La politique de gestion des emplois et des compétences répond ici à une forme d'urgence attachée à l'environnement immédiat de la plupart des collaborateurs. Ces derniers se doivent d'évoluer mais au regard de la fonction qu'ils occupent en assurant d'une part leur capacité à maîtriser leurs compétences fondamentales et essentielles au poste de travail, et d'autre part en prenant le recul nécessaire pour répondre à une question complexe : comment me maintenir dans mon poste en prenant conscience que mon emploi évolue ?

⁴⁴ Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit, pp.81-82.

⁴⁵ Ibid, P.84.

2.1.4.2. *Développement des compétences :*

Souvent, une large partie des salariés va connaître une évolution dans l'emploi, il faudra donc déployer un véritable développement des compétences tendant à par exemple reconverter les salariés à de nouveaux métiers ou nécessairement les former intensivement aujourd'hui pour pouvoir leur confier « demain » des nouvelles missions pour lesquelles ils n'ont pas encore les compétences pour l'instant. Nous sommes ici dans un environnement du prévisionnel, qu'il s'agit de construire les compétences aujourd'hui en assurant une évolution des missions à venir et ce à court, moyen, et à long termes.

Dans le développement des compétences quatre besoins fondamentaux cherchent à s'épanouir dans toute action humaine organisée⁴⁶ :

- l'expression : s'exprimer sur tout et totalement.
- l'information : être informé sur tout et précisément.
- la progression : faire mieux à chaque fois et chaque jour.
- la reconnaissance : être considéré et encouragé continuellement.

2.1.5. *les évènements individuels :*

Ici la question qui se pose est, quelle politique l'entreprise développe-t-elle individuellement ? La GPEC à travers ses outils, nous permettrons de faire des plans d'actions envers les évènements individuels, parmi ces évènements⁴⁷ :

- Embauche et typologie des contrats de travail utilisés (CDI, CDD, contrats en alternance, autres).
- Événements spécifiques (congrés maladie, maternité, service national,...etc.)
- Départs (gestion des démissions, licenciements, ruptures conventionnelles...etc.)

La présentation de ces facteurs qui impactent sur les emplois et les compétences, permet de construire de façon cohérente un questionnement qui s'adaptera à la stratégie de l'entreprise. Notons qu'en l'absence de stratégie clairement annoncée, les grands projets de l'entreprise, l'environnement socio-économique, les catégories socioprofessionnelles, la catégorisation, et les événements individuels, constitueront une base pratique permettant de construire une stratégie RH qui influencera la stratégie globale de l'entreprise.

⁴⁶ Alain LABRUFFE, *Management des compétences*, © AFNOR , 2010, P.14.

⁴⁷ Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit, P.84.

2.2. Effectifs : les publics prioritaires :

L'analyse des effectifs, ou bien les publics prioritaires constitue une étape très importante de la démarche GPEC. Donc on cherche quels sont ces publics prioritaires? Qu'impose la loi pour chacun d'eux ? Quelle stratégie GPEC l'entreprise souhaite-elle engager ?

« *La notion d'effectif renvoie à la quantité d'individus qui évolueront dans l'entreprise tant dans une logique de départs liés à des démissions, retraites, licenciements de toutes natures, que de projets de recrutement* »⁴⁸. Dans un point de vue stratégique Il s'agit de concevoir comment ces effectifs évoluent et évolueront à terme au sein de l'entreprise. L'approche de GPEC trouve, quant à elle, une réponse identique selon la différenciation qu'il est possible de faire en terme d'effectif autant dans le rapport à l'âge que dans le statut physique et « personnel » des individus. Parmi les publics variés, la GPEC à aborder des publics prioritaires au regard de l'entreprise et de son contexte socio-économique et juridique.

Publics pouvant être considérés comme prioritaires : seniors, jeunes, demandeurs d'emploi, expatriés, handicapés, femmes/hommes...etc.

Pourquoi prioritaires ?⁴⁹ La notion de « priorité » s'exprimera dans différents cas. La législation Elle impose à l'entreprise de disposer parmi son effectif d'un certain nombre de contrats de travail en alternance. Longtemps le sujet n'a concerné que les jeunes jusqu'à s'ouvrir à toute personne en contrat de professionnalisation ou en apprentissage. De même, la législation développe de grands principes, tel que celui de non-discrimination. La démographie L'évolution de la pyramide des âges pourra potentiellement démontrer que les effectifs sont à tel pourcentage proche de la retraite et que les compétences risquent de se perdre. Les seniors deviennent des profils, tout au moins pour certains, en tension.

Et pour arriver à définir ces priorités, la GPEC dispose des mesures générales⁵⁰ permettant de passer de la gestion par l'âge à la gestion de la diversité des âges. Développement des solidarités intergénérationnelles actives permettant l'épanouissement et l'efficacité des personnes. Mise en œuvre d'un processus de fidélisation des salariés. Établissement des pyramides des âges par district/établissement/filière et par statut. L'outil de pilotage : tableau de bord GPEC pour le suivi des effectifs présentant par filière et par emploi.

⁴⁸Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit, P.85.

⁴⁹ Ibid, P.86.

⁵⁰ Ibid, P.87.

2.2.1. Les priorités liées à l'âge :

Le rapport aux jeunes et aux seniors, conduit les entreprises à développer une stratégie intégrant pleinement une politique de gestion des âges en entreprise en recherchant des techniques favorisant l'acquisition des compétences notamment par l'alternance formation et emploi⁵¹.

2.2.1.1. Les salariés dit « âgés ou sénior » :

Repérer la population senior d'une entreprise pour en faire un axe fort de sa GPEC revient à connaître les indicateurs qui permettent à l'entreprise de qualifier cette population. La notion de senior devient intéressante, voire stratégique, dans une logique de prévision des emplois et des compétences. Deux catégories de seniors peuvent être identifiées, avec toutes les réserves possibles dès lors que l'on aborde le thème de l'âge⁵² :

- Ceux qui ont entre 45 et 55 ans, que l'on pourrait imaginer classer dans une zone dite de 2^{ème} partie de carrière avec accompagnement plutôt en faveur d'un développement des compétences.
- Et ceux ayant entre 55 et 64 ans, voire plus, qui entreraient dans une zone dite de 3^{ème} partie de carrière avec un accompagnement plutôt en faveur d'un transfert de compétences et d'une préparation progressive au départ de l'entreprise.

L'évolution des âges et donc la pyramide des âges impactent effectivement les entreprises. Non pas par le nombre de salariés de 55 à 64 ans qui la compose, mais par les méthodes particulières de prévision des emplois et des compétences qu'il faudra déployer pour cette population. En effet, il n'est pas imaginable de gérer le parcours professionnel d'un senior de la même façon que celui d'un jeune salarié. Alors, des accompagnements GPEC pourraient être envisagés imposant à l'entreprise un repérage des salariés selon priorités de l'âge.

2.2.1.2. Les jeunes :

L'image du jeune renvoie : soit à un individu sans qualification ni expérience, qu'il faudra accompagner durant une période plus ou moins longue et à qui il faudra prodiguer un temps considérable au risque de ne pas bénéficier de retour sur investissement ; soit à un collaborateur en construction représentant le devenir de l'entreprise avec lequel se construira

⁵¹ Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit, P.89.

⁵² Ibid, P.91.

l'avenir. Alors l'accompagnement de ce jeune, différera même si, quelle qu'en soit la forme, il aurait effectivement besoin d'un accompagnement personnalisé lui permettant de s'intégrer au mieux. Charge ensuite aux entreprises de participer à l'intégration puis au maintien de ces jeunes dans leur entreprise et donc de les fidéliser et de les motiver par d'autres moyens internes, notamment de GPEC.

2.2.2. Les priorités de diversité et mixité :

La notion de la gestion de la diversité regroupe « *des politiques et des outils de gestion qui visent à répondre à certains défis posés actuellement aux gestionnaires des entreprises et des organisations, mais aussi aux acteurs du monde politique et du secteur associatif, confrontés à l'exclusion sociale et à la nécessité d'augmenter les taux d'insertion socioprofessionnelle de certains publics* »⁵³.

La diversité et la mixité se traduisent par une veille en entreprise sur l'ensemble des impacts de la GPEC sur les effectifs hommes et femmes et sur l'équilibre, ou tout au moins équité dans l'accès aux emplois, aux évolutions professionnelles, à la qualification en entreprise. Ainsi que d'autres tranches de la population tel que les handicapés et les demandeurs d'emploi⁵⁴.

2.2.2.1. Les handicapés :

Le rôle de la GPEC pour ce public prioritaire à intégrer dans toute politique de ressources humaines. Le plan de formation des travailleurs handicapés, l'accueil de stagiaires handicapés, le plan d'adaptation aux mutations technologiques à prendre en considération, sont autant de sujets à intégrer dans la démarche GPEC pour une réussite complète et exhaustive.

2.2.2.2. Femmes/hommes :

Dans l'approche des publics prioritaires de la GPEC de l'entreprise, la question de l'égalité homme/femme au sein de l'entreprise est essentielle. La GPEC, plus que tout autre, participe à trouver l'équilibre que tout un chacun considère comme normal par ; l'égalité homme/femme, Assurer une meilleure mixité des emplois et à l'évolution professionnelle du personnel féminin. Égalité d'accès à la formation.

⁵³ Annie CORNET et Philippe WARLAND, *GRH et gestion de diversité*, © DUNOD, Paris, 2008, P.12.

⁵⁴ Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit. P.94.

2.2.2.3. Les demandeurs d'emploi :

Il est toutefois difficile d'imaginer qu'une entreprise mettant en œuvre une politique GPEC réfléchie et structurée puisse ne recruter des demandeurs d'emploi que pour leur statut et les primes potentielles qu'il est possible d'obtenir. Ce point n'est toutefois pas à exclure de la réflexion GPEC. Des formules « intelligentes » existent et permettent une intégration progressive de certains demandeurs d'emploi leur permettant une entrée en compétences réfléchie et constructive. Prenons l'exemple, parmi toutes les possibilités existantes, de l'AFPR (Allocation formation préalable au recrutement... l'appellation renvoie plus que jamais à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Cette formule permet d'intégrer dans une entreprise une personne ayant le statut de demandeur d'emploi durant plusieurs semaines avec pour ambition de lui permettre de prendre possession progressivement d'un emploi repéré qui débouchera normalement sur un contrat de travail (tout au moins un CDD d'au moins six mois). Ajoutons que le statut de demandeur d'emploi dans une GPEC s'attache également au salarié que l'entreprise envisage de ne pas conserver. Le salarié est alors destiné à devenir demandeur d'emploi. Quelles mesures l'entreprise envisage-t-elle alors dans le cadre de sa GPEC ? Pour les publics demandeurs d'emploi et les salariés à temps partiel : Utilisation du contrat de professionnalisation pour l'embauche de demandeurs d'emploi. Contrat de professionnalisation pour la réalisation des parcours personnalisés d'adaptation au premier poste pour les demandeurs d'emploi de 26 ans et plus. La professionnalisation et l'insertion professionnelle des jeunes et demandeurs d'emploi, voies de formation par alternance : apprentissage, contrat de professionnalisation⁵⁵.

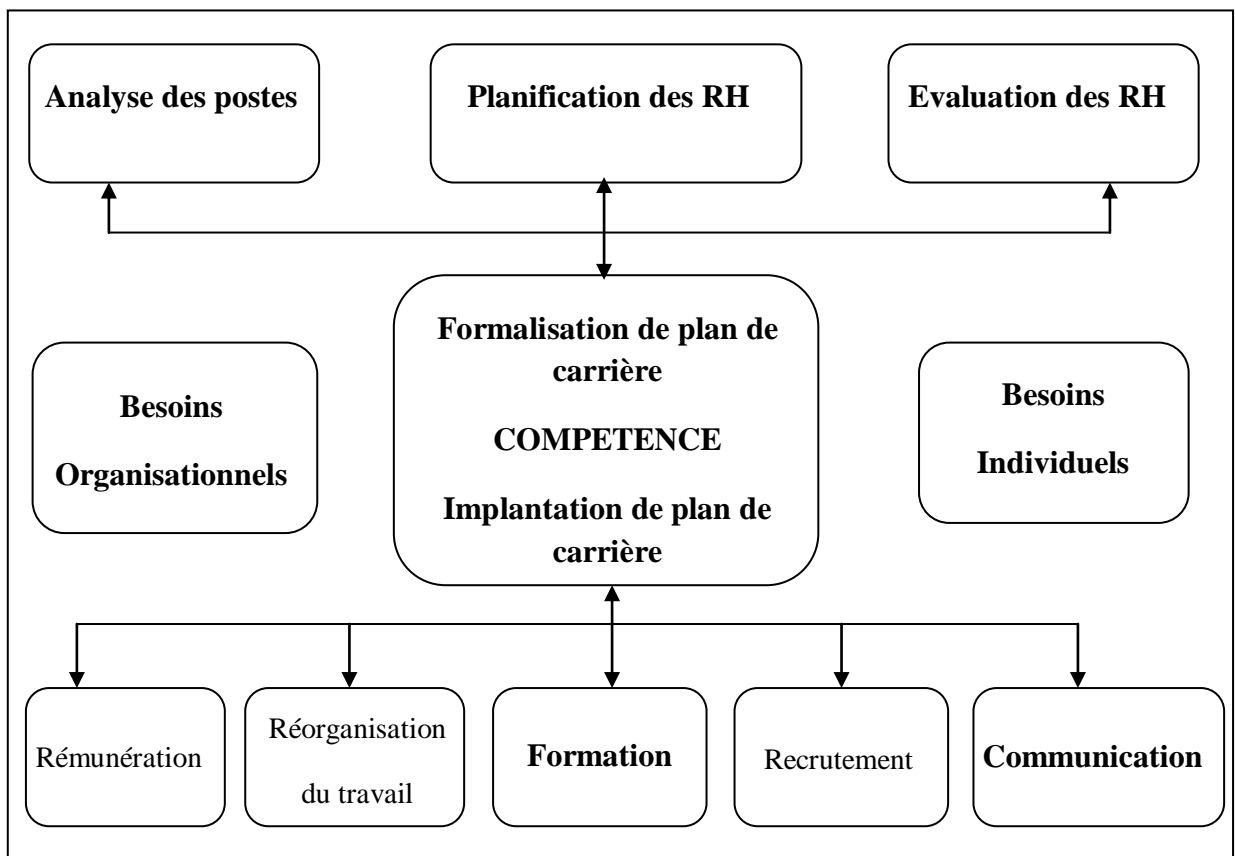
L'évolution continue de la démographie est amené le législateur et l'entreprise à revoir leur rapport aux jeunes et aux seniors, notamment. Le législateur impose, pour ces publics, des règles précises, sous peine de sanctions. Bien plus, l'entreprise construit son avenir pour une adaptation spécifique à chacun de ces publics. Cette typologie, bien que non exhaustive, permet, au travers des jeunes, seniors, handicapés... de construire des réflexions adaptées, répondant à la fois à une législation plus autoritaire et à une approche plus structurée de la GPEC.

⁵⁵ Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit, P.98.

2.3. Les carrières :

La carrière ou parcours professionnel retrace le chemin individuel d'un salarié dans sa vie professionnelle. Au cours de cette étape de vie, un certain nombre d'événements surviendra pour lesquels la GPEC aura à proposer des solutions et négocier avec la stratégie d'entreprise dans la gestion des carrières qu'il s'occupe de « ...planifier, organiser, mettre en œuvre, et contrôler les mouvements internes et externes de personnel »⁵⁶.

Figure N°07 : Système de gestion des Carrières.



SOURCE : ST-ONGE (S), AUDET (M), HAINES (v), et PETIT (A), *Relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines*, 2^{ème} édition, Gaëtan éditeur, Montréal, 2004, P.290.

La gestion des carrières a une dimension individuelle, et une dimension organisationnelle, elle permet aux employés de devenir conscients des possibilités, des contraintes, des choix professionnels, et des conséquences, ainsi que les plans des carrières donnent une vision claire sur les objectifs du carrière, et permettent de déterminer les actions de développement adéquates.

⁵⁶ ST-ONGE (S), AUDET (M), HAINES (v), et PETIT (A), *Relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines*, 2^{ème} édition, Gaëtan éditeur, Montréal, 2004, P.285.

En revanche, avec l'arrivée des jeunes, la scolarité accrue, la mixité et la diversité des employés...etc. Il est nécessaire d'offrir un travail satisfaisant et des possibilités de croissance, et en respectant les critères d'équité et de transparence, pour éviter la désertion des compétences, et stimuler leur renouvellement, et disposer d'un personnel compétent et motivé.

La carrière renvoie à plusieurs notions ce sont⁵⁷ :

La notion de « temps », ce qui inévitablement conduit l'entreprise à entrevoir dans sa réflexion GPEC un début, une évolution et une fin de carrière en fonction du temps qui s'est écoulé depuis que le collaborateur est entré dans la structure. Donc il conviendra avec une bonne démarche GPEC d'envisager des accompagnements pour les ressources humaines de l'entreprise.

La carrière aussi renvoie à la notion « Exerce » renvoie à la fonction elle-même occupée par le collaborateur et tout élément qui lui permettrait de pouvoir construire son évolution.

La notion « Charge » exprime moins un poids qu'une responsabilité. La GPEC prend en considération la façon dont le collaborateur peut assumer cette responsabilité et quelles compétences l'entreprise doit lui permettre de développer pour cela.

Les positions au regard de la carrière, la vie d'une carrière et du collaborateur qui la porte impose que l'entreprise intègre un accompagnement individualisé dans toute la profondeur de son sens. Pour cela, un ensemble d'outil sera mobilisé pour construire et faciliter le devenir du salarié, qu'il soit destiné à évoluer dans l'entreprise et sa fonction ou à quitter l'une ou l'autre. Cet accompagnement s'exprimera, la plupart du temps par des entretiens de début et mi-parcours de carrière mais également par des entretiens professionnels et annuels organisés selon l'ambition que l'entreprise veut bien lui donner.

Préconisations et pistes de réflexion sur l'accompagnement⁵⁸ : Mise en place de parcours « type » par métier. Création de parcours qualifiants de progression. Création de comités carrières consacrés à l'examen des besoins de l'entreprise, des possibilités et souhaits d'évolution des collaborateurs. Mise en œuvre de plan de développement du personnel (formation, mobilité...) permettant d'atteindre le niveau de performance attendu. Renforcement et développement des compétences et performance des salariés en engageant

⁵⁷ Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit, P.101.

⁵⁸ Ibid, P.103.

une réflexion sur leur parcours professionnel, en reconnaissant les acquis et en encourageant leur accès à la formation. Renforcement et actualisation des modalités de gestion des compétences, de transfert des savoirs entre générations et plus précisément entre les seniors et les plus jeunes, suivi de l'individu en entreprise, suivi qui sera nécessairement organisé au travers d'outils de GPEC...etc.

2.4. Les Compétences : compétences, et stratégie : quelles relations ?

2.4.1. Définitions⁵⁹ :

Pour trouver les liens entre compétence, gestion des compétences, stratégie, management stratégique des ressources humaines, il convient de présenter les définitions que nous retenons de chacun de ces concepts. Donc la **compétence**, selon Defelix (2003), la **compétence** est « *une combinaison de ressources, dans une situation donnée, rendant capable de...* ». On peut appliquer cette définition à un individu qu'à un groupe de salariés (*compétence collective*) ou à une entreprise (*compétence clé ou stratégique*). La notion de combinaison de ressources laisse entendre que ces ressources peuvent être très variées. Il peut s'agir des d'informations mises à la disposition des ressources humaines ou détenues par ceux-ci ; d'outils, d'instruments, de systèmes d'aide à la décision, de routines organisationnelles ; de connaissances ou de savoir-faire acquis par la formation, par l'expérience ; d'attitudes, de traits de personnalités, de motivations, de savoir-être, d'éléments culturels (valeurs, identités), ...etc. La compétence est toujours située : elle dépend d'une situation donnée, d'un contexte plus ou loin favorable, avec des marges de manœuvre temporelles elles aussi plus ou moins flexibles. L'expression « *rendant capable de...* » Indique qu'il s'agit de quelque chose de tangible, d'opérationnel, de mesurable.

Sur la base de la définition de la **compétence** qui vient d'être présentée et commentée, la **Gestion des compétences** peut être définie comme la somme des actions, démarches, outils, ...etc. permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, actuellement et au futur, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques, de sa culture.

Acquérir renvoie naturellement aux actions menées pour recruter mais aussi aux efforts déployés par une entreprise pour être attractive et attirer naturellement les candidats dont elle

⁵⁹ Martine LE BOULAIRE et Didier RETOUR « *Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise* », pp.13-15.

a besoin. Stimuler fait référence aux processus permettant à une entreprise de motiver individuellement ou collectivement ses salariés dans la direction souhaitée par elle.

Ces processus prennent forme en particulier à travers les méthodes de classification, de rémunération et d'évaluation mobilisées par une organisation. Enfin, par réguler, c'est à travers l'utilisation des moyens, pour assurer en permanence l'adéquation des besoins de l'entreprise (aujourd'hui et demain) à ses ressources disponibles : les actions de formation, la gestion des carrières, les processus de mobilité interne et externe, la GPEC...etc. appartiennent à cette famille de moyens à la disposition de l'entreprise.

Cette gestion des compétences s'opère au sein d'une entreprise donnée. C'est la raison pour laquelle elle doit être adaptée à la vocation, aux buts et objectifs, à la stratégie de cette entreprise.

Tout comme le concept de compétence, le mot *stratégie* a reçu de nombreuses propositions de définition. En suivant l'approche privilégiée par les auteurs de Strategor, nous retenons qu'« *Élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe* ». Choisir les domaines d'activité correspond à la définition des fameux couples produits/marchés (stratégie de groupe ou corporate strategy). Allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe fait référence à la stratégie concurrentielle ou « *business strategy* » qui a pour « *objectif, en situation de libre concurrence, d'assurer à l'entreprise un avantage compétitif durable sur l'ensemble de ses concurrents, dans un domaine particulier* ». La stratégie de coûts et la stratégie de différenciation forment les deux grands types de stratégie concurrentielle. Il convient de distinguer au-delà des stratégies de groupe et des stratégies concurrentielles, les stratégies fonctionnelles qui indiquent « *la contribution de chaque fonction à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la construction d'avantages concurrentiels* ». Dès lors, elles « *traduisent les choix majeurs quant à l'obtention, à l'agencement et à la gestion des ressources financières, matérielles, technologiques et humaines de l'entreprise* » (Desreumaux, 1993).

La stratégie fonctionnelle en matière de ressources humaines correspond au **management stratégique des ressources humaines (MSRH)**, concept qui a lui-même reçu plusieurs définitions. Ainsi, D. Miller définit de la sorte le MSRH : « *Toutes les décisions et les actions relatives au management des salariés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigés vers la création d'un avantage concurrentiel durable* ». On est proche du rôle de partenaire stratégique qui revient selon A. Roger (2007) à : « *contribuer à l'élaboration de la stratégie business tout en facilitant sa mise en œuvre de telle sorte qu'elle soit comprise et relayée par*

chacun des acteurs concernés. *Le rôle du DRH contribue alors à la prise de décision stratégique dans l'entreprise* ». L'approche privilégiée par A. Roger, mettre en œuvre sur le plan humain les stratégies de groupe et concurrentielles.

2.4.2. Relation entre stratégie et gestion des compétences :

2.4.2.1. De la stratégie aux compétences requises : l'approche « top-down »⁶⁰ :

Ce modèle est simple dans sa conception. Son point de départ est la formulation de la stratégie de groupe et de la stratégie concurrentielle. Ces deux préalables étant posés, il est demandé à la fonction ressources humaines d'identifier les compétences requises par ces options stratégiques. Dans ce cadre, la direction des ressources humaines définit son propre plan stratégique (MSRH) lui permettant de s'assurer que les compétences requises seront disponibles au bon moment lors de la mise en œuvre des stratégies de groupe. Des instruments de type Balanced Score Card (BSC) ou « HR Score Card » permettent de suivre l'évolution des résultats en référence aux objectifs initiaux : « *Le BSC est devenu une méthode pour décliner les buts stratégiques en objectifs concrets à tous les niveaux de l'organisation* ».

