

**École des Hautes Études Commerciale**

**EHEC**

**Mémoire**

**En vue de l'obtention d'un master en science commerciales**

**Option : Management des Ressources Humaines**

**THÈME :**

**L'étude des conditions de mise en place de la  
gestion prévisionnelle des emplois et des  
compétences (GPEC)**

**Cas : société des ciments de Sour el Ghozlane SPA**

**Élaboré par :**

**Melle. Ouarda MOUICI**

**Encadré par :**

**Mr. M. cherif MADAGH**

**1<sup>ère</sup> promotion**

**2013/2014**

## Remerciements :

*Je rends grâce à dieu de m'avoir donné le courage, la volonté et la force pour réaliser ce travail.*

*Je tien à remercier et à exprimer toute ma reconnaissance à Mr. MADAGH pour son encadrement, son soutien, son sens de relation humaine et le temps qu'il m'a accordé.*

*Je remercie également tout le personnel de la DRH société des ciments SEG. en particulier M. BOUGUERRA, le directeur des ressources humaines qui m'avait motivé et encouragée à travailler sur ce thème.*

*J'exprime toute ma gratitude à mes parents, mes frères (AISSA et BELLAL), mes sœurs (SOUMIA et SIHAME) « en reconnaissance de tous les sacrifices consentis par tous et chacun pour me permettre d'atteindre cette étape de ma vie. Avec toute ma tendresse ».*

*Mes remerciements s'adressent aussi à mes enseignants d'EHEC qui m'ont donné au fil des 3 années des conseils judicieux.*

*Enfin, ce travail représente pour moi un meilleur hommage pour mon père.*

## **Liste des abréviations :**

**CDD** : Contrat a Durée Déterminé

**CDI** : Contrat à Durée Indéterminée

**CEGOS** : est un des premiers organismes européens de conseil aux entreprises et de formation du personnel.

**CPS** : Catégorie Socio Professionnelle

**CTA** : Contrat de Travail Aidé

**DG** : Direction Générale

**DIF** : Droit Individuel de Formation

**DRH** : Direction des Ressources Humaines ou Directeur des Ressources Humaines

**GICA** : Groupe Industriel des Ciments d'Algérie

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**IRP** : Instances Représentative du Personnel

**ISO** : International Certificate Organisation (l'organisation international de la normalisation)

**MRH** : Management des Ressources Humaines

**PRC** : Prime de Rendement Collectif.

**PSE** : Plan de Sauvegarde de l'Emplois

**RH** : Ressources Humaines

**SC SEG** : Société des Ciments de Sour el Ghozlane

**SMI** : Système de Management Intégré

**SMQ** : Système de Management de Qualité

**VAE** : Validation Acquisse des Expériences

## Liste des tableaux :

N°	Intitulé	page
01	▪ Les évolutions significatives de la gestion des ressources humaines	12
02	▪ le repérage des compétences	37
03	▪ La présentation des informations au niveau individuel :	60
04	▪ La présentation des informations au niveau collectif :	60
05	▪ Description de l'échantillon de l'étude	69
06	▪ l'évolution de la masse salariale	85
07	▪ Répartition de l'effectif par type de contrat	86
08	▪ répartition des effectifs par CSP	88
09	▪ Ventilation des effectifs par structure	89
10	▪ L'état des effectifs par tranche d'âge	91
11	▪ L'état des effectifs par tranche d'ancienneté et par CSP	92
12	▪ répartition des effectifs par sexe	93
13	▪ la répartition des effectifs par niveau de qualification et niveau de formation	95
14	▪ l'évaluation des résultats sociaux de la société des ciments SEG	96
15	▪ les recrutements de l'année 2013 :	97
16	▪ des départs durant l'année 2013 :	98
17	▪ la répartition des travailleurs selon l'âge :	98
18	▪ une organisation anthropogène	115

## Liste des figures :

N°	Intitulé	Page
01	▪ Les domaines d'activité de la fonction ressources humaines à travers le temps	10
02	▪ la Base de la GPE	21
03	▪ Les quatre axes possibles d'une approche rationnelle des compétences : « exemple sur l'analyse du poste de contrôleur dans l'industrie électrique »	33
04	▪ De la compétence à la GPEC : le management par les compétences	39
05	▪ la démarche stratégique de la GPEC	43
06	▪ Les trois temps de la gestion prévisionnelle des compétences	58
07	▪ La démarche prospective, qualitative et quantitative :	62
08	▪ l'approche collective des ajustements de compétences	63
09	▪ L'approche individuelle des ajustements de compétences	64
10	▪ répartition des effectifs par type de contrat	87
11	▪ évolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle	88
12	▪ répartition des effectifs par structure	90
13	▪ répartition des effectifs par tranche d'âge et CSP	91
14	▪ répartition des effectifs par ancienneté et CSP	93
15	▪ répartition des effectifs par sexe	94
16	▪ l'évolution des résultats sociaux	96
17	▪ répartition des effectifs selon l'âge	99
18	▪ la démarche GPEC recommandée :	112

## **Sommaire :**

### **Chapitre I :**

#### **La GPEC au cœur du (MRH)**

##### **Section I : l'évolution de la gestion des ressources humaines vers le management des ressources humaines :**

I-1- l'évolution de la fonction « gestion des ressources humaines ».....	7
I-2-la gestion des ressources humaines.....	13
I-3- les domaines d'intérêt stratégique du MRH.....	14

##### **Section II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : 17**

II-1 L'évolution de la GPEC sur le plan juridique.....	18
II-2 Quel sont les accords GPEC ?.....	19
II-3 La GPEC dans la littérature : une représentation similaire selon les auteurs .....	19

##### **Section III : la GPEC un outil stratégique du management des ressources humaines :**

III-1 Définition et objectifs de la stratégie de management .....	40
III-2 La GPEC est un outil stratégique de management pour l'entreprise.....	43
Conclusion du chapitre.....	45

### **Chapitre II :**

#### **La démarche GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH :**

##### **Section I : comment accéder à une démarche (GPEC) :**

I-1 Les outils de la GPEC.....	48
I-2 Les modes d'entrée dans la GPEC.....	54
I-3 Les enjeux d'une GPEC.....	55

##### **Section II : méthodologie d'une démarche (GPEC) :**

II-1 La démarche d'une gestion prévisionnelle des emplois te des compétences.....	57
II-2 Avec quelle organisation peut-on animer cette démarche ?.....	64

##### **Section III : Les thématiques de la GPEC :**

III-1 Vers de nouvelles pratiques de GPEC.....	70
III-2 Une GPEC orientée vers une approche individualisée des parcours.....	71

III-3 Une GPEC qui favorise l'employabilité des salariés.....	71
III-4 Une GPEC au service de la gestion des seniors.....	72
Conclusion du chapitre.....	73

### **Chapitre III :**


#### **L'analyse de la démarche (GPEC) au sein de l'organisme d'accueil :**

##### **Section I : cas pratique de la société des ciments de Sour el Ghozlane :**

I-1 présentation de l'organisme d'accueil et sa politique RH.....	76
I-2 la politique des ressources humaines de la société des ciments de Sour el Ghozlane.....	80
I-3 état des lieux et diagnostic du potentiel humain.....	85

##### **Section III : étude pratique sur les conditions de mise en œuvre d'une démarche GPEC au sein de la société des ciments SEG :**

III-1 L'analyse du contenu des entretiens.....	101
III-2 Enquête qualitative par entretien auprès des experts et consultant en management des ressources humaines et conduite du changement.....	106
III-3 synthèse globales : les principaux résultats et recommandation de notre enquête.....	109
Conclusion du chapitre.....	116



**CHAPITRE I : la gestion prévisionnelle des  
emplois et des compétences GPEC au cœur  
du management des ressources humaines  
(MRH)**

## **CHAPITRE I : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au cœur du management des ressources humaines (MRH) :**

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences n'est pas une notion récente. De tous temps, l'entreprise a essayé de mettre en place des outils lui permettant d'anticiper son mode de gestion et ses besoins futurs. Mais aujourd'hui elle doit faire face à des nouveaux enjeux :

- ✓ Les nombreux départs à la retraite dus à l'évolution démographique.
- ✓ La nécessité de la flexibilité du travail liée à la réduction du temps de travail.
- ✓ Les changements et mutations liés aux évolutions technologiques.
- ✓ L'adaptation de la version 2000 de la norme ISO.

Pour faire face à de tels enjeux, les entreprises ont opté pour un management basé sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ce qui leur permet d'entrer dans le management des ressources humaines, qui se base sur la notion des compétences.

Dans Ce premier chapitre, nous allons commencer par une première section par l'aperçu de la « gestion des ressources humaines », on va cerner sa fonction et voir son évolution depuis la révolution industrielle jusqu'aujourd'hui, on n'entamera également les domaines stratégiques du management des ressources humaines.

Lors de la deuxième section nous aborderons la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il est nécessaire de définir tous les concepts liés à cette dernière avec une étude un peu plus profonde sur la notion des compétences, ensuite, pourquoi la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ? Ses fondements et ses objectifs.

Enfin, nous allons clôturer ce chapitre par une autre section qui indique la GPEC comme un outil stratégique du management des ressources humaines.

### Section I : l'évolution de la gestion des ressources humaines vers le management des ressources humaines :

#### I-1- l'évolution de la fonction « gestion des ressources humaines » :

Aujourd'hui, l'activité humaine est réellement créatrice de valeur. Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante se sont les hommes, leurs enthousiasme, leurs créativité. A la limite, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou même se copier. Toute décision en matière de gestion des ressources humaines a donc des implications sur la vie de l'entreprise. Les enjeux de la G. R. H. sont donc très importants et la fonction se situe au cœur des préoccupations des dirigeants d'aujourd'hui.

#### **Comment la G. R. H. a-t-elle évolué ?**

Pour répondre à cette question on peut distinguer entre trois(3) phases d'évolution des ressources humaines :

#### **Phase1 : de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines (1920-1960) :**

Jusqu'aux années 60, « la fonction personnel », en l'absence de service personnel bien structuré, était assumée en grande partie par les gestionnaires des différentes unités administratives, qui jouaient un rôle prépondérant dans les décisions concernant l'acquisition, l'affectation, le développement, l'appréciation et la rémunération de la main d'œuvre. Durant cette période sont apparues les principales activités de la gestion du personnel. Cette préoccupation pour les activités se divise en trois orientations :

- **Une orientation technique :** l'augmentation de la taille des organisations dans leurs évolutions nécessite une main d'œuvre peu qualifiée pour des tâches simples et répétitives, cela a impliqué l'introduction d'un service chargé de leur rémunération et leur sélection, tout en appliquant les principes de l'organisation scientifique du travail OST du **F.W.Taylor** qui considérait l'homme une machine qui génère des coûts à maîtriser.

- **Une orientation juridique :** en gardant toujours la même idée du taylorisme et dans un contexte marqué par l'industrialisation intensive, le syndicalisme a eu ses premiers culbutements sous forme de conventions collectives maîtrisées par les dirigeants. Les individus sont toujours considérés comme un ensemble homogène qu'on traite de la même manière, les particularités intrinsèques à l'individus sont alors totalement négligées.

- **Une orientation psychosociale :** vers les années 30, un nouveau courant a été apparu, certain travaux de recherche ont montré l'importance du facteur humaine pour le rendement de l'entreprise et que les individus ne sont pas seulement motivé par l'argent mais aussi par d'autres conditions telque le besoin de l'appartenance sociale.

### **Phase2 : la gestion systémique des ressources humaines (1960-1980) :**

Au cours des années 60 et 70 avec l'introduction de l'automatisation des procédés de fabrication et la diffusion intensive des sciences des organismes vivant les notions de système furent déterminantes dans notre façons d'accéder à une vision globale et intégré des organisations et des personnes qui les compose. D'où la gestion des ressources humaines se distingue de la gestion du personnel en ce sens qu'elle ne se donne pas comme but initial de gérer les individus.

Derrière ce terme de « gestion des ressources humaines », sans doute un peu barbare et contestable à bien des égards (peut-on considérer les hommes comme une ressource tout à fait comme les autres ? se cache, en fait une pratique dont la finalité première est simplement de chercher à obtenir la meilleur adéquation possible entre les « besoins » d'une organisation et ses « ressources humaines ».

Les « besoins » en ressources humaines correspondent aux situations de travail qui doivent être correctement occupées pour que la structure puisse accomplir les missions qui son les siennes.

Cette recherche de la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources humaines d'une organisation va s'effectuer :

- ✓ d'une part, sur le plan quantitatif, c'est-à-dire celui des effectifs, en s'efforçant de réduire les situations de sureffectifs ou de sous-effectifs
- ✓ d'autre part, sur le plan qualitatif c'est-à-dire celui des compétences et des motivations en s'efforçant de réduire les sous- qualification.<sup>1</sup>

D'où **Citeaua** souligné que, la fonction ressources humaines est née de la problématique de l'intégration du facteur humain dans les organisations, qui a elle-même émergé de

---

<sup>1</sup>Christian BATAL ;« La gestion des ressources humaines dans le secteur public, l'analyse des métiers des emplois et des compétences », les éditions d'organisation ; 1997, page22, 23.

## CHAPITRE I : la GPEC au cœur du management des ressources humaines (MRH)

---

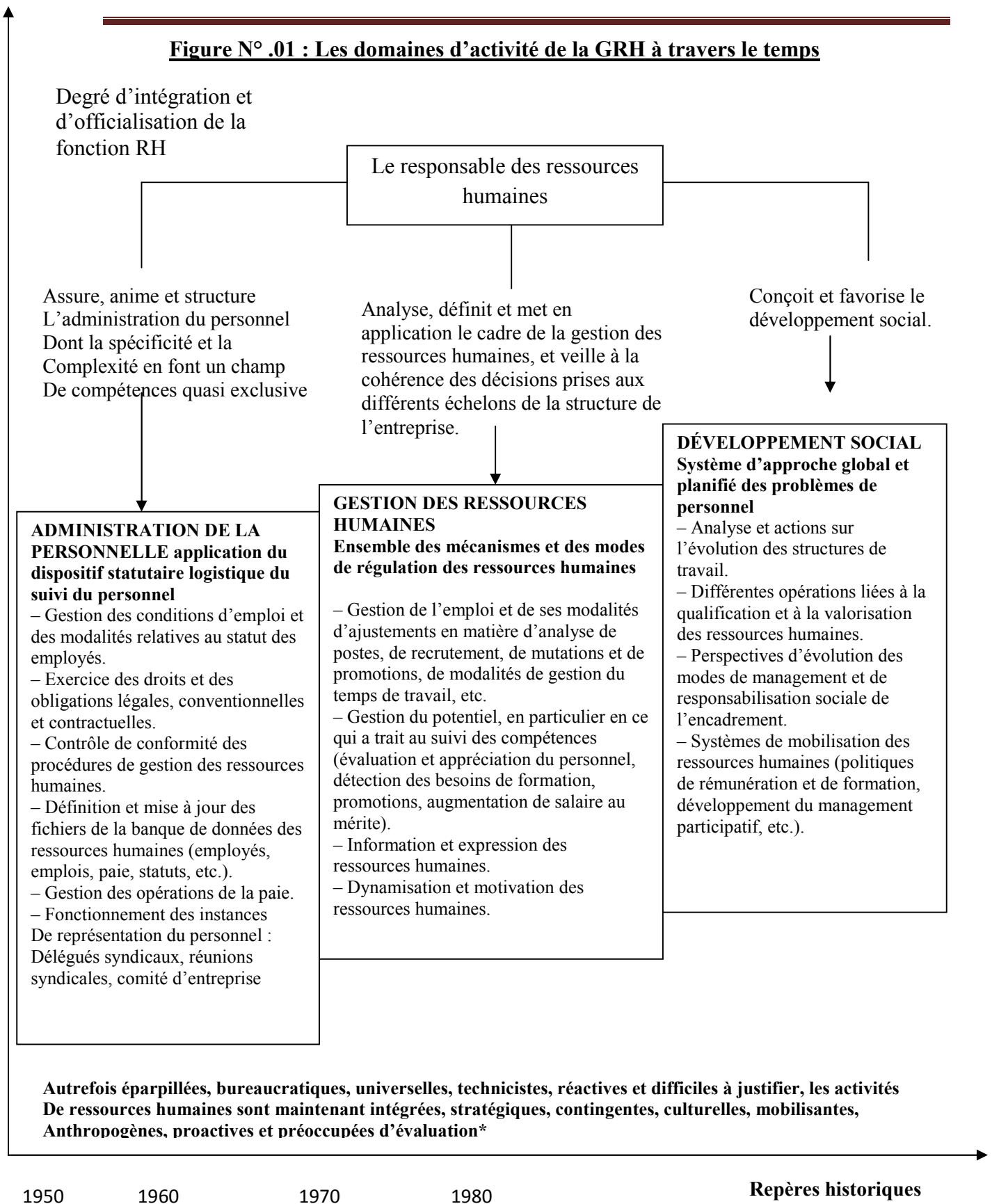
préoccupations hétérogènes. Les organisations exigent toujours plus d'efforts de la part des employés, mais précarisent d'avantage les conditions de travail (contrats psychologiques transactionnels). et pour cette dernière les professionnels en ressources humaines doivent souvent gérer des problèmes dans des situations d'urgence.