2.4.2.2. Des compétences détenues à la stratégie : l'approche « bottom-up » ou Resource Based View (RBV) :

Comme l'indique clairement C.H. d'Arcimoles (2006), « *la théorie des ressources s'efforce d'expliquer l'avantage concurrentiel des entreprises par des facteurs internes, plutôt que par l'analyse sectorielle et les couples produits-marchés. Constatant que les écarts intra-sectoriels de performance sont plus importants que les écarts intersectoriels, l'idée est d'apporter une explication par l'hétérogénéité observée des ressources possédées par les entreprises concurrentes. Pour les auteurs de ce courant, cette diversité suggère que c'est bien la détection et l'agencement de ressources propres, à la fois physiques et humaines, qui permettent aux entreprises de construire leur unicité et d'assurer un développement durable* ». Donc, la compétence propre de l'entreprise influence sa stratégie pour que cette entreprise créer ses avantages concurrentiels.

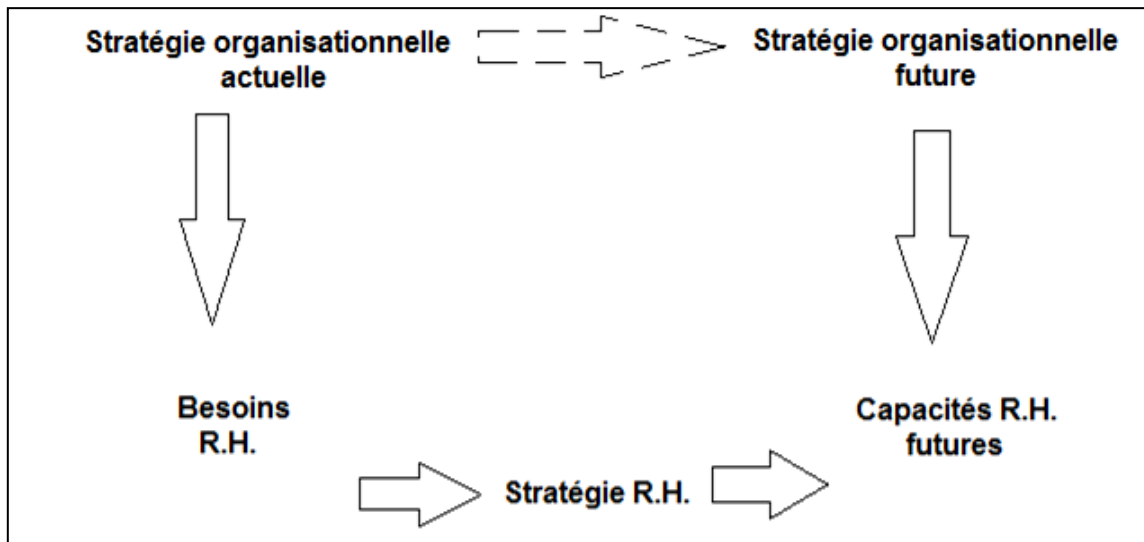
Plusieurs auteurs dont M. Javidan (1998) ont essayé de clarifier les concepts et de fournir des supports méthodologiques d'analyse permettant d'identifier au sein d'une entreprise ses compétences clés. Les caractéristiques de ces ressources clés sont ainsi définies : elles sont

⁶⁰ Javidan, M., *compétence core*, 1998, P. 60.

bien entendu propres à l'entreprise, résultent d'une combinaison de ressources, capacités, compétences, en nombre restreint, difficiles à imiter, à substituer et à échanger.

2.4.2.3. *Stratégie et gestion des compétences : un double processus⁶¹ ?*

Figure N°08 : Le double processus d'alignement et d'investissement à la base de formulation de la stratégie



Source : Guérin, G. et Wils, T. (2006), La gestion stratégique des ressources humaines : *Encyclopédie des ressources humaines*, 2ème édition, 2006, p.45.

La relation entre stratégie et compétences s'établit en réalité par un double processus d'alignement et d'investissement. Le premier processus aligne, comme nous l'avons vu plus haut, les ressources humaines sur les besoins RH qui découlent de la stratégie. La stratégie RH est ici réactive : déclinaison de la stratégie en compétences requises. Le processus d'investissement influence la stratégie par le biais des capacités RH. En travaillant à bâtir les forces qui seront à la base des stratégies futures, la stratégie RH est ici proactive, s'appuyant sur les compétences détenues. Dans les faits, selon les deux spécialistes québécois, la véritable stratégie est donc composée simultanément de décisions à court terme visant l'alignement sur les grandes orientations stratégiques et de décisions à long terme relatives à l'investissement dans les capacités RH de l'organisation.

⁶¹ Guérin, G. et Wils, T., La gestion stratégique des ressources humaines, *Encyclopédie des ressources humaines*, 2ème édition, 2006, pp. 41-52.

SECTION 3: Les outils de la GPEC :

L'entreprise qui va mettre en œuvre une GPEC, elle doit disposer d'un certain nombre d'outils, ces outils sont l'instrumentation nécessaire à la mise en œuvre de la GPEC. Ils lui permettent de repérer les compétences et favoriser leur développement, de valoriser et professionnaliser les métiers, d'accroître la polyvalence des salariés et de préparer d'éventuelles mutations, de motiver et fidéliser les ressources humaines de l'entreprise. Ils existent plusieurs outils de la GPEC parmi ses outils :

3.1. L'Évaluation des compétences :

AFNOR propose un certain nombre de définitions normalisées auxquelles nous pourrions ajouter quelques définitions issues de notre recherche sur l'évaluation de compétences. Ces définitions font partie des *normes ISO 9001* propres aux ressources humaines, sous la référence du *fascicule de documentation FD X 50-183*. Cette norme définit les concepts centraux de l'évaluation de compétences⁶² :

- **Activité** : Ensemble d'opérations contribuant à un résultat observable.
- **Aptitude** : Ensemble des dispositions physiques et intellectuelles, naturelles ou acquises, d'une personne, à accomplir une tâche.
- **Acquis** : Ensemble des savoirs détenus par un individu .
- **Bilan de compétences** : Opération qui consiste à déterminer l'état des compétences et aptitudes d'un individu.
- **Compétence** : Capacité à mettre en œuvre des connaissances, savoir-faire et comportements en situation d'exécution.
- **Connaissance** : Ensemble des représentations, idées ou perceptions acquises dans le cadre de formations initiales et/ou professionnelles, et/ou par l'expérience.
- **Efficacité** : Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.
- **Expérience** : Savoir acquis par la pratique ou l'observation.
- **Savoir** : Ensemble des connaissances théoriques et pratiques.
- **Savoir-faire** : Mise en œuvre maîtrisée d'un savoir et d'une habileté pratique dans une réalisation spécifique.
- **Savoir-être** : Savoir-faire relationnel.

⁶² Alain LABRUFFE, *Les nouveaux outils de l'évaluation des compétences*, AFNOR, 2011, P.101.

Ces définitions normatives conduisent tout droit à la nécessité de mesurer les différentes composantes de la compétence. En effet, la mesure des compétences rend possible, pour le management comme pour chaque acteur de l'organisme, cette connaissance instantanée et actualisée au fil des évolutions technologiques et fonctionnelles.

Ils existent plusieurs moyens pour évaluer la compétence parmi ces moyens :

3.1.1. Entretien Professionnel :

L'entretien professionnel ou d'évaluation, est « ...un des deux moyens de communication interpersonnelle qui mettent en relation deux personnes et c'est un moyen d'évaluation privilégié qui fonde la concertation. Le second moyen de communication interpersonnelle, la réunion, ne permet une évaluation d'autrui que dans des conditions exceptionnelles de réunions de synthèse pour choisir des candidats lors d'une embauche par exemple, ou dans un groupe de travail pour élaborer la hiérarchie des domaines de compétences et établir une évaluation concomitante des fonctions »⁶³.

L'échange se réalise autour des thèmes de:

- l'évaluation des compétences acquises et des résultats obtenus.
 - l'identification d'objectifs pour améliorer ses compétences.
 - les souhaits d'évolution et de mobilité avec une réflexion sur les compétences requise.
 - les choix de formation dans une logique de développement des compétences.
- *Les phases de l'entretien* ⁶⁴ :
- a. **Rappel** : des évaluations antérieures, des finalités de l'emploi occupé, des critères d'évaluation fixés, objectifs et résultats attendus.
 - b. **Appréciation globale sur la manière dont la fonction est tenue par le collaborateur** : atteinte des objectifs, analyse des écarts.
 - c. Analyse des évolutions actuelles et futures de la fonction.
 - d. Recherche de moyens plus efficaces et d'actions correctives pour améliorer les résultats.

⁶³ Alain LABRUFFE, *Les nouveaux outils de l'évaluation des compétences*, Op.cit, P.201.

⁶⁴ Sylvie GUERRERO, *Les outils des RH*, 2^{ème} édition, © Dunod, 2010, Paris, P.105.

- e. Formations nécessaires à court terme (adaptation au poste) et à long terme (évolution du métier et des compétences).
- f. Dialogue sur la carrière de l'évalué et sa rémunération (si ces thèmes sont prévus dans l'entretien).
- g. **Décisions sur un engagement commun** : fixation de nouveaux objectifs et formalisation des actions envisagées.

3.1.2. Le « Assessment center » ou l'évaluation par simulation:

Ensemble de méthodes d'évaluation en « situation » qui utilise différents moyens et outils à base de simulations de travail (études de cas, jeux de rôle, prise de poste), accompagnées d'**entretiens** et éventuellement de tests et de questionnaires de personnalité. La validité prédictive de ce type d'outils est forte mais l'inconvénient majeur réside dans son coût et dans sa difficulté de mise en œuvre pour des candidats en poste⁶⁵.

Cette pratique permet d'établir des pronostics de réussite ou d'échec d'une personne pour une fonction ou un poste dans un environnement déterminé. Elle permet aussi de mieux identifier les capacités et le potentiel des cadres et des collaborateurs. Conçu à l'origine pour des opérations de recrutement, son usage à été étendu à la gestion de carrière des salariés en poste⁶⁶.

3.1.3. Le 360° feed back :

Le 360° feedback est une méthode d'analyse et de développement des compétences managériales tant individuelles que collectives qui mobilise différents acteurs : hiérarchique, collègues, collaborateurs...etc. Ils sont appelés à répondre confidentiellement à un questionnaire qui va permettre au manager de progresser dans l'exercice de sa fonction⁶⁷.

Il s'agit avant tout d'un **outil de développement personnel** qui permet à l'évalué de faire le point sur ses compétences managériales, il permet d'identifier la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et leadership et les compétences transversales, valeurs de l'entreprise,

⁶⁵ <http://www.jobintree.com>, (consulté le 11 MAI 201 à 14:30H).

⁶⁶ Sylvie GUERRERO, *Les outils des RH*, Op.cit, P.106.

⁶⁷ <http://www.selfcoaching.fr/carriere-professionnelle/evaluation360>, (consulté le 11 MAI 201 à 15:30H).

sens de la déontologie etc. L'évaluation s'opère sur le principe de l'anonymat par le biais d'un questionnaire qui reprend le référentiel de compétences⁶⁸.

3.2. Le Référentiel des emplois et des compétences (REFEC) :

Est l'un des outils les plus importants de la GPEC, car il contribue à identifier les compétences qui sont nécessaires pour le bon exercice des fonctions confiées, et celles que l'apparition, d'activités nouvelles nous appelle à développer. Il permet la description des traits distinctifs des métiers et met aussi en valeur l'étendue et la diversité des fonctions qui sont exercées par les employés. Il contribue au diagnostic des compétences nécessaires pour évoluer, à titre personnel, vers un nouvel emploi. Il permet aussi d'apprécier l'ensemble des compétences requises au bon fonctionnement de l'entreprise, afin que les responsables puissent anticiper les besoins de formation et mieux adapter les recrutements⁶⁹.

3.2.1. L'importance de REFEC :

Le Référentiel des emplois et des compétences nous aide à la rédaction des fiches des **fiches des postes** et aussi à l'élaboration des **profils des postes** :

3.2.1.1. La fiche de poste :

Est **un descriptif de la fonction exercée** par un agent dans une structure donnée, en prenant en compte son environnement de travail notamment le service et l'encadrement éventuel. Une fiche de poste n'est ni une fiche d'emploi ni un profil de poste. Le poste est décrit tel **qu'il est tenu** en fonction de la mission confiée. La rédaction doit donner une **photographie** du poste actuel et non une vision prospective ou idéale. (voir : Annexe n°05).

3.2.1.2. Le profil de poste :

Le profil de poste est un outil de gestion essentiel. Il est utile pour déterminer les tâches à accomplir lors de la planification des projets et l'organisation du travail, pour préciser les attentes et les résultats recherchés lors de l'évaluation du rendement, pour définir le profil du candidat recherché lors du recrutement et pour développer les compétences des employés par la formation et le perfectionnement.

⁶⁸Sylvie GUERRERO, *Les outils des RH*, Op.cit., P.107.

⁶⁹Françoise KERLAN, *Guide pour la GPEC*, Op.cit, P.83.

- Un **REFEC** est par ailleurs indispensable pour⁷⁰ :
- Décrire les activités actuelles et futures.
 - Identifier principalement des passerelles de mobilité.
 - Rassembler toutes les informations existantes sur les emplois.
 - Construire un squelette de familles d'emplois.
 - Identifier les emplois types à partir des postes concrets.
 - Proposer des intitulés adaptés aux nouveaux métiers.
 - Proposer des définitions.

À partir des facteurs identifiés précédemment, nous réalisons une carte des emplois en cinq étapes dans l'**exemple** suivant de la famille professionnelle « Ressources Humaines » :

- ✓ famille professionnelle : Ressources humaines
- ✓ Sous-familles : Formation – recrutement - paie ...etc.
- ✓ Emploi type : Assistant - secrétaire - technicien - responsable...etc.
- ✓ Postes : Technicien paie (si sous-famille paie).
- ✓ Tâches : Calculer les soldes de tous comptes (pour le technicien paie)...etc.

Après avoir fait l'analyse de l'ensemble des métiers existants dans l'entreprise, la suite est l'accomplissement de REFEC par la définition des niveaux de compétences requis (graduation de 1 à 4 ou de 1 à 3...), selon l'**exemple** suivant⁷¹ :

- **Niveau 1** : Niveau de base. – Compétence dont la connaissance est partielle. – Simple application. – Pratique superficielle et occasionnelle.
- **Niveau 2** : Niveau intermédiaire. – Compétence pratiquée régulièrement et maîtrisée. – Maîtrise de la situation, de l'attitude. – Pratique correcte.
- **Niveau 3** : Niveau final, le plus élevé. – Possibilité de pouvoir transmettre cette compétence à d'autres. – Pratique approfondie et permanente.

⁷⁰ Françoise KERLAN, *Guide pour la GPEC*, Op.cit, P.85.

⁷¹ Ibid, P.90.

3.2.2. Les étapes d'élaboration d'un REFEC :

Pour élaborer un référentiel des emplois et des compétences, plusieurs étapes sont nécessaires⁷² :

3.2.2.1. Première étape :

Elle consiste à recenser les travaux théoriques et pratiques effectués dans les secteurs spécifiques concernés par le projet, c'est-à-dire dont les personnels sont volontaires pour expérimenter la mise en œuvre. Des contacts auprès des organisations socioprofessionnelles, des enquêtes par questionnaires directs ou téléphoniques auprès des chefs de service et directeurs d'établissements permettent de :

- Faire l'état des lieux dans chaque service et pour un établissement donné, à l'aide du questionnaire d'évaluation initiale.
- Recenser les besoins actuels des différents secteurs et services.
- Prévoir les évolutions des fonctions et des compétences requises.

3.2.2.2. Deuxième étape :

Il s'agit de constituer, sur la base du volontariat et d'une formation méthodologique initiale, un ou plusieurs groupes de travail, au sein de l'établissement, représentatifs du ou des secteurs choisis pour élaborer un référentiel des compétences. Ces groupes sont constitués par des agents volontaires, motivés, représentant différentes fonctions ; ils doivent être animés par un chef de projet désigné par l'établissement. Leurs travaux sont centralisés et harmonisés au fur et à mesure de leur avancement pour parvenir à :

- Un recensement de l'ensemble des domaines de compétences nécessaires au service ou secteur référencé.
- Une hiérarchisation de chaque domaine en niveaux repérés par des critères objectifs et unanimement identifiés en termes de savoirs, savoir-faire et savoir faire-être.
- Une rédaction homogène des domaines par recours à un expert du domaine concerné et par un garant de la méthodologie. L'homogénéité est réputée atteinte quand :
 - Chaque niveau est identifié par un minimum de quatre ou cinq items.

⁷² Alain LABRUFFE, *Management des compétences*, Op.cit. pp.53-55.

- Chaque item commence soit par un verbe conjugué à la 3^e personne du singulier (indiquant ainsi la connaissance détenue par le tenant de la fonction), soit un substantif, soit un participe présent.
- Il y a continuité de l'apprentissage en passant d'un niveau à un niveau immédiatement supérieur.
- Chaque item identifie à la fois une connaissance théorique, un savoir-faire pratique, une transmission de savoir ou de savoir-faire (ou une connaissance, une pratique, un approfondissement).

3.2.2.3. Troisième étape :

Elle consiste en une expérimentation opérationnelle dans le ou les services volontaires pour :

- Affiner le référentiel et les niveaux, évaluer les personnels concernés.
- Mesurer les écarts et les transformer en programmes de formation adaptés pour les combler.
- Apprécier les ressources humaines disponibles dans un établissement, dans un secteur d'activité ou dans un service.
- Former des évaluateurs internes à l'établissement.
- Appliquer et développer les apports du référentiel à tous les domaines de la gestion des ressources humaines et du management qui peuvent en tirer des enseignements pratiques puis décider de perfectionnements ciblés.
- Améliorer l'organisation des services en fonction d'une meilleure adéquation hommes/fonctions.
- Redéfinir le management en termes de compétences intégrant les éléments comportementaux requis par une véritable démarche qualité visant à l'obtention ou à la conservation de la certification ISO 9001.

Les référentiels des emplois et des compétences, peuvent également contenir des informations sur les contextes de mobilité par métier en spécifiant les métiers vers lesquels on peut progresser, et ceux vers lesquels on peut prétendre, grâce à des formations spécifiques⁷³.

⁷³ Sylvie GUERRERO, *Les outils des RH*, Op.cit, P.108.

Le référentiel des emplois et des compétences a pour finalité de donner une vision globale des emplois et des compétences.

3.3. OBSERVATOIRE DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES :

Il se réunit à rythme régulier dans l'année, entre une et trois fois en général. Il est composé d'un comité de pilotage tri-partite comprenant un représentant de la direction, des DRH, et des représentants des instances représentatives du personnel (IRP). Il peut être fait appel à un expert en GPEC pour accompagner le travail de l'observatoire.

Les principales missions d'un observatoire sont les suivantes⁷⁴:

- anticiper les évolutions des principaux métiers de l'entreprise et renforcer la visibilité à partir de la cartographie des emplois.
- proposer des mesures de gestion de l'emploi.
- suivre la mise en œuvre de l'accord GPEC.

3.4. Le tableau de bord Social :

Le tableau de bord social constitue un véritable outil de conduite de la politique sociale de l'entreprise, permettant de piloter et d'anticiper sur les tendances du contexte économique et social de l'entreprise. Il doit notamment permettre d'analyser⁷⁵ :

- L'évolution de l'emploi À travers les entrées et les sorties de personnels : quelles sont les catégories de personnels par emplois, par âge, par ancienneté, par sexe, par qualification...etc.
- L'évolution des compétences À travers les emplois créés, les formations mises en œuvre, l'évolution des qualifications...etc.
- Les conditions de vie des salariés À travers les conditions d'hygiène et de sécurité au travail, la durée du temps de travail, les éléments de rémunération...

La lecture du tableau de bord social, doit aussi permettre à chacun de jouer un droit d'alerte et/ou d'être force de proposition, d'une part pour faire face aux défis que l'entreprise a à relever, et d'autre part pour développer des relations de confiance entre les partenaires de

⁷⁴ Cécile DEJOUX, *Gestion des compétences et GPEC*, Op.cit, P.116.

⁷⁵ Jean-Pierre LEDOUX, *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, AFNOR, 2013, P.190.

l'entreprise. Il permet de partager les mêmes informations et de développer une culture de responsabilisation. Nous vous proposons ci-après un tableau de bord social constitué d'indicateurs clés de la vie de l'entreprise. Sans être exhaustif, il traite des informations aptes :

- à mieux comprendre les évolutions de l'entreprise
- à assurer les équilibres nécessaires pour ne pas provoquer de ruptures toujours difficiles à gérer
- à repérer les tendances pour pouvoir les interpréter et ainsi anticiper les mutations.

Le tableau de bord des ressources humaines est l'un des outils incontournables pour la prise de décision. En effet, il fournit de l'aide au responsable et le guide dans sa prise de décision, dans les situations de recrutement, de formation, d'évaluation de performance, de gestion de carrières...etc. grâce aux informations qu'il est capable de produire en terme de statistiques d'effectifs, de rotation du personnel, d'absentéisme, pyramide des âges, les départs à la retraite...etc.

3.5. BILAN DE COMPÉTENCES:

Le bilan de compétences est un outil qui offre la possibilité au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et motivations afin de lui permettre d'élaborer un projet professionnel, selon Cécile DEBRAY et Sarah FAMERY : « *...Faire un bilan de compétences ne consiste pas seulement à faire le bilan de vos acquis. Ce bilan n'a d'intérêt que s'il vous permet de clarifier vos choix professionnels, de tracer des voies ; que s'il vous aide à bâtir un projet, à répondre à toutes vos questions, à bien vous positionner par rapport à l'évolution d'un contexte, d'une entreprise, à mieux savoir ce que vous voulez, à mieux valoriser votre parcours* »⁷⁶, ... et pour mener un **bilan** complet et solide, il est incontournable de prendre en compte quatre composantes fondamentales qui sont : les **Compétences**, les **Motivations**, la **Personnalité**, et le **Marché du travail**.

Généralement, un bilan est composé de trois étapes⁷⁷ :

- Une phase qui définit les besoins du salarié.
- Une phase qui analyse ses motivations, compétences et possibilités d'évolution professionnelle.

⁷⁶ Cécile DEBRAY et Sarah FAMERY, *Le bilan de compétences*, P.08.

⁷⁷ Cécile DEJOUX, *Gestion des compétences et GPEC*, Op.cit, P.118.

- Une phase de résultat avec plan d'action pour dérouler le projet professionnel.

3.6. Le tutorat :

Parmi les actions de formation pour lesquelles il convient d'assurer un suivi particulier, il y a le tutorat. « *Le tuteur, est la personne à qui l'entreprise confie le soin d'accompagner et de former les nouveaux arrivants (nouveaux embauchés, intérimaires...) pour leur permettre d'apprendre dans les meilleures conditions possibles leur futur métier*⁷⁸ ». Cette mission de tutorat est confiée aux collaborateurs « référents », c'est-à-dire aux personnes dont l'expérience et le sérieux en font des experts et références dans leur domaine de compétences. Ils sont également choisis pour leur capacité à transmettre leur savoir-faire⁷⁹ :

- Ils aiment communiquer.
- Ils ont toujours des comportements actifs face aux problèmes.
- Ils savent se remettre en cause.
- Ils sont rigoureux et méthodiques.
- Ils sont une valeur sûre. Ils sont non seulement garants de la mémoire de l'entreprise, mais aussi acteurs des évolutions de l'entreprise et de ses progrès.

3.7. Le Coaching :

Le coaching est « *un processus d'accompagnement d'un professionnel ou d'un groupe de professionnels sur leur terrain de travail. Orienté vers l'individu, il lui permet d'atteindre un niveau d'équilibre et de performance optimal, et un meilleur savoir sur soi, sur l'autre et l'environnement. Il favorise l'expression de l'ensemble de son potentiel : aussi bien intellectuel qu'émotionnel, organisationnel et créatif*⁸⁰ ».

A partir de cette définition, le Coaching aide chacun à gérer son contact en explorant ses faiblesses psychologiques et relationnels, par l'expression de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire, donc le coaching est un outil de développement des compétences des ressources humaines, et il entre dans les ajustements qui sont dans le cadre de la GPEC.

⁷⁸ Jean-Pierre LEDOUX, *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Op.cit, P.121.

⁷⁹ Ibid, P.122.

⁸⁰ Chantal HIGY-LANG et Charles GELLMAN, *LE COACHING*, © Éditions d'Organisation, 2000, Paris, P.08.

3.8. Le Passeport de formation ou de Compétences:

Est un document à élaborer qui vise à favoriser la mobilité interne ou externe du salarié. Il comprend⁸¹:

- Identification des connaissances, compétences, aptitudes du collaborateur (formation initiale et continue).
- Expériences acquises sous forme de stages, de métiers ou extra-professionnelles.
- Curriculum Vitae « CV ».
- Motivations et les directions de son projet professionnel.

Ce document recueillera l'ensemble des preuves permettant l'identification et la validation de connaissances et des formations (entretiens professionnels, compte rendu de formation, etc.) car l'objectif recherché consiste à assurer la traçabilité des compétences du salarié dans une perspective, de mobilité ou de VAE.

3.9. La validation des acquis de l'expérience (VAE):

La validation des acquis de l'expérience peut être le point de départ d'un engagement dans un parcours de développement de la qualification. « ...elle permet à toute personne engagée dans la vie active de faire reconnaître ses compétences acquises dans le cadre de ses expériences professionnelles ou extraprofessionnelles, dans le but d'obtenir un diplôme, un titre à finalité professionnelle ou d'entrer dans un cursus de formation »⁸². La validation des acquis de l'expérience constitue un moyen de confirmation et de certification d'un niveau de compétence.

Les étapes de la démarche VAE⁸³:

- le salarié doit effectuer une demande auprès de l'organisme délivrant la certification visée qui lui remet un dossier.
- l'organisme lui expose la procédure définie (dossier, entretien devant un jury, mise en situation professionnelle).
- si le candidat est refusé, le jury doit lui exposer la nature des connaissances et aptitudes qu'il doit acquérir.
- il a alors cinq ans pour les acquérir et faire évaluer ces compléments.

⁸¹ Cécile DEJOUX, *Gestion des compétences et GPEC*, Op.cit, P.119.

⁸² Jean-Luc DUNEZ et Frank SAVANN, *Financer sa formation*, © Dunod, Paris, 2003, P.25.

⁸³ Cécile DEJOUX, *Gestion des compétences et GPEC*, Op.cit, P.120.

3.10. CONGÉ INDIVIDUEL DE FORMATION (CIF) :

Tout salarié du avec un CDD ou CDI, qui en remplit les conditions, peut accéder à un congé individuel de formation (CIF). Ce CIF est « ... *le droit de s'absenter de son poste de travail pour suivre une formation de son choix. Pour en bénéficier, le salarié ou agent doit remplir certaines conditions et présenter sa demande à l'employeur, selon une procédure précise* »⁸⁴. Le CIF permet à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle, de suivre à son initiative et à titre individuel des actions de formation, indépendamment de sa participation aux formations compris dans le plan de formation.

Pour l'accès au CIF, vingt-quatre mois, consécutifs ou non, sont nécessaires en tant que salarié, dont douze mois dans l'entreprise. Un délai de franchise entre deux CIF doit être respecté. Sa durée, qui dépend de celle du précédent congé individuel de formation, ne peut être inférieure à six mois ni supérieure à six ans. Dans ce cadre, le salarié présente à son employeur dans un délai de soixante jours une demande écrite d'autorisation d'absence qui indique avec précision l'intitulé, la date d'ouverture, la durée de la formation, ainsi que l'organisme qui la réalise. Si le salarié remplit les conditions d'ouverture du droit au CIF, et respecte la procédure de demande d'autorisation d'absence, l'employeur ne peut pas s'opposer au départ en formation du salarié. Il peut cependant en reporter la date pour des motifs de service détaillés dans la loi⁸⁵

3.11. DROIT INDIVIDUEL À LA FORMATION (DIF):

Le Droit Individuel à la Formation (DIF) permet aux salariés disposant d'une certaine ancienneté dans l'entreprise de bénéficier d'actions de formation professionnelle, rémunérées ou indemnisées, en dehors du temps de travail ou durant celui-ci. Le DIF est l'une des modalités d'accès des salariés à la formation, à côté des formations retenues par l'employeur dans le plan de formation et du projet individuel du salarié formalisé dans le cadre du Congé Individuel de Formation (CIF). Il permet à chaque salarié d'acquérir un **capital temps de formation**, qu'il peut utiliser à son initiative, avec l'accord de l'employeur sur le choix de la formation.⁸⁶

⁸⁴ Christophe PARMENTIER, *Le métier de formateur*, Editions Eyrolles, Paris, 2013, P.24.

⁸⁵ Ibid. pp.24-25.

⁸⁶ Hélène FALEK, *Le guide de la formation professionnelle en entreprise*, édition GUALINO, 2010. pp.235-238.

La **condition d'ancienneté** est exigée, qui diffère selon le type de contrat : Le salarié en CDI doit avoir 1 an d'ancienneté dans l'entreprise pour faire jouer son DIF. Le salarié en CDD doit justifier de 4 mois, consécutifs ou non, sous CDD au cours des 12 derniers mois.

Les actions de formation éligibles au DIF relèvent de l'une des catégories suivantes⁸⁷ :

- Les actions de promotion.
- Les actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances.
- Les actions de formation ayant pour objectif l'acquisition d'un diplôme ou d'un titre à finalité professionnelle, d'une qualification professionnelle (la plupart des accords collectifs prévoient par ailleurs la possibilité d'utiliser les heures de DIF pour réaliser une validation des acquis par l'expérience(VAE) ou un bilan de compétences).

Le DIF concerne les actions de formation d'acquisition, entretien ou perfectionnement de connaissances, d'acquisition d'un diplôme ou d'un titre à finalité professionnelle.

3.12. PLAN DE FORMATION :

Le plan de formation correspond à l'ensemble des actions de formation, de bilan de compétences et de VAE que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés en fonction des objectifs de développement qu'il a définis.

L'employeur n'est pas obligé de mettre en place un plan de formation, par contre s'il le fait, il doit obéir aux obligations fiscales de contribution à la formation professionnelle et à la mise en place de catégories de formation professionnelles. Deux catégories se distinguent par leurs modalités de mise en œuvre⁸⁸ :

3.12.1. Les actions d'adaptation au poste de travail ou liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi dans l'entreprise :

L'employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à leur poste de travail et à l'évolution de leur emploi. Ces actions de formation constituent un temps de travail effectif. Elles sont réalisées pendant le temps de travail et donnent lieu au maintien de la rémunération par l'entreprise.

⁸⁷ Cécile DEJOUX, *Gestion des compétences et GPEC*, Op.cit, P.238.

⁸⁸ Ibid, P.122.

3.12.2. Les actions de formation ayant pour objet le développement des compétences des salariés :

Ces actions doivent participer à l'évolution de la qualification des salariés et donner lieu à une reconnaissance de l'entreprise.

3.13. LOGICIELS DE GESTION DES COMPÉTENCES :

De nombreux prestataires de logiciels proposent des solutions informatiques par exemple, des logiciels ciblés «gestion des compétences», ou des interfaces sur Internet pour pouvoir gérer en ligne les entretiens professionnels, les référentiels emploi/compétences et faire des simulations prévisionnelles autour de variables quantitatives (nombre de salariés par emploi repère par ex) ou qualitatives (évolution de l'entreprise dans le temps en se concentrant sur de nouvelles activités). Dans le tableau ci-dessous on a quelques logiciels qui sont utiles en matière de GPEC :

Tableau N°01 : Quelques solutions informatiques en GPEC.

<u>Logiciels :</u>	<u>Utilisation :</u>
ADP-GSI/Zadig, Vision.	Entretien évaluation, gestion des compétences
Arès/Arcole RH/ AR-Chronos	Suivi de carrières, gestion de compétences
IBM/HR Access	Gestion des hauts-potentiels/e-learning, GPEC
Meta4/PeopleNet/ KnowNet HR	planification des carrières/évaluation, auto-évaluation, lien e-learning/hauts potentiels
Oracle/Oracle HRMS	Référentiel de compétences
Sopra/Pléiades	pour les postes et les compétences/ facilite les entretiens annuels sous Intranet

Source : Cécile DEJOUX, *Gestion des compétences et GPEC*, P.124.

L'informatisation des outils peut représenter un gain de temps, un moyen de partager les informations et une source de compilation des données collectives avant de pouvoir les traiter. Néanmoins, il faut rester prudent à ne pas rentrer dans l'excès d'instrumentalisation.

3.14. RAPPORT STRATÉGIE/ÉVOLUTION DE L'EMPLOI ET DES COMPÉTENCES :

La GPEC est une démarche de prévision stratégique et d'ingénierie RH. Aussi, il est conseillé, à la fin de l'étape **Étude** (diagnostic des compétences et prévision des besoins en compétences), de rédiger un rapport de synthèse dans le cadre des négociations sur la GPEC. Ce rapport rappelle⁸⁹:

3.14.1. Les grandes tendances d'évolution des activités de l'entreprise :

Il sera mis en avant et explicité les axes de développement de l'entreprise, l'analyse des populations à risques et des métiers sensibles, les principales problématiques par segments d'emplois: les jeunes, les hauts potentiels, les seniors...etc.

3.14.2. Le dispositif d'anticipation :

Repose sur des outils de prévision des emplois et des compétences, il est important de s'informer d'un point de vue qualitatif (référentiel des emplois et des compétences, études qualitatives de prévision des emplois et des métiers), et quantitatif (chiffrer les besoins de poste de travail, pyramide des âges...etc.). Il s'agira également de s'interroger sur le type de structure qui prendra en charge la GPEC: un groupe de travail, un chargé de projet, une commission paritaire, ou un comité emploi et GPEC...etc.? Quels seront les moyens attribués, et quelle sera la fréquence de diffusion des informations.

3.14.3. Le dispositif d'accompagnement :

S'appuie sur des outils d'adaptation et de développement du salarié Il est intéressant d'établir une segmentation des outils d'accompagnement en fonction des cibles métiers définies dans l'analyse des besoins précédemment.

⁸⁹ Cécile DEJOUX, *Gestion des compétences et GPEC*, Op.cit, P.126.

Conclusion du chapitre 2 :

La stratégie ne dépend donc pas uniquement de l'entreprise. Elle a en main le choix de s'orienter vers tel ou tel moyen pour atteindre son objectif. Mais l'environnement changeant lié à l'évolution des marchés, aux opportunités offertes et variables d'un secteur à l'autre, voire d'une structure à l'autre....etc. peut faire basculer totalement la stratégie et ses impacts sur ses métiers, emplois, effectifs, carrière des salariés et compétences nécessaires. Il convient donc de resituer le niveau de stratégie nécessaire et essentiel pour la mise en œuvre d'une démarche GPEC.

La stratégie qui mène au déploiement de la GPEC, se schématise sous la forme d'un organigramme. Au sommet, la stratégie globale de l'entreprise, puis tout un ensemble de sous stratégies, classées du plus large au plus précis, qui nous permet au final d'imaginer les impacts des différentes hypothèses sur la gestion des ressources humaines. Ce qui conduit ensuite à la stratégie GPEC, elle-même reflétant la méthodologie de travail à harmoniser pour pouvoir assurer une réponse aux impacts de la stratégie sur les métiers, emplois, effectifs, carrière et compétences. Cette première phase de la démarche GPEC trouve son origine dans les fondements de la politique et la stratégie de l'entreprise. L'objectif consiste à envisager quelles influences elles engendreront sur les ressources humaines de l'entreprise, faisant ainsi émerger un second niveau de stratégie : la stratégie RH, et un niveau en peut dire spécialisé, celle de la stratégie GPEC qui permet de répondre aux objectifs que se donne l'entreprise pour une gestion adaptée à ses salariés, en fonction des métiers, emplois, effectifs, carrières et selon une approche opérationnelle des mobilités géographiques et professionnelles.

Les ressources humaines développent alors leur propre stratégie, résultant de celle de l'entreprise elle-même. Elles prennent en considération l'impact de grandes orientations de l'entreprise pour envisager les impacts générés sur les métiers, emplois, effectifs, carrières et compétences. Ainsi, elles concrétisent la GPEC de l'entreprise par l'utilisation des différents outils de prévisions, d'évaluation, et d'ajustement. Ensuite, il appartient aux managers de faire appliquer ces orientations RH et aux salariés de les suivre.

Chapitre III

**L'analyse de la GPEC et son
impact sur la stratégie de
l'entreprise, au sein de la
« SDE »**

Introduction du chapitre 3 :

Comme il à été préalablement mis en évidence lors de la partie théorique de notre recherche, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est indispensable pour qu'une fonction RH soit performante et cela ne se réalise qu'à travers l'application des étapes de mise œuvre d'une GPEC.

Au cours de ce chapitre, nous allons tenter d'évaluer le niveau d'application de la GPEC au sein de notre organisme d'accueil qui est la société de distribution d'électricité et du gaz de l'Est, filiale du groupe SONELGAZ , la DRH ,la Direction générale.

Avant d'entamer l'aspect pratique de notre recherche, nous allons exposer une présentation générale de la « SDE » 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.

En suite, nous allons illustrer comment elle est la GPEC au sein de la « SDE », et les outils appliqués, avant de présenter notre démarche méthodologique de l'enquête, ses objectifs et ses outils.

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

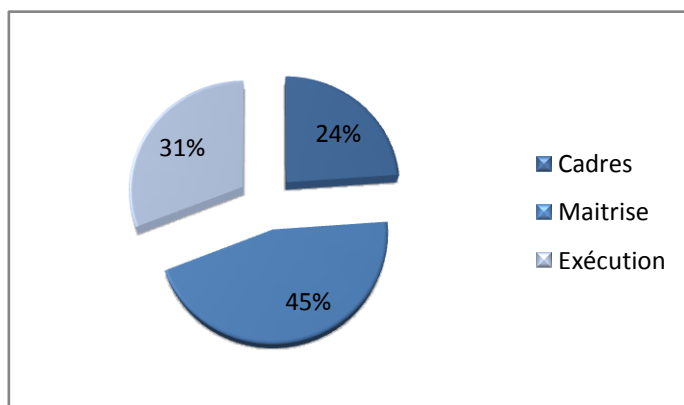
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil la « SDE » :

1.1. Présentation générale de l'organisme d'accueil la « SDE » :

La société de Distribution de l'Est « SDE » filiale du groupe SONELGAZ, est organisée sous la forme juridique d'une société par action « SPA », avec un capital social de 24.000.000.000 DA, la « SDE » exerce ses activités conformément aux dispositions de la loi 02 – 01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations, les textes pris pour son application, la réglementation en vigueur et dans le respect de ses statuts.

Au début de l'année **2016**, la Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est « SDE » comptabilise un effectif global de **9749 agents**, repartis en **2328 Cadre**, **4405 agent de maîtrise** et **3016 agent d'exécution**.

Figure N°09 : La répartition par GSP de l'effectif global de la « SDE ».



Source : élaboré par nous-mêmes.

1.2. Les missions de la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'EST « SDE »:

Dans le cadre de ses missions, la société de Distribution doit ⁹⁰ :

- Prendre en compte les orientations stratégiques et s'inscrire dans les politiques générales définies par la société mère « SONELGAZ ».
- S'assurer que les missions de service public exercées par les Directions de Distribution dans le cadre des contrats de concessions répondent à la satisfaction de la

⁹⁰ Document interne de l'entreprise «SDE ».

clientèle et au respect de l'environnement et sont conformes aux engagements pris dans ce domaine avec les pouvoirs publics.

- Commercialiser les énergies électrique et gazière dans les meilleures conditions de qualité, de sécurité et au moindre coût,
- Développer et proposer des services énergétiques en électricité et en gaz,
- Réaliser les objectifs économiques par l'amélioration de la gestion, en recherchant une plus grande synergie et une maîtrise des coûts.
- Développer les compétences et favoriser les comportements de raisonnement stratégique et l'utilisation de technologies modernes.
- Préparer les conditions d'élargissement de l'éventail des services à offrir à la clientèle en matière : d'expertise des installations clients, de maîtrise de la consommation d'énergie, de conseils, d'études diverses.
- Contribuer et participer au développement économique et social :
 - o du tissu industriel et économique en adéquation avec les opportunités de marchés liés aux activités du secteur de l'énergie,
 - o à la mise en valeur des terres agricoles en répondant efficacement aux exigences du secteur (agricole) dans le domaine de la distribution de l'électricité,
 - o en favorisant le partenariat avec les PME et PMI de droit Algérien et les accompagner dans leur évolution,
 - o en accompagnant les groupements d'entreprises nationales publiques et privées pour leur permettre d'accéder à des marchés importants ne pouvant être exécutés individuellement par une seule entreprise,
 - o en participant à l'effort de développement des énergies renouvelables,
- Améliorer la gestion par la mise en œuvre :
 - o du schéma directeur des systèmes d'information de la Distribution (SID),
 - o de technologies nouvelles (Systèmes, Bureau central de télé conduite (BCC), Smart grids, télé exploitation gaz, etc....)
 - o du système de gestion de la ressource humaine,
 - o de politiques :
 - de formations permanentes de haut niveau adaptées aux évolutions techniques et technologiques.
 - d'échanges des expériences, aussi bien à l'interne qu'à l'externe, dans différents domaines (technique, gestion, etc..)à travers des séminaires, brainstorming, conférences....etc.

- contribuer par des communications dans les séminaires et rencontres nationales et internationales.
- Favorisant l'émergence d'experts dans les activités liées aux métiers de base,
- S'assurer de la bonne prise en charge, de la préservation et de la protection du patrimoine de la Société.
- S'assurer de la protection des revenus de la Société.
- Assurer la conclusion de contrats :
 - d'achat d'énergies électrique et gazière.
 - de conversion de gaz en électricité.
 - de transit d'énergies électrique et gazière.
 - de commercialisation d'énergies électrique et gazière.
- S'assurer que toutes les transactions commerciales liées à l'énergie, aux travaux et aux services inter concessions et inter Sociétés du Groupe, sont formalisées par des conventions et des contrats,
- Veiller au respect du processus budgétaire annuel des concessions et de la Société,
- Veiller au respect des dispositions légales et réglementaires en matière d'hygiène, de sécurité et de protection de l'environnement,
- Contribuer au développement des synergies inter filiales du Groupe notamment avec celles exerçant les métiers de base,
- Veiller au respect des règles nécessaires au bon fonctionnement du système électrique (protection des réseaux, circulation et échange d'information, plans de délestage etc.),
- Assurer la cohérence des programmes de développement et de la planification des réseaux électriques et gaziers.
- Mettre en place, suivre et actualiser les schémas directeurs et les plans de développement des réseaux d'électricité et du gaz,
- Participer aux différents comités du Groupe.
- Alimenter le premier niveau du système décisionnel du Groupe Comité Exécutif (CE) en suggestions et sujets majeurs contribuant au développement du Groupe (exemple : sujets à traiter par le CE),
- Élaborer et consolider le budget
- Participer à l'élaboration de tout programme étatique.

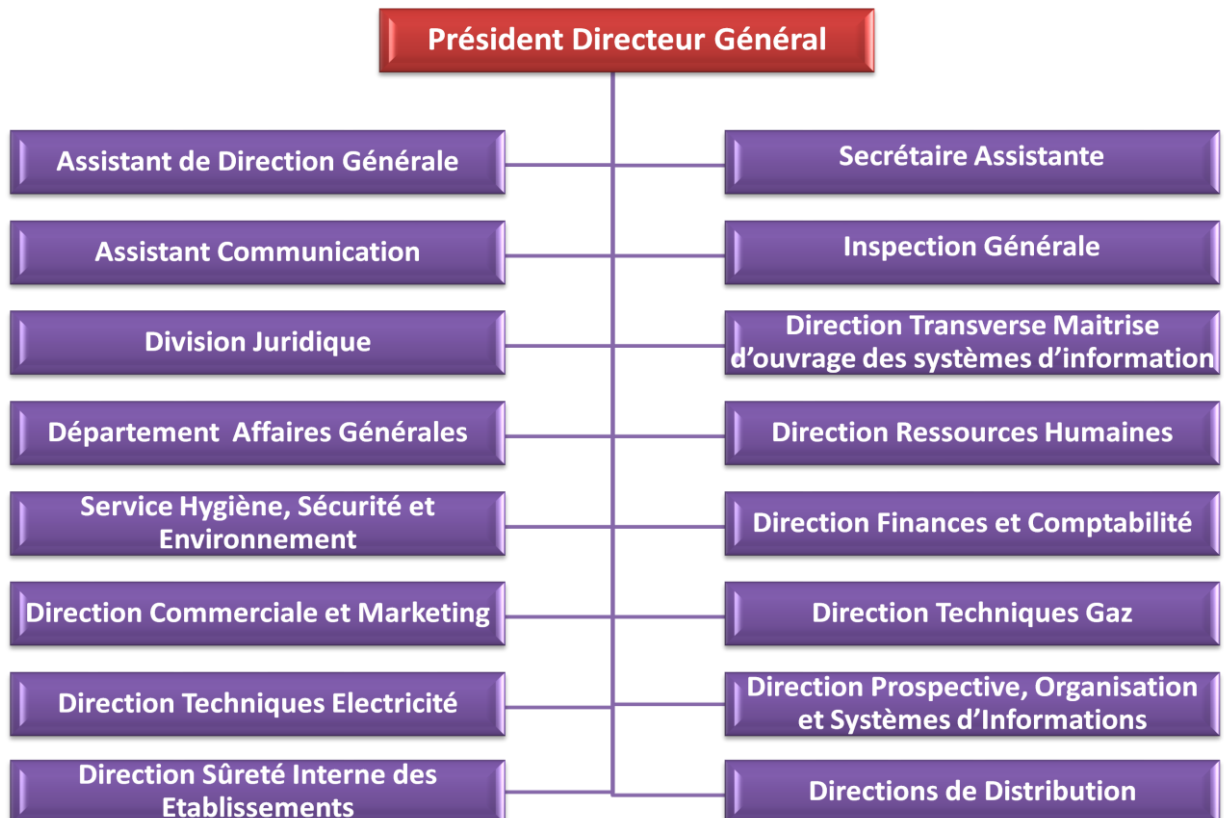
1.3. L'organisation de l'organisme d'accueil la « SDE » :

1.3.1. L'organisation de la direction générale :

L'aménagement de l'organisation de la structure de société de distribution d'électricité et du gaz de l'EST, s'est effectué sur la base des principes suivants⁹¹ :

- Adaptation des fonctions commerciales, techniques électricité et techniques gaz et décentralisation des activités opérationnelles.
- Elargissement des missions des sociétés de distribution par la prise en charge d'attributions de gestion jusqu'ici exercées essentiellement par les niveaux centraux de la maison mère.
- Décentralisation de la gestion des programmes de l'Etat.
- Mise œuvre de l'organisation cible et la vision futuriste des structures opérationnelles selon un échéancier prédéfinis.

Figure N° 10 : L'organigramme de la Direction Générale (DG) de la « SDE ».