Alors que l'expérience montre qu'il est plus efficace de remettre des solutions en perspective ; les décisions sont souvent d'ordre économique, mais pas nécessairement synonymes de progrès durable pour les employés ; les nouvelles formes de management cohabitent avec le taylorisme et ses hiérarchies pyramidales, ses lourdeurs bureaucratiques, la démotivation des employés.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Louise LEMIRE-Gaétan MARTEL ; « **L'approche systémique de la gestion des ressources humaines** », Presses de l'Université du Québec Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bure. 450 Québec (Québec) Canada G1V 2M2 ; 2007 ; page 317.

**Figure N° .01 : Les domaines d'activité de la GRH à travers le temps**



\*Guérin, G. et T. Wils (1992, p. 139).

Source : adaptée de Citeau, J.-P. (1997, p. 31).

### Phase 3 : la gestion stratégique des ressources humaines 1980 à aujourd'hui

L'intégration de la dimension humaine dans les choix stratégiques (implantation sur des nouveaux marchés, rachats d'entreprise, introduction des nouvelles technologies) est devenue incontournable. « **Les hommes et l'organisation font la différence** » : c'est vers la GRH que l'on se tourne pour exploiter des gisements de productivité. La logique compétence se substitue à la logique de poste.

Les besoins de réactivité, la remise en cause de certaines rigidités, l'augmentation du niveau de formation et l'émergence des nouvelles valeurs sociales, les pressions de l'environnement encouragent à des innovations en matière sociale (accueil et formation de jeunes, qualité totale, l'intéressement et la participation, la construction des compétences, l'apprentissage organisationnel, la modernisation des relations sociales...).

On assiste à un renforcement des contradictions : comment gérer les emplois et compétences de manière prévisionnelle dans un environnement marqué par l'incertitude ? **La gestion des hommes évolue vers une plus grande prise en compte de la complexité des hommes et des situations dans lesquelles ils sont insérés** (forme d'engagement et de dépendance mais aussi de liberté dans le travail). Cependant l'écart se voit dans le tableau suivant qui représente les évolutions significatives de la gestion des ressources humaines vers le management stratégique des ressources humaines :

**Tableau.N° 01 : Les évolutions significatives de la gestion des ressources humaines :<sup>3</sup>**

Hier/aujourd'hui	Aujourd'hui/demain
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Activités de la direction des ressources Humaines séparées en recrutement, évaluation, rémunération, plans de formation, planification stratégique (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), négociations sociales, sans objectifs globaux.</li> <li>✓ Fonction RH stable et non touchée par la productivité.</li> <li>✓ Recrutements sur la base des qualifications et de la personnalité, évaluations principalement sur la base d'entrevues.</li> <li>✓ Carrières souvent verticales dans une fonction ou une spécialité, sauf pour les hauts potentiels destinés à devenir dirigeants.</li> <li>✓ Valorisation des performances individuelles.</li> <li>✓ Formation principalement sur demande de la part des individus, sans lien avec le plan des compétences.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alignement avec la stratégie et intégration de ces activités dans une politique de gestion des compétences, du capital humain et de création de valeur avec amélioration des processus RH et une réduction des coûts, souvent par des outils informatiques.</li> <li>✓ Reconfiguration de la fonction RH : transfert aux opérationnels par des outils informatiques, nouveaux services à valeur ajoutée pour le personnel, réorganisation des processus RH, introduction de la qualité, externalisation croissante, services partagés.</li> <li>✓ Recrutements de plus en plus stratégiques sur la base des besoins en compétences : utilisation d'Internet, évaluation avec tests et mises en situation (développement des centres d'évaluation des compétences).</li> <li>✓ Carrières horizontales, acquisition de multi compétences et montée dans la hiérarchie plus exceptionnelle, recherche d'employabilité interne et de mobilité.</li> <li>✓ Valorisation des performances d'équipes.</li> <li>✓ Formation planifiée pour chacun : pour écart de compétence, employabilité, mobilité, formations utiles et rentables.</li> </ul>

Source : tiré de Brilman, J. (2005, p. 372-373).

<sup>3</sup> IBID ; page 321.

### I-2-la gestion des ressources humaines :

L'appellation « ressources humaines » fait référence aux potentiels que représente le personnel et à la volonté de l'entreprise de l'utiliser au mieux.

Pour de nombreux auteurs, la fonction ressource humaine ne constitue pas un système conceptuel organisé. En effet la gestion du personnel offre un ensemble disparate où chaque auteur donne sa propre définition de la fonction personnel. Ceci provient de la difficulté d'identifier le champ de ce qui relève de cette fonction qui varie d'une organisation à une autre.

**Marcel COTE** définit la gestion du personnel comme suit : « *la fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent , à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre des objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace* »<sup>4</sup>

Selon **Jean-Marc LE GALL** la gestion des ressources humaines est une « *fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif, de qualification et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie d'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient* »<sup>5</sup>

**Alain MAIGNANT** considère que la gestion des ressources humaines est la faite de « *disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivés pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performance et de qualité et ce, dans le climat le plus favorable possible* ». <sup>6</sup>

A l'évidence, la gestion des ressources humaines naît avec la nécessité pour les organisations d'obtenir la meilleure adéquation possible à la fois sur le plan quantitatif (réduction des situations de déséquilibres des effectifs) que sur le plan qualitatif (recherche

---

<sup>4</sup> SEKIOU,(Lakhdar) : « **la gestion du personnel** », édition d'Organisation,Paris, 1986, P.11.

<sup>5</sup>Michel MONEREAU : « **Management des organisations touristique** » ; édition BRÉAL ; paris ; 2008 ; p.152.

<sup>6</sup> Alain MEIGNANT ; « **manager la formation : quoi de neuf après la loi du 4 mai 2004 ?** » ; édition liaison ; 2006 ; page 21.

des compétences, motivation styles de gestion.) entre leurs besoins et leurs ressources humaines.

De plus la GRH est une activité qui est à la fois technique et stratégique nécessitent des compétences variées dans ce domaine et une connaissance large des contraintes aussi bien interne qu'externe à l'entreprise.

### **I-3- les domaines d'intérêt stratégique du MRH :**

Le but de la gestion stratégique de la gestion des ressources humaines est d'intégrer les considérations ressources humaines aux contextes stratégiques et donc d'aligner les pratiques de cette ressource sur les besoins organisationnels, comme tout le processus de gestion stratégique des ressources humaines.

Le management stratégique des ressources humaines est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leurs productivité, elle est partie intégrante de leurs politique de gestion des RH. Elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois du contexte des connaissances dans les différents domaines.

#### **I-3-1 Le DRH et ses clients internes**

Dans l'organisation, la fonction RH travaille pour quatre catégories de clients (les dirigeants, les managers, les salariés, les représentants des salariés) dont les attentes apparaissent très diverses. Des enquêtes, études et recherches réalisées en France et à l'étranger ces dernières années et présentées en particulier lors des congrès et universités de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) ou de l'Institut international de l'audit social (IAS) permettent de dresser un tableau de ces attentes.

#### **➤ L'équité :**

Chaque salarié évalue ce qu'il apporte, ses contributions au profit de l'entreprise tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats. Il évalue également ce qu'il reçoit, sa rétribution, les avantages qu'ils ont retirés en termes de rémunération, de reconnaissance ou de statut. Il calcule un ratio rétribution/contribution, appelé « **ratio d'équité** », qu'il

compareavec sa perception du ratio concernant d'autres salariés, dans l'entrepriseou en dehors. Cette comparaison entraîne soit à un sentimentd'équité, soit un sentiment de non équité.

Selon la théorie de l'équité formulée par **J. S. Adams**, le constat d'unesituation d'iniquitéentraîne des actions destinéesàrecréer l'équité. Ensituation de sous équité, le salarié essaie d'accroitre sa rétribution enréclamantou en « **trichant** » : détournement de fournitures, utilisationpersonnelle d'équipement, remboursements abusifs de frais, etc. ouplus généralement, en réduisant discrètement sa contribution (moindrequalité, absentéisme, ralentissement, non-coopération, par exemple).

Le salarié peut aussi agir sur le ratio de son référent. A l'inverse,ensituation de suréquité, le salarie accroît sa contribution.Chaque salarié souhaite être traite équitablement. Le DRH doitmettre en œuvre les clés de l'équité

### ✓ **Garantir au salarié un traitementéquitable implique que :**

- sa contribution soit évaluée et appréciée de façon fiable ;
- la possibilité d'accroitre sa contribution lui soit offerte ;
- le lien entre contribution et rétribution soit clair et explicite ;
- le lien entre accroissement de la contribution et accroissement de larétribution soit précise ;
- les règles soient respectées ;
- la communication sur la contribution attendue, sur les règles et surles décisions soit pertinente.

### ✓ **Joue un rôle d'information particulièrement important :**

Il veille à ce que les informations pertinentes tant pour le salariéque pour son supérieur hiérarchique soient disponibles au moment opportun.

### ➤ **L'employabilité :**

Ces dernières années, les salaries ont pris conscience de l'importanceessentielle de leuremployabilitécomme élément de sécurité sur lemarchedu travail. Le rythme des licenciements économiques les asensibilisés à la fragilité de leur emploi.

Ils perçoivent la nécessité deveiller à leur capacitéde conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou

de leur niveau hiérarchique. Soucieux de son attractivité sur le marché du travail, tant interne qu'externe, le salarié a des attentes fortes à l'égard de son employeur.

Pour garantir cette employabilité, le DRH intervient à quatre niveaux :

- connaissance des compétences actuelles de chaque salarié ;
- connaissance des compétences requises pour les postes actuels ;
- connaissance des compétences que chaque salarié peut développer et des modalités pour y parvenir ;
- connaissance de l'évolution des emplois, des emplois nouveaux et des compétences nécessaires pour les tenir.

Il appartient au DRH d'impliquer la hiérarchie dans la gestion anticipée des emplois et des compétences et de veiller à la qualité des outils et au partage de l'information. Le rôle de la hiérarchie est particulièrement essentiel en matière de communication.

Dans un contexte de pénurie de talent, l'entreprise s'efforce de développer tous les talents de ses salariés, de les rendre « Tous talentueux »<sup>7</sup>

### ➤ **L'éthique :**

L'exigence éthique se développe chez les salariés. Le respect d'un ensemble de normes comportementales par les agents, génère la confiance. La collaboration est alors plus efficace et moins coûteuse.

L'entreprise est de plus en plus consciente du coût des comportements de « passager clandestin ». L'éthique permet de les réduire sans multiplier les contrôles, les sanctions et les coûts correspondants. Plus les interdépendances sont fortes, plus les structures sont pyramidales et plus l'éthique est nécessaire. Les liens unissant éthiques et équités peuvent être soulignés. La recherche de l'équité favorise les comportements éthiques et, inversement, l'existence d'un comportement éthique facilite le développement de l'équité.

Les points les plus sensibles de la GRH sont ceux de la sécurité, des rémunérations et de l'emploi.

- ✓ Un recrutement sur recommandation, une promotion par favoritisme, un licenciement arbitraire, une augmentation ou une non-augmentation non justifiées sont les symptômes les plus fréquemment soulignés par les salariés.

---

<sup>7</sup>PERETTI (J.-M.) ; « **Tous talentueux** » ; avec les contributions de 100 experts, dirigeants, DRH, experts, enseignants et chercheurs ; Les éditions d'Organisation ; Paris, 2008.

- ✓ La Rigueur dans la mise en œuvre des politiques et transparence sont les deux piliers d'une action éthique<sup>8</sup>.

### ➤ **La reconnaissance :**

Le besoin de reconnaissance est aujourd'hui primordial. L'entreprise doit identifier les attentes de reconnaissance des salariés dans leur diversité. Elle doit préciser ce qu'elle souhaite reconnaître (résultats, comportements, potentiel, qualités managériales...) et choisir parmi les modalités de reconnaissance. Une politique de la reconnaissance est nécessaire<sup>9</sup>. L'attente d'équité, d'employabilité, d'éthique et de reconnaissance exprimée par les salariés ne peut être satisfaite que par un partage effectif de la fonction entre la DRH et les responsables hiérarchiques. Les responsables hiérarchiques attendent de la DRH qu'elle garantisse ce partage et leur donne les moyens de réussir.

## **Section II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :**

La GPEC est un outil stratégique, mais surtout un outil de management. En effet, la mise en place d'une telle démarche facilite les choix des dirigeants, des managers et des collaborateurs identifiant et souscrivant à des niveaux de compétences prérequis pour l'embauche, la promotion, la formation, l'évolution ou la reconversion du personnel. C'est également un outil de management car il permet d'encourager l'employé au quotidien, d'apprécier son travail et de renforcer sa motivation à partir de situations connues et en fixant des objectifs réalisables qui lui permettent d'avancer dans le professionnalisme et d'être en progression continue.

### **Comment la GPEC évolue-t-elle ?**

Ayant acquis une légitimité institutionnelle de part la loi de programmation pour la Cohésion Sociale du 18/01/2005 (n°2005-32) dite « loi Borloo », la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) prend une nouvelle dimension au sein des entreprises.

La GPEC a connu historiquement quatre étapes dans son développement. La première étape correspond à la fin des années 1960, où sont apparus les premiers modèles de gestion prévisionnelle sociale. La seconde étape correspond, dans les années 1970 / 1980, au développement de la gestion prévisionnelle (et préventive) de l'emploi (GPE ; GPPE).

---

<sup>8</sup>DE BRY, IGALENS et PERETTI ; « **Éthique et Responsabilité sociale de l'entreprise** », EMS, 2010.

<sup>9</sup>PERETTI (J.-M.) ; « **Tous reconnus** » ; avec des contributions de DRH ; d'experts et d'enseignants-Chercheurs ; Les Éditions d'Organisation, Paris, 2005.

La troisième étape, au cours des années 1990, a été marquée par la naissance - avec la généralisation du concept de compétences. Cependant, cette dernière, malgré la succession de modèles en la matière, a fait l'objet des critiques. Ainsi, les entreprises (employeurs, partenaires sociaux, salariés) lui ont reproché d'être trop quantitative, de ne pas impliquer suffisamment les salariés, d'induire des lourdeurs, d'être trop complexe ou encore d'être portée uniquement par la DRH et non par les managers. Tout ceci a entraîné son déclin précipité poussé par un contexte économique associant souvent le concept de GPEC à celui de plan social (ou de PSE) et par l'évolution rapide de l'environnement rendant difficile toute anticipation du futur.

Enfin, une quatrième étape voit le jour, depuis 2005 : la GPEC revient en force dans les entreprises sous l'impulsion, d'une part, de la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 qui donne à l'employeur l'obligation de négocier sur cette dernière et, d'autre part, de la prise de conscience du vieillissement de la population active.

### **II-1 L'évolution de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur le plan juridique :**

La GPEC est inscrite dans le volet « emploi » de la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18/01/2005 (loi n°2005-32) et notamment au sein de l'article L.2242-15 du code du travail Français. « Art. L. 2242-15 - *Dans les entreprises et les groupes d'entreprises (...) de trois cents salariés et plus, ainsi que dans les entreprises et groupes de dimension communautaire (...) comportant au moins un établissement ou une entreprise de cent cinquante salariés en France, l'employeur engage tous les trois ans une négociation portant sur :*

- ✓ *les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires.*
- ✓ *la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sur laquelle le comité d'entreprise est informé, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés (...)*»

Avec la loi de 2005, la GPEC est donc devenue une obligation légale pour les entreprises de 300 salariés au moins et pour les entreprises et groupes de dimension communautaire. Son non-respect peut entraîner une pénalisation.

Cependant, si la loi oblige à entamer des négociations, elle n'exige pas nécessairement qu'un accord soit conclu. Toutefois, des mesures sociales et fiscales ont été instaurées tel que le nouveau régime social et fiscal des indemnités de départ volontaire versées dans le cadre d'un accord de GPEC, prévu par l'article 16 de la loi n°2006-1640 du 21/12/2006 de financement de la sécurité sociale pour 2007. Il convient également d'ajouter le dispositif baptisé Plan de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (PGPEC) instauré en 2003 (décret n°2003-681 du 24 juillet 2003 et circulaire DGEFP n°2004/10 du 29 mars 2004) et relancé en 2007 (décret n° 2007-101 du 25 janvier 2007) via le Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle. Ce dispositif est « *destiné à favoriser la sensibilisation des dirigeants d'entreprise à l'adoption d'une démarche de GPEC* » (Bellini, 2009).

Au terme de ces évolutions législatives récentes, la GPEC entre dans une nouvelle ère plus flexible, moins normative et alliant au versant collectif à un versant individuel. Les objectifs de cette nouvelle GPEC sont ainsi triples : gérer par les compétences, éviter les licenciements en traitant les problèmes en amont et assurer l'employabilité des salariés.