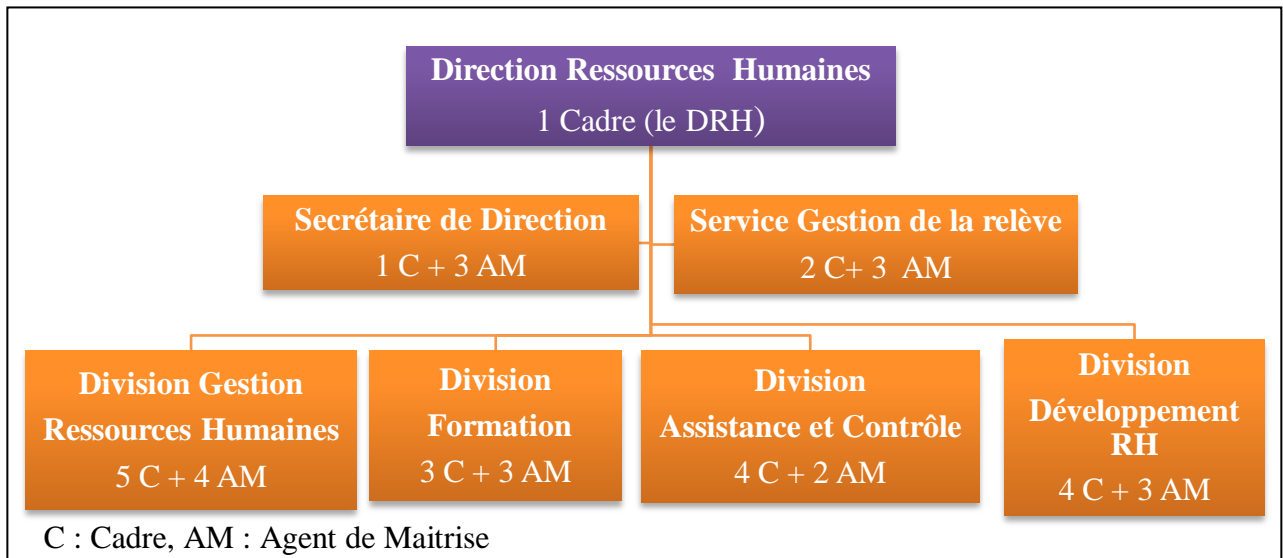
Source : documentation interne de l'entreprise.

⁹¹ www.sde.dz, consulté le : 04/04/2016.

1.3.2. L'organisation de la Direction Ressources Humaines :

Pour notre recherche la structure qui nous a accueillis, est la Direction Ressources Humaines (DRH) qui est organisé comme suit :

Figure N°11 : L'Organigramme de la Direction Ressources Humaines de la « SDE » :



Source : documentation interne de l'entreprise.

1.3.2.1. Les missions de la direction ressources humaines de la « SDE » :

Ses missions se résume dans l'application, l'adaptation et la formalisation des politiques générales initiées par la Direction Exécutive des Ressources Humaines de Groupe, en matière de⁹² :

- Adaptation et d'anticipation de la RH en favorisant les synergies indispensables entre l'organisation (structure) et l'état du patrimoine des compétences disponibles et nécessaires (quantitatif, qualitatif...) au sein de la Société de Distribution,
- Optimiser les ressources disponibles en veillant à la disponibilité des ressources et à leur meilleure utilisation possible en vue d'une performance optimale,
- Valoriser les compétences existantes pour le développement des activités nouvelles en veillant à l'adéquation entre les ressources humaines présentes (compétences, potentialités) et le développement des activités.
- Préparer les éléments de la doctrine de gestion des relations de travail au sein de la société, en vue de leur négociation et de leur approbation dans le cadre prévu par la loi.

⁹² Entretien avec : M. YAKOUBI, (Mohamed lamine), le chef de division GRH, direction générale de la SDE, 24/04/2016, 10h30.

- Développer le système de formation continue,
- Adapter, appliquer et mettre en œuvre la politique dans le domaine de la bourse de l'emploi.
- Préparer et gèrera la relève des managers et des experts,
- Développer l'information, l'écoute et la concertation en matière de relations socioprofessionnelles et de conditions de travail.
- Coordonner et développer la fonction RH.
- Assurer l'assistance et le contrôle des structures décentralisées,
- Développer la capacité de prévision et d'anticipation dans le cadre d'une approche globale et stratégique.
- Définir la démarche de veille technologique des emplois-types, des emplois sensibles ou stratégiques.
- Mettre en œuvre le système de gestion par objectifs qui, à terme, débouchera sur une gestion des personnels par les résultats.

1.3.2.2. Les missions de la Division Gestion des Ressources Humaines:

- Adapter toutes les règles du système de rémunération de la maison mère qui intègrent les données économiques (équilibre financier, rentabilité des activités),
- Appliquer les seuils de rémunération déterminés en fonction de leurs objectifs,
- Contrôler la masse salariale pour son activité pour éviter les dérives éventuelles,
- Etablir la paie du personnel du siège,
- Assurer les relations avec le centre de médecine du travail (visites d'embauche et systématique...)
- Constituer et mettre à jour les dossiers administratifs du personnel du siège et des cadres supérieurs seniors,
- Veiller à la mise à jour du fichier informatisé du personnel du siège,
- Assurer les relations avec les organismes externes (CNAS, CNR,...).
- Assurer la gestion des dossiers contribution et aide énergies du personnel de la société (actif, inactif et retraité).

1.3.2.3. Les missions de la Division Développement des Ressources Humaines:

D'après l'entretien qui se déroule avec le chef de division de développement RH, les missions de cette division sont les suivantes ⁹³ :

- Etablir et réaliser les plans prévisionnels de recrutement annuels et pluriannuels,
- Mettre en œuvre les démarches d'analyse, d'enrichissement et de classification des emplois, et assurer la surveillance de son domaine de compétence particulier,
- Elaborer la nomenclature des emplois.
- Mettre en œuvre et appliquer le système d'évaluation des compétences du potentiel,
- Mettre en place les programmes de gestion de carrière individualisée,
- Gérer les plans de carrière de la ressource humaine,
- Définir les filières de progression et des itinéraires de carrières,
- Mettre en place les programmes de gestion individualisée des carrières basés sur l'organisation de la mobilité en tant que moyen de développement de carrière,
- Définir les référentiels des compétences des postes stratégiques. (ex, voir : Annexe n°05)

1.3.2.4. Les missions de la Division Formation :

D'après l'entretien qui se déroule avec le chef de division de développement RH, les missions de la division formation sont comme suit ⁹⁴ :

- Elaborer et réaliser les plans annuels et pluriannuels de formation,
- Initier en collaboration avec la direction exécutive des RH, les formations au comportement managérial destiné aux cadres supérieurs senior et aux cadres à haut potentiel.
- Analyser les besoins en formation des personnels, développer et mutualiser les formations avec les autres filiales métier, notamment (GRTE, et GRTG)⁹⁵ à travers la prospection, l'élaboration de conventions et de programmes d'échanges.
- Prendre en charge les écarts constatés dans la mise en œuvre des techniques et technologies nouvelles.

⁹³ Entretien avec : Mm. BENABDOUNE, (Rym), le chef de division développement des RH, direction générale de la SDE, 25/04/2016, 13h30.

⁹⁴ Entretien avec : Mm. HADDADI, le chef de division Formation. direction générale de la SDE, 25/04/2016, 15h00.

1.3.2.5. Les missions de la Division Assistance et Contrôle :

D'après l'entretien qui se déroule avec le chef de division de développement RH, les missions de cette division sont les suivantes ⁹⁶:

- Prendre connaissance et adopter les directives élaborées par la maison mère.
- Prendre en charge les contraintes internes dans l'application de la réglementation (organisation et conditions de travail, classification des emplois, développement des carrières, formation).
- Elaborer la réglementation spécifique à la société de distribution en matière de relations de travail.
- Préparer les éléments devant servir de base pour les négociations collectives,
- Elaborer et diffuser l'ensemble des textes et supports d'application de la réglementation (notes, procédures, manuels, règlement intérieur, convention collective, avenants...).
- Assister et contrôler les directions de distribution en matière d'application des textes réglementaires,
- Participer à la gestion des conflits sociaux,
- Traiter les requêtes individuelles.

1.3.2.6. Les missions du Service Gestion de la Relève :

D'après l'entretien qui se déroule avec le chef de division de développement RH, les missions de la division formation sont comme suit ⁹⁷ :

- Définir les principes et la stratégie des programmes de mobilité.
- Elaborer les prévisions des besoins de relève de la filiale à court et moyens termes au plan quantitatif et qualitatif.
- Organiser et participer à la revue périodique des postes clés à l'échelle de la filiale,
- Définir, valider et mettre à la disposition de la ligne hiérarchique les supports et instruments (canevas, guides, référentiels...) servant à l'identification et l'évaluation des cadres à potentiel et en coordonner le processus.

⁹⁶ Entretien avec : M. SENOUSSE, le chef de division Assistance et contrôle. Direction générale de la SDE, 26/04/2016, 10h30.

⁹⁷ Entretien avec : Mm. NEHAL, (Houneida), le chef de Service Gestion de la Relève. Direction générale de la SDE, 27/04/2016, 14h00.

- Définir, étudier et organiser, en coordination avec la DRH Exécutive et en collaboration avec les cabinets spécialisés externes, les épreuves d'évaluation du potentiel (critère, épreuve de sélection...).
- Définir et formaliser, en collaboration avec la structure de formation, les programmes de développement collectifs et les lignes des plans de développement individuels,
- Participer à la définition et à la validation des parcours types et des règles de progression associées (entrant dans le cadre des plans de développement).
- Coordonner le déroulement et suivre les plans de développement ainsi que les processus d'évaluation périodique.
- Dresser le bilan annuel des actions de développement et proposer les mesures correctives et assurer le reporting.
- Intégrer et consolider les données relatives aux cadres à haut potentiel dans les plans de recrutement et de mobilité de la filiale.
- Identifier, préparer et gérer les ressources à haut potentiel dans les filières du management et de l'expertise.
- Tenir à jour la banque des cadres à haut potentiel.
- S'approprier et mettre en œuvre les programmes de mobilité.

SECTION 2 : La Gestion Prévisionnelles des Emplois et des compétences (GPEC) au sein de l'organisme d'accueil « SDE » :

L'analyse de la démarche (GPEC) au sein de la « SDE » :

C'est une démarche opérationnelle qui prend son sens dans son articulation avec la stratégie de l'entreprise, la GPEC ne peut résulter de l'initiative isolée d'une direction des ressources humaines.

Elle s'inscrit dans un projet d'entreprise et implique tous les acteurs suivants :

- **La direction**, qui fixe l'orientation stratégique de l'entreprise. C'est sur cette stratégie que va se construire le dispositif GPEC.
- **Les salariés**, qui sont acteurs de leur développement professionnel.
- **Les managers de proximité**, qui sont facteurs de mobilisation et d'adhésion auprès de leurs équipes.
- **Les responsables ressources humaines**, qui ont en charge la formation et le développement des compétences des salariés.

2.1. Analyse de l'étape étude dans la « SDE » :

2.1.1. Déterminer les objectifs et créer l'adhésion⁹⁸ :

Au fil de l'évolution des métiers et des organisations des sociétés du Groupe SONELGAZ qui deviennent de plus en plus complexes, la gestion de la relève est devenu un axe primordiale et incontournable pour assurer la continuité, l'évolution et la pérennité des sociétés du Groupe.

La gestion de la relève a été instaurée au sein des sociétés du Groupe SONELGAZ par une directive interne en 2007 portant la mise en place de structures dédiées à cette activité au sein des directions RH des sociétés.

Ainsi que par la mise en place d'une cellule chargée de la détection et de la gestion des cadres à haut potentiel dans les filières du management et de l'expertise domiciliée au niveau de la maison mère.

La mise en place des structures dédiées à la gestion de la relève devait permettre :

- D'Identifier et d'anticiper les besoins de relève sur le court et le moyen terme.
- De préparer et fidéliser les ressources humaines pour disposer des compétences clés par la constitution d'un vivier de cadres aux compétences avérées.
- De développer la compétitivité du personnel par la mise en place des actions de développement individuelles et collectives.
- D'assurer une succession sans rupture sur les postes fortement générateurs de valeur ajoutée.

Bien entendu, l'identification et la préparation des futurs managers et experts constitue l'activité de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (**GPEC**) par excellence dans la mesure où elle a pour but d'amener les managers et experts en poste à se préoccuper de l'identification, et du développement de leurs successeurs

Il s'agit de définir les besoins prévisionnels (**Quantitatif**), par la constitution du fichier (départs en retraite sur les 5 prochaines années), par la constitution du fichier postes vacants au moyen d'un bilan de mise en place des organisations.

⁹⁸ Entretien avec : Mm. NEHAL, (Houneida), le chef de Service Gestion de la Relève. Direction générale de la SDE, 28/04/2016, 9h30.

Les profils recherchés (**Qualitatif**), les principaux outils sont : Les organigrammes prévisionnels, Profils d'emplois et de compétence.

Depuis la mise en place de la structure **Gestion de la Relève** au niveau de la « SDE », la démarche suivante a été adoptée ⁹⁹ :

- L'analyse fine de la RH des postes stratégiques et clés de la société (CD, CSS et CS) et ce par rapport à la situation des organigrammes (vacances des postes) et départs prévisionnels des occupants.
- Etablissement du vivier selon des critères de sélection prédéfinis pour chaque catégorie socioprofessionnelle.
- Elaboration du plan de développement.

2.1.2. Détermination des besoins :

2.1.2.1. Analyse prévisionnelle des compétences requises :

Pour l'analyse prévisionnelle des compétences requises, la « SDE » a fait des orientations pour les prévisions de Recrutement et de Formation.

Les orientations pour les prévisions (Recrutement/ Formation) de l'année 2016 ont été annoncées dans toutes les directions de distributions (DD) rattachées à la direction générale (DG) de la « SDE » comme suit ¹⁰⁰ :

Le budget de Recrutement/Formation pour l'exercice 2016, doit tenir compte les orientations suivants :

2.1.2.1.1. Orientations générales :

- L'amélioration continue du service rendu à la clientèle.
- La mise en place et consolidation de l'organisation.
- Le transfert des ouvrages 60 kV.
- La réappropriation des activités dites « Métiers ».
- La création des équipes de réalisation Electricité.
- Le renforcement de l'activité études et travaux.

⁹⁹ Entretien avec : Mm. NEHAL, (Houneida), le chef de Service Gestion de la Relève. Direction générale de la SDE, 02/05/2016, 10h00.

¹⁰⁰ Entretien avec : Mm. BENABDOUNE, (Rym), le chef de division développement des RH, direction générale de la SDE, 25/04/2016, 13h30.

Ainsi, les directions de distributions devront tenir compte dans leurs prévisions des évolutions attendues concernant :

- Les réseaux Electricité et Gaz (les Km probables pour 2015 et prévisible pour 2016)
- Le nombre d'abonnées (probables 2015 et prévisibles 2016)
- La consistance des programmes publics et propres.

2.1.2.1.2. Orientations spécifiques :

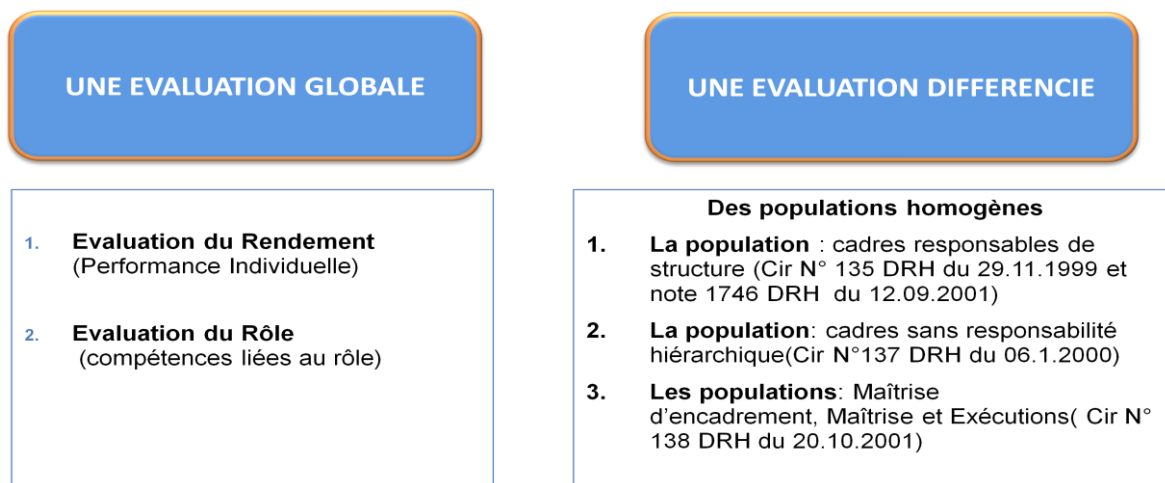
- **Activité Electricité :**
 - Assurer la gestion, la maintenance des postes et des 60 kV.
 - Mettre en place une équipe réalisation par direction de distribution.
 - Assurer le dépannage en permanence.
- **Activité Gaz :**
 - Assurer la protection cathodique des réseaux.
 - Renforcer l'activité d'exploitation par le Recrutement/Formation des gaziers de distribution.
 - Doter les Départements Production Gaz (DPG).
- **Activité commerciale :**
 - Réduire les pertes et améliorer les délais crédits clients, par la consolidation des effectifs des agences commerciales en Attaches Commerciaux, Opérateurs Polyvalents Petites intervention et les juristes.
 - Assurer le transfert de certaines activités de la direction Commerciale et Marketing vers les directions des distributions et des Divisions Relation Commerciales vers les agences.

2.1.2.2. Diagnostic des compétences acquises :

Pour le diagnostic des compétences acquises la « SDE » dispose un système d'évaluation comme suit :

Le système d'évaluation des RH de la « SDE » :

Figure N°12 : Le système d'évaluation des RH de la « SDE »



SOURCE : documentation interne de l'entreprise.

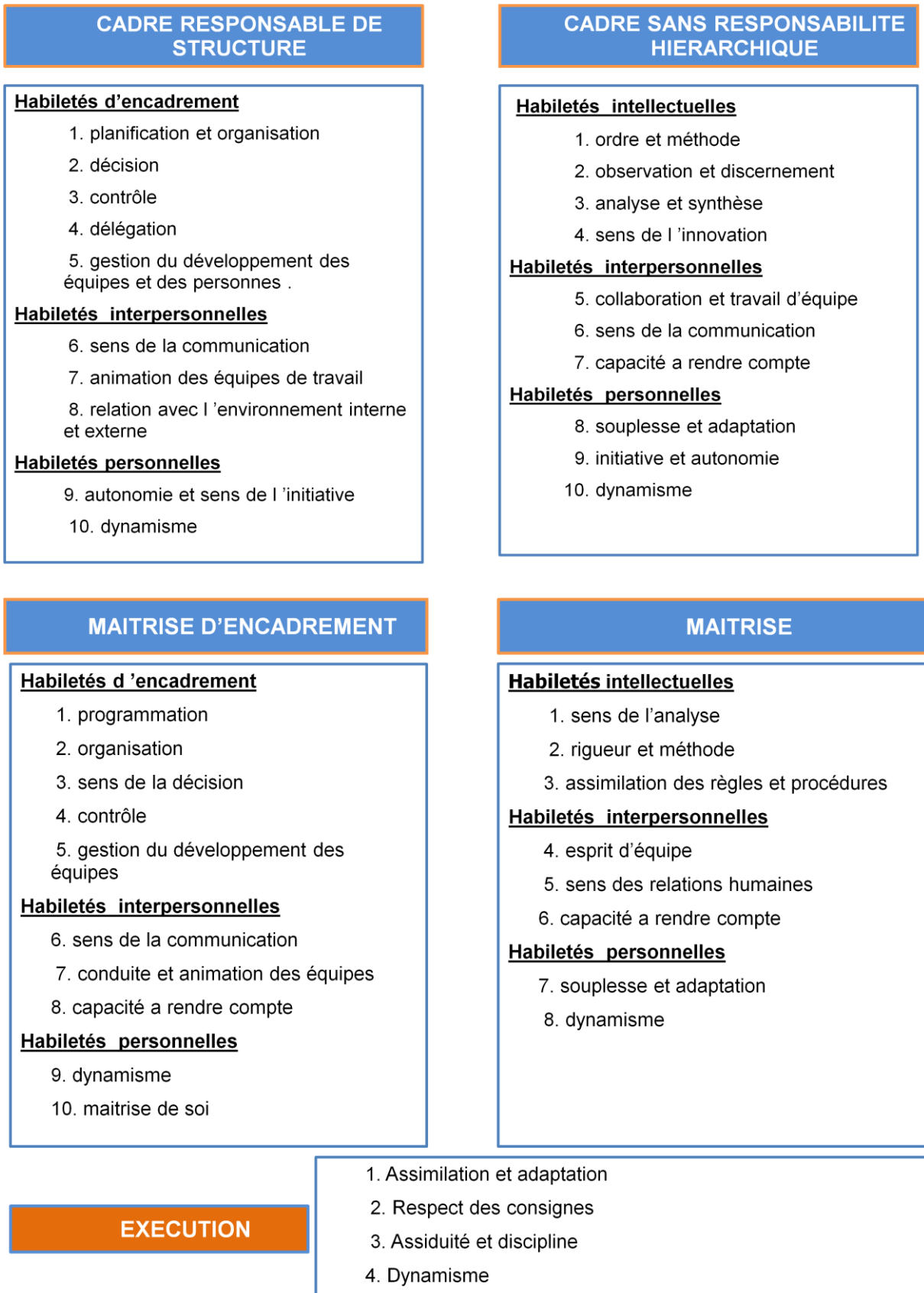
Les Critères de rendement ; Considéré comme un facteur de stimulation de l'effort individuel des travailleurs en vu de leur participation active à la réalisation des objectifs de l'Entreprise. La mission et les objectifs des critères de rendement sont développés dans le cadre d'une vision globale intégrée au système de gestion de l'Entreprise visant l'amélioration de son efficacité et de sa performance, et les critères doivent permettre¹⁰¹ :

- Au travailleur de se reconnaître dans l'organisation de travail à laquelle il appartient et de pouvoir agir sur son rendement.
- À la ligne hiérarchique de pouvoir discriminer par la sanction du rendement entre ses agents sur une base objective, préalablement définie.
- De répondre à la demande des travailleurs qui revendiquent une appréciation différenciée de leurs performances et une reconnaissance individuelle de leurs compétences.

¹⁰¹ Entretien avec : Mm. BENABDOUNE, (Rym), le chef de division développement des RH, direction générale de la SDE, 25/04/2016, 13h30.

2.1.2.2.1. Critères fixés pour chaque CSP :

Figure N°13 : Critères de rendement et Critères liés au rôle des différents CSP :



SOURCE : documentation interne de l'entreprise.

2.1.2.2.2. Pondérations proposées pour chaque Population :

Il s'agit, pour chacune des cinq populations homogènes retenues de donner « un poids » au rendement et au rôle dans le calcul de la note annuelle finale.

Tableau N°02 : Les pondérations de rendement et de rôle par GSP.

POPULATIONS	PONDÉRATIONS	
	Rendement	Rôle
Cadres responsable de structure	0,6	0,4
Cadres sans responsabilité hiérarchique	0,6	0,4
Maitrise d'encadrement	0,6	0,4
Maitrise	0,7	0,3
Exécution	0,8	0,2

SOURCE : documentation interne de l'entreprise.

Il existe deux types de coefficients :

- 60/40 pour les populations d'encadrement (cadres et maitrise d'encadrement)
- Un coefficient différent pour les populations sans encadrement.

2.1.2.2.3. L'évaluation du rendement :

→ la note du rendement est une note sur 20.

→ Cette note est la moyenne des quatre notes trimestrielles de la Prime de Rendement Individuelle (PRI) :

$$\frac{\text{PRI T1} + \text{PRI T2} + \text{PRI T3} + \text{PRI T4}}{4}$$

4

→ La note sur 20 est le résultat du calcul des taux de la PRI selon le mode opératoire arrêté par les directions dans le guide technique.

2.1.2.2.4. L'évaluation du rôle :

- ▶ la méthode de cotation est différente d'une population à une autre du fait du nombre de compétences figurant dans le répertoire qui sert de référentiel.