### **II-2 Quel sont les accords GPEC ?**

Le législateur souhaite instituer le développement d'une «GPEC à froid» dans une logique préventive d'adaptation des compétences, ce que de nombreuses entreprises ont mis en place spontanément depuis maintenant plus de 10 ans.

L'objectif affiché est de favoriser le plus en amont possible des restructurations. Dans la réalité, depuis que les entreprises ont l'obligation d'informer les IRP (instances représentatives du personnel) sur la GPEC, la peur d'une GPEC à chaud définissant les conditions d'une procédure applicable en cas de PSE (plan de sauvegarde de l'emploi) est apparue. Celui-ci peut déboucher sur un plan de licenciement collectif dans le futur. Ainsi dans les entreprises qui n'avaient jamais envisagé la logique compétence, la loi favorise la réduction de la GPEC à une mesure curative en annonçant la forte probabilité d'un PSE.

Un accord de GPEC a vocation à faire en sorte que les ressources en personnel correspondent au mieux à ses besoins, compte tenu de la stratégie. Deux types d'accord existent :

- ✓ Les accords « GPEC à froid » : déconnectés du licenciement économique et dont l'objectif est mettre en place les outils en vue d'identifier de classer les différents métiers, leurs évolutions, les compétences qui seront nécessaires dans le futur.
- ✓ Les accords de « GPEC à chaud » : interviennent dans un contexte de difficultés économiques (perte de part de marché, inadaptation de l'entreprise aux évolutions technologiques) les dispositifs cité ci-dessus sont toujours intégrés, mais ils sont complétés par des mesures incitant à la mobilité professionnelle ou géographique, voire des mécanismes de départ volontaires, de préretraite, de congé pour recherche d'emploi
- ✓ Les accords « mixtes » : certains accords distinguent clairement ces deux formules afin de se faire face à tout risque de rupture technologique de nature à entrainer des effets sur l'emploi de certaines familles socioprofessionnelles<sup>10</sup>

### **II-3 La GPEC dans la littérature : une représentation similaire selon les auteurs :**

Il convient, tout d'abord, de s'attarder sur le concept même de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ou « *strategic workforce planning* » en anglais. De la façon la plus simple, la GPEC peut être définie comme une gestion anticipative et préventive des ressources humaines (**Anact, 2007**).

On peut également signaler la définition de **Citeau (2000)** pour lequel « *la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles)* ».

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 plan d'action cohérents, visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise. (En termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs*

---

<sup>10</sup>Cécile DEJOUX ; « **gestion des compétences et GPEC** », 2<sup>ème</sup> édition DUNOD ; page 68-69.

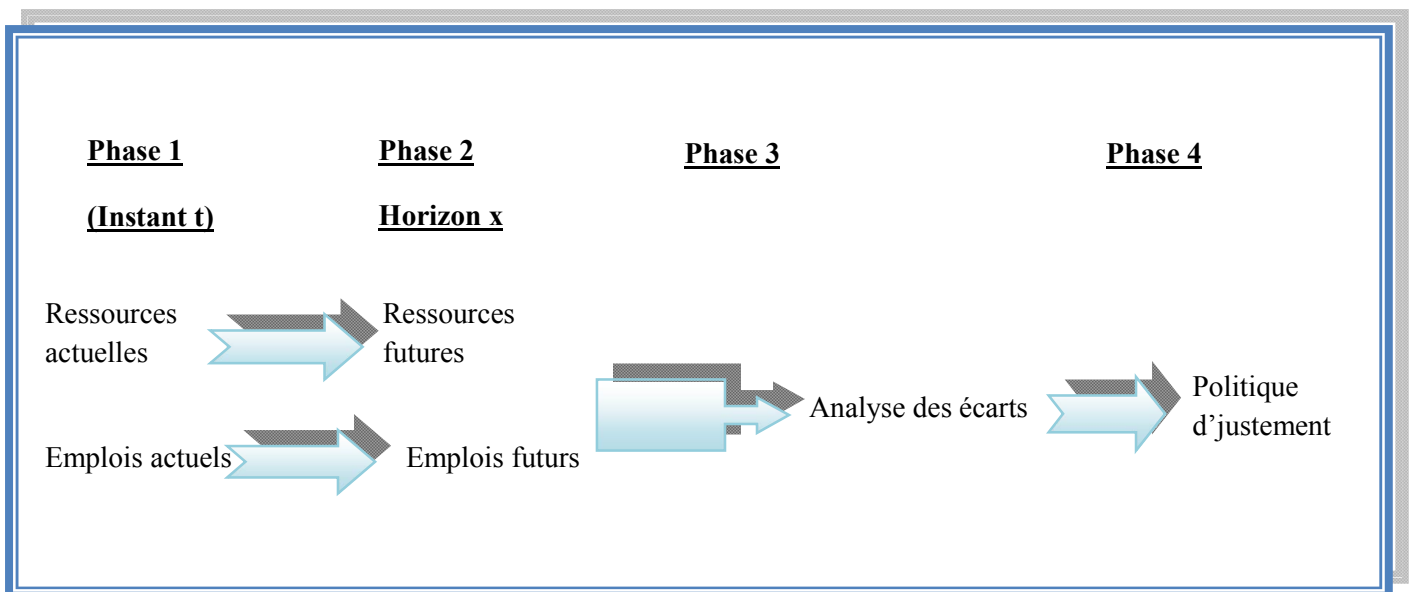
## CHAPITRE I : la GPEC au cœur du management des ressources humaines (MRH)

moyen terme bien identifiés) et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »<sup>11</sup>.

« La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est une notion centrale de la Gestion des Ressources Humaines. En effet, il s'agit de doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et en quantité au moment voulu ; c'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif et de qualification »<sup>12</sup>.

Quelles que soient les évolutions que la GPEC a connues, elle repose toujours sur le principe qui est, de mesurer, d'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 la période donnée et les besoins en personnel nécessaires à ce moment.

**Figure N°02 : la Base de la GPE**



Source : D'après Mallet L, « **Gestion prévisionnelle de l'emploi des ressources humaines** », Paris, Éditions Liaisons, 1991 La GPEC

<sup>11</sup>SAURET, (CH) et THIERRY, (D) : « **La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences** », éd L'harmattan, 2ème édition, Paris, 1993, P.7.

<sup>12</sup>LE GALL, (J.M) : « **La gestion des ressources humaines** », PUF Collections « Que sais-je ? », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1992, P.23.

La GPEC vise plusieurs objectifs :

- ✓ Adapter les ressources humaines. L'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois ;
- ✓ Maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques. Il faut développer de nouvelles compétences ;
- ✓ Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en lui assurant la formation ;
- ✓ Permettre une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et en détectant les savoirs, savoir-être et savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle)<sup>13</sup> ;
- ✓ Une flexibilité géographique, un référentiel commun facilite l'identification des mobilités possibles, une souplesse fonctionnelle (polyvalence) ;
- ✓ Une réduction des coûts et des risques liés aux déséquilibres ;
- ✓ Une meilleure efficacité de la formation ;
- ✓ Éviter la perte de savoir dans l'entreprise (départs en retraite, démissions) ;
- ✓ Acquérir un avantage compétitif pour faire face à la concurrence. Il ne s'agit plus de gérer les compétences uniquement comme des ressources, mais comme des sources de création de valeur.

### **II-3-1 Clarification des concepts :**

A fin de bien cerner la GPEC, il est nécessaire de clarifier également les significations des concepts : gestion, prévision, emploi, effectif et compétence.

#### ➤ **La gestion :**

L'acte fondamental de gestion vise à garantir la pérennité de l'entreprise par le recours à des moyens spécifiques permettant de concilier les exigences contradictoires à court, moyen et long terme.

De ce fait, la Loi de **Pareto** apparaît comme le « sésame » d'une gestion durable, mettant au deuxième plan les "techniques financières", au cœur de l'expertise comptable, auxquelles la gestion est souvent assimilée de manière réductrice. Le terme de gestion, souvent présenté comme l'ensemble des techniques de contrôle de l'activité des organisations (entreprise,

---

<sup>13</sup>J.M. Le Gall « **La gestion des ressources humaines** » PUF, Coll « Que sais-je ? », 2ème édition 1992

administration ou associations), est alors utilisé dans le sens de « gestion financière ». Quelques matières des programmes de Maîtrise de Sciences de Gestion :

Administration des entreprises, achats (gestion des, contrôle des), logistique, comptabilité, contrôle de gestion, finance, Ressources humaines, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, marketing, consolidation comptable, fiscalité, audit interne, gestion de la qualité et gouvernance.

*« La gestion est un ensemble de choix. Le gestionnaire ou le manager décide dans le cadre de leurs compétences ; ils doivent faire en sorte que leurs décisions soient appliquées, évaluées et modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics »<sup>14</sup>.*

Il y a plusieurs façons de piloter le personnel :

✓ **Gérer le personnel :**

C'est effectuer des choix stratégiques, c'est-à-dire définir des options engageant l'unité à long terme, au niveau des directions générales et du personnel. Elles concernent essentiellement :

- La politique d'emploi : choix de niveau de qualification, substitution capital travail, affectation des hommes ;
- La politique de rémunération et d'avantages sociaux ;
- L'organisation et la transmission du pouvoir : déterminer et faire respecter les normes régissant l'activité du personnel dans l'organisation.

✓ **Gérer le personnel, c'est effectuer des choix tactiques :**

Il s'agit de la prise de décisions quotidiennes, au niveau des responsables décentralisés et en conformité avec les choix stratégiques. Ce seront, par exemple, des décisions d'embauche, de mise sur pied d'une action de formation, d'aménagement des postes de travail, fixer le montant d'une prime, négocier la mise en œuvre de la réduction du temps de travail, etc.

---

<sup>14</sup>Frédérique Pigeire et Anne Dietrich « **Gestion des Ressources Humaines** » ; pages 1 et 2»

Le terme gestion vient du verbe (*gérer*) qui manifeste aujourd'hui le triomphe de l'entreprise. Le verbe s'est en effet déplacé dans toutes les sphères de l'exercice. Dans le langage des entreprises, la gestion tient effectivement de l'administration des choses. Elle n'a pas l'aura de la stratégie ni du marketing, mais elle est pourtant un rouage essentiel de l'entreprise moderne. Le contrôleur de gestion vérifie l'application des procédures et, dans la plupart des groupes, c'est d'abord par ces procédures très techniques que passent les premiers leviers d'identité, même si l'identité ne saurait se réduire à ces procédures »<sup>15</sup>.

La gestion est aujourd'hui déterminante dans tous les champs d'action : qu'il s'agisse de la trésorerie ou d'un parc automobile, de l'immobilier ou des ressources humaines. C'est pourquoi d'ailleurs le poste de contrôleur de gestion est aujourd'hui d'avantage considéré. L'entreprise a été revalorisée, on s'en est réjoui à titre. Mais le verbe « gérer » s'est répandu dans et hors l'entreprise avec des acceptions tout à fait ridicules. Signe de temps : l'autogéré, l'autogestion on disparu de notre vocabulaire. Chacun dit « gérer » sans vergogne. Aujourd'hui, tous les problèmes sont à gérer leur défaite.

Et quant à **Isabelle Calme, Jordan Hamelin, Jean-Philippe Lafontaine, Sylvie Ducroux et Fabien Gerbaud** dans leur ouvrage « *Introduction à la Gestion* » nous expliquons que la gestion consiste à tenir compte de l'ouverture de l'entreprise et sa finalité, faire des choix pour répondre à la demande de l'entreprise ou ses clients. Pour se faire :

- Il faut faire des choix pour se positionner sur le marché et de développer l'entreprise ;
- Il faut trouver des ressources humaines et des moyens facilitant leur travail ;
- Il faut organiser les ressources ;
- Il faut contrôler les performances.

Ces auteurs situent la gestion dans un cadre réglementaire, c'est-à-dire que, pour avoir une bonne gestion au sein de l'entreprise, il faut que les dirigeants soient en mesure de respecter les quatre normes citées ci-dessus.

### ➤ **La prévision :**

Prévoir, c'est établir une déclaration sur les événements à venir en utilisant comme outil le passé et le présent. Pour réussir une telle entreprise, quatre conditions sont à remplir :

---

<sup>15</sup> ETCHEGOYEN, (A) : « *Le pouvoir des mots* », édition ; Dunod, Paris, 1994, PP.93-94.

- Une certaine régularité dans le fonctionnement du monde est tout d'abord nécessaire ;
- Par ailleurs que cette régularité fournisse une information sur l'avenir ;
- Que la méthode choisie pour établir la prévision capture une part de cette régularité ;
- Et enfin quelle exclue toutes ou une partie des irrégularités.

Les deux premières conditions sont constitutives du système économique, les deux dernières sont fonctions de la méthode de prévision choisie. Il en résulte que les prévisions sont toujours entachées d'erreurs et il est possible d'en établir plusieurs pour un même évènement à venir (qui constitue l'objet de la prévision). Des outils d'analyse doivent donc être développés afin de comparer et de hiérarchiser les prévisions pour discerner ce qui fait qu'on puisse, ou non, en qualifier certaines de « bonnes ».

La prévision est d'une manière générale, la science de la description de l'avenir. La prévision se distingue de la prédiction en ce qu'elle est affectée aléatoire dû à l'incertitude de l'avenir, tandis que les prédictions résultent de modèles mathématiques déterministes.

De manière générale, trois qualités de prévision sont recherchées :

- L'exactitude ;
- La précision ;
- Et la certitude.

Pour comprendre les mérites propres des méthodes de prévision, il est essentiel d'en connaître les deux grandes classes, d'ailleurs non mutuellement exclusives : il existe d'une part des modèles purement *statistiques* sans représentation économique et d'autre part des modèles dits *structurels* dont l'ambition est de fournir une image du fonctionnement effectif de l'économie.

### ➤ L'emploi : <sup>16</sup>

Pour gérer la diversité, promouvoir l'égalité professionnelle et éviter toute discrimination, la connaissance du personnel de l'entreprise est une condition préalable. Il faut définir ce qu'est l'effectif de l'entreprise, connaître les mouvements, entrées et sorties, qui le modifient et suivre son évolution. Il faut également analyser la structure des effectifs en fonction des

---

<sup>16</sup>Jean-Marie Peretti ; « **gestion des ressources humaines** » ; 19ème édition VUILBERT ; page 23

principales caractéristiques. Lorsqu'un bilan social existe, son analyse est un préalable à tout diagnostic social.

### a- Les effectifs :

Le terme effectif est d'un emploi délicat, car il recouvre des réalités différentes. L'effectif se compose des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail, quels qu'en soient la forme, la durée, le caractère permanent ou à temps partiel, même si l'exécution du contrat est suspendue. Aussi est-il nécessaire de compléter le terme effectif d'un ou plusieurs qualificatifs permettant de le définir. Il est également nécessaire de préciser le moment de la mesure de l'effectif et la période. Enfin, pour déterminer certains seuils légaux d'effectifs, des travailleurs non liés par un contrat de travail peuvent être pris en compte.

#### a-1- L'effectif habituel :

De nombreux seuils sont utilisés pour l'application de la législation sociale, par exemple pour :

- L'élection des délégués de personnel dans tous les établissements où sont occupés habituellement plus de 10 salariés ;
- L'institution de comités de l'entreprise dans les entreprises employant au moins 50 salariés ;

La définition de l'effectif habituel revêt donc une grande importance pour appliquer la réglementation. L'effectif se compose, en premier lieu, des salariés de l'entreprise sous contrat à durés indéterminée.

- Les salariés à temps partiel sont pris en compte au prorata de leur temps de travail ;
- Les salariés sous contrat à durée déterminée, les travailleurs intérimaires et les salariés mis à la disposition de l'entreprise par une entreprise extérieure sont pris en compte au prorata de leur temps de présence dans l'entreprise au cours de douze mois précédents. Toutefois, ces salariés sont exclus du décompte lorsqu'ils remplacent un salarié déjà pris en compte ;
- Les apprentis, les titulaires des contrats de professionnalisation et des contrats aidés et le chef d'entreprise ou d'établissements sont exclus de l'effectif.

### a-2 - L'effectif inscrit, l'effectif permanent et l'effectif fiscal :

- ✓ L'effectif inscrit : regroupe quelle que soit la nature du contrat de travail, tous les salariés inscrits au registre du personnel. Ce registre unique obligatoire mentionne les entrées et sorties du personnel, engagements, licenciements, démission, expiration des contrats à durée déterminée. Il contient pour chaque personne le nom, prénom, nationalité, date de naissance, sexe, emploi et qualification, date d'entrée et sortie, éventuellement autorisation d'embauchage et nature du contrat : apprenti, contrat à durée déterminée, temps partiel, ...etc. Les travailleurs temporaires sont consignés avec le nom de l'entreprise de travail temporaire.

Il est nécessaire de distinguer l'effectif inscrit instantané saisi à un instant donné et l'effectif inscrit moyen calculé pour une certaine période.

- ✓ L'effectif permanent : se compose des salariés titulaires d'un contrat à durée indéterminée, inscrit à l'effectif pendant toute l'année considérée.
- ✓ L'effectif fiscal : regroupe tous ceux qui ont figurés peu ou prou à l'effectif et qui, de ce fait, ont perçus de l'entreprise une rémunération à titre de l'exercice.

### b- La structure :

La connaissance des diverses caractéristiques de la population est essentielle pour la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle de l'emploi et pour une gestion de la diversité excluant toute discrimination prohibée. Les caractéristiques à prendre en compte sont nombreuses. Le bilan social de l'entreprise en retient cinq dans la rubrique « effectifs » : âge, sexe, ancienneté, qualification, nationalité. D'autres caractéristiques peuvent être retenues notamment celles portant sur les savoirs et compétences.

#### b-1- La pyramide des âges :

La pyramide des âges du personnel peut être fournie de façon plus au moins détaillée selon la finesse des classes d'âges retenues, elle peut être fournie pour l'effectif global ou pour chaque sexe, chaque catégorie socioprofessionnelle, ...etc.

On rencontre des formes caractéristiques des pyramides des âges :

- Le « champignon » ;
- La « poire écrasée » ;
- Le « cylindre ».

D'autres formes de pyramide des âges traduisent également l'histoire de l'entreprise, la conjoncture, les fluctuations des politiques de l'emploi, la brutalité des mesures d'âge, ... etc.

### **b-2- La répartition par sexe :**

La répartition par sexe présente, elle aussi, une utilité certaine du fait, d'une part, de l'importance de régularisation relative au travail féminin et à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et, d'autre part, aux différences d'attente en matière de durée et d'aménagement des temps de travail.

### **b-3- La pyramide des anciennetés :**

Cette pyramide présente d'autant plus d'intérêt que l'ancienneté influe non seulement sur le comportement professionnel du salarié mais aussi sur son statut dans l'entreprise.

### **b-4- La répartition selon la nationalité :**

Prendre en compte la nationalité apporte des indications sur l'ouverture internationale. Le pourcentage d'étrangers parmi les cadres est un indicateur important. Par ailleurs, une forte proportion de travailleurs étrangers dans les qualifications les plus basses traduit fréquemment des conditions de travail difficiles.

### **b-5- La structure de qualification :**

Elle est une caractéristique essentielle de l'entreprise. Dans le bilan social, deux structures de qualification sont données. Une structure détaillée en 3 ou 4 postes minimum et une structure de qualification détaillée en 5 ou 6 postes. Les structures font ressortir le poids de l'encadrement (% des cadres) et celui des emplois non qualifiés.

### **b-6- Le croisement des caractéristiques :**

L'analyse passe par le croisement des caractéristiques : structure de qualification par sexe et par âges, par exemple.

### **b-7- Les nationalités :**

Le bilan social indique le nombre des travailleurs étrangers.

### **b-8- Les autres caractéristiques :**

Les entreprises disposent de base de données RH riches d'informations à l'entrée, l'expérience professionnelle antérieure, le déroulement de la carrière de l'entreprise, les mobilités, les formations suivies dans l'entreprise, les compétences acquises, les acquis professionnels validés. Ces informations sont fort utiles. Ainsi, l'évolution du niveau moyen de formation des nouveaux embauchés et son incidence sur la structure de la population sont une caractéristique importante à prendre en compte.

L'analyse des caractéristiques de la population de l'entreprise est nécessaire pour construire une stratégie de l'entreprise fondée sur les ressources humaines et définir les principaux choix d'une politique de l'emploi.

### **c- Mouvements et évolution :**

Divers mouvements affectent les effectifs et les caractéristiques de la population. Départs, recrutements promotions modifient le volume et la structure des effectifs.

#### **c-1- Les recrutements :**

L'entreprise peut conclure des contrats de travail pour une durée déterminée ou pour une durée indéterminée. La distinction commande les règles applicables en cas de rupture ou de résiliation du contrat. Le contrat à durée indéterminée est conclu sans que son ait été fixé d'avance. Ce type de contrat est le plus fréquent.

Cependant, un développement important des embauches par un contrat de durée déterminée (CDD), depuis vingt ans, traduit la recherche d'une flexibilité accrue.

L'engagement définitif est souvent précédé par une période d'essai. Cette période doit être prévue par les conventions collectives ou le contrat de travail. Elle n'est règlementée par la loi que dans le cas des contrats à durée déterminée.

#### **c-2- Les départs :**

Les causes de départs de l'entreprise sont multiples. La grille d'information du bilan social retient les catégories suivantes : démissions, licenciements pour cause économique (dont départs en retraite ou préretraite), licenciements pour d'autres causes, fin de contrats à

durée déterminée, départs au cours de la période d'essai, mutations d'un établissement à un autre, départs volontaires en retraite ou préretraite, décès.

A partir des informations du bilan social de l'entreprise pour trois ans, il est possible de suivre diverses évolutions de l'effectif et de sa composition.

**c-3- L'évolution du niveau d'emploi :** Plusieurs indicateurs sont possibles.

$$\frac{\textit{Effectif au 31/12/20n + 1}}{\textit{Effectif au 31/12/20n}} \quad (1)$$

Cet indicateur ne tient en compte la nature du contrat (durée déterminée ou indéterminée). Il présente les limites d'un indicateur instantané à la différence de l'indicateur suivant.

$$\frac{\textit{Effectif moyen 20n + 1}}{\textit{Effectif moyen 20n}} \quad (2)$$

**c-4- La mobilité du personnel :**

Plusieurs ratios permettent de suivre les départs.

$$\frac{\textit{Départs en cours de période d'essai}}{\textit{Embauches totales}} \quad (3)$$

Cet indicateur évalue la qualité de recrutement et de l'intégration.

$$\frac{\textit{Démissions}}{\textit{Effectif moyen}} \quad (4)$$

Cet indicateur, suivi pour chaque catégorie de salarié, évalue la fidélisation.

*Licenciements pour cause autre qu'économique* (5)

---

*Effectif moyen*

Les ratios (4) et (5) renseignent sur la stabilité du personnel sans intégrer les causes économiques.

*Licenciement pour cause économique en 20n +1* (6)

---

*Effectif au 31/12/20n*

L'indicateur (6) reflète l'insécurité économique.

Il est également nécessaire de suivre la « survie » du personnel, toutes causes de départs confondues.

*Salariés ayant plus d'un an d'ancienneté en 20n +1* (7)

---

*Effectif total au 31/12/20n*

La survie du personnel recruté durant l'année peut aussi être mesurée.

*Salariés ayant moins d'un an d'ancienneté* (8)

---

*Total des embauches de l'année écoulée*

#### **c-5- L'évolution des emplois :**

Il est intéressant de suivre l'évolution d'une année sur l'autre de la structure de qualification. Ainsi, l'indicateur (9) permet de suivre le taux de l'encadrement.

$$\frac{\text{Cadres + maîtrises } 20n + 1}{\text{Effectif total } 20n + 1} \quad (9)$$

---

$$\frac{\text{Cadres + maîtrises } 20n}{\text{Effectif total } 20n}$$

Un ratio supérieur à 1 traduit un renforcement du poids de l'encadrement. De la même manière, le poids relatif des différentes catégories peut être suivi. Ces ratios permettent de mesurer l'ampleur des transformations.

➤ **La compétence :**

Il existe de nombreuses définitions pour la compétence.

Autrefois, le terme compétence était strictement lié à la qualification, c'est-à-dire la maîtrise de techniques très spécifiques. Aujourd'hui, on parle de l'analyse des compétences, au pluriel.

Il ne s'agit plus seulement d'évaluer des aptitudes mais plutôt de déterminer ce que sait faire une personne et de favoriser son intégration, évolution et sa reconversion. La compétence se définit comme : « *un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir-être relatif à un domaine de connaissance spécifique mais il faut également intégrer la notion de combinaison. En effet, on devient compétent dès lors que l'on sait les combiner entre eux, les organiser et les mobiliser aux moments adéquats et à bon escient* »<sup>17</sup>.

Voici quelques définitions qui vont éclairer notre étude :

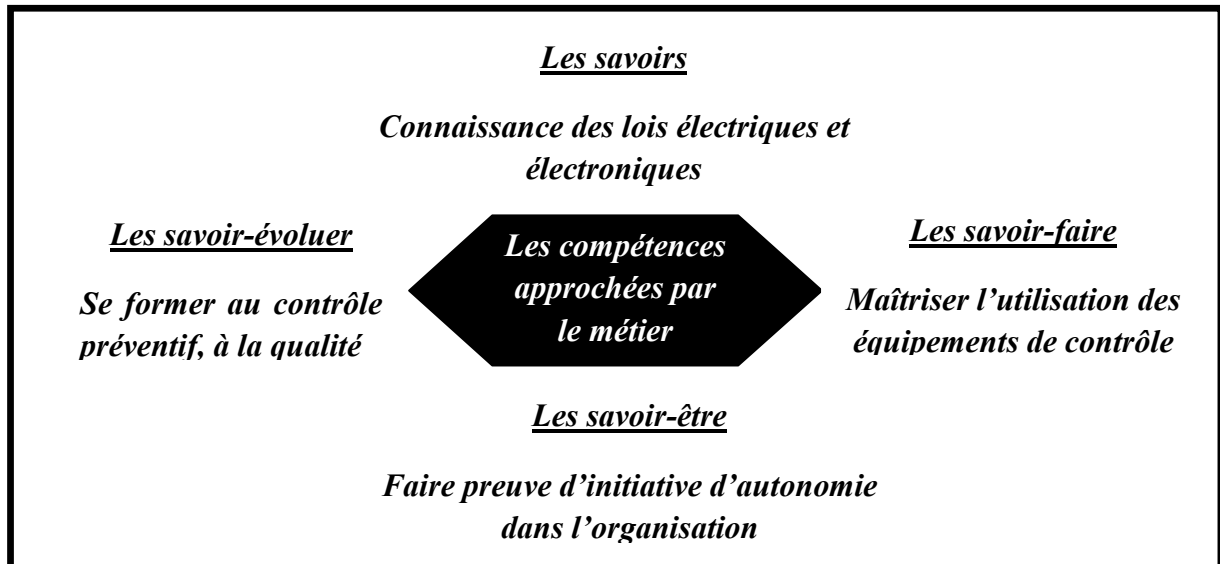
- ✓ **Les savoirs** : l'ensemble des connaissances générales ou spécialisées à posséder. Il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques ou techniques.
- ✓ **Les savoir-faire** : ils concernent la maîtrise d'outils et de méthodes dans un contexte bien spécifique.
- ✓ **Les savoir-être** : les attitudes et comportements au travail.

---

<sup>17</sup>MARTORY, (B) et CROZET, (D) ; « **Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performances** », éd Dunod, 5<sup>ème</sup> éd ; Paris ; 2002 ; P.17.

- ✓ **Les savoir-évoluer** : ils concernent à la fois les possibilités d'évoluer dans le métier ou d'aller vers d'autres types d'activités.

**Figure. N°03 : Les quatre axes possibles d'une approche rationnelle des compétences : « exemple sur l'analyse du poste de contrôleur dans l'industrie électrique » :**



Source : MARTORY, (B) et CROZET, (D) ; « **gestion des ressources humaines pilotage social et performance** » ; édition DUNOD ; 5<sup>ème</sup> édition ; paris ; 2002 ; P.17.

Il est important de rappeler qu'une compétence a un cycle de vie. Elle s'acquiert, se mesure, s'évalue, se développe et s'observe dans l'exercice d'une activité, mais elle se perd aussi si elle n'est pas entretenue. Il est important de maintenir les compétences acquises. Des échelles de compétences ont été créées afin de permettre l'évaluation du niveau de compétence d'un individu.

La compétence est aussi complexe, évolutive, interactive et globale

- **complexe** ; ne réside pas dans la somme des savoirs, mais dans l'organisation dynamique de ses composantes, elle fait appel à des ressources variées combinées de manière particulière à chaque situation.
- **évolutive** ; prend appui sur les ressources existantes qui se développent constamment.
- **Interactive** ; reliée à son champ et à des contextes variés d'utilisation.
- **Globale** ; elle est plus que la somme de ses éléments

### II-3-2 Les compétences individuelles et collectives :

Il existe dans l'entreprise deux types de compétences, en correspondance à l'individu et à l'équipe.

#### II-3-2-1 Les compétences individuelles :

L'organisation est en particulier ce qui permet de relier la compétence individuelle à la compétence collective. Les compétences individuelles sont celles dont on parle souvent ; quand on parle de compétences en ressources humaines, elles sont propre à l'individu et utilisées dans des différents agissements (qu'ils soient personnels ou professionnels) ce sont aussi les plus évaluées ; bilan annuel, grille de rémunération.

Ces compétences individuelles peuvent être devisées en plusieurs champs de compétence :

- **Les compétences techniques :** ce sont les compétences spécifiques du métier qui ont une composante « technique » directement utilisable dans l'emploi.

Par exemple :

- La programmation d'automatisme pour un technicien
  - Le langage java pour un ingénieur informaticien
  - Le droit du travail pour un juriste
- **Les compétences transversales :** Ces compétences permettent de maîtriser son emploi dans un environnement ouvert. Elles sont appelées : les compétences comportementales ou les qualités humaines, Les compétences transversales peuvent se classer de la manière suivante :
    - ✓ **Savoir-être relevant du métier :** autonomie, consciences professionnelle, créativité, organisation, rigueur...
    - ✓ **Savoir-être du domaine relationnel :** bonne présentation, diplomatie, discrétion/confidentialité, écoute, esprit d'équipe, sens relationnel...
    - ✓ **Savoir-faire « support » :** adaptation aux outils informatiques, conseil client et adaptation à la demande client, savoir-faire commercial ou négociation (même en dehors des emplois commerciaux)...
    - ✓ **Savoir-faire animation / communication :** aptitude à s'organiser, savoir animer, communiquer, s'informer, travailler en équipe / encadrer une équipe...

- ✓ **Savoir- faire relevant du développement personnel** : résistance au stress, rapidité, ouverture d'esprit, dynamisme<sup>18</sup>.

Aujourd'hui, être rapidement opérationnel, c'est mettre en œuvre l'ensemble des compétences « technique » du métier, mais également maîtriser les compétences « transversales » pour s'adapter à l'environnement.

Par ailleurs, il est important de souligner que la valeur des compétences d'une entreprise n'est pas faite de la simple sommation des compétences que possèdent les individus (compétences individuelles), mais de leurs combinaisons spécifiques en compétences collectives.

### **II-3-2-2 Les compétences collectives :**

Elles sont aussi importantes que les compétences individuelles. Elles sont utilisées par plusieurs individus pour la réalisation d'un objectif professionnel commun et résultent des compétences individuelles. Dans les compétences collectives nous trouvons aussi, les compétences organisationnelles qui sont appelées « compétences clés » elles sont peu nombreuses et forment l'avantage concurrentiel de l'entreprise, ce sont elles qui permettent d'affronter l'imprévu.

Le BOTERF dénombre quatre composantes qui permettent la reconnaissance de la compétence collective.

- Une image opérative commune ;
- Un code et langage commun ;
- Un savoir coopérer ;
- Un savoir apprendre de l'expérience.

Nous ajoutons à cela :

- L'interaction qui existe entre les individus ;
- La présence d'un management participatif ;
- Le partage de l'expérience individuelle.

---

<sup>18</sup> A. COHEN ; «**toute la fonction ressources humaines** » ; DUNOD ; paris ; 2006 ; p 136.

Les compétences collectives permettent aussi d'obtenir des résultats plus probants que la somme de ceux obtenus à titre individuel. Nous nous trouvons ainsi dans un système où deux dimensions indissociables coexistent :

- ✓ les compétences individuelles qui sont nécessaires et apparaissent par prise d'initiative individuelle pertinente ;
- ✓ les compétences collectives qui permettent l'entraide, la coopération et l'existence de réseaux de ressources collectives pour parvenir à un avantage par rapport à la concurrence et permettent d'être performant.

Il est largement admis que la compétence (individuelle ou collective) constitue une ressource essentielle des entreprises. D'où elle est sensée que dans la gestion des ressources humaines ce n'est plus la capacité à décrire un poste mais la possibilité de décrire ce que les salariés doivent savoir faire pour agir avec compétence. Il appartient donc à l'entreprise de bâtir une politique cohérente de développement de son capital de compétence, par l'intégration de la notion des compétences à la stratégie globale de l'entreprise.

### **II-3-3 L'articulation entre la description de la situation de travail et son référentiel de compétence :**

Le référentiel de compétences d'une situation de travail ne peut être élaboré indépendamment de la description de celle-ci. Il va même puiser directement à l'intérieur de celle-ci les éléments nécessaires à ce travail de repérage.