L'évaluateur est appelé à :

- ▶ Mettre une croix pour chaque habileté dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements observés et sur la signification des cotes: 1, 2, 3, 4 donnée ci-après):

Tableau N°03 : La Notation du rôle.

cotes	Signification
1	Compétence absente
2	Compétence à développer
3	Compétence à parfaire
4	Compétence acquise

Traduire ces cotes (1,2,3,ou 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

cotes	Nombres de points
1	0
2	3
3	6
4	10

SOURCE : documentation interne de l'entreprise.

Le gestionnaire des RH peut alors envisager une évaluation des compétences pour déterminer dans quelle mesure ces insuffisances peuvent être imputées à une non maîtrise des savoir et savoir faire liés aux postes occupés

2.1.2.3. L'analyse des écarts entre les compétences acquises et requises :

2.1.2.3.1. La Connaissance quantitative de l'effectif :

a. L'analyse par sexe et par âge (pyramide des âges) :

Tableau N°04 : La répartition par CSP et par tranche d'âge de l'effectif global de la « SDE ».

Tranche d'âge \ CSP	-25 ans	26-45 ans	46-55 ans	+ 55 ans	Total	Taux
Cadre	87	845	913	483	2328	23,87%
Maitrise	144	2003	1813	445	4405	45,18%
Exécution	172	1233	1042	569	3016	30,39%
TOTAL	403	4081	3768	1497	9749	100%
Taux	4,13%	41,86%	38,65%	15,35%	100%	

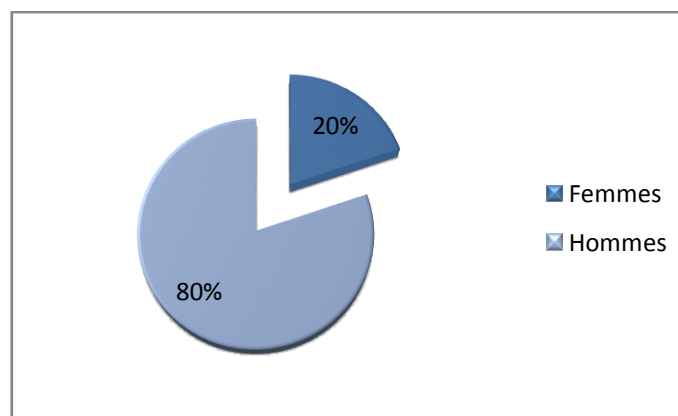
SOURCE : élaboré par nous-mêmes.

Les résultats qu'on a obtenus dans le tableau ci-dessus, nous donnent une vision sur l'effectif globale de la « SDE », nous remarquons que la majorité des RH (**41.86%**) sont entre 26 et 45 ans, suit de la tranche entre 46 et 55 ans avec un taux de (**38,65**). Et la minorité dans l'effectif de la « SDE » ce sont les RH qui ont plus de 55 ans « âgés ou séniors » qui représentent (**15.35%**) de l'effectif globale de l'entreprise, idem pour la tranche des RH qui ont moins de 25 « les jeunes » avec un taux de (**4.13%**).

Nous remarquons aussi que, presque la moitié d'effectif (**45.18%**) sont des agents de maîtrise suit de celle d'exécution (**30.39%**), et le taux de (**23.87%**) qui représente le taux d'encadrement globale de l'entreprise (les Cadres) est qui dans les normes.

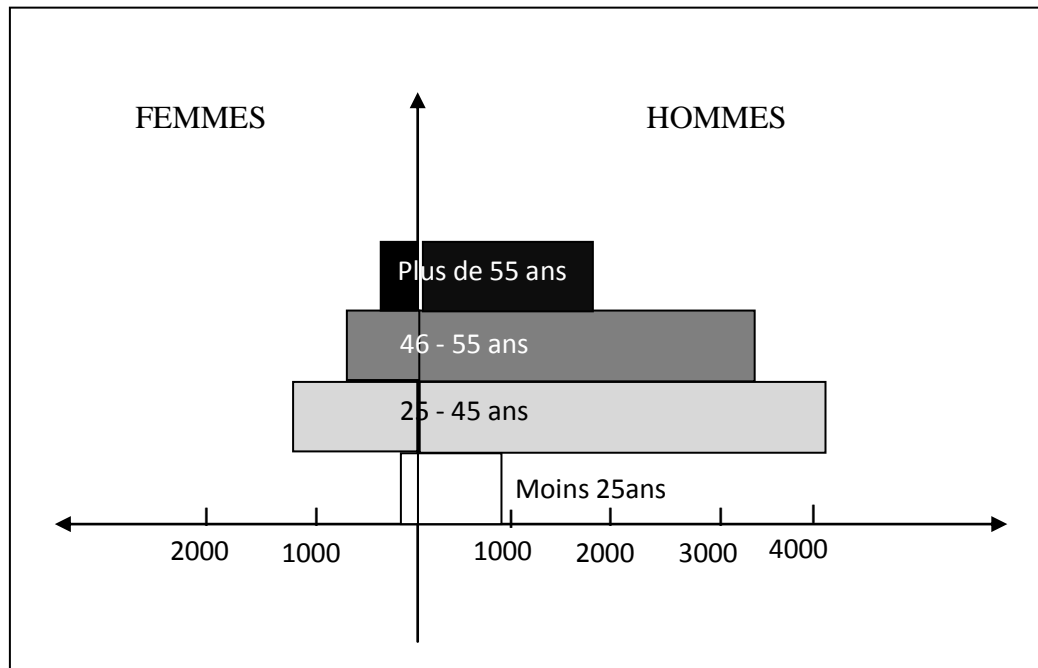
Ainsi, l'effectif global de la « SDE » est répartis en, 1128 Femme, et 8621 Homme.

Figure N°14 : La répartition par sexe de l'effectif global de la « SDE ».



SOURCE : élaboré par nous-mêmes.

Figure N°15 : Pyramide des ages de l'effectif global de la « SDE »



SOURCE : élaboré par nous-mêmes.

D'après l'analyse de la pyramide des âges de la « SDE » qui est sous forme de **Poire Ecrasée**, qui représente une population salariée jeune...mais aussi peu expérimentée. L'importance de l'expérience a peut-être été occultée et le recrutement est figé. Donc la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (formation, évolution de carrière...) est nécessaire, pour planifier la relève, par le recrutement interne des RH compétents, et par des plans de formations destinés aux RH dit « jeunes », pour satisfaire le besoin en matière des compétences.

b. La population des femmes de la « SDE » par catégorie socioprofessionnel :

Tableau N°05 : La répartition par CSP de l'effectif féminin de la « SDE », (04/2016).

Désignation	L'effectif global	L'effectif féminin	Taux féminin sur l'effectif global	Taux sur l'effectif féminin
Cadre	2328	792	34.02%	70.21%
Maitrise	4405	322	7.31%	28.54%
Exécution	3016	14	0.46%	1.25%
Total	9749	1128	11.88%	100%

SOURCE : élaboré par nous-mêmes.

D'après la Figure et le tableau précédents, nous remarquons que l'effectif féminin représente que (**11.88%**) de la population globale de la « SDE », la majorité entre eux (**70,21%**) sont des cadres qui représentent (34.02%) de la population des cadres, et presque sont absentes dans la catégorie exécution (0.46%) de la population exécution. Ces indices

nous montrent que la minorité des femmes par rapport à l'effectif global et leurs domination dans la catégorie socioprofessionnelle (Cadres), renvoie sur le métier de la « SDE » qui est basé sur les travaux de techniques (Gaz, Electricité...etc.) où les femmes ne sont pas motivées a ces travaux dit « dangereux ».

c. Les promotions et les avancements :

Les Promotions et les avancements Prévues en 2016 pour la « SDE » sont répartis dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°06 : Les promotions et les avancements.

Désignation	Promotions	Taux	Avancements	Taux
Cadres	157	31.52%	322	27.66%
Maîtrise	214	42.97%	589	50.60%
Exécution	127	25.50%	233	20.01%
TOTAL	498	100%	1164	100%

SOURCE : élaboré par nous-mêmes.

La division développement RH de la « SDE » utilise les indices existants dans le tableau ci-dessus, pour prévoir et évaluer les glissements, en coopération avec la division GRH, afin de fournir les ajustements nécessaires et préparer les plans de recrutement.

2.1.2.3.2. La Connaissance qualitative de l'effectif :

a. La Connaissance des statuts :

Tableau N°07 : La répartition par CSP, type de contrat, la situation de disponibilité RH

Désignation	Type de Contrat		Indisponible
	CDI	CDD	
Cadre Dirigeant	1	0	0
Cadres Supérieurs Séniors	225	0	0
Cadres Supérieurs	577	0	2
Cadres	1525	0	13
Haute Maitrise	1816	145	78
Petite Maitrise	2089	355	0
Exécution	2037	979	65
Total	8300	1449	156

SOURCE : élaboré par nous-mêmes.

Dans le tableau précédent en remarque qu'il ya un nombre important d'effectifs en (CDD) soit : **1449** employé, et **156** sont indisponibles pour des différents motifs (Congé annuel, congé de maternité...etc.). Le rôle de la GPEC est de faire des plans d'actions (ex : plan de recrutement, Intérim...etc.)

b. Intégration des départs à la retraite, des démissions, des mobilités et recrutements :

Tableau N°08 : Les démissions et les départ à la retraite prévues en 2016 dans la « SDE ».

Désignation	Démissions	départs à la retraite
Cadre Dirigeant	0	0
Cadres Supérieurs Séniors	0	6
Cadres Supérieurs	0	23
Cadres	0	8
Haute Maitrise	0	43
Petite Maitrise	3	0
Exécution	15	0
Total	18	80

SOURCE : élaboré par nous-mêmes.

D'après notre analyse de tableau précédent en remarque que **23** Cadre supérieure, **8** Cadre, **6** Cadre supérieure seniors, et **43** agents de haute maitrise vont sortir pour la retraite, dans ce cas la « SDE » prépare la relève de ces cadres par le **coaching**, et **l'Assesment centre**, et pour les agents de maitrise il suffit de faire pour lui que des jours de formation¹⁰².

Pour la connaissance des statuts, et la disponibilité des RH, la « SDE » mettre en place une base de donnés informatisée (sécurisé), à la disposition des cadres de la DRH et chacun entre eux a un mot de passe personnel pour accéder a cette base de donnés, pour assurer la confidentialité et l'actualisation des informations, les cadres de la DRH utilisent ces informations pour analyser l'impact des flux d'entrées et départs sur les ressources humaines de l'entreprise, et pour compter et d'analyser les différents groupes socioprofessionnels.

¹⁰² Entretien avec : Mm. NEHAL, (Houneida), le chef de Service Gestion de la Relève. Direction générale de la SDE, 02/05/2016, 10h00.

2.2. L'analyse de l'étape Action:

2.2.1. Les prévisions de recrutement de la « SDE » pour l'année 2016 :

Les objectifs de la politique recrutement de la « SDE »¹⁰³ :

- Inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste donné.
- Augmenter le bassin de connaissances et d'habiletés par l'ajout de nouvelles ressources
- Augmenter la capacité de l'entreprise de répondre à la demande.

Tableau N°09 : L'évolution de recrutement entre (2014/2015) de la « SDE ».

Désignation	Objectif (2014)	Réalisation (2014)	Taux de Réalisation (2014)	Objectif (2015)	Réalisation (2015)	Taux de Réalisation (2014)	Evolution (2015/2016)
Cadre	113	108	95.7%	85	15	17.6%	(-) 80.1%
Maitrise	195	189	96.9%	114	33	28.9%	(-) 68%
Exécution	231	226	97.4%	231	111	48%	(-) 49.2%
Totale	539	523	97.1%	430	159	37.7%	(-) 59.4%

SOURCE : documentation interne de l'entreprise.

Par rapport au Plan de Recrutement 2014, la « SDE » enregistre une réalisation des actions de recrutement de 523 agents sur un objectif de 539 agents, soit un taux de réalisation de 97.1%, par rapport à l'année 2015 on remarque que la « SDE » est loin de la réalisation des besoins de recrutement, soit un taux de 37.7%. On constate qu'il y a une grande diminution dans le taux de réalisation de recrutement **(-) 59.4%**, lorsque nous avons recherché quelles sont les causes de cette diminution les responsables nous a dit que c'est des informations confidentiels on ne peut pas les voir, mais après, nous avons pu consulter la situation de recrutement pour cette année **(2016)** pour vérifier est ce que les responsables RH, ont pris en compte les statistiques de l'évolution de recrutement **(2014/2015)** pour déterminer les objectifs de l'année 2016, et on a consulter le tableau suivant :

¹⁰³ Entretien avec : Mm. BENABDOUNE, (Rym), le chef de division développement des RH, direction générale de la SDE, 25/04/2016, 13h30.

Tableau N°10 : La situation de recrutement (2016) de la « SDE »

	Objectifs	Réalisations	Taux de réalisation
Cadre	124	13	10.48%
Maitrise	183	29	15.84%
Exécution	198	51	25.75%
Totale	505	93	18.41%

SOURCE : documentation interne de l'entreprise, Consulter le : 02 Mai 2016.

2.2.2. Les prévisions de formation de la « SDE » pour l'année 2016 :

2.2.2.1. La formation :

- Cycles adaptés pour les cadres des finances et comptabilité, Ressources Humaines, Commercial et juridique.
- Management opérationnel, stratégique, et assesment center pour les cadres supérieurs et cadres supérieurs séniors¹⁰⁴.

2.2.2.2. Formation Professionnelle Spécialisée (FPS) :

On expose dans le tableau suivant les objectifs, les réalisations et les taux de réalisation des actions de formation de l'année en cours (2015) dans la « SDE » :

Tableau N°11 : Situation de la Formation pour l'année (2015).

	Objectifs	Réalisations	Taux de réalisation
Nombre de thèmes	113	107	94.69%
Nombre d'agents	310	295	95.16%

SOURCE : élaboré par nous-mêmes.

D'après les données de tableau ci-dessus nous remarquons que la « SDE » atteint un très bon taux de réalisation formation pour l'année 2015.

¹⁰⁴ Entretien avec : Mm. HADDADI, (F), le chef de division Formation, direction générale de la SDE, 14/04/2016, 13h30.

2.3. Les outils de la GPEC utilisés au sein de la « SDE » :

La « SDE » utilise plusieurs outils de la GPEC, comme nous avons mentionné dans les sections précédentes.

2.3.1. L'évaluation :

La « SDE » possède un système d'évaluation (Voir : P.85-89).

Comme on a déjà dit, l'évaluation est parmi les outils très importants de la GPEC parce qu'elle donne une vision claire concernant les RH de l'entreprise, cette vision permet de faire¹⁰⁵ :

2.3.1.1. Gestion individuelle:

- **Promotion et Avancement:** les agents ne sont éligibles que s'ils sont crédités, par leur hiérarchie, d'une évaluation satisfaisante.
- **Formation:** les points forts et les points à améliorer découlant de l'évaluation doivent être exploités par les structures RH et constituer une entrée importante pour l'élaboration **des plans de développement individuel** . Ce qui justifie les inscriptions à des stages ou des séminaires de perfectionnement.

2.3.1.2. Gestion Collective:

- **Élaboration de plans de formation** : L'analyse globale des notes obtenues en sortie d'évaluation doit donner lieu à **des plans de développement collectifs** consistant en des séminaires, conférences, journées d'études sur des thèmes particuliersetc.
- **Lancement d'opération d'évaluation des compétences** : L'évaluation par rapport aux objectifs peut montrer des poches de rendement insuffisant par fonction ou population homogène.

2.3.2. Les plans de recrutements/Formations :

Le contenu du plan Le document doit faire apparaître :

- Les objectifs stratégiques en termes d'évolution d'activités, de métiers, techniques, technologies.
- Les prévisions par activité et par fonction en faisant ressortir les priorités de recrutement.

¹⁰⁵ Entretien avec : Mm. NEHAL, (Houneida), le chef de Service Gestion de la Relève. Direction générale de la SDE, 02/05/2016, 10h00.

- Les prévisions de dépenses générées par les recrutements (montants % par rapport à la masse salariale % par rapport aux chiffres d'affaires, taux d'évolution...).
- Les prévisions de recrutements ne doivent pas se limiter à des chiffres elles doivent être commentées et explicitées. (Pour plus de détail voir : P.83-84).

2.3.3. La Validation des Acquis de l'Expérience «VAE» :

La mise en place d'un dispositif de validation des acquis de l'expérience par le Groupe SONELGAZ répond aux objectifs suivants :

- Identifier et tirer profit des expériences et qualifications acquises.
- Favoriser le développement des personnes les plus méritantes en les rendant éligibles aux emplois réservés, en principe, aux titulaires de titres.
- Motiver ces ressources et les mobiliser autour des objectifs de développement.
- Introduire un peu de flexibilité dans les règles de progression de carrière en vue de faire profiter les entités du Groupe de l'ensemble des compétences disponibles.

Pour prétendre à la validation des acquis de l'expérience, le candidat doit réunir les conditions générales suivantes¹⁰⁶ :

- Être permanent (disposer d'un CDI), les agents contractuels n'ouvrent pas droit à la VAE sauf s'ils sont intégrés parmi le personnel permanent, dans ce cas les années passées en tant que contractuels sont comptées dans les années d'expérience exigées.
- Accumuler une note moyenne d'évaluation de 13,5 et plus au titre des trois derniers exercices (la somme des trois moyennes divisée par 3).
- Être âgé de moins de 55 ans au moment de la demande de candidature à la VAE.
- Ne pas avoir fait l'objet de sanction disciplinaire pendant les trois (03) dernières années précédant la demande de candidature à la VAE.

Il y a aussi d'autres conditions particulières selon les groupes socioprofessionnels par exemple : pour les cadres il faut :

- Être classé en catégorie 15 et plus.
- Avoir une ancienneté effective de quinze (15) années et plus au sein de SONELGAZ ou dans une de ses filiales dont cinq (05) ans dans l'activité cible.
- Justifier d'un niveau de DUEA ou de cadre d'application.

¹⁰⁶ 106 Entretien avec : Mm. BENABDOUNE, (Rym), le chef de division développement des RH, direction générale de la SDE, 03/04/2016, 13h30.

- Il faut le dossier suivant :
 - * Un formulaire contenant les renseignements sur l'intéressé et son parcours professionnel antérieur + Une lettre de motivation.

En fin les structures gestionnaires établissent une attestation ouvrant droit à l'intéressé selon le cas: de postuler aux postes supérieurs dans le cadre des appels à candidatures, ou d'accéder aux postes supérieurs de la filière expertise.

2.3.4. Autres Outils :

- Coordination, Intérim, et mise en doublure.
- **Coaching** : pour le transfert du savoir-faire et la préparation de la relève.
- **L'Assessment Center ou l'Evaluation par simulation** : il se fait pour les futures cadres supérieurs et les cadres dirigeants, pour évaluer leurs capacités d'adaptation, leurs réactivité et gestion du stress.

Section 3 : Le déroulement de l'enquête et les résultats:

3.1. La méthodologie de l'enquête :

Pour toute étude qualitative (sondage, entretien) une démarche méthodologique doit être suivie par l'enquêteur, elle repose sur:

- ✓ La définition de l'objectif de l'enquête.
- ✓ Le plan de l'étude.
- ✓ La présentation des résultats.

3.1.1. Les objectifs de l'enquête :

Le choix d'une étude quantitative par l'élaboration d'un questionnaire destiné aux Ressources humaines de la DRH de la « SDE » et qualitative par la réalisation de deux entretiens, avec le chef de division développement RH, et le chef service gestion de la relève pour vérifier les hypothèses, a été favorisé du fait que les réponses aux questions nous mèneront à :

- ✓ Analyser le niveau d'application de la Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de la société de distribution d'électricité et du Gaz de l'EST « SDE ».

- ✓ Evaluer l'impact de la GPEC sur la stratégie de la « SDE ». Et montrer que la GPEC permet d'avoir une visibilité des emplois et des compétences attendus pour assurer la stratégie de l'entreprise en matière des ressources humaines.
- ✓ Montrer que la GPEC résulte une bonne gestion des carrières, et une bonne gestion de la relève.
- ✓ Montrer que la GPEC assure les meilleures sélections et programmations des actions d'ajustement nécessaires (recrutement, formation, mobilité etc...)

► Difficultés rencontrées :

Nous avons rencontrés quelques difficultés, à savoir :

- ✓ Manque de collaboration de certains dirigeants en cause de leur emploi du temps chargé.
- ✓ Réception tardive des informations, et un manque de confiance par quelques cadres au sein de l'entreprise d'accueil la « SDE ».

3.1.2. Le questionnaire :

Afin d'orienter notre enquête vers le bon sens, nous avons structurés notre première démarche de réalisation comme suit :

3.1.2.1. La population de l'enquête :

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de la Direction Ressources Humaines de la « SDE » dans le siège social qui se trouve à Constantine, y compris l'effectif de la DRH, voir 38 agents au totale repartis par GSP comme suit :

- ✓ Cadres : 20 (avec un taux de 53% de la population).
- ✓ Maitrise : 18 (avec un taux de 47 % de la population).

3.1.2.2. L'échantillon de l'enquête:

Etant donné le petit nombre des employés qui travaillent dans la Direction Ressources Humaines, on a construire notre échantillon, nous avons décidés de prendre 50% de la totalité des agents, ce qui nous mène à obtenir un nombre de 19 agents à leur distribuer le questionnaire.

Nous avons choisi la méthode de sélection par quotas, qui consiste à répartir les quotas, en fonction des catégories socioprofessionnelles existantes dans la Direction Ressources Humaines comme suit : **Cadres**, et **Agents de maîtrise**.

Cette méthode a été choisie dans le but d'avoir des réponses qui reflètent les niveaux organisationnels, stratégique, tactique et opérationnel.

3.1.2.3. La structure du questionnaire :

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

- ✓ **Une présentation** : elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, alors il était utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude.
- ✓ **Une Fiche signalétique** : elle est établie afin de bien connaître la personne interrogée (le sexe, l'âge, l'ancienneté et la catégorie socioprofessionnelle).
- ✓ **les questions** : on a utilisé des questions ouvertes, des questions fermées, et des questions sous forme d'échelle.

3.1.3. Le guide d'entretien :

Pour avoir des informations fiables et pertinentes, d'un point de vue stratégique sur la réalité du système d'information et afin de compléter les réponses obtenues grâce au questionnaire, nous avons jugé utile de préparer une deuxième démarche de réalisation de l'enquête par le biais des deux guides d'entretien (semi directif) avec le chef de division développement RH Mme : BENABDOUNE. R, et un autre entretien avec le chef de service Gestion de la Relève, Mme : NEHAL. H.

Le contenu des entretiens :

Les deux guides d'entretien (semi directif) présenté en annexe n2°, et annexe n3°.

3.2. Les résultats de l'enquête :

3.2.1. Le dépouillement du questionnaire :

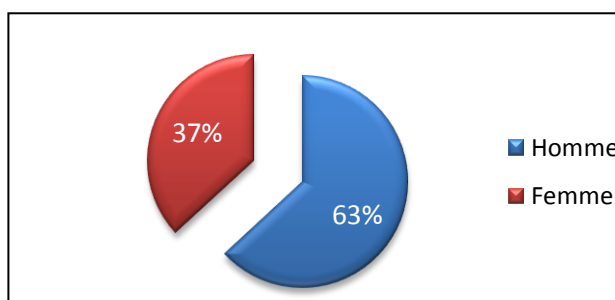
Sur les 19 questionnaires distribués, nous avons reçu toutes les 19 questionnaires.

3.2.1.1. La fiche signalétique :

a. Le Sexe :

Nous remarquons que la partie majeure des personnes interrogées (63%) sont de sexe masculin et le reste (37%) sont de sexe féminin.

Figure N°16 : Répartition par sexe.

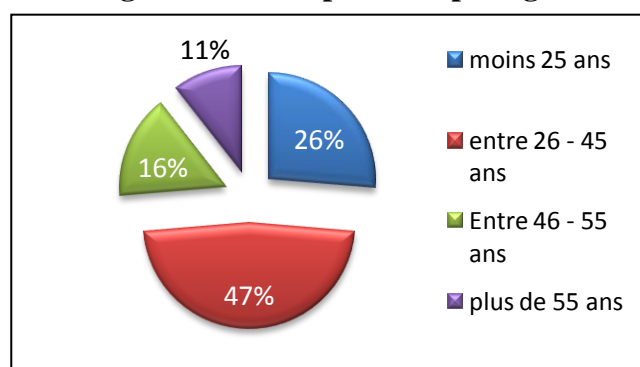


Source : élaboré par nous-mêmes.

b. L'âge :

Nous observons que presque la moitié (47%) des interrogées sont âgés entre 26 et 45 ans, 26% sont âgés entre 46 et 55 ans, et 16% sont des employés de moins de 25 ans, et enfin une petite partie (11%) sont âgés de plus de 55 ans.

Figure N°17 : Répartition par âge

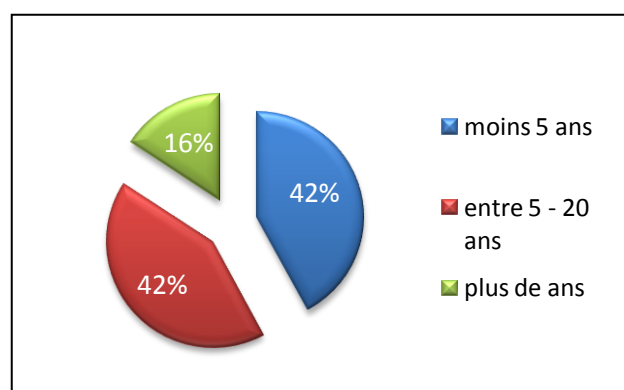


Source : élaboré par nous-mêmes.

c. L'ancienneté :

Nous constatons qu'il y a le même pourcentage de (42%) entre les interrogés qui ont moins de 5 ans et celui qui sont entre 5 et 20 ans de travail au sein de la « SDE », et enfin une petite partie qui ont plus de 20 d'ancienneté au sein de l'entreprise.

Figure N°18 : Répartition par ancienneté.

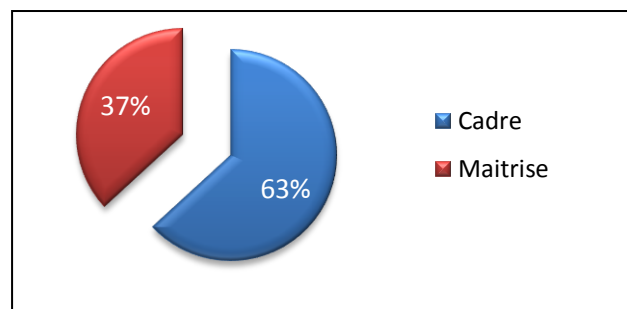


Source : élaboré par nous-mêmes.

d. La catégorie socioprofessionnelle :

Figure N°19 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle.

Sur un échantillon de 19 personnes, nous avons 63 % cadres, 37% agents de maîtrise, avec l'absence de la catégorie Exécution au sein de la DRH.

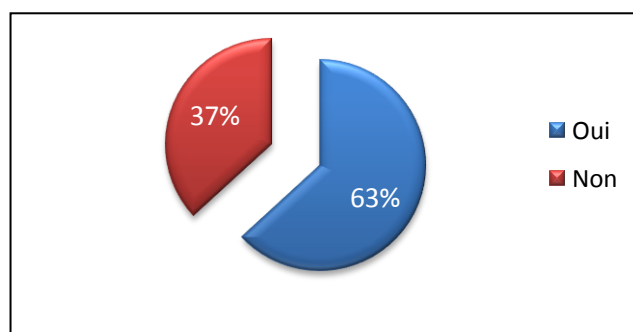


Source : élaboré par nous-mêmes.

3.2.1.2. Les questions :

Question N° 1 : Saviez-vous qu'est ce que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ?

Figure N°20 : la connaissance de la GPEC par les interrogés



Source : élaboré par nous même.

Tableau N°12 : la connaissance de la GPEC par les interrogés

Désignation	Cadre	Taux	Maitrise	Taux
Oui	10	83%	2	28%
Non	2	17%	5	72%
Total	12	100%	7	100%

Source : élaboré par nous même.

D'après les résultats ci-dessus, nous remarquons que plus de la moitié des interrogés (63%) savent qu'est ce que la GPEC, mais la plupart sont des cadres avec un taux de (83%), par contre aux agents de maîtrise avec un taux de (28%). Et en d'autre part (72%) parmi les agents de maitrise ne savent pas la GPEC, ainsi que (17%) des cadres.

Question N°2 : Si oui, quel est votre niveau d'information sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

Nous avons (63%) des réponses avec (**Oui**) qui sont représentés par le tableau suivant :

Tableau N°13 : Le niveau d'information sur la GPEC.

Désignation	Cadre	Taux	Maitrise	Taux
Très bon	0	0%	0	0%
Bon	2	20%	0	0%
Moyen	4	40%	0	0%
Faible	4	40%	1	50%
Nul	0	0%	1	50%
Total	10	100%	2	100%

Source : élaboré par nous même.

D'après les résultats qu'on a obtenus dans le tableau ci-dessus, on remarque que seulement (20%) des Cadres ont un **Bon** niveau d'information sur la GPEC, et (40%) possèdent un niveau **Moyen**, et (40%) des cadres avec un niveau **faible**. Et concernant les agents de maîtrise (50%) avec un niveau **faible**, et (50%) ont un niveau « dit » **Nul**.

Question N°3 : Selon vous, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est ?

Tableau N°14 : La notion GPEC selon les CSP interrogés.

Désignation	Cadre	Taux	Maitrise	Taux
Outil stratégique pour l'entreprise	3	25%	1	14%
Outil de pilotage des ressources humaines	0	0%	4	57%
Une démarche qui répond aux besoins de l'avenir d'une entreprise	9	75%	2	29%
Total	12	100%	7	100%

Source : élaboré par nous même.

D'après les résultats du sondage dans le tableau précédent, nous observons que la majorité des cadres (75%), confirment que la GPEC est une démarche qui répond aux besoins de l'avenir d'une entreprise, et (25%) entre eux voient que la GPEC est un outil stratégique pour l'entreprise. Et ce qui concerne la catégorie Maitrise, plus de la moitié entre eux (57%) voient que la GPEC est un outil de pilotage des RH, (29%) voient que c'est une démarche qui répond aux besoins de l'avenir d'une entreprise, et la minorité (14%) voient que c'est un un outil stratégique pour l'entreprise.

Question N°4 : Selon vous, est ce que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est appliquée au sein de la « SDE » ?

Tableau N°15 : L'application de la GPEC au sein de la « SDE »

Désignation	Cadre	Taux	Maitrise	Taux
Oui	11	92%	5	71%
Non	1	8%	2	29%
Total	12	100%	7	100%

Source : élaboré par nous même.

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, nous montrent que la majorité du personnel interrogé trouve que la GPEC est applicable au sein de la « SDE », voir (92%) des cadres, et (66%) des agents de maitrise.

Question N°5 : Si oui, quel est le niveau actuel de son application au sein de la « SDE » ?

Tableau N°16 : Le niveau d'application de la GPEC au sein de la « SDE »

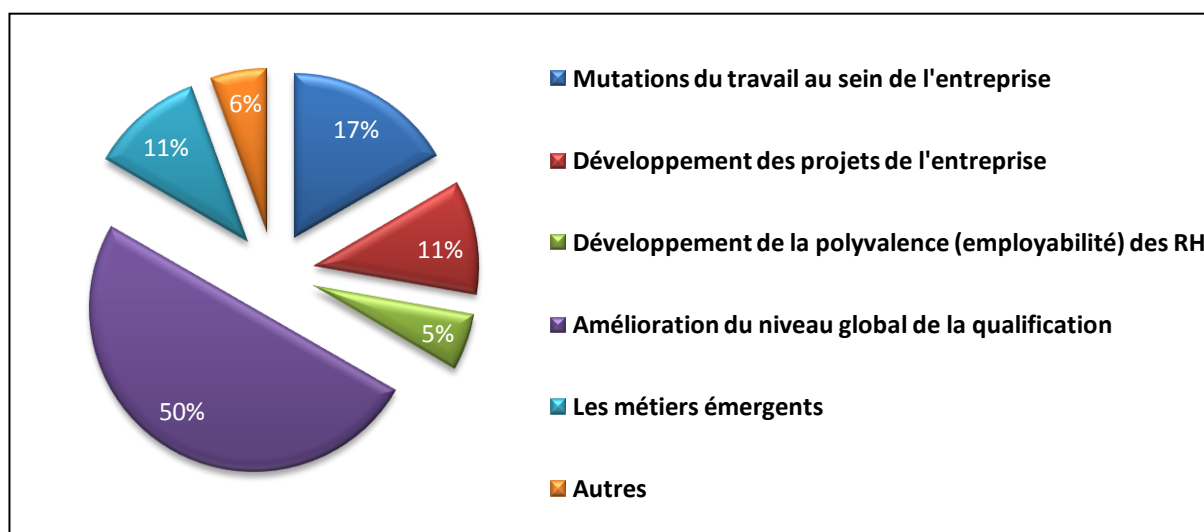
Désignation	Cadre	Taux	Maitrise	Taux
Très bon	0	0%	0	0%
Bon	1	9%	0	0%
Moyen	3	28%	2	25%
Faible	7	63%	3	75%
Nul	1	0%	2	0%
Total	12	100%	6	100%

Source : élaboré par nous même.

Selon l'échelle proposées concernant le niveau actuel de l'application de la GPEC au sein de la « SDE », on trouve que la plupart des interrogés pensent qu'il est **Faible**, voir (63%) des cadres, et (75%) des agents de maîtrise. Et presque un quart des interrogés quelque cadres ou maîtrise pensent que le niveau d'application de la GPEC dans l'entreprise est **Moyen**. Ainsi un très petit pourcentage de (9%) des cadres pensent que le niveau est **Bon**.

Question N°6: Quels Motifs invoqués pour pratiquer une démarche GPEC au sein de la « SDE »?

Figure N°21 : Les motifs invoqués pour pratiquer une démarche GPEC au sein de la « SDE ».



Source : élaboré par nous même.

Parmi les raisons proposées concernant l'utilisation d'une démarche GPEC au sein de la « SDE », nous trouvons que la raison principale selon les interrogés est **l'amélioration du niveau globale de la qualification**, avec un taux de (50%), et (17%) pensent que les mutations du travail au sein de l'entreprise est le motif de pratiquer une démarche GPEC, et le reste, ses avis concernant le motif d'utilisation d'une GPEC sont limités entre le développement des projets de l'entreprise (11%), et les métiers émergents (11%), ainsi qu'un petit pourcentage de (6%) et (5%) sont successivement voient que la raison d'appliquer une GPEC sont des autres motifs (Gestion des carrières...), et le développement de la polyvalence des ressources humaines.

Question N°7 : Est que vos compétences (savoir-faire, savoir-être...) sont en adéquation avec votre poste actuel au sein de la « SDE » ?

Tableau N°17 : L'adéquation entre compétences et poste au sein de la « SDE »

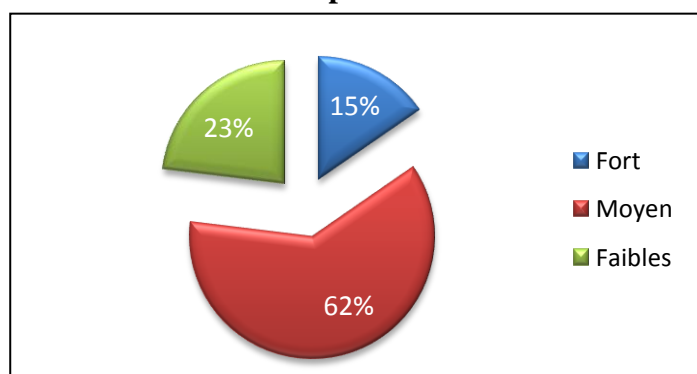
Désignation	Cadre	Taux	Maitrise	Taux
Oui	7	59%	4	57%
Non	5	41%	3	43%
Total	12	100%	7	100%

Source : élaboré par nous même.

D'après les résultats qu'on a obtenus dans le tableau ci-dessus, on remarque que plus de la moitié des employés possèdent des compétences adéquates avec leurs postes (59%) cadres et, (57%) agents de maitrise, et celles qui ont des compétences inadéquates avec leurs postes, représentent (41%) des cadres et, (43%) agents de maitrise.

Question N°8 : Si oui, quel est le niveau d'adéquation de vos compétences avec votre poste ?

Figure N°22 : Le niveau d'adéquation des compétences des RH de la « SDE » avec leurs postes.



Source : élaboré par nous même.

Tableau N°18 : Le niveau d'adéquation entre compétences et postes.

Désignation	Cadre	Taux	Maitrise	Taux
Fort	2	25%	0	0%
Moyen	5	63%	3	60%
Faible	1	12%	2	40%
Total	8	100%	5	100%

Source : élaboré par nous même.

Les résultats qu'on a obtenus dans la figure et le tableau précédents, nous montrent que la majorité des ressources humaines qui travaillent dans la DRH de la « SDE », ont des compétences **Moyennement** adéquates avec leurs postes de travail, voir **(62%)**, et (23%) déclarent que son niveau d'adéquation est **Faible**, et on remarque que (15%) des répondants et qui sont des Cadres, ils ont dit que le niveau d'adéquation de leurs compétences avec leurs postes est **Bon**.

Question N°9 : Est-ce que vous êtes satisfait de votre carrière au sein de la « SDE » ?

Tableau N°19 : Le niveau de satisfaction des ressources humaines de leurs carrières au sein de la « SDE ».

Désignation	Cadre	Taux	Maitrise	Taux
Tout à fait satisfait	1	8%	0	0%
Satisfait	8	67%	1	14%
Normal	3	25%	2	28%
Insatisfait	0	0%	4	58%
Total	12	100%	7	100%

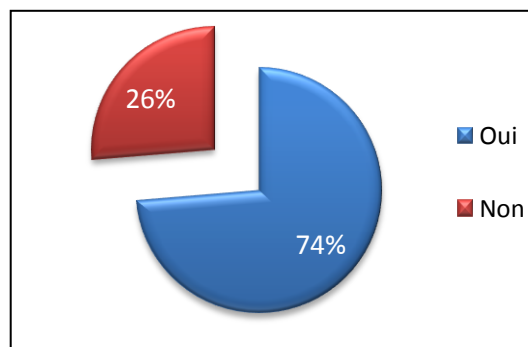
Source : élaboré par nous même.

Selon les résultats qu'on a obtenus dans le tableau ci-dessus, nous remarquons que la plupart des cadres sont satisfait de leurs carrières avec un taux de (67%), et (24%) entre eux sont ni satisfaits ni insatisfaits on dit **Normal**, et un petit pourcentage de (8%) des cadres qui sont tout à fait satisfait, et en ce qui concerne les agents de maîtrise (58%) entre eux **ne sont pas satisfaits** de leurs carrières au sein de la « SDE », et (28%) sont ni satisfaits ni insatisfaits, et une petite partie entre eux qui est satisfaite et qui représente (8%) de la population des agents de maîtrise.

Question N°10 : A votre avis, est ce que la (GPEC) a des impacts sur la stratégie globale de l'entreprise ?

Figure N°23 : la GPEC influence ou pas la stratégie globale.

Selon les résultats qu'on a obtenus dans cette figure, nous remarquons que la plupart des interrogés (Cadres +Maitrise) avec un pourcentage de (74%) confirment que la GPEC a des impacts sur la stratégie globale de l'entreprise, le reste (26%) voient qu'elle n'a pas.



Source : élaboré par nous même.

Question N°11 : A votre avis, quel est l'impact de la (GPEC) sur la stratégie de l'entreprise ?

Pour cette question, on a obtenu 14 réponses, 3 entre ces réponses on n'a pas les tenir en compte, donc ils restent 11 réponses sur les 19 questionnaires distribués, et parmi ces réponses on a 9 réponses des cadres et 2 seulement pour les agents de maitrise. Les réponses sont limitées dans les idées suivantes :

- ✓ Meilleure allocation des ressources humaines.
- ✓ Guider les dirigeants à définir une stratégie appropriée dans le moyen et le long terme afin d'obtenir un vrai management des RH.
- ✓ L'expansion de la vision globale de l'entreprise vers les notions de développement continu, et la performance totale des RH.
- ✓ La GPEC assure une meilleure visibilité en matière des RH.
- ✓ La GPEC contribue dans l'amélioration des différentes politiques RH, en matière de recrutement, formation, gestion des carrières, gestion de rémunération...etc.
- ✓ Elle a un impact sur le rendement individuel et collectif des RH.
- ✓ Son impact est la rationalisation des futurs investissements RH.
- ✓ La GPEC est une composante importante de la stratégie de l'entreprise.

Question N°12 : A votre avis, une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), qu'est qu'elle peut offrir aux RH et, a l'entreprise ?

Pour cette question on trouve qu'il y a 15 répondants sur 19 questionnaires, (66%) entre sont des cadres et les (34%) qu'ils restent sont des agents de maitrise. Les réponses sont organisées selon le tableau suivant :

Tableau N°20 : Les bénéfices de la GPEC.

Désignation	Offres de GPEC aux RH	Offres de GPEC aux entreprises
Réponses des Cadres	<ul style="list-style-type: none"> - Un développement des compétences, évolution des carrières. - Valoriser ses compétences acquises. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une bonne analyse de la situation actuelle des RH. - Acquérir les compétences manquantes. - Une meilleure vision prospective (stratégie RH) pour une bonne gestion. - Des outils d'évaluation, et de développement.
Réponses des agents de maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> - La motivation et la confiance en soit, et en responsables. - Améliorer l'image des salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'Homme qu'il faut dans le poste qu'il faut. - Contribuer dans le développement de l'entreprise

Source : élaboré par nous même.

Question N°13 : Selon vous, quel est le degré d'identification des besoins de recrutement par la (GPEC) ?

Tableau N°21 : le degré d'identification des besoins de Recrutement par la GPEC

Désignation	Cadre	Taux	Maitrise	Taux
Fort	4	33%	0	0%
Moyen	6	50%	2	30%
Faible	2	17%	5	70%
Total	12	100%	7	100%

Source : élaboré par nous même.

Selon les résultats qu'on a obtenus dans le tableau ci-dessus, la moitié (50%) des cadres déclarent que la définition des besoins de recrutement sont **moyennement** faits par une démarche GPEC, (33%) entre eux voient que l'utilisation de la GPEC afin d'identifier les besoins de recrutement est forte, et les (17%) qui restent voient que l'utilisation de la GPEC pour identifier les besoins de recrutement est **Faible**. Par contre la plupart des de agents de maîtrise (70%), voient que le degré d'utilisation de la GPEC pour les recrutements est faible, et le reste entre eux (30%) voient que c'est Moyen.

Question N°12 : Selon vous, quel est le degré d'identification des besoins de formation par la (GPEC) ?

Tableau N°22 : le degré d'identification des besoins de Formation par la GPEC.

Désignation	Cadre	Taux	Maitrise	Taux
Fort	8	66%	3	42%
Moyen	3	25%	2	29%
Faible	1	9%	2	29%
Total	12	100%	7	100%

Source : élaboré par nous même.

Selon le tableau précédent, nous remarquons que la majorité des cadres (66%), voient que l'identification des besoins de formation se fait **fortement** par la GPEC, et (25%) entre eux voient que c'est fait d'une manière **moyenne**, et le reste (9%) voient que c'est fait d'une manière **faible**. Et en ce qui concerne les agents de maitrise, la plupart entre eux (42%) voient aussi que c'est fait **fortement** par la GPEC, et le reste entre eux (29%) voient que c'est fait d'une manière **moyenne**, et (29%) voient que c'est fait d'une manière **Faible**.

Question N°14 : Parmi les accompagnements suivants, cochez quels sont ceux dont vous avez bénéficié ?

Tableau N°23 : le niveau d'application des outils de la GPEC au sein de la « SDE ».

Désignation	Cadre	Taux	Maitrise	Taux
Formation	12	100%	5	72%
Mobilité	8	66%	3	43%
Entretien d'appréciation	10	83%	2	28%
Passeport de formation	10	83%	2	28%
Bilan de compétences	3	25%	0	0%
Congé individuel de formation	5	42%	1	14%
Droit individuel de formation	3	25%	2	28%
Assesement center	1	8%	0	0%
La VAE	0	0%	5	72%

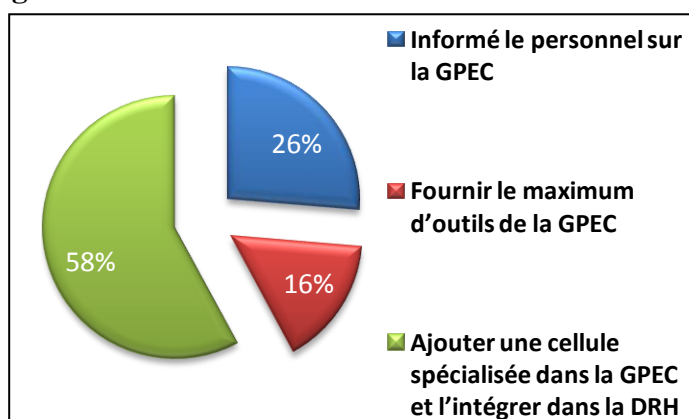
Source : élaboré par nous même.

Les résultats qu'on a obtenus dans le tableau ci-dessus, nous montrent que la totalité des cadres (100%) ont bénéficiés d'une ou plusieurs actions de formation, et (66%) entre eux ont fait des actions de mobilité, et (83%) ont fait l'entretien d'appréciation, et ont élaborés un

passerport de formation, aussi (42%) ont bénéficiés d'un (CIF), un quart (25%) des cadres interrogés possèdent un bilan de compétences, et titulaires d'un (DIF), et (8%) ont passés un **assessment center**. Et en ce qui concerne les agents de maîtrise, la plupart entre eux (72%), ont bénéficiés d'une ou plusieurs actions de formation plus une VAE, et (43%) ont fait des actions de mobilité, (28%) ont fait l'entretien d'appréciation, possèdent un passerport de formation et ont bénéficiés d'un (DIF), ainsi qu'une petite partie de (14%) qui ont un (DIF).

Question N°15 : Selon vous, pour le bon fonctionnement d'un dispositif de (GPEC) au sein de la « SDE » il faut quoi ?

Figure N°24 : Pour le bon fonctionnement de la GPEC



Source : élaboré par nous même.

D'après les résultats qu'on obtenus dans la figure précédente, nous observons que (58%) la plupart des ressources humaines qui travaillent au sein de la DRH de la « SDE » favorisent l'addition d'une cellule chargé de la GPEC, (28%) entre eux voient que pour un bon fonctionnement de la GPEC, il faut informer le personnel sur cette dernière, et les restes (16%) pensent pour cela de fournir le maximum d'outils de la GPEC.

3-2-2 L'analyse des entretiens :

Le déroulement des deux entretiens été avec :

- **Le chef de division développement RH**, qu'elle a 38 ans, elle a un diplôme (licence en langue étrangères), elle a 11 ans d'ancienneté au sein de la « SDE », elle a été commencée comme une Chargée d'étude RH, et sa poste actuelle est chef de division développement RH au sein de la « SDE ».
- **Le chef de service gestion de la relève**, qu'elle a 42 ans, aussi elle a un diplôme (licence en langue étrangères), elle a 15 ans d'ancienneté, elle a été commencée

comme une Chargée d'étude RH, et sa poste actuelle est chef de service gestion de la relève au sein de la « SDE ».

a. Analyse des questions 1 et 2 : nous avons mentionné les missions de la division développement, service gestion de la relève, et l'organisation des deux, dans la première Section de ce troisième chapitre.

b. Analyse de la question 3 : Comment jugez-vous votre structure en termes de centralisation et décentralisation par rapport à la société mère ?