Le point de passage entre la description de la situation de travail et le référentiel de compétences va s'établir au niveau des activités. Ou éventuellement à celui des tâches si l'on souhaite élaborer un référentiel plus détaillé. Les titulaires d'un poste de travail, d'un emploi ou d'un métier et chacune d'entre elles requiert la maîtrise d'un certain nombre de compétences.

Pour effectuer ce travail de repérage des compétences, on utilise un tableau comme celui-ci :<sup>19</sup> Tableau de repérage des compétences :

---

<sup>19</sup>Christian BATAL ; « la gestion des ressources humaines dans le secteur public, l'analyse des métiers des emplois et des compétences » ; les éditions d'Organisation ; 1997 ; page ; 161.

**Tableau. N°02 : le repérage des compétences**

Activités-tâches	« savoir »	« Savoir faire »	« savoir-être »

Ainsi, il est nécessaire de reprendre chacune des activités ou des tâches qui ont été identifiées dans la situation de travail, puis, si l'on utilise la catégorisation des compétences qui distingue les « savoirs », les « savoir-faire », les « savoir-être ».

Les connaissances, aptitudes et savoir-faire ne suffisent pas à la compétence : on peut posséder des ressources sans les mobiliser dans la bonne direction (vers le niveau de performance voulu) permettent d'atteindre la compétence.

Il existe une différence entre objectifs organisationnels et objectifs individuels, cette différence fait l'objet de tensions.

Pour cette raison, chacun doit avoir un intérêt à la mobilisation des aptitudes, connaissances et savoir-faire ; l'intérêt ne doit pas seulement être organisationnel ou économique.

Cette mobilisation doit répondre à un besoin, un souhait d'autonomie, de progrès, de responsabilisation du salarié concerné.

**Le développement des compétences est plus une contribution qu'une rétribution du contrat le liant à l'organisation.**

Les rétributions valorisables et valorisées par les salariés détenteurs de compétences existent dans les bénéfices tirés de leur développement (salaire, qualifications, possibilités d'évolutions professionnelles, responsabilités, autonomie, prestige, reconnaissance, valorisation...) Le management par les compétences doit, pour être efficace, prendre en compte cet « accord gagnant-gagnant »

### **II-3-4 De la compétence à la GPEC : le management par les compétences :**

Avant de décrire le management par les compétences il est nécessaire de positionner l'ensemble des démarches actuelles autour de la compétence nous avons identifié trois niveaux représentés sous forme de pyramide :<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> David. DUCHAMP, Loris .GUERY « la gestion des ressources humaines », édition NATHAN, page 35.

### **Le niveau 01 : la gestion des compétences :**

Le premier niveau de base constitue la première étape dans une démarche compétence complète. Le niveau 1 est plutôt descriptif et permet de faire un état des lieux de l'existant. La démarche est pilotée par la direction des ressources humaines, dont le rôle va être, d'une part, de répertorier l'ensemble des compétences requises par métier de l'entreprise, et d'autre part, les compétences détenues par les salariés, afin d'aboutir à terme la meilleure adéquation entre les besoins (les métiers et les fonctions de l'entreprise) et les ressources (les hommes).

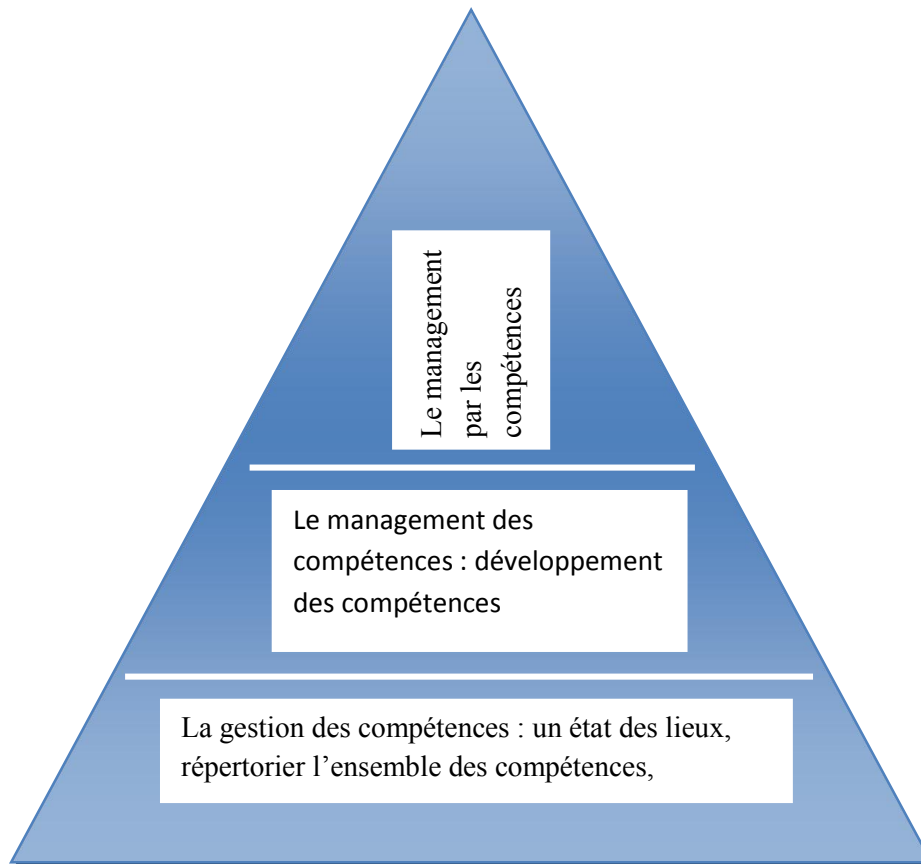
### **Le niveau 02 : le management des compétences :**

Le niveau 2 aide à la mise en œuvre opérationnelle de la gestion des compétences de niveau 01. Ce niveau 2 vise à développer les compétences métiers en vue d'améliorer la performance des équipes. Il s'inscrit dans le champ managérial. La fonction ressources humaines s'efface devant les managers opérationnels qui deviennent les vecteurs de la démarche et en sont les acteurs clés. Ce transfert de responsabilités, plus difficile à mettre en œuvre car il est nécessaire l'implication d'un plus grand nombre d'acteurs, permet par contre d'ancrer la démarche dans les pratiques managériales quotidiennes de l'entreprise et d'en démultiplier les bénéfices.

### **Le niveau 03 : le management par les compétences :**

Ce dernier permet le pilotage de l'entreprise dans un environnement turbulent. Il a pour objectif de développer l'intelligence « collective » de l'entreprise en incitant les salariés à dynamiser des comportements professionnels favorisant la réussite collective. Il permet d'augmenter et de valoriser le capital humain en créant ainsi un avantage concurrentiel unique.

**Figure .N°04 : De la compétence à la GPEC : le management par les compétences**



**Source :**Réalisé par nous même

Le management par les compétences se structure autour des compétences stratégiques à la fois de l'individu et de l'entreprise elle-même :

- ✓ **Les compétences stratégiques de l'individu** : sont celle qui assurent son employabilité tout au long de la vie, cette dernière doit être clairement annoncée par les directions et inscrites dans la charte du management de l'entreprise.
- ✓ **Les compétences stratégiques de l'entreprise** : peuvent se situer à tous les niveaux hiérarchiques d'emplois. Une compétence stratégique peut être déclinée sur plusieurs métiers ou famille professionnelle

Certes, la compétence n'est pas toujours l'unique et suffisante clé de la réussite professionnelle des hommes, non plus que du succès des entreprises. La chance aussi y a sa part jamais entièrement réductible ! Mais, à mesure que les compétitions, tant individuelles que collectives, se font plus ouvertes, plus intenses, plus générales, la compétence tend à s'imposer comme le facteur de succès décisif à long terme et au demeurant le seul maîtrisable.

C'est ce que la CEGOS a entendu souligner en publiant, en 1985 « *la bataille de la compétence* »<sup>21</sup>

### **Section III : la GPEC un outil stratégique du management des ressources humaines :**

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil stratégique demanagement pour l'entreprise si elle est intégrée à la politique stratégique. Elle permet defaire une analyse prospective de la structure de l'entreprise et c'est un outil qui sert de baseaux politiques que l'entreprise va mettre en place pour réduire les déséquilibres. Dans cette section nous allons essayer de répondre a :

- ✓ Définition et objectifs de la stratégie de management.
- ✓ La GPEC est un outil stratégique de management pour l'entreprise.

#### **III-1 Définition et objectifs de la stratégie de management :**

##### **III-1-1 Définition et objectif d'un outil stratégique**

La démarche stratégique répond à plusieurs définitions qui sont :

- ✓ « Plan d'utilisation et d'allocation de ressources disponibles dans le but de modifierl'équilibre concurrentiel et de le stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée »

(Sallenave)

- ✓ « Voie qu'emprunte une entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel qui déterminerasa performance » (Porter)

Nous somme ici au cœur d'un domaine profondément influencé par l'environnement culturelle de l'entreprise, d'un pays à un autre, d'un secteur à l'autre, d'une entreprise à une autre, la démarche stratégique se diffère, mais beaucoup d'entreprise ont une démarche stratégique structuré autour d'un processus relativement semblable qui peut se résumé dans les principales étapes suivantes :

#### **1- Phase de diagnostic stratégique :**

Ou la situation de l'entreprise, dans un double prospectif interne et externe. L'entreprise est en effet considérée comme un système unique, ouvert sur son environnement, la stratégie définissant les modes de relation entre l'entreprise et cet environnement.

---

<sup>21</sup>Yves CANNAC et la CEGOS ; « **la bataille de la compétence** » : **l'éducation professionnelle permanente au cœur des stratégies de l'entreprise** ; édition Homme et technique ; paris ; 1985 ; Ce livre a reçu en 1985 le prix du management Harvard-L'Expansion.

### **1-1 diagnostic interne :**

Il vise à définir plus précisément le potentiel stratégique de l'entreprise, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations, mais aussi ses faiblesses. Ainsi cette phase permet d'identifier, le savoir-faire propre à l'entreprise, son métier, ses compétences, mais également les points sur lesquels l'entreprise ne peut pas compter ou doit progresser.

### **1-2 le diagnostic externe :**

Il a plutôt pour objectif de déceler, dans la situation actuelle et dans les évolutions possible de l'environnement, les changements susceptibles d'être favorable ou défavorable aux affaires : les opportunités possibilité de développement, mais aussi les menaces sur l'activité actuelle.

Cette phase de diagnostic permet de designer plus clairement le cadre d'action possible pour l'entreprise. Il ne s'agit pas d'une photographie à l'instant T, mais plutôt d'un film projeté qui couvre le passé récent, le présent, et surtout les prévisions pour l'avenir, toutes choses étant égales par ailleurs.

### **2- Phase de définition de la vision et des objectifs stratégiques :**

C'est au cours de cette phase que la vision pour les années à venir se définit, ainsi que les objectifs stratégiques qui l'accompagnent. Une fois les objectifs clairement identifiés, les choix stratégiques retenus pour atteindre pourront être très différents.

Selon plusieurs critères comme : la probabilité de réalisation des objectifs, les risques encouru, les forces et faiblesses de l'entreprise pour la réalisation de ses choix.

### **3- Phase de déclinaison des objectifs stratégique en plan opérationnel :**

Il s'agit ici de transformer cette vision globale, ses objectifs stratégiques et ces choix en plan précis et les plus concrets possible en général sous la forme de business plans. Ce sont les différents divisions et formations de l'entreprise qui vont avoir la charge de définir ces business plans, élaborant leurs propres stratégies pour les atteindre au niveau de leur division fonctionnelle ou business unit.

### **4- Phase du contrôle :**

En effet la démarche stratégique n'a de sens que s'il existe un système permettant de réajuster les plans en cas d'écart entre les objectifs et les résultats.

Le contrôle stratégique est un processus ouvert, continu qui se déroule au rythme des périodes de contrôle définis par l'entreprise et qui cherche mesurer l'écart entre les objectifs fixés et les résultats obtenus aux différentes phases définies.

## CHAPITRE I : la GPEC au cœur du management des ressources humaines (MRH)

---

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

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

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

- 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 organisation (structure, planification, contrôle, la coordination, système de gestion) Vu le contexte actuel, les entreprises ont tout intérêt à investir dans le capital humain pour faire face aux exigences de renouvellement, de réactivité, de flexibilité et de complexité.



### **III-2-1 Outil de recrutement et de justification de rémunération :**

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

La GPEC permet de réduire les risques liés à un recrutement dont la première étape, le profil est la plus délicate à réaliser. De plus, c'est aussi un outil de justification de rémunération dans la mesure où le descriptif positionne chaque fonction sur une échelle de compétences qui sont les principaux déterminants du salaire.

### **III-2-2-Outil de formation :**

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

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

### **III-2-3- Outil d'appréciation des personnes et de gestion des carrières :**

Le descriptif de poste peut servir de base à l'entretien annuel d'évaluation. On analyse les performances de l'individu, en étudiant les écarts entre les résultats attendus par le poste et ceux réellement obtenus. Cet entretien permet de dialoguer avec l'individu, de comprendre pourquoi les objectifs qui ont été fixés ne sont pas atteints et de mettre en place un plan d'action qui permettra de les réduire.

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

### III-2-4- Outil d'employabilité :

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

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences sont devenues une des préoccupations centrales de la gestion des Ressources Humaines. En effet, l'entreprise doit concevoir, mettre en œuvre et suivre des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources, en fonction de son plan stratégique, des évolutions et des mutations technologiques.

La GPEC doit s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise, trop souvent les entreprises ont choisi cet outil comme variable d'ajustement des effectifs. Or la GPEC, ne peut se limiter à de simple calcul quantitatif des emplois. En effet, elle doit être intégrée et construite en fonction des différentes politiques de formation, recrutement, gestion des carrières que l'entreprise souhaite mettre en place. Selon une démarche on respecte les conditions de cette dernière afin d'assurer la réussite de cette démarche.

**CHAPITRE II : la démarche GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du management des ressources humaines**

**CHAPITRE II : la démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du management des ressources humaines :**

Les compétences sont au cœur du management des Ressources Humaines depuis quelques années déjà.

La mondialisation et la concurrence internationale, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante à prévoir donc à gérer les risques, sont autant des données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du « facteur humain » dans le contexte de compétitivité actuelle.

En effet, qui mieux que les hommes et les femmes au contact des clients et des problèmes peuvent apporter la réactivité nécessaire pour répondre à l'évolution de l'environnement et permettre ainsi aux entreprises de rester performantes ?

De leur côté, les actionnaires cherchent à évaluer les entreprises par des moyens autres que par les résultats financiers : ils cherchent de plus en plus à évaluer le capital immatériel - dont les compétences font partie -, les fonds éthiques étant probablement représentatifs de ce mouvement, même si les méthodes d'évaluation restent discutables.

Dans ce chapitre, et après avoir défini la gestion des compétences, nous allons passer à la partie la plus importante de notre travail, dans une première section nous allons étudier : Les outils de la GPEC ensuite, Quelle sont les différentes manières de rentrer dans une GPEC ? Les enjeux de cette démarche.

Dans la deuxième section elle va être concentrée sur, la démarche de la GPEC, à qui s'adresse cette démarche ? avec quelle organisation ? Ensuite les thématiques de la GPEC, et comme un point final nous allons situer, les conditions pour réussir la démarche GPEC.

**Section I : comment accéder à une démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC) :**

**I-1 Les outils de la GPEC :**

Pour mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il faut d'abord bien connaître les caractéristiques de sa population. Plusieurs facteurs sont importants et doivent être prises en compte. Dans le bilan social d'une entreprise, les caractéristiques de l'effectifs d'entreprise peuvent être réparties selon l'âge, le sexe, l'ancienneté, les qualifications, voir même la nationalité. D'autres caractéristiques peuvent être retenues, comme celles relatives aux compétences.

Ces outils de la GPEC peuvent être répertoriés selon trois types :

- **Les outils d'observation des effectifs de l'entreprise : on peut retenir principalement :**
  - Pyramide des âges ;
  - Pyramide des anciennetés ;
  - Répartition par sexe.
- **Les outils d'analyse des emplois :**
  - La cartographie des emplois ;
  - Le références des compétences ;
  - Le référencier compétence d'un emploi.
- **Les outils de suivi des ressources humaines :**
  - L'évaluation des compétences ;
  - L'entretien annuel d'appréciation ;
  - Le bilan de carrière.

Nous allons à présent détailler chacun de ces outils.

**I-1-1 les outils d'observation des effectifs de l'entreprise :**

➤ **pyramide des âges<sup>1</sup> :**

C'est un outil de simulation qui permet de mettre en valeur des caractéristiques objectives tel que : l'évolution de l'âge moyen, rajeunissement, vieillissement, taux de sorties en fonction des retraites et d'hypothèses de turn-over, taux d'entrées nécessaires pour maintenir la population constante ou la faire évoluer quant à l'âge moyen par exemple.

---

<sup>1</sup>Louis MALLET ; « **gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines** » ; édition Liaison ; paris 1991 ; page 78.

## CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH

---

La pyramide des âges des individus peut être construite à une date donnée de façon plus ou moins détaillée selon la finesse des classes d'âge retenues.

Elle peut être établie pour l'effectif global ou pour chaque sexe, ou même chaque catégorie socioprofessionnelle.

Cependant cinq (05) types de pyramides :

- Le « champignon » présente un déficit de jeunes salariés face à une population plus âgée. Si cela peut laisser envisager des perspectives de carrières aux plus jeunes, le départ futur des salariés les plus âgés et sans doute les plus expérimentés, peut conduire à une perte de compétences. C'est peut être une partie non négligeable des valeurs de l'entreprise, de son histoire, qui peut disparaître progressivement.
- La « poire écrasée » contrairement à la précédente, présente un effectif important de jeunes salariés. Si cela peut être perçu comme un élément de dynamisme et de créativité au sein de l'organisation, à terme, la compétition pour accéder aux postes à responsabilité risque de s'avérer âpre.
- Le « cylindre », correspond à des recrutements réguliers. Il présente de nombreux avantages pour une gestion dynamique des effectifs.
- La « toupie » se caractérise par une forte proposition d'âge entre 35 et 54 ans. Cette pyramide devient progressivement une pyramide sous la forme du champignon.
- La « pilote » elle se caractérise par la faiblesse des classes intermédiaires de 30 à 50 ans, et par deux (02) groupes équilibrés de plus de 50 ans et de moins de 30 ans. Cette forme résulte des recrutements massifs suivis d'une absence de recrutement d'un rajeunissement suite aux départs naturels à la retraite.

L'analyse d'une pyramide des âges présente un grand intérêt. En effet, l'âge a un impact important sur les comportements professionnels et la pyramide des âges permet également d'établir des projections dans le temps.

### ➤ **La pyramide des anciennetés :**

Cette pyramide présente beaucoup d'intérêt, car l'ancienneté influe sur le comportement professionnels ainsi que les aspirations du salariés. Une pyramide d'ancienneté permet alors de disposer d'une photographie de la répartition de l'effectif par tranche d'ancienneté à une date donnée. Elle sert donc à :

## CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH

---

- Prévoir les départs en retraites ;
- Mettre en place un plan de recrutement ;
- Impliquer et mobiliser les coachs et organiser le transfert des compétences.

Cependant l'analyse de la pyramide d'ancienneté et indissociable de celle des âges elles permettent de faire des simulations et des projections des effectifs.

### ➤ Répartition par sexe :

Son utilité repose dans l'importance accordée à l'emploi féminin quant à la régularisation relative au travail féminin et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Aussi, par rapport à la durée et l'aménagement du temps de travail.

### I-1-2 les outils d'analyse des emplois :

#### ➤ la cartographie des emplois :

La cartographie des emplois (ou le référentiel des emplois) répartit d'une manière ordonnée tous les emplois types de l'entreprise selon les secteurs d'activités, les fonctions et/ou les sites géographiques. Elle regroupe cependant les métiers ayant les mêmes aires d'intervention (les activités similaires) en famille professionnelle.

Cet outil permet à chacun de connaître au mieux les différents métiers de son entreprise, et de réfléchir à son évolution professionnelle afin d'être le propre acteur de sa carrière.

Elle permet alors :

- ✓ aux employés : de connaître les métiers existants dans le secteur d'activité et les passerelles entre les différents métiers pour construire leur parcours professionnel. Dans ce cadre elle facilite les reconversions et les mobilités dans le même secteur d'activité ou vers d'autres.
- ✓ Aux entreprises : de mettre en œuvre une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour répondre aux évolutions des marchés et de ses stratégies. Elle accompagne en interne l'adaptation et le développement de ses compétences ainsi que les évolutions de carrières, grâce à des actions de formations, de mobilités...

## CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH

---

L'objectif de la création d'un référentiel d'emplois types est de mettre en place une approche collective et prospective de la gestion des emplois et effectuer une veille pour essayer d'anticiper leur évolution en répondant aux questions suivantes :

- Comment vont évoluer les emplois existants ?
- Quel sont les nouveaux emplois qui vont émerger ?
- Quel sont les nouveaux emplois qui vont disparaître ?

Il est recommandé, lors de l'élaboration d'un référentiel des emplois types, de faire en sorte qu'il soit exploitable, c'est-à-dire simple. S'il est trop complexe, l'outil sera rapidement plus utilisé<sup>2</sup>.

➤ **la référentielle compétence** :

Le référentiel des compétences est un document qui répertorie l'ensemble des compétences à mettre en œuvre dans une situation professionnelle, pour atteindre ses objectifs. Il précise par conséquent les compétences exigées et permet de mesurer le niveau d'une personne par rapport à ce qui est requis. Il comporte : la liste des compétences requises et une grille d'appréciation<sup>3</sup>.

La construction de ce référentiel se fait en plusieurs étapes :

1. Rassembler toutes les informations existantes : Il s'agit de faire l'état des lieux dans chaque service, recenser les besoins et prévoir les évolutions. L'élaboration d'un référentiel implique chaque membre de l'organisation car chacun est amené à réfléchir sur ses pratiques et ses savoirs, pour identifier les modes d'emploi et les connaissances nécessaires à la réalisation d'une tâche.
2. Identifier les activités principales et les compétences correspondantes. Généralement c'est la technique de l'entretien qui est utilisée pour apprécier la compétence d'une
3. personne. On s'appuie sur une trame méthodologique précise qui permet de conduire l'entretien.

---

<sup>2</sup>Maurice THÉVENET et autre ; « **Fonction RH/ politique, métiers et outils des ressources humaines** » ; édition Pearson Éducation ; France ; 2007 ; page 152.

<sup>3</sup> Jaques SOYER ; « **Fonction formation** » ; édition d'Organisation ; paris ; 2003 ; page 425.

## **CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH**

---

4. Hiérarchiser les compétences et définir le niveau de maîtrise, il s'agit de définir le niveau de l'individu la présence de prérequis (cela correspond aux diplômes souhaités pour le poste). Ensuite les compétences sont hiérarchisées, on évalue si la personne est débutante, confirmée ou expérimentée.

Le référentiel de compétences constitue le premier outil de la GPEC. Le référentiel doit être structuré autour des domaines clés du métier, il ne doit pas comprendre plus de dix situations professionnelles. Il ne doit pas être trop complexe et rester facilement compréhensible et appropriable par les personnes concernées.

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

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

### **La construction du descriptif de poste :**

Le descriptif de poste est un document qui permet d'avoir une connaissance approfondie du poste. Il se nourrit des référentielles compétences. C'est un document de référence qui regroupe l'ensemble des fonctions nécessaires à l'atteinte des objectifs d'une organisation et c'est également une étape indispensable de la Gestion des Ressources Humaines. Dans de nombreuses organisations on ne trouve pas de profil de poste ou alors ce sont de simples documents écrits à la hâte, à l'initiative de n'importe qui, sans mode d'emploi précis et validé. Dans un tel contexte, chacun peut alors interpréter son poste à sa guise, faire certaines tâches qui ne lui incombent pas et déléguer d'autres qui sont indispensables au poste.

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

### **I-1-3 les outils de suivi des ressources humaines :**

#### **➤ L'évaluation des compétences :**

L'évaluation des compétences est un outil indispensable à la gestion des ressources humaines.

## CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH

---

Il permet de dégager les écarts non seulement en matière de compétences (qualitative) mais aussi les objectifs qui n'ont pas été réalisés (quantitatifs).

### ➤ **L'entretien annuel d'appréciation :**

« *L'entretien annuel d'appréciation est réalisé entre le salarié et son supérieur direct. Cet entretien est préparé par les deux parties* »<sup>4</sup>. Quatre grandes phases structurent l'entretien d'appréciation :

- ✓ La première partie est consacrée à la préparation et l'accueil. C'est une phase importante qui conditionne la qualité des échanges ;
- ✓ La deuxième est totalement consacrée au passé. Le manager et le collaborateur font le point sur l'atteinte des objectifs ;
- ✓ La troisième partie est quant à elle, orienté vers la fixation de nouveaux objectifs ; rechercher des pistes de solutions pour réduire les écarts de performance et de compétences ;
- ✓ La conclusion fait la synthèse de l'ensemble de l'entretien et le manager encourage son collaborateur et lui fait part de sa confiance

Cet entretien poursuit deux(02) objectifs :

- ✓ L'évaluation des performances qui mesure les résultats obtenus par l'évalué dans son travail actuel : elle est nécessaire pour individualiser la rémunération, la formation et améliorer l'organisation. Généralement sont appréciés les connaissances dans le travail, la qualité du travail, la quantité et la productivité, les relations hiérarchiques et fonctionnelles.
- ✓ L'évaluation des potentiels s'inscrit dans la perspective d'une GPEC. Le potentiel étant considéré comme l'ensemble des compétences cachées ou disposition non totalement exploité qui permettent à une personne d'évoluer d'avantage dans sa carrière.

### ➤ **Le bilan de carrière :**

Le bilan de carrière individuel dénommé aussi diagnostic de dynamisme professionnel est un outil de gestion de carrière qui s'appuie sur le bilan des compétences. Il permet<sup>5</sup>

- A l'entreprise d'anticiper et de décider de l'évolution de carrière d'un collaborateur ;

---

<sup>4</sup>Annick COHEN ; « **toute la fonction ressources humaines** » ; édition DUNOD ; paris ; 2006 ; p 228

<sup>5</sup>Jean – marie PERETTI ; « **ressources humaines et gestion de personnel** »édition ; VUIBERT ; Paris ; 1998 page 98.

## CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH

---

- Au collaborateur de faire un point « fixe », de réaliser un diagnostic objectif et de se donner le moyen de relancer sa carrière et de gérer son évolution.

Le diagnostic doit conduire à une décision concernant l'orientation de sa carrière (son avenir professionnel) à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. L'employé exprime et essaie de réaliser son projet professionnel en fonction des opportunités qui lui sont offertes.

### **I-2 Les modes d'entrée dans la GPEC :**

Il existe différentes manières de démarrer une GPEC et l'entreprise doit se poser certaines questions. En effet, il faut qu'elle identifie les raisons qui la poussent à mettre en place un management par la compétence. De plus, l'entreprise doit choisir le mode d'entrée qui lui convient en fonction de sa taille, de sa stratégie et surtout des problèmes concrets et prioritaires d'adaptation en matière de gestion des ressources humaines.

#### **I-2-1 Les raisons :**

Il y a trois raisons principales qui poussent une entreprise à se lancer dans une GPEC :

1. Soit pour résoudre un problème lié à un projet d'entreprise, par exemple l'entreprise n'a pas de classification.
2. Soit pour mettre en place une stratégie, par exemple une décision de repositionnement ou introduction sur un nouveau marché.
3. Soit pour conduire un système global de management par la compétence.

#### **I-2-2 Les modes d'entrée<sup>6</sup> :**

Une fois que l'entreprise a clairement défini ses objectifs et les raisons de la mise en place de cette démarche, il faut qu'elle choisisse son mode d'entrée.

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

---

<sup>6</sup>(D).HIERRY ; « la gestion préventive des emplois et des compétences », édition ; l'Harmattan ; Paris ; avril ; 1990 ; Page ; 26.

## **CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH**

---

2. **L'entrée par les unités** : c'est le même principe que l'entrée précédente sauf que l'on se situe ici au niveau des unités de production. Cela suppose un fort degré d'autonomie. Cela permet d'adapter la GPEC aux problèmes spécifiques de l'unité.
3. **L'entrée par les familles professionnelles** : Il s'agit d'identifier les emplois-types de l'entreprise. On raisonne par famille, par exemple, les acheteurs, les gestionnaires,... On a un découpage transversal de l'entreprise.
4. **L'entrée par les investissements** : Pour chaque projet d'investissement, on regarde l'impact qu'aura ce projet sur l'organisation de travail, les effectifs, les métiers, les formations,...
5. **L'entrée par les emplois sensibles** : il s'agit d'identifier les emplois-cibles qui représentent pour l'entreprise des enjeux et des contraintes majeures. On parle des « 20/80 », 20 % des emplois représentent 80 % des enjeux. Ce sont les emplois clés de l'entreprise, ceux qui sont difficiles à trouver sur le marché du travail, ceux qui sont en effectifs réduits, ceux dont le contenu doit évoluer...

### **I-3 Les enjeux d'une GPEC :**

La GPEC est une stratégie pour l'entreprise permettant l'adaptation à son environnement, tout en impliquant ses salariés dans le changement futurs.

#### **I-3-1 Les enjeux pour l'entreprise :**

- Gérer l'emploi, anticipé : on ne peut plus gérer l'emploi dans l'entreprise en se bornant à effectuer les nécessaires adaptations immédiate qui s'imposent pour réduire
- Les décalages entre ressources actuelles et les besoins de l'entreprise : la GPEC permettre l'entreprise à sécuriser l'emploi, cartographier les métiers et maîtriser l'organisation de cette dernière ;
- Connaitre les compétences se qu'elle détient l'entreprise et qu'elles sont les compétences qu'elle aura besoin demain ;
- Fidéliser les salariés clés de l'entreprise, on propose des plan des carrières, ajuster la rémunération des collaborateurs par rapport un marché aujourd'hui ultra concurrentiel.

## **CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH**

---

### **I-3-2 Les enjeux pour les salariés :**

- réconcilie les employés avec la valeur du travail (leur utilité au sein de l'entreprise est clairement identifiée)
- propose une coresponsabilité dans l'atteinte des objectifs et donc la croissance durable.
- fédère les équipes inter génération (tutorat)
- permet à chaque employé d'anticiper ses évolutions professionnelles et de s'y préparer avec recul.

### **Section II : méthodologie d'une démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :**

Nous avons précisé la définition et les enjeux de la GPEC. Il nous paraît utile de détailler la méthodologie à adopter lorsque l'on se lance dans un tel projet. La construction d'une démarche de GPEC implique nécessairement la réalisation d'un diagnostic qualitatif et quantitatif de l'emploi, des métiers et des compétences dans l'entreprise. Ce diagnostic, réalisé au moyen d'instruments collectifs et individuels, permet d'établir un état des lieux des métiers et des compétences disponibles ou nécessaires dans le cadre des évolutions des activités de l'entreprise, en mobilisant différents outils, en fonction de la taille et des caractéristiques de l'entreprise tels que :

- ✓ la cartographie des emplois, des métiers et des compétences par famille de métiers (en termes quantitatifs et qualitatifs, par CSP, par âge, par sexe, ...)
- ✓ le référentiel des compétences transversales ou transférables vers d'autres métiers ;
- ✓ les passerelles entre les métiers et les familles professionnelles ;
- ✓ les études et informations émanant des observatoires professionnels ;
- ✓ l'analyse prospective des différentes typologies d'emploi (sensible, stratégique, en émergence...)
- ✓ les éléments d'information fournis par le bilan social (pyramide des âges, entrée /sortie de l'entreprise, niveaux de qualifications, etc.

Toutes les entreprises n'ont pas la même facilité à engager des négociations. Certaines sont trop petites, d'autres n'ont pas de partenaires avec qui négocier, d'autres encore se trouvent face à un refus de négocier de leurs partenaires.

## **CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH**

---

Ces premières contraintes d'ordre général suffisent à renverser la volonté même d'une entreprise à échanger sur sa stratégie GPEC. Toutefois, cela ne doit pas nuire à la réalisation de la GPEC. Il ne suffit pas de pouvoir, pour vouloir négocier sur la GPEC.

La GPEC est en effet une vraie démarche stratégique et l'entreprise qui se lance dans cette démarche doit sans cesse et à chaque étape se poser la question des raisons qui la pousse à prendre telle ou telle décision.

### **II-1 La démarche d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche en trois (03) étapes<sup>7</sup> :

- ✓ faire une analyse de l'existant.
- ✓ analyser les écarts quantitatifs et qualitatifs entre l'existant et les besoins futurs.
- ✓ réduire les écarts par la mise en place d'un plan d'action RH

#### **II-1-1 faire une analyse de l'existant :**

Avant d'être engagé dans n'importe quel projet l'entreprise doit connaître ces ressources et ces besoins par :

- Décrire les emplois-type, les regrouper dans les familles professionnelles et analyser les compétences requises pour chaque emploi :

L'emploi-type est un ensemble théorique des postes de travail similaires par leur contenu. Il est constitué d'une famille de postes ayant des caractéristiques communes. L'analyse des emplois se définit comme étant une procédure qui utilise une méthode appropriée pour la collecte systématique de faits précis concernant un emploi étudié à une période donnée, permettant ainsi de tracer le profil de cet emploi avec toutes ses composantes, c'est-à-dire sa description et le profil titulaire<sup>8</sup>.

Pour situer la place de l'analyse des emplois, il est nécessaire de distinguer les expressions « évaluation des emplois » et « l'analyse des emplois ». L'évaluation des emplois part de l'analyse des emplois pour déterminer rationnellement le niveau de rémunération.

- Identifier les ressources disponibles (au niveau qualitatif) ;
- Identifier l'impact des évolutions stratégiques de l'organisation sur les emplois actuels et les compétences qui seront requises à terme.

---

<sup>7</sup> Annick HAEGEL ; « la boîte à outils des ressources humaines » ; édition ; DUNOD, page 68.

<sup>8</sup> Jean marie Peretti ; Op cit ; 1998 ; page 52.

## CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH

### ➤ identifier les écarts :

Pour chaque emploi l'entreprise doit identifier et analyser les écarts entre les effectifs disponibles aujourd'hui et les effectifs nécessaires demain (qualitative/quantitative). Avant de passer à cette étape il faut tout d'abord, poser les questions suivantes :

### ➤ Quelle structure pour demain ?

### ➤ Quelles compétences et quels métiers pour demain ?

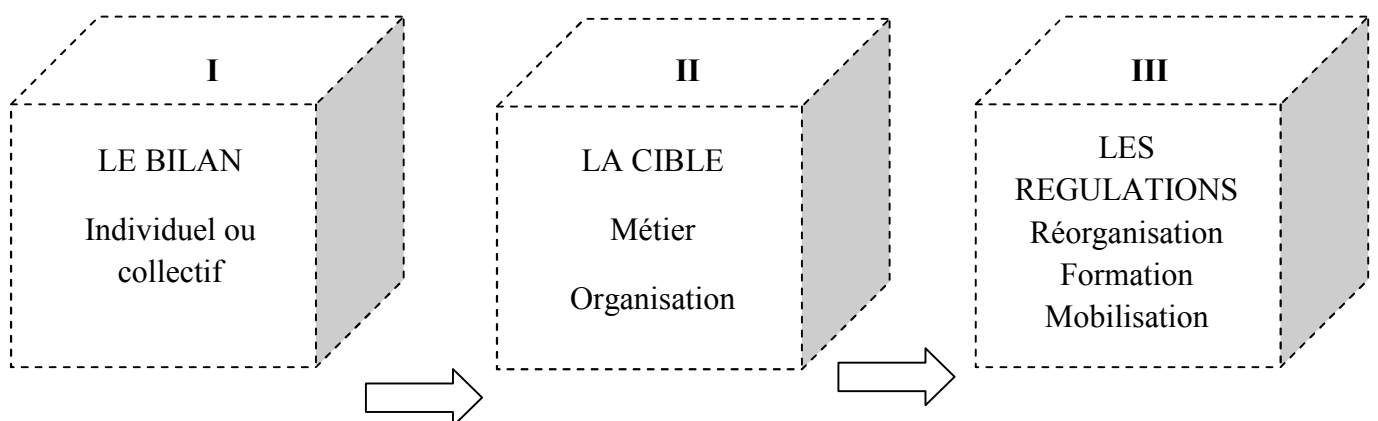
Pour répondre à la première question, et compte tenu des réorganisations qui peuvent se produire au sein de l'entreprise, que se soit au niveau des secteurs d'activités. Des unités ou au niveau globale (fusions, absorptions), il est primordiale pour l'entreprise de définir comment son organisation s'articulera et quels sont les changements structurels qui vont la toucher ?

Pour répondre à la deuxième question l'entreprise doit faire une étude prospective sur les métiers dont elle aura prochainement besoin et les compétences qui permettent l'atteinte de ces objectifs. Cependant, nous allons expliquer comment procéder pour prévoir les compétences nécessaires aux emplois futurs (analyse qualitative).

### La démarche de la gestion prévisionnelle des compétences :

La démarche de gestion prévisionnelle des compétences obéit aux mêmes principes que celle qui concerne les effectifs, avec laquelle elle est en liaison étroite. Elle débute par l'élaboration d'un bilan de la situation actuelle des compétences, puis l'élaboration des cibles de métier et enfin, la mise en œuvre des régulations permettant de passer de la situation actuelle à la situation future (souhaitée). Cette démarche est schématisée comme suit :

**Figure. N°06 : Les trois temps de la gestion prévisionnelle des compétences**



Source : MARTORY (B) et CROZET (D) : Op cit, P.29.

## **CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH**

---

L'ensemble de la réflexion devrait être ancrée dans une approche stratégique beaucoup plus large. Un constat réaliste impose toute fois le conditionnel : cette approche stratégique est encore rare.

### **II-1-2 L'analyse quantitative des ressources de l'entreprise :**

La réflexion consiste à adapter les ressources exprimées en poste aux besoins de l'entreprise à court et moyen terme. On réfléchit sur l'évolution des métiers et on simule l'affectation d'une personne sur un poste. Pour cela nous pouvons déterminer un certain nombre de critères tels que :

- La pyramide des âges ;
- La pyramide des anciennetés ;
- Le nombre de démissions, de licenciements, de départs en retraite ;
- La politique de promotion et son application pour prévoir les glissements.

### **II-1-3 réduire les écarts par la mise en place d'un plan d'action RH :**

La gestion prévisionnelle des effectifs est concomitante avec celle de l'ajustement prévisionnel des structures et avec la réflexion sur les compétences. Il est préparatoire à la plupart des missions de la gestion des ressources humaines et notamment l'affectation des individus sur leurs nouveaux postes. Cette gestion prévisionnelle doit répondre à certains principes :

- *L'étude est anonyme* : on projette des postes, on réfléchit sur les évolutions de métiers ; on ne prend pas en compte des individus nommément désignés. C'est simplement après les simulations que l'affectation de tel collaborateur sur les postes pourra être envisagée.
- *L'horizon des projections est variable* : de 6 mois à 3 ou 5 ans pour les études prospectives de métier. La plupart des études quantitatives concernant l'année ou les des années à venir, pour une intégration dans les perspectives budgétaires.
- *La démarche logique est toujours la même* :
  - Une phase de diagnostic de la situation, des structures, des métiers et des effectifs : c'est un moyen de dresser un bilan organisé des ressources humaines ;

## CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH

- Une phase de pronostic correspondant à la présentation des besoins en ressources humaine ;
- Une phase de prescription où l'en envisage les moyens de combler les écarts entre ressources et besoins à l'horizon donné.

Ces informations peuvent se présenter au niveau individuel et collectif. Elles sont traduites dans des états dont les noms varient d'une entreprise à une autre mais répondent aux mêmes objectifs. Ils sont recensés dans les tableaux qui suivent :

**Tableau.N°03 : La présentation des informations au niveau individuel :**

	<b>L'état actuel</b>	<b>la cible</b>	<b>Les ajustements</b>
<b>L'homme</b>	Bilan des compétences [ou] Profil individuel	profil des compétences [ou] Profil du métier	Habilitation des opérateurs sur les postes  Formation
<b>Le travail</b>	Analyse des tâches	Profil des postes	Recrutement  Organisation du travail

Source : MARTORY, (B) et CROZET, (D) : IBID., P.30.

**Tableau. N°04 : La présentation des informations au niveau collectif :**

	<b>L'état actuel</b>	<b>la cible</b>	<b>Les ajustements</b>
<b>l'organisation</b>	organigramme	Organigramme cible à moyen terme	Mutations  Promotions  Réorganisations
<b>Les budgets de postes</b>	Livres des postes [ou] Matrice des emplois	Budgets des postes	Simulations budgétaires
<b>Les métiers</b>	Nomenclature [ou] Carte des métiers	Cible des métiers	Formations – Entrées/Sorties

Source : MARTORY, (B) et CROZET, (D) : Op cit, P.30.

## CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH

---

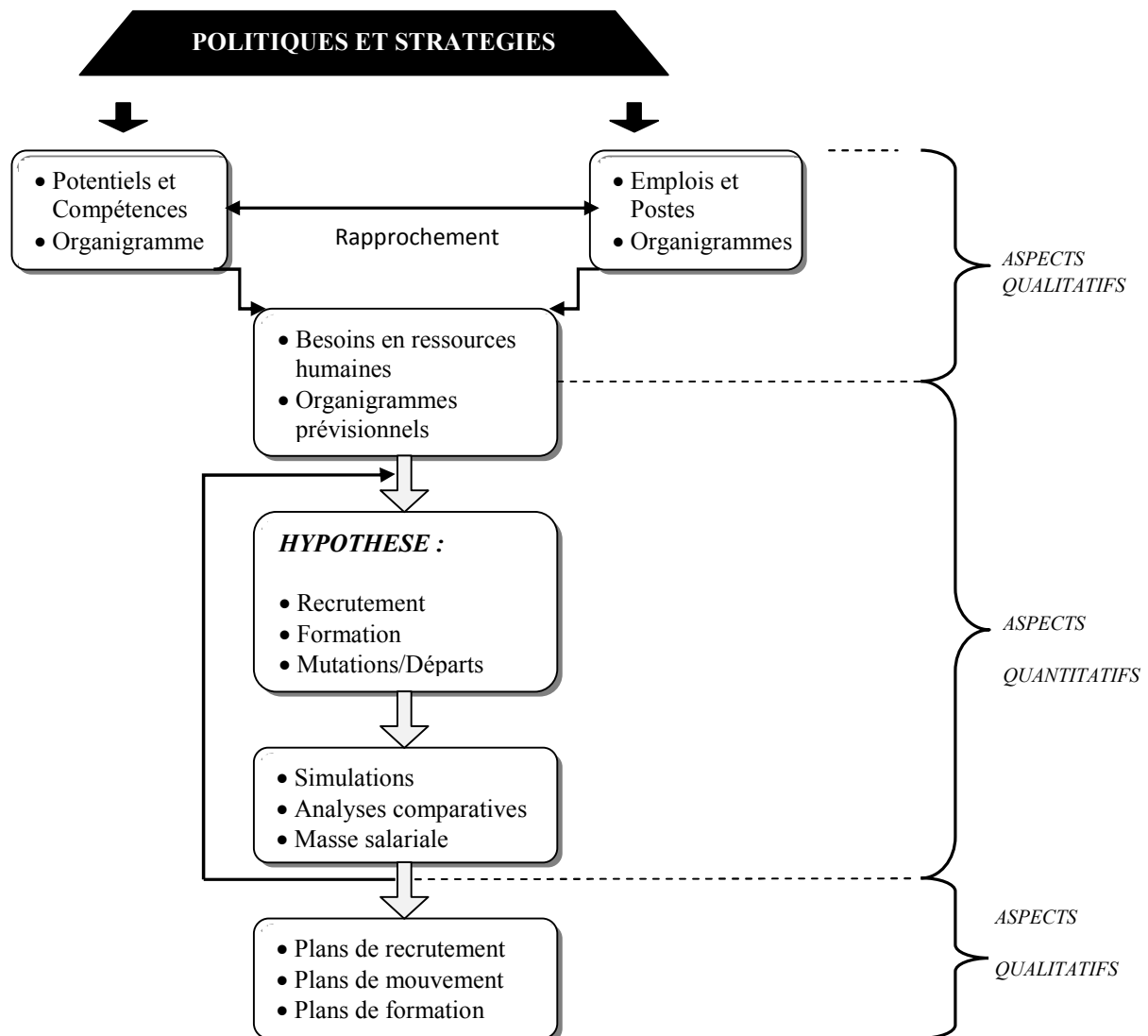
Ces études qualitatives et quantitatives permettent de se projeter dans le futur et d'évaluer les écarts qui peuvent exister entre les exigences des emplois (compétences requises) et les caractéristiques des ressources (compétences disponibles).

Différents déséquilibres peuvent apparaître :

- Il peut s'agir de déséquilibre à court terme, par exemple se trouver en sous effectifs en raison d'un surcroît de travail. Dans ce cas là, la régulation peut se faire à l'aide de modulation au niveau des heures, des contrats de travail, par l'utilisation de l'intérim, de sous-traitants.
- Il peut s'agir de déséquilibre à moyen et/ou long terme, c'est le cas par exemple de départs en retraite, de licenciements, de mutations. Dans ces cas là, il convient d'identifier précisément « qui fait quoi et comment ? ». D'où l'utilité de disposer dans l'entreprise de référentiel métiers/compétences. Il s'agit d'identifier, dans chaque secteur d'activité, un ensemble de compétences repérables par des savoirs, des savoir-être, savoir-faire liés à un profil et à une fonction. Cela permet d'établir une cartographie des compétences. A partir de cette cartographie et des écarts constatés, on pourra concevoir et proposer des formations qui permettront d'acquérir un niveau de compétence adapté aux évolutions et aux besoins futurs.

Le schéma suivant récapitule la démarche prospective, qualitative et quantitative :

**Figure. N°07 : La démarche prospective, qualitative et quantitative :**



Source : MARTORY, (B) et CROZET, (D) : Op cit, P.22.

### **II-1-3-1 opérer des ajustements RH nécessaire :**

Pour combler l'écart d'effectif et de compétences entre mes ressources actuelles et les besoins de demain. Cet ajustement peut se faire par la formation, le recrutement, la mobilité, ou le départ de collaborateurs. Les ajustements entre l'état actuel des compétences et la cible s'opèrent à la fois au niveau collectif et au niveau individuel :

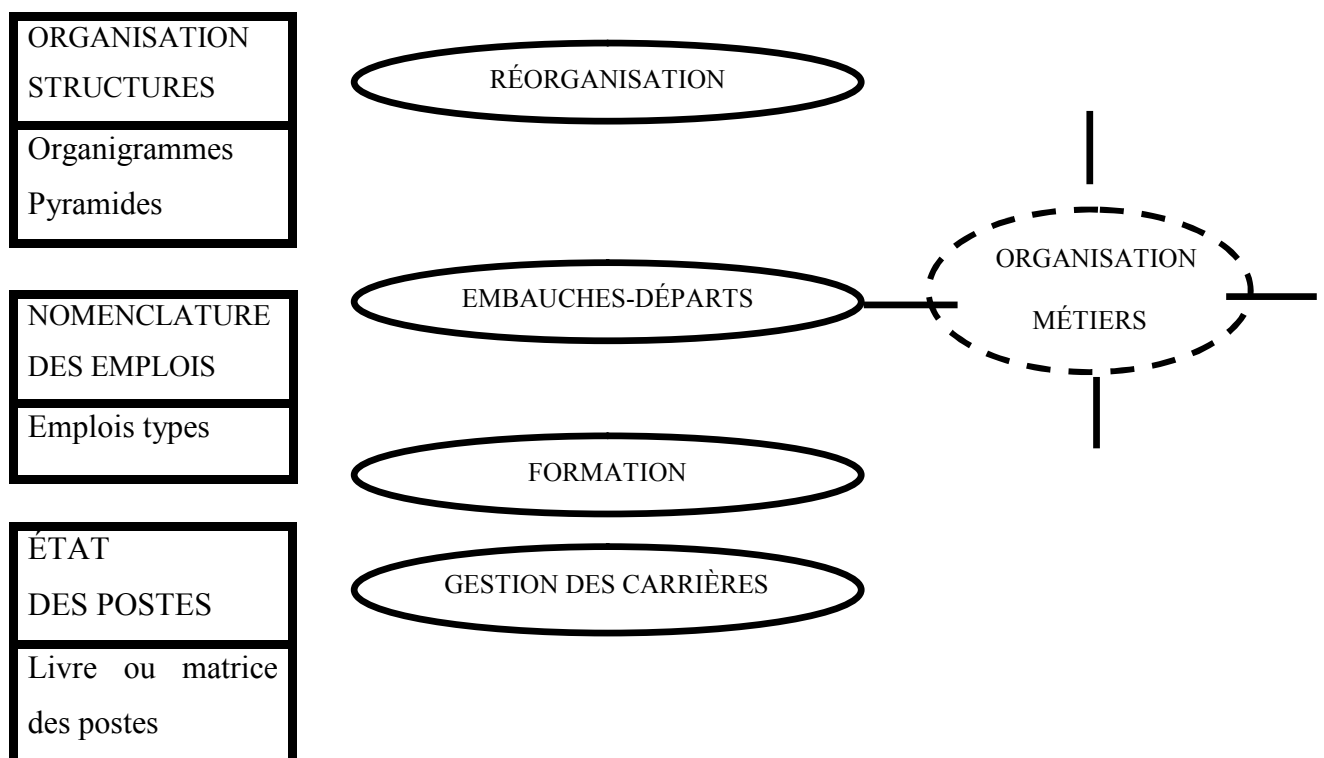
## CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH

### ➤ les ajustements collectifs :

Ils concernent la mise en œuvre des stratégies et des actions, en vue de passer d'un état de l'organisation, d'une nomenclature des emplois types, d'une matrices des postes à des cibles définies à ces trois niveaux. Les régulations s'opèrent conjointement aux quatre niveaux classiques :

- ✓ Réorganisation : c'est-à-dire réallocation des effectifs au sein de la structure compte tenu des besoins en compétences, actions à moyen terme sur les pyramides des âges et de l'ancienneté ;
- ✓ Jeu des embauches-départs dans le moyen terme ;
- ✓ Formation : pour combler les écarts de compétences ;
- ✓ La gestion des carrières en vue de favoriser le développement des compétences les plus fortement demandées.