Nous constatons que les travaux de la division développement s'inscrivent dans la politique générale de la société mère. En d'autre part Le service Gestion de la relève dépend de la maison mère, et en ce qui concerne la prise de décision, un bilan trimestriel est transmis, La publication ne se fait qu'avec la réservation d'un numéro d'ordre au niveau central.

c. Analyse de la question 4 : Quel est le niveau des informations sur la stratégie globale de l'entreprise ?

Les réponses nous a permis de constater que la stratégie globale de l'entreprise est déclinée à travers le plan stratégique et le plan de développement qui sont confidentiels, donc le degré d'informations sur la stratégie globale de l'entreprise est **Faible**, car rarement les structures interrogées sont informé sur la stratégie de l'entreprise, ça se passe à un niveau supérieur (équipe dirigeante).

d. Analyse de la question 5 : Avez-vous fait déjà une formation sur la GPEC ?

Les deux chefs ont faits une formation sur la GPEC, ça nous montrent qu'il ya un taux d'informations sur la GPEC, mais en réalité la GPEC dans la « SDE » n'est pas vraiment applicable, elle est appliquée par l'initiative de chef division développement et le chef service gestion de la relève en coopération avec le chef de division GRH, en matière des recrutements, et dans la gestion des carrières par le biais des prévisions des emplois et compétences requises, qui résultent des actions d'ajustement tel que le recrutement, la formation, la mobilité...etc.

- e. **Analyse de la question 6** : Quel est l'horizon (nombres d'années) de prévision en matière des ressources humaines ?

On constate que généralement, les prévisions de l'entreprise s'étalent sur un plan de 5ans, 10 ans jusqu'à 20 ans, ça nous montrent que l'aspect prévisionnelle est **fort**.

- f. **Analyse de la question 7** :

- **Avec le chef de service gestion de la relève** : Comment se fait l'élaboration des prévisions des besoins de relève de la « SDE » à court, moyen et à long terme ? et quels sont les outils utilisés ?

➤ **A Court terme** :

- Identifier les postes clés
- Identifier les potentiels et disposer d'une banque de données.

✓ **Outils** :

- Elaborer le référentiel des compétences du poste cible.
- L'évaluation du potentiel en situation de simulation (assesement centre).
- Le formulaire d'évaluation annuelle.
- Confier au candidat potentiel les intérimis et la Coordination.
- Impliquer et motiver le management de proximité dans le processus de relève

➤ **Moyen terme** :

- Assurer le développement individuel par la réduction des écarts en compétences particulières, à travers la formation adaptée.
- Assurer le développement collectif pour combler les écarts entre les compétences des candidats et les exigences (référentiel) du poste cible.

✓ **Outils** :

- La formation complémentaire adéquate.
- Préparer et coacher le candidat potentiel en l'intégrant dans l'équipe dirigeante au moyen d'un plan d'accompagnement

✓ **Long Terme** :

- Mettre en place un dispositif d'intégration approprié pour les nouvelles recrues, axé sur le parrainage et le coaching.
- Instituer un dispositif de formation continue (adaptation au métier).
- Instaurer un dispositif particulier de formation pour les Cadres à Haut Potentiel

- **Avec le chef de division de développement RH** : Comment vous réalisez les plans prévisionnels de recrutement annuels ?

Les plans de recrutement prévisionnels sont réalisés sur la base de la situation des organigrammes et des postes vacants tout en s'inscrivant dans le plan stratégique de l'entreprise.

g. Analyse de la question 8 :

- **Avec le chef de division de développement RH :** Quelles sont les démarches d'analyse, et de classification des emplois ?

La nomenclature des postes de travail (Voir : annexe n°04) est conçue et révisée à travers les démarches d'analyse, d'enrichissement et de classification des emplois, et ce, en assurant la surveillance de son domaine de compétence et d'activité particulier sur la base des métiers et postes clés de l'entreprise.

- **Avec le chef de service gestion de la relève :** Quel sont les outils que vous utilisez pour faire un diagnostic des compétences acquises ?

Les outils applicables sont :

- **Le Formulaire d'Évaluation** du Potentiel qui permet d'identifier et de caractériser les aptitudes et les compétences acquises (Rendement et Rôle) sur le poste actuel, pour définir les axes de progrès.
- **La proposition de la hiérarchie.**

h. Analyse de la question 9 :

- **Avec le chef de division de développement RH :** Comment vous Gérez les plans de carrière, et organisez la mobilité de ressources humaines ?

La gestion des plans de carrières s'inscrit dans le cadre de la GPEC et l'organisation de la mobilité de ressources humaines est faite à travers plusieurs dispositifs :

- La **VAE** pour les populations Maitrises et exécution.
- La publication des postes vacants
- L'accès et évolution sur les postes d'expertise pour la population cadres
- Les appels à candidatures
- **Avec le chef de service gestion de la relève :** Utilisez-vous le Référentiel des emplois et des compétences ?

Le **REFEC** actuellement est un projet en élaboration au niveau de toutes les filiales de la société SONELGAZ. Mais pour le moment, il est appliqué dans l'élaboration des fiches de postes stratégiques seulement au sein de la « SDE », c'est-à-dire qu'il est mis en œuvre que pour les postes des *Cadres Dirigeants*.

i. Analyse de la question 10 :

- **Avec le chef de division de développement RH :** Utilisez-vous le Référentiel des emplois et des compétences ?

La réponse sur cette question elle est la même que celle de chef de service de la relève dans la question N°9, on rajoute que, actuellement la « SDE » utilise beaucoup plus le **profil de poste** pour les nouveaux recrutements (Recrutements externes).

- **Avec le chef de service gestion de la relève :** Quels sont les autres outils que vous utilisez dans le cadre d'une (GPEC) ?

On a mentionné déjà ces outils (voir: P.95-97).

j. Analyse de la question 11 :

- **Avec le chef de service gestion de la relève :** Qui sont les acteurs participants dans l'évaluation du potentiel ?

Les acteurs qui participent dans l'évaluation du potentiel au sein de la « SDE » sont ; Le PDG, les cadres dirigeants et des consultants internes du Groupe SONELGAZ.

- **Avec le chef de division de développement RH :** Quelles sont les formes d'accompagnements destinées aux « séniors » ? (Aucun réponse).

k. Analyse de la question 12 :

- **Avec le chef de service gestion de la relève :** Appliquez-vous la reconnaissance en matière des compétences au sein de la « SDE » ?

La reconnaissance est applicable au sein de la « SDE » sous formes de :

- Prime rendement individuel chaque trimestre.
- Evaluation Annuelle.
- Promotion et avancement.
- **Les Médailles :** L'article 90 de la convention et la circulaire N° 374/DRH. 01/08/2011 précise qu'il est attribué des médailles de travail et de mérite destinées à récompenser le travailleur pour son dévouement et sa fidélité à l'établissement. Les récompenses sont attribuées selon les critères liés à l'ancienneté et au mérite tels que définis par la réglementation interne comme suit :
 - ✓ Médaille de bronze après 15 ans + 01 FOIS DE SNMG x2
 - ✓ Médaille d'argent après 20 ans + 02FOIS DE SNMG x2

- ✓ Médaille d'or après 25 ans + 03FOIS DE SNMG x2
- ✓ Médaille de vermeil après 30 et plus + 04FOIS DE SNMG x2

- **Avec le chef de division de développement RH** : Est que la « SDE » recrute des handicapés ? **Oui** **Non** . Si oui, Pourquoi ?
La « SDE » recrute des handicapés, parce que la loi exige dans toutes les sociétés étatiques l'embauche de certain nombre d'handicapés. Au sein de la « SDE » il existe **153** handicapés.

l. Analyse de la question 13 :

- **Avec le chef de service gestion de la relève** : Utilisez-vous des logiciels de GPEC ou de Gestion des compétences ? **Oui** **Non** .

On constate que, la DRH de la « SDE », ne possède pas des logiciels pour gérer les besoins prévisionnels en matière des emplois et des compétences.

- **Avec le chef de division de développement RH** : Selon vous, existe-elle une égalité entre les hommes et les femmes au sein de la « SDE » ? **Oui** **Non** . Expliquez ?
Il existe une égalité absolue entre les femmes et les hommes dans toutes les postes, on explique sa par : les salaires, les congés, le droit de candidature au postes supérieurs, même que parfois les femmes sont plus avantagées que les hommes en matière de recrutement (le recrutement oblige le règlement de la situation des hommes en ce qui concerne le service national), aussi l'âge de retraite des femmes est 55ans par rapport au ce des hommes qui est de 60 ans ...etc.

m. Analyse de la question 14 : Selon vous quel est l'impact de la GPEC sur les métiers, emplois, effectifs, carrières, et les compétences ?

- **Avec le chef de service gestion de la relève** :
 - ✓ **Les Métiers et emplois** : assurer une succession sans rupture aux postes fortement générateurs de valeur ajoutée,
 - ✓ **Les Effectifs** : fidéliser les ressources humaines pour disposer des compétences clés et développer leurs aptitudes personnelles et de compétences.
 - ✓ **Les carrières** : un plan développement collectif et individuel.
 - ✓ **Les compétences** : développer au sein de l'entreprise un facteur clé de performance et de compétitivité.
- **Avec le chef de division de développement RH** :
 - ✓ **Les Métiers et emplois** : Le développement du poste sensible pour passer de poste en voie d'extinction vers des postes nouveaux qui s'inscrivent dans la nouvelle organisation et de la politique de l'entreprise.

- ✓ **Les Effectifs** : La prévision et l'anticipation des départs sur les prochaines années et la prévision des remplacements, et la détection des besoins nouveaux de l'entreprise
- ✓ **Les carrières** : La gestion des évolutions des carrières....
- ✓ **Les compétences** : Le développement de niveau de compétences acquis pour arriver au niveau requis.

n. Analyse de la question 15 : Avez-vous des difficultés de travailler par une réflexion de GPEC ? **Oui** **Non** . Si oui quels sont ces difficultés ? et qu'est ce que vous proposez ?

D'après les deux entretiens avec le chef de service gestion de la relève, et celui de développement RH, ils ont déclaré qu'il ya des difficultés.

A cause de :

- Le manque des indicateurs et des outils.
- La réflexion sur la GPEC reste au niveau de la direction générale de la société mère (il n'y a pas la diffusion d'informations et du feed-back).
- Le dispositif de la GPEC n'est pas clair auprès des collaborateurs.
- L'insuffisance de la durée de formation des cadres RH sur la GPEC.
- Accès limité pour les cadres RH aux informations concernant la stratégie de l'entreprise.
- Le manque de suivi des projets rattachés a la GPEC, (exemple : le projet de référentiel, des emplois et des compétences le « REFEC »).
- L'absence d'un service ou d'un poste qui est chargé de la GPEC.

Les propositions :

- Créé un poste ou un service chargé pour la GPEC.

3-3 La synthèse de l'enquête :

3.3.1. Pour le questionnaire :

Le questionnaire adressé aux employés de la DRH de la « SDE » relatif à l'analyse de la GPEC et son impact sur la stratégie de l'entreprise, nous a permis de faire ressortir certaines constatations que nous pouvons résumer ci-dessous:

1. La plupart des RH dans la « SDE » ne savent pas que le terme GPEC sans savoir de quoi s'agit-il, sauf que quelques cadres RH, mais la GPEC ne peut résulter de l'initiative isolée d'une direction des ressources humaines. Elle s'inscrit dans un projet d'entreprise et implique donc tous ses acteurs, on constate que la « SDE » n'implique pas les salariés et les managers de proximité, dans sa GPEC.
2. **La plupart des RH de la « SDE » voient que la GPEC est une démarche qui répond aux besoins de l'avenir d'une entreprise.**
3. Les interrogés ont signalé aussi que la GPEC est applicable au sein de la « SDE » mais avec un degré d'application **faible**.
4. Concernant les motifs invoqués pour pratiquer une démarche GPEC au sein de la « SDE », la plupart des RH interrogés voient que le motif qui appelle à utiliser une GPEC au sein de la « SDE » c'est **l'amélioration du niveau globale de la qualification**.
5. L'adéquation entre compétences et poste au sein de la « SDE » n'est pas réalisée d'une façon convaincante, donc on constate encore une fois l'absence de la GPEC en matière de la performance des RH (manque des Fiches et profils des postes).
6. Concernant la satisfaction des RH de leurs carrières, nous constatons que la « SDE » concentre sur la satisfaction de ses cadres avec plusieurs accompagnements, et avantages mais les autres CSP ont que peu d'accompagnement.
7. On a confirmé que la GPEC a des impacts sur la stratégie globale de l'entreprise.
8. On a confirmé aussi que la GPEC a des bénéfices pour l'entreprise et pour ses RH.
9. La « SDE » est fortement utilise la GPEC pour déterminer ses besoins en formation et préparer les prévisions en formation, mais en matière de détermination des besoins en recrutement et la préparation des prévisions en recrutement, elle applique la GPEC d'une manière **Faible**. La preuve qu'il y a pas une grande adéquation (Poste / Compétences) au sein de la « SDE ».
10. Concernant l'application des outils de la GPEC au sein de la « SDE », on constate que les outils les plus utilisables sont la Formation, et l'évaluation.

11. Pour le bon Fonctionnement de la GPEC au sein de la « SDE » la majorité des interrogés proposent l'addition d'une cellule spécialisée dans la GPEC et l'intégrer dans la DRH.

3.3.2. Pour les entretiens :

Les informations collectées par le biais de l'**Entretien semi directif** réalisé avec le chef de division développement RH et le chef service Gestion de la relève, nous ont permis tirer les observations suivantes :

1. La GPEC est appliquée au niveau de la division développement RH et le service gestion de la relève mais d'une façon **faible**.
2. La prise de décision est toujours dépend sur la décision du Groupe (**centralisation**).
3. Concernant le degré d'informations sur la stratégie globale de l'entreprise dans la DRH, est **faible**, donc il manque un des leviers de la GPEC qui est la diffusion des informations.
4. On constate que SONELGAZ a des aspirations pour développer la GPEC dans ses filiales à travers des formations des cadres RH dans le domaine mais ils ne sont pas vraiment efficaces (**insuffisance du volume horaire, et l'inefficacité d'évaluation de la formation**).
5. Concernant l'horizon des prévisions de la « SDE », il est fort parce qu'ils existent des prévisions a court, moyen, et a long terme, avec l'utilisation des plans de formations et de recrutement.
6. La « SDE » possède une démarche de classification des emplois grâce à l'utilisation de la nomenclature des postes de travail (voir : Annexe n°04), qui constitue une entrée fondamentale à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences d'être un outil de maîtrise des effectifs : répartition des effectifs par fonction, emploi, activité, catégorie de rémunération...etc. De plus, il y'a un appui par le PDG (pour les CS et les CD).
7. La « SDE » est principalement basée sur l'évaluation de ses RH, pour faire le diagnostic des compétences acquises.
8. Concernant le REFEC, il entre également dans le cadre des aspirations de la société mère, en termes d'expansion de l'utilisation des outils de la GPEC.

9. La « SDE » ne dispose pas des accompagnements au RH **sénior**, on peut considérer ce manque d'accompagnement comme un point négatif pour l'entreprise, parce qu'elle va perdre des compétences.
10. La « SDE » mettre en œuvre une **reconnaissance** pour ses RH, c'est un point fort pour l'entreprise, pour encourager les efforts des employés pour développer leurs compétences.
11. On peut considère l'absence d'utilisation des logiciels informatiques de la GPEC au sein de la « SDE » comme un point négatif, parce que l'informatisation des outils peut représenter un gain de temps, un moyen de partage d'informations et une source de compilation des données.
12. L'égalité entre (homme/femme) et le recrutement des handicapés représentent un point positif pour l'image de la « SDE ».
13. La GPEC a des impacts positifs sur les emplois, les compétences, les effectifs et les carrières des RH de l'entreprise.
14. La difficulté de travailler par une réflexion de GPEC et également un point négatif pour l'entreprise.

3.3.3. Les suggestions :

Pour le bon fonctionnement d'un dispositif de GPEC au sein de la « SDE », nous proposons les axes d'améliorations suivants :

1. Informer les RH de l'entreprise sur la GPEC, **La direction**, qui fixe l'orientation stratégique de l'entreprise. C'est sur cette stratégie que va se construire le dispositif GPEC, **les salariés**, qui sont acteurs de leur développement professionnel. **les managers de proximité**, qui sont facteurs de mobilisation et d'adhésion auprès de leurs équipes, et **les responsables ressources humaines**, qui ont en charge la formation et le développement des compétences des salariés.
2. Ajouter une cellule spécialisée dans la GPEC et l'intégrer dans la DRH.
3. Fournir des logiciels informatiques, pour le partage des informations et pour faciliter la compilation des données concernant les RH de la « SDE ».
4. Pour protéger l'entreprise contre le risque de disparition de la connaissance des compétences des séniors qui ont une bonne carrière, nous proposons a la « SDE » d'organiser des actions de tutorat pour but de transfère des compétences aux jeunes

recrutés. En d'autre terme renforcement et actualisation des modalités de gestion des compétences, de transfert des savoirs entre générations et plus précisément entre les seniors et les plus jeunes.

- 5.** Accélérer le projet du REFEC, et le généraliser pour tout les CSP de l'entreprise, afin d'obtenir une adéquation (poste/ compétences).
- 6.** L'organisation des cycles de formation suffisants sur la GPEC.
- 7.** Donner l'accès à certains éléments de la DRH sur les plans stratégiques de l'entreprise, pour qu'ils doivent servir d'appui pour formuler un discours clair auprès des RH de l'entreprise.
- 8.** Le suivi continu de dispositif de la GPEC par le PDG.
- 9.** L'insertion professionnelle des jeunes et demandeurs d'emploi, voies de formation par l'apprentissage.
- 10.** Renforcer les procédures d'évaluation de la formation RH à chaud et à froid.
- 11.** D'après notre analyse de la pyramide des âges de la « SDE », la mise en place d'une GPEC est nécessaire, pour planifier la relève, par le recrutement interne des RH compétents, et par des plans de (formations/recrutement) destinés aux RH dit « jeunes », pour satisfaire le besoin en matière des compétences.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons essayé de concrétiser les différentes notions théoriques relatives à notre sujet de recherche présentées dans les chapitres précédents.

L'enquête qui nous avons menée au sein de la « SDE », nous a permis d'analyser la manière d'application de la GPEC et son impact sur la stratégie de l'entreprise.

Grâce à l'analyse des résultats du questionnaire destiné aux employés de la DRH et du guide de l'entretien réalisé avec le chef division développement RH et le chef de service Gestion de la relève, nous avons tenté de détecter le niveau d'application de la GPEC à travers l'analyse des informations disponibles dans la DRH, concernant notre recherche tel que les prévisions de l'entreprise, la situation de l'effectif, la stratégie RH...etc.

Cette étude nous a permis de conclure que la mise en place d'une démarche GPEC, est indispensable pour l'entreprise afin de répondre aux besoins de l'avenir de l'entreprise en matière des emplois et des compétences, et assurer le développement continu des RH, et contribuer dans la définition de la stratégie RH de l'entreprise.

Conclusion générale

L'objet de notre travail de recherche, vise à analyser la GPEC et son impact sur la stratégie de l'entreprise au sein de la société de distribution d'électricité et du gaz de l'Est. Pour se faire, nous avons puisé dans les ressources bibliographiques, afin de cerner théoriquement notre sujet de recherche et bien comprendre les principes de la GPEC.

A l'issue de notre travail de recherche, nous avons essayé de démontrer qu'elle est le niveau d'application de la GPEC. Ce qui revient à dire que travailler dans une réflexion de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences rendre les RH de l'entreprise plus compétents et permettre de piloter ces RH efficacement selon la stratégie de l'entreprise.

C'est dans cette optique que les entreprises ont des aspirations en matière d'application de la GPEC, pour encadrer les actions de développement des compétences d'une manière anticipatrice pour doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et en quantité au moment voulu.

Au terme de ce travail de recherche au sein de la « SDE », nous avons pu constater que la GPEC mis en place ne permet pas d'avoir une bonne maîtrise de gestion des emplois et des compétences, ce qui influence négativement sur la stratégie de l'entreprise en termes des RH. Ainsi le taux d'adéquation entre compétences et poste au sein de la « SDE » est peu satisfaisant (57%). Donc, l'amélioration du système actuel est une obligation que les responsables de l'entreprise ne doivent pas la négligées.

Par conséquent, nous avons pu à travers ces résultats, et dans l'aspect théorique de notre travail de confirmer notre première hypothèse, que la GPEC s'agit d'une démarche qui répond aux besoins de l'avenir d'une entreprise. À savoir que la DRH de la « SDE », a des dysfonctionnements dans détermination des objectifs de recrutement. (Grand écart entre objectifs et réalisations). Donc la DRH ne prend pas ces écarts en considération.

Notre humble étude nous a permis aussi de confirmer la deuxième hypothèse, selon laquelle la GPEC permet d'avoir une visibilité des emplois et des compétences attendus pour assurer la stratégie de l'entreprise en matière des ressources humaines, ce qui est compatible avec les résultats de notre enquête.

Ainsi, nous avons pu confirmer notre troisième hypothèse dans l'aspect théorique de notre travail, que la GPEC résulte une bonne gestion des carrières, et des meilleures programmations des actions d'ajustement nécessaires (recrutement, formation, mobilité etc...)

Lors de l'accomplissement de ce modeste travail, nous avons rencontré beaucoup, de difficultés notamment la difficulté d'obtenir des informations au sein de la « SDE », et aussi l'absence des recherches précédentes sur notre thème de recherche.

La position dans laquelle se situe la « SDE, SONELGAZ », (un des piliers de l'économie du pays), constitue une contrainte pour le développement de management des ressources humaines et particulièrement l'aspect prévisionnelle et planification stratégique au sein de l'entreprise, et incite ses dirigeants à redoubler les efforts pour une meilleure exploitation de cette conjoncture, dans le but d'être à l'abri de toute mauvaise surprise résulte de l'instabilité de l'économie.

Bibliographie

➤ **Les ouvrages :**

- BARRAUD, J et autres, *Fonction ressources humaines*, © DUNOD, Paris, 2000.
- BERNIER (P), et GRÉSILLON (A) : *la GPEC*, 2ème édition, © DUNOD, Paris, 2012
- CITEAU (J-P) et BAREL (Y), *Gestion des ressources humaines*, SIREY, 2008.
- CORNET (A) et WARLAND (P), *GRH et gestion de diversité*, © DUNOD, Paris, 2008.
- DEBRAY (C) et FAMERY (S), *Le bilan de compétences*.
- DEJOUX (C), *Gestion des compétences et GPEC*, 2ème édition, © DUNOD, 2013, Paris.
- Dietrich (A), Gilbert (G) et, Pigeyre (F), *Management des compétences*.
- DIEZ (R) et SARTON (L), *Transférer les compétences*, Editions Eyrolles. Paris
- DUNEZ (J-L) et SAVANN (F), *Financer sa formation*, © DUNOD, Paris, 2003.
- FALEK (H), *Le guide de la formation professionnelle en entreprise*, édition GUALINO, 2010.
- GEAY (A), *L'école de l'alternance*. L'Harmattan, 1998.
- GUERIN (G), et WILS (T), *La gestion stratégique des ressources humaines*, Encyclopédie des ressources humaines, 2ème édition, 2006.
- GUERRERO (S), *Les outils des RH*, 2ème édition, © DUNOD, 2010, Paris.
- HIGY-LANG (C) et GELLMAN (C), *LE COACHING*, © Éditions d'Organisation, 2000, Paris.
- JAVIDAN (M)., *compétence core*, 1998.
- KERLAN (F), *Guide pour la GPEC*, 4ème édition, © Éditions d'Organisation, 2012, Paris,
- LABRUFFE (A), *Les nouveaux outils de l'évaluation des compétences*, © AFNOR, 2011,
- LABRUFFE (A), *Management des compétences*, © AFNOR, 2010.
- LE BOULAIRE (M) et RETOUR (D): *Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise*,
- LE GALL (J-M), *Gestion des ressources humaines*, PUF, 2007
- LEDOUX (J-P), *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, © AFNOR, 2013,
- PARMENTIER (C), *Le métier de formateur*, Editions Eyrolles, Paris, 2013.
- SAURET (C) et THIERRY (D), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et*

Des compétences, HARMATTAN, 1993.