**Figure. N°08 : l'approche collective des ajustements de compétences**



Source : MARTORY, (B) et CROZET, (D) : Op cit, P.32.

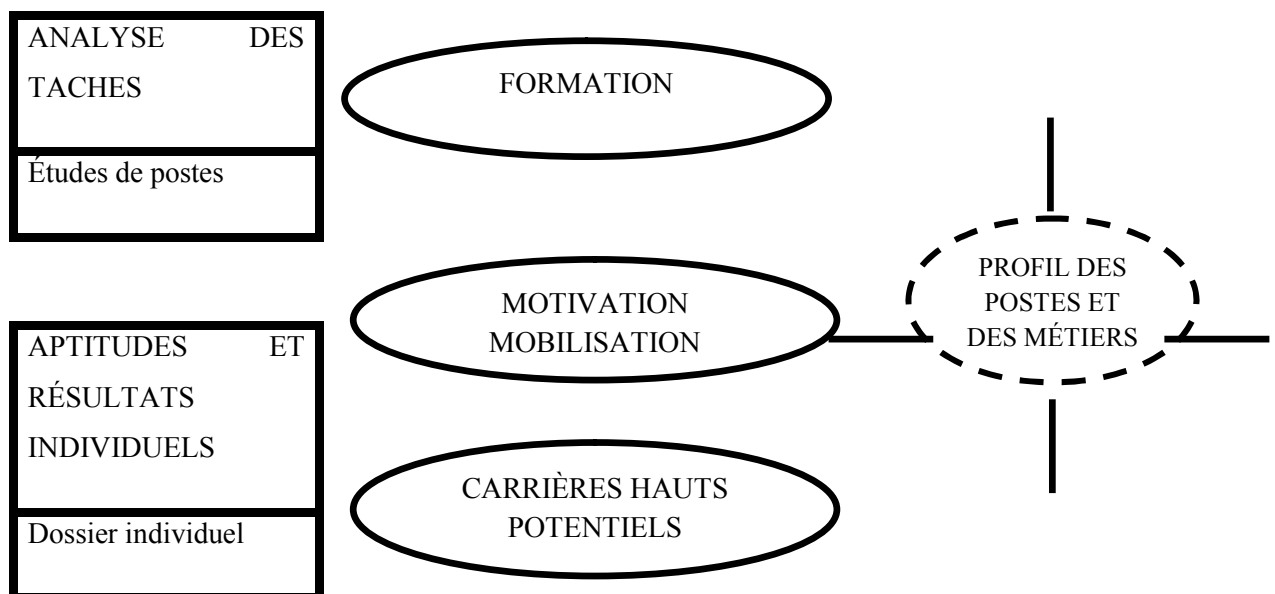
## CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH

### ➤ Les ajustements individuels :

Les ajustements individuels concernent dans la plupart des cas, le poste et la façon de l'occuper. Ils reposent donc concurremment sur :

- ✓ La formation à des techniques, à des techniques, à des comportements, à l'organisation, à la communication, au management social... ;
- ✓ La motivation et la mobilisation dans les nouveaux emplois ;
- ✓ La gestion des carrières et les perspectives d'évolution de chaque collaborateur.

**Figure. N°09 : L'approche individuelle des ajustements de compétences**



Source : MARTORY, (B) et CROZET, (D) : IBID, P.33.

### II-2 Avec quelle organisation peut-on animer cette démarche ?

Il nous a paraît utile de développer ce point en ayant bien à l'esprit que lorsque nous évaluons ou analysons, nous faisons certes référence à des pratiques, mais également à des acteurs, c'est à dire des individus ou des groupes qui interagissent parfois de manière coopérative d'autres fois de manière conflictuelle. Leur fragile interaction aboutit à des décisions, à des pratiques qui sont importantes à la fois pour l'entreprise elle-même et pour les salariés.

Chaque acteur à son propre intérêt, rien n'est intangible, il y a une multiplicité de points de vue. Tout dépend des jeux entre les acteurs, des équilibres et des forces qui

## **CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH**

---

régissent ces relations. On ne peut pas entamer une démarche GPEC sans faire une place aux acteurs qui produisent les décisions et à leurs relations. La prise de conscience de cette importance des acteurs doit permettre de construire un arrière plan avant d'aborder les aspects plus techniques.

Le but de ce point est de proposer une présentation très rapide des principaux acteurs de la GPEC.

### **II-2-1 Quels sont les acteurs d'une GPEC ?**

#### ✓ **Le Chef de Projet (du service des RH ou un prestataire externe) :**

C'est lui qui se charge par la définition des grandes lignes du projet GPEC, cet acteur peut être de l'intérieur de l'entreprise comme il peut être de l'extérieur.

#### ✓ **La Direction des ressources humaines (DRH) :**

La DRH s'engage dans une démarche qui l'oblige à aligner stratégiquement sa politique RH, tout en partageant les concepts et les enjeux avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise. C'est elle qui détient l'expertise pour décrire les emplois et les regrouper par famille.

Elle développe au-delà de la méthodologie de gestion de projet, de nouveaux savoir-faire sur la conduite du changement. Parallèlement, elle met en place des outils de pilotage (pour visualiser les écarts et suivre les actions RH menées) et optimiser ses processus.

Elle doit également développer un rôle de conseil auprès des directions et savoir être à l'écoute de leurs besoins. Elle met en place des cartographies métiers et compétences.

#### ✓ **La Direction générale :**

Elle est peu présente en générale. Elle émet habituellement des réserves face à cette approche souvent considérée comme longue, coûteuse et dont le retour sur investissement n'est pas directement perceptible. Ces sous-entendus sont couramment dus à une mauvaise communication de la ressource humaine ; soit parce que la DRH centre trop sa communication sur la technicité et ses outils RH. Pour réussir une démarche GPEC, la DG doit s'engager sur le projet, clarifier les enjeux poursuivis, les communiquer dans l'entreprise, choisir les voies d'entrée et les scénarios retenus, fournir les informations et prendre les décisions tout au long du déroulement du projet.

#### ✓ **Les managers :**

Ils sont généralement consultés par la fonction RH pour aider à définir les métiers et les compétences associées. Les managers y voient généralement une source supplémentaire de travail qui s'ajoute à la multiplicité des missions dont ils ont charge.

## CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH

---

### ✓ Les salariés :

Ils sont les premiers concernés par cette démarche car c'est eux qu'ils vont vivre la démarche, il ne peut pas y avoir de développement des compétences collectives et individuelles sans la motivation des salariés. La motivation des collaborateurs est déterminante dans le développement des compétences et la performance de cette dernière. Il ne peut donc y avoir de GPEC sans que le salaire soit considéré comme le cœur de l'entreprise. Mais il ne doit pas s'agir d'une simple considération théorique.<sup>9</sup>

En effet, pour que les salariés gèrent leurs compétences et acceptent de les faire évoluer, il faut :

- Qu'ils trouvent un intérêt à cette évolution qui demande une réelle motivation et de réels efforts ;
- Que les managers mobilisent les salariés dans cette direction afin que ces derniers adhèrent à cette démarche.

### II-2-2 Quel est le coût d'une démarche GPEC ?

#### ➤ Coûts Externes :

- ✓ Coût du prestataire extérieur (souvent le « leader » du projet GPEC) ;
- ✓ Coûts des formations externes préconisées par les résultats de la GPEC ;
- ✓ Coût du logiciel pour optimiser les outils de la GPEC (*selon besoin*).

#### ➤ Coûts Internes :

- ✓ Coût du temps passé sur le projet par les intervenants internes ;
- ✓ Coûts des formations internes préconisées par les résultats de la GPEC.

La mise en place d'une GPEC est une démarche complexe qui nécessite du temps et des moyens. Pour se lancer dans un tel projet, l'entreprise doit prendre en compte les enjeux économiques et sociaux qui la poussent à l'adopter. Et pour cette dernière l'entreprise peut bénéficier de ce qu'on appelle des aides publiques directes à l'entreprise d'où *l'État peut prendre en charge, dans la limite de 50%, les coûts supportés par les entreprises pour la conception et l'élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et compétences dans le cadre de « convention d'aide au conseil ».*

---

<sup>9</sup>M. Thévenet ; « **Fonction RH** » ; édition ; Person éducation ; paris ; 2009 ; page 151.

## **CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH**

---

La GPEC suscite aujourd'hui une réflexion qui apparaît comme un outil indispensable dans l'anticipation des changements et la modernisation des ressources humaines, se qui oblige l'entreprise d'un coté de bien définir les rôles des acteurs et de savoir **comment prévoir les ressources humaines** ? Elle s'agit d'obtenir la situation future qui se réalisera et savoir comment la satisfaire à partir de la situation actuelle, peu d'entreprise sont capable d'atteindre cette quasi-certitude, il faut donc mettre en place des situations fictives avec un ou plusieurs scénarios de transformation. Il ne s'agit plus alors de prévision mais de prospective.

Pour la prévision des ressources humaines, elle est autant difficile que la prévision des besoins. C'est pourquoi il est important de diversifier la prévision des ressources, d'une part, des hypothèses de comportement collectif pour les groupes (il faut savoir décoder une somme d'histoires individuelles et convaincre les salariés d'évoluer), et d'autre part, des plans de remplacement individuels pour les postes clés. La gestion prévisionnelle dépend alors de la capacité individuelle des personnes à s'interroger sur leur avenir, à se mobiliser par rapport à un objectif.

### **Section III : Les thématiques de la GPEC :**

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences sont devenues une des préoccupations centrales de la gestion des Ressources Humaines. En effet, l'entreprise doit concevoir, mettre en œuvre et suivre des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources, afin de répondre à plusieurs questions sur

- le plan quantitatif : Quels métiers vont croître ?
- le plan qualitatif : de quelles compétences dispose-t-elle l'entreprise ? quelle compétence faut-il développer pour accompagner la stratégie de l'entreprise ?

Il est nécessaire de tenir en compte de la diversité des entreprises et ses implications, afin de renforcer la flexibilité et la réactivité par la prise en compte des thématiques de GPEC plus adaptées à leurs caractéristiques propres, tel que :

- **Vers de nouvelles pratiques de GPEC ;**
- **Une GPEC orientée vers une approche individualisée des parcours ;**
- **Une GPEC qui favorise l'employabilité des salariés ;**
- **Une GPEC au service de la gestion des seniors.**

## CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH

---

Ces thématiques que nous avons expliquées, sont les résultats d'une étude élaborée par trois acteurs ; Dominique BARUEL BENCHERQUI<sup>10</sup>, Alice LE FLANCHEC<sup>11</sup>, Astrid MULLENBACH SERVAYRE<sup>12</sup>. L'analyse de cette étude se fait sur le plan qualitatif. Qui fait l'objet d'une étude de communication au Congrès AGRH de Saint Malo – 17/19 novembre 2010, à travers l'analyse approfondie du contenu de 23 accords d'entreprises signés par des entreprises entre fin 2006 et début 2010 dans notre cas la nous avons situé les résultats de cette dernière. L'échantillon est décrit dans le tableau ci-dessous.

---

<sup>10</sup>ISTEC

<sup>11</sup>Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, PRISM-Sorbonne (**Pôle de Recherche Interdisciplinaire en Sciences du Management** UFR de Gestion et Economie d'Entreprise – Université Paris 1 *Panthéon-Sorbonne* 17, rue de la Sorbonne - 75231 Paris Cedex 05 <http://prism.univ-paris1.fr/>

<sup>12</sup>IRG (Université Paris Est Créteil)

## CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH

**Tableau. N°05 : Description de l'échantillon de l'étude :**

<i>Entreprises signataires d'un accord GPEC</i>	<i>Date de signature de l'accord</i>
AUCHAN	23/03/2009
COFIDIS	18/06/2008
COFIROUTE	16/10/2008
EDHEC	16/05/2008
ST MICROELECTRONICS	11/12/2006
ALSTOM	23/03/2009
SNCF	16/12/2008
AVIVA	17/12/2008
ACCOR	19/12/2008
SUEZ	03/12/2007
LE BON MARCHE	22/05/2009
MICHELIN	17/03/2009
PSA	06/04/2007
AXA	14/12/2007
CREDIT DU NORD	14/01/2010
RADIO FRANCE	11/03/2008
GROUPE BAYARD	26/03/2008
CEA	22/10/2008
CREDIT AGRICOLE MUTUEL DE NORMANDE	01/01/2008
SCHAEFFLER WOLTERS	11/02/2008
IBM	28/01/2009
KLUWER FRANCE	31/03/2009
SMABTP	18/12/2008

**Source :** Dominique BARUELBENCHERQUI, Alice LEFLANCHEC, Astrid MULLENBACH SERVAYRE ; « Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » ; CR-10-41

## CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH

---

### III-1 Vers de nouvelles pratiques de GPEC :

Tout d'abord, certains thèmes apparaissent incontournables puisque l'ensemble des accords étudiés les envisage : il s'agit des thèmes formation, compétences, stratégie, relations sociales, mobilité (interne / externe), volet individuel, seniors et projet professionnel. Ce premier niveau d'analyse indique donc clairement les priorités affichées par les entreprises en matière de GPEC.

Ainsi, il n'est pas étonnant de voir figurer l'aspect consultation / négociation avec les instances de représentation du personnel (relations sociales) qui est un préalable obligatoire en matière de mise en œuvre de la loi de 2005 ou encore la stratégie qui constitue l'une des étapes incontournable d'une démarche de ce type (« diagnostic stratégique »). De même, les thèmes de la formation et des compétences apparaissent comme des fondamentaux à envisager dans un accord, sachant que « *Les logiques de compétences doivent (...) s'accompagner d'une véritable politique de formation* »<sup>13</sup> (Ben Aissa et De la Burgade, 2009).

On retrouve également, dans chacun des accords, un volet individuel centré très spécifiquement sur les salariés avec une volonté affichée d'étudier au cas par cas la situation de ces derniers et le souhait très prégnant de leur permettre de devenir pleinement acteurs et responsables de leur développement personnel et professionnel. Enfin, toujours au niveau des thèmes « phares », on retrouve, sans surprise, dans la mesure où cette réflexion s'inscrit dans une actualité forte, un accent particulier sur les seniors et les mesures qui leur sont associées. En termes d'outils, les accords consacrent majoritairement l'entretien professionnel ou de carrière, à côté de plusieurs outils tel que : la validation des acquis de l'expérience (VAE), le bilan de compétences, le droit individuel à la formation (DIF), le plan de formation (ce dernier étant de la responsabilité de l'employeur), et le tutorat ce dernier ....

Les acteurs impliqués dans la démarche sont quasi systématiquement les instances de représentation du personnel (IRP) ainsi que les managers (bien qu'Auchan et Cofidis ne fassent pas mention de ces derniers). Bien entendu, les salariés ne sont pas en reste en tant qu'acteurs de leur projet professionnel (thème présent dans l'intégralité des 23 accords) avec, non seulement, comme nous l'avons évoqué, les outils que sont les CIF / DIF / VAE / bilan de compétences, mais également la prise en compte de la mobilité professionnelle (présente

---

<sup>13</sup>Ben Aissa et De la Burgade (2009), « en quoi et comment la mise en place du droit individuel à la formation contribue-t-elle à la démarche de développement des compétences dans le réseau d'une entreprise de services ? Le cas de deux réseaux d'entreprises de services », *Actes du 20ième congrès annuel de l'AGRH*, Toulouse

## CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH

---

également dans la totalité des accords étudiés) qu'elle soit interne, externe, professionnelle ou personnelle ; ces thèmes étant intégrés, enfin, plus globalement, au sein du concept d'employabilité.

### **III-2 Une GPEC orientée vers une approche individualisée des parcours :**

La GPEC est orientée vers une approche individualisée des parcours. Une telle démarche s'organise, en effet, assez classiquement, autour de deux dimensions : une dimension collective permettant de détecter, en amont, les questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences et ainsi de réduire, de façon anticipée, d'éventuels décalages ; et une dimension individuelle visant à accompagner chaque salarié dans le développement de sa trajectoire professionnelle et de ses compétences. L'idée sous jacente est de faire converger la stratégie de l'entreprise et l'évolution des collaborateurs en une sorte d'approche « gagnant – gagnant ». Or, la dimension individuelle apparaît, au sein de cette étude, de façon plus prégnante que la dimension collective puisque, d'un côté, l'ensemble des 23 accords l'envisage alors que, de l'autre, seulement 19 d'entre eux font mention de politiques RH plus générales. Cela illustre bien le passage d'une approche collective dominante jusqu'au début des années 1990 à une démarche plus individualisée, identifiée par **Joyeau et Retour (1999)**.

*Dans le contexte du marché et de l'industrie dans lequel évolue la Compagnie IBM France, les collaborateurs d'IBM sont en droit de comprendre l'évolution des compétences et des savoir-faire nécessaires. Ils doivent également pouvoir bénéficier de dispositifs de formation et de réflexion sur les métiers