- SEKIOU, Blondin, Peretti et autres : *gestion des ressources humaines*, 2e édition, édition De Boeck université, Montréal, 2001,
- SEKIOU, BLONDIN, PERETTI et autres : *Gestion des Ressources Humaines*, 2^e édition, édition De Boeck, 2001,
- ST-ONGE (S), AUDET (M), HAINES (v), et PETIT (A), *Relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines*, 2^eme édition, Gaëtan éditeur, 2004. Montréal.
- VIARGUES (J-L), *Manager les hommes*, © Éditions d'Organisation, Paris, 1999.

➤ **Les travaux universitaires :**

- AIT RAZOUK, (Abdelwahab) : *Recherche théorique et empiriques sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nancy 2, 2007.

➤ **Les articles :**

- Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence : *GRH/IFSE Maxime GRH*, IAE -UT1 - page 5 sur 56.
- BABOR Xavier, *La gestion des ressources humaines*, Cahiers français, n°263, juillet-septembre 1993.

➤ **Les sites Internet :**

- www.technocompetences.qc.ca
- www.weka.fr
- www.rh-experts.fr
- www.dessmrh.org
- www.jobintree.com
- www.selfcoaching.fr
- www.sde.dz

Les Annexes

• **Annexe n°01 : le questionnaire.**

Dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle en vue d'obtention d'un master en sciences Commerciales option : Management des ressources humaines, nous travaillons sur l'analyse de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son impact sur la stratégie de l'entreprise.

Afin de mener à bien notre recherche, on vous prie de cocher les réponses que vous pensez les plus appropriées, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, soyez simplement sincères. Toutes les informations que vous donnerez seront anonymes et traitées uniquement à des fins statistiques et dans le cadre de notre recherche.

Sexe : Féminin Masculin

Age : Moins de 25 ans Entre 26 et 45 ans Entre 46 et 55 ans plus de 55 ans

L'ancienneté : Moins de 5 ans Entre 5 et 20 ans Plus de 20 ans

La catégorie socioprofessionnelle: Cadre Maitrise Exécution

- 1- Saviez-vous qu'es que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ? **Oui** **Non** .
- 2- Si oui, quel est votre niveaux d'information sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ? **Très bon** **Bon** **Moyen** **Faible** **Nul** .
- 3- Selon vous, est ce que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est appliquée au sein de la « SDE » ? **Oui** **Non** .
- 4- Si oui, quel est le niveaux actuel de sa application au sein de la « SDE » ?
Très bon **Bon** **Moyen** **Faible** **Nul** .
- 5- Et quels Motifs invoqués pour pratiquer une démarche GPEC au sein de la « SDE »?
 - Mutations du travail au sein de l'entreprise .
 - Développement des projets de l'entreprise .
 - Développement de la polyvalence (employabilité) des RH .
 - Amélioration du niveau global de la qualification .
 - Les métiers émergents .
 - Autres . Lesquels ?
- 6- Est-ce que vos compétences (savoir-faire, savoir-être...) sont en adéquation avec votre poste actuel au sein de la « SDE » ? **Oui** **Non** .
- 7- Si oui, quel est le niveau d'adéquation de vos compétences avec votre poste ?
Fort **Moyen** **Faible** .
- 8- Est-ce que vous êtes satisfait de votre carrière au sein de la « SDE » ?
Tout à fait satisfait **Satisfait** **Normal** **insatisfait** .

- 9- Selon vous, quel est le degré d'identification des besoins de recrutement par la (GPEC) ? **Fort** **Moyen** **Faible** .
- 10- Selon vous, quel est le degré d'identification des besoins de formation par la (GPEC) ? **Fort** **Moyen** **Faible** Nul .
- 11- Parmi les accompagnements suivants, cochez quels sont ceux dont vous avez bénéficié ? :
- Formation Mobilité entretien d'appréciation Passeport de formation
- Bilan de compétences le droit individuel à la formation (DIF)
- Le congé individuel de la formation (CIF)
- 12- Selon vous, pour le bon fonctionnement d'un dispositif de (GPEC) au sein de la « SDE » il faut :
- Informer le personnel sur la GPEC
 - Fournir le maximum d'outils de la GPEC
 - Ajouter une cellule spécialisée dans la GPEC et l'intégrer dans la DRH
- 13- Selon vous, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est :
- Outil stratégique pour l'entreprise .
 - Outil de pilotage des ressources humaines .
 - Une démarche qui répond aux besoins de l'avenir d'une entreprise .
- 14- A votre avis, est ce que la (GPEC) a des impacts sur la stratégie globale de l'entreprise ? **Oui** **Non** .
- 15- A votre avis, une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), qu'est ce qu'elle peut offrir aux :
- Entreprises :
.....
.....
 - Salariés :
.....
.....
- 16- A votre avis, quel est l'impact de la (GPEC) sur la stratégie de l'entreprise ?
.....
.....
.....

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION.

• **Annexe n°02 : le guide d'entretien avec le chef de division développement RH.**

<ul style="list-style-type: none">- Age :- Sexe :- Formation :- Ancienneté :- Expériences dans l'entreprise :

- 1- Pouvez-vous nous expliquer les missions de division développement RH ?
.....
.....
- 2- Comment est organisée la division développement RH ?
.....
.....
- 3- Comment jugez-vous votre division en termes de centralisation et décentralisation par rapport à la société mère ?
.....
- 4- Quel est le niveau des informations sur la stratégie globale de l'entreprise?
.....
- 5- Avez-vous fait déjà une formation sur la GPEC ? **Oui** **Non** .
 - Si oui, selon vous quel est le niveau d'application de la GPEC dans votre division et dans l'entreprise en générale ?.....
.....
- 6- Quel est l'horizon (nombres d'années) de prévision en matière des ressources humaines ?
.....
- 7- Comment vous réalisez les plans prévisionnels de recrutement annuels et pluriannuels ?
.....
.....
.....
- 8- Quelles sont les démarches d'analyse, et de classification des emplois ?
.....
.....
- 9- Comment vous Gérez les plans de carrière, et organisez la mobilité de ressources humaines ?
.....
.....

10- Utilisez-vous le Référentiel des emplois et des compétences ? **Oui** **Non** .

- Si oui, dans quelle manière ?

.....
.....
.....

11- Quelles sont les formes d'accompagnements destinées aux « séniors » ?

.....
.....
.....

12- Est que la « SDE » recrute des handicapés ? **Oui** **Non** .

- Si oui, Pourquoi ?

.....
.....

13- Selon vous, existe-elle une égalité entre les hommes et les femmes au sein de la « SDE » ? **Oui** **Non** .

- Expliquez ?

.....
.....

14- Selon vous quel est l'impact de la GPEC sur :

- Les Métiers et emplois.

.....
.....

- Les Effectifs.

.....
.....

- Les carrières.

.....
.....

- Les compétences.

.....
.....

15- Avez-vous des difficultés de travailler par une réflexion de GPEC ?

Oui **Non** .

- Si oui quels sont ces difficultés ? et qu'es que vous proposez ?

.....
.....
.....
.....

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION.

• **Annexe n°03 : le guide d'entretien avec le chef de service de gestion de la relève.**

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Age :- Sexe :- Formation :- Ancienneté :- Expériences dans l'entreprise : |
|---|

1. Pouvez-vous nous expliquer les missions du service Gestion de la relève ?
.....
.....
2. Comment est organisé le service de gestion de la relève ?
.....
3. Comment jugez-vous votre service en termes de centralisation et décentralisation par rapport à la société mère ?
.....
.....
4. Quel est le niveau des informations sur la stratégie globale de l'entreprise?
.....
.....
5. Avez-vous fait déjà une formation sur la GPEC ? **Oui** **Non** .
 - Si oui, selon vous quel est le niveau d'application de la GPEC dans votre service et dans l'entreprise en générale ?.....
.....
6. Quel est l'horizon (nombres d'années) de prévision en matière des ressources humaines ?
.....
7. Comment se fait l'élaboration des prévisions des besoins de relève de la « SDE » à court et moyens termes sur le plan quantitatif et qualitatif ? Quels sont les outils utilisés, et les catégories socioprofessionnelles concernées par la relève ?
.....
.....
.....
8. Quel sont les outils que vous utilisez pour faire un diagnostic des compétences acquises ?
.....
.....
.....

9. Utilisez-vous le Référentiel des emplois et des compétences ? **Oui** **Non** .
- Si oui, dans quelle manière ?
.....
.....
10. Quels sont les autres outils que vous utilisez dans le cadre d'une (GPEC) ?
.....
.....
11. Qui sont les acteurs participants dans l'évaluation du potentiel ?
.....
.....
12. Appliquez-vous la reconnaissance en matière des compétences au sein de la « SDE » ? **Oui** **Non** .
- Si oui, Comment ? et quelles sont les formes de reconnaissance appliquées ?
.....
.....
13. Utilisez-vous des logiciels de GPEC ou de Gestion des compétences ? Si oui, lesquels ?
.....
.....
14. Selon vous quel est l'impact de la GPEC sur :
- Les Métiers et emplois.
.....
.....
 - Les Effectifs.
.....
.....
 - Les carrières.
.....
.....
 - Les compétences.
.....
.....
15. Avez-vous des difficultés de travailler par une réflexion de GPEC ?
Oui **Non** .
- Si oui quels sont ces difficultés ? et qu'est ce que vous proposez ?
.....
.....
.....
.....

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION.

• **Annexe n°04 : nomenclature des métiers de la SDE.**

01 Exploitation Ouvrages
02 Maintenance Ouvrages
03 Maintenance Appareillages
04 Réalisation / Inspection
05 Engineering
06 Télécommunication
07 Parc Automobile
08 Sécurité
09 Commercial
10 Approvisionnement

11 Finances / Comptabilité
12 Informatique
13 Ressources Humaines / Formation
14 Socioculturel
15 Juridique / Assurance
16 Relations/Documentation/Imprimerie
17 Immobilier
18 Planification / Organisation
19 Prestations Communes

• **Annexe n°05 : Fiche d'un poste stratégique.**

Dénomination du poste	DIRECTEUR COMMERCIAL ET MARKETING			
Code de poste	P07	Classement	U1/U2/U3/U4	
Date de création de la fiche	2012	Date mis à jour		
Rattachement hiérarchique	Président directeur général			
Dénominations antérieures		Classement		Code de poste
Définition sommaire du poste	Chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique commerciale de la société, de l'élaboration et de la mise en application des règles de la gestion clientèle et commerciales et en contrôler l'exécution.			
Description des activités	<p><u>Commercial :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Participe à l'élaboration de la politique commerciale du groupe : tarification, prestation aux client, développement des ventes, conditions commerciales. - Met en application la stratégie et la politique commerciale de la société et en suivre les résultats. - Assure la maîtrise d'œuvre et la maintenance des systèmes liés à la fonction. - Définit les règles fondamentales liant le distributeur à sa clientèles et en faire assurer le respect. - Assure l'information de la clientèle et du public dans le domaine commercial. - Réaliser ou en faire réaliser les études de marché et de modèle de consommation. - Réaliser les études sur les utilisations rationnelles de l'électricité et du gaz et l'économie d'énergie. - Elabore les prévisions de consommation à court, moyen , et long terme. - Définit et met en œuvre les règles commerciales fondamentales qui lient le distributeur et clientèle. - Définit les services et prestations à fournir à la clientèle. - Réalise ou fait réaliser des enquêtes auprès de la clientèle. - Définit les règles de traitement de la demande. - Organise et participe à l'information directe du public (Portes ouvertes, journées d'information...). - Elabore les règles et procédures de gestion de la clientèle. - Collabore aux études tarifaires initiées par le groupe. - Suit et analyse la prix de revient. - Représente la société de distribution auprès de producteurs, et des transporteurs d'électricité et du gaz en matière d'achat et de transport d'énergie électriques et gazière. - Veille à l'application de la législation et des textes règlementaires. - Garantit le respect du barème des prestations. - Participe à l'élaboration des prévisions énergétiques (électricité/ gaz) de la société. - S'assure de l'établissement des mises à jour des contrats et police d'abonnement des clients HTB/HTA, HP/MP, BT/BP. - Contrôle le respect du calendrier de relève, de la facturation et de prestations des factures. - Contrôle l'activité commerciale des DD. - Veille au respect de la procédure mise en place de recouvrement des créances. - Assure la conclusion, la gestion et le suivi, pour le compte des concessions de la SD, des contrats d'achat et de commercialisation d'énergie électrique et gazière. <p><u>Gestion des ressources et reporting :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gère les ressources humaines, financières et matérielles mises à sa disposition. - Supervise l'élaboration des bilans et rapports d'activité. - Développe le professionnalisme de ses collaborateurs par la formation et le coaching. 			
Qualifications	Licence, Master, Master 2, ou ingénieur en commercial.			
Formation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Management opérationnel. 			
Conditions et contraintes d'exercice	<ul style="list-style-type: none"> • 8 ans dans le groupe SONELGAZ. • 4 ans de stationnement sur le poste actuel. • 4 ans minimum d'exercice de la responsabilité (chef de division ou chef de département). 			
Conditions et contraintes	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité. 			
Moyens mis à disposition	<ul style="list-style-type: none"> • Véhicule de service, ligne téléphonique, PC portable. 			

Table des matières :

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre I : La GRH et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	5
Section 1 : Généralités sur la Gestion des Ressources Humaines.....	6
1.4. Définition de la gestion des ressources humaines (GRH).....	6
1.5. Objectifs de la GRH.....	7
1.6. Les pratiques de la GRH.....	8
1.6.1. Le recrutement.....	8
1.6.2. La formation	8
1.6.2.1. Pour les individus.....	8
1.6.2.2. Pour l'entreprise.....	9
1.6.3. La gestion des carrières.....	9
1.6.4. L'évaluation des performances.....	9
1.6.5. La gestion de la rémunération.....	9
1.6.5.1. Une politique de rémunération se doit d'être à la fois	10
1.6.5.2. Les objectifs de la rémunération	10
1.6.6. La gestion prévisionnelle en matière des ressources humaines	11
Section 2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	12
2.1. Définitions de la GPEC.....	12
2.2. L'évolution de la GPEC.....	14
2.2.1. De la gestion des emplois à la gestion prévisionnelle des emplois.....	15
2.2.2. De la gestion prévisionnelle des emplois à la gestion des compétences	15
2.2.3. De la gestion des compétences à la GPEC.....	16
2.3. Objectifs, et bénéfices de la GPEC.....	17
2.3.1. Les Objectifs De La GPEC.....	17
2.3.2. Les bénéfices de la GPEC.....	18
2.3.2.1. Pour l'entreprise.....	18
2.3.2.2. Pour le salarié.....	18
Section 3 : Comment mettre en place une GPEC ?.....	19
3.3. Étape Etude.....	19
3.3.1. Déterminer les objectifs et créer l'adhésion	20
3.3.2. Déterminer les besoins	20

3.3.2.1.	Analyse prévisionnelle des compétences requises.....	20
3.3.2.2.	Diagnostic des compétences acquises.....	21
3.3.2.3.	Analyse des écarts entre les compétences acquises et requises.....	22
3.3.2.3.1.	la connaissance quantitative de l'effectif.....	22
3.3.2.3.2.	la Connaissance qualitative de l'effectif	22
3.4.	Étape Action	23
3.4.1.	Évaluation des compétences	24
3.4.1.1.	lors des évaluations annuelles.....	24
3.4.1.2.	lors d'un recrutement.....	24
3.4.1.3.	lors de l'intégration du collaborateur dans un nouveau poste.....	24
3.4.2.	Développement des compétences.....	24
3.4.2.1.	La Formation	24
3.4.2.2.	Le tutorat	26
3.4.2.3.	La gestion de la mobilité	26
3.4.2.4.	Création de bourses d'emplois	26
3.4.3.	La Reconnaissance	26
3.4.3.1.	Valorisation de l'individu	26
3.4.3.2.	La valorisation du processus GPEC.....	27
3.4.4.	Capitalisation des compétences	27
3.4.4.1.	Transfert de compétences.....	27
3.4.4.2.	Informatisation.....	28
3.4.5.	Étape d'évaluation de la démarche globale.....	28
3.4.6.	Étape d'accord GPEC	28

Chapitre II : L'impact de la GPEC sur la Stratégie de l'entreprise.....31

Section 1 : Qu'es qu'une stratégie d'entreprise, stratégie RH, et stratégie GPEC ?....33

1.1.	Définition de la stratégie d'entreprise	33
1.2.	Définition de la stratégie ressources humaines	34
1.3.	La stratégie GPEC	35

Section 2 : Les impacts de la GPEC sur la stratégie de l'entreprise.....37

2.1.	Les Métiers et les Emplois	38
2.1.1.	Les grands projets de l'entreprise.....	40
2.1.2.	l'environnement socio-économique.....	40
2.1.2.1.	L'emploi en émergence.....	40
2.1.2.2.	L'emploi en tension	40
2.1.2.3.	L'emploi stratégique	41
2.1.2.4.	L'emploi lié à un risque démographique	41
2.1.2.5.	L'emploi sensible	41
2.1.2.6.	L'emploi en développement	42
2.1.2.7.	L'emploi sans évolution prévisible	42
2.1.3.	Catégories socioprofessionnelles	43
2.1.4.	La catégorisation	43

2.1.4.1. <i>Adaptation au poste, maintien, et évolution de l'emploi</i>	43
2.1.4.2. <i>Développement des compétences</i>	44
2.1.5. les évènements individuels	44
2.2. Effectifs : les publics prioritaires	45
2.2.1. Les priorités liées à l'âge	46
2.2.1.1. Les salariés dit « âgés ou sénior »	46
2.2.1.2. Les jeunes	46
2.2.2. Les priorités de diversité et mixité	47
2.2.2.1. Les handicapés	47
2.2.2.2. Femmes/hommes	47
2.2.2.3. Les demandeurs d'emploi	48
2.3. Les carrières	49
2.4. Les Compétences : compétences, et stratégie : quelles relations ?	51
2.4.1. Définitions	51
2.4.2. Relation entre stratégie et gestion des compétences.....	53
2.4.2.1. De la stratégie aux compétences requises : l'approche « top-down »	53
2.4.2.2. Des compétences détenues à la stratégie : l'approche « bottom-up » ou Resource Based View (RBV) ...	53
2.4.2.3. Stratégie et gestion des compétences : un double processus	54
Section 3 : Les outils de la GPEC	55
3.1. L'Évaluation des compétences	56
3.1.1. Entretien Professionnel	57
3.1.2. Le « Assessment center » ou l'évaluation par simulation.....	58
3.1.3. Le 360° feed back	58
3.2. Le Référentiel des emplois et des compétences (REFEC)	59
3.2.1. L'importance de REFEC	59
3.2.1.1. <i>La fiche de poste</i>	59
3.2.1.2. <i>Le profil de poste</i>	59
3.2.2. Les étapes d'élaboration d'un REFEC	60
3.2.2.1. Première étape	60
3.2.2.2. Deuxième étape	60
3.2.2.3. Troisième étape	61
3.3. OBSERVATOIRE DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES	62
3.4. Le tableau de bord Social	62
3.5. BILAN DE COMPÉTENCES.....	63
3.6. Le tutorat	64
3.7. Le Coaching	65
3.8. Le Passeport de formation ou de Compétences	65
3.9. La validation des acquis de l'expérience (VAE).....	65
3.10. CONGÉ INDIVIDUEL DE FORMATION (CIF)	66
3.11. DROIT INDIVIDUEL À LA FORMATION (DIF).....	66
3.12. PLAN DE FORMATION	67
3.12.1. Les actions d'adaptation au poste de travail ou liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi dans l'entreprise ...	67
3.12.2. Les actions de formation ayant pour objet le développement des compétences des salariés....	68

3.13.	LOGICIELS DE GESTION DES COMPÉTENCES	68
3.14.	RAPPORT STRATÉGIE/ÉVOLUTION DE L'EMPLOI ET DES COMPÉTENCES.....	69
3.14.1.	Les grandes tendances d'évolution des activités de l'entreprise	69
3.14.2.	Le dispositif d'anticipation	69
3.14.3.	Le dispositif d'accompagnement	69

Chapitre III : L'analyse de la GPEC et son impact sur la stratégie de l'entreprise au sein de la (SDE).....71

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil la société de distribution de l'EST.....72

1.1.	Présentation générale du l'organisme d'accueil la « SDE ».....	72
1.2.	Les missions de la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'EST « SDE »...72	72
1.3.	L'organisation de l'organisme d'accueil la « SDE »	73
1.3.1.	L'organisation de la direction générale	73
1.3.2.	L'organisation de la Direction Ressources Humaines	76
1.3.2.1.	Les missions de la direction ressources humaines de la « SDE ».....	77
1.3.2.2.	Les missions de la Division Gestion des Ressources Humaines.....	78
1.3.2.3.	Les missions de la Division Développement des Ressources Humaines...79	79
1.3.2.4.	Les missions de la Division Formation	79
1.3.2.5.	Les missions de la Division Assistance et Contrôle.....	80
1.3.2.6.	Les missions du Service Gestion de la Relève	80

Section 2 : La GPEC au sein de la société de distribution de l'ES.....81

2.1.	Analyse de l'étape étude dans la « SDE »	82
2.1.1.	Déterminer les objectifs et créer l'adhésion	82
2.1.2.	Détermination des besoins	83
2.1.2.1.	Analyse prévisionnelle des compétences requises	84
2.1.2.1.1.	Orientations générales	84
2.1.2.1.2.	Orientations spécifiques	84
2.1.2.2.	Diagnostic des compétences acquises	85
2.1.2.2.1.	Critères fixés pour chaque CSP	85
2.1.2.2.2.	Pondérations proposées pour chaque Population	86
2.1.2.2.3.	L'évaluation du rendement	86
2.1.2.2.4.	L'évaluation du rôle	87
2.1.2.3.	L'analyse des écarts entre les compétences acquises et requises	89
2.1.2.3.1.	La Connaissance quantitative de l'effectif	89
2.1.2.3.2.	La Connaissance qualitative de l'effectif	91
2.2.	L'analyse de l'étape Action	93
2.2.1.	Les prévisions de recrutement de la « SDE » pour l'année 2016	93
2.2.2.	Les prévisions de formation de la « SDE » pour l'année 2016	94
2.2.2.1.	Les prévisions de formation de la « SDE » pour l'année 2016	94
2.2.2.2.	Formation Professionnelle Spécialisée (FPS)	94
2.3.	Les outils de la GPEC utilisés au sein de la « SDE »	95
2.3.1.	L'évaluation	95

2.3.1.1. Gestion individuelle.....	95
2.3.1.2. Gestion Collective.....	95
2.3.2. Les plans de recrutements/Formations.....	96
2.3.3. La Validation des Acquis de l'Expérience «VAE»	96
2.3.4. Autres Outils.....	97
Section 3 : Le déroulement de l'enquête et les résultats.....	97
3.1. La méthodologie de l'enquête.....	97
3.1.1. Les objectifs de l'enquête.....	97
3.1.2. Le questionnaire.....	98
3.1.2.1. La population de l'enquête.....	98
3.1.2.2. L'échantillon de l'enquête	98
3.1.2.3. La structure du questionnaire.....	99
3.1.3. Le guide d'entretien.....	99
3.2. Les résultats de l'enquête.....	100
3.2.1. dépouillement du questionnaire.....	100
3.2.1.1. La fiche signalétique	100
3.2.1.2. Les questions	101
3.2.2. L'analyse des entretiens	110
3.3. La synthèse de l'enquête.....	117
3.3.1. Pour le questionnaire	117
3.3.2. Pour les entretiens	118
3.3.3. Les recommandations.....	119
Conclusion générale.....	122
La bibliographie.	
Les annexes.	
Table des matières.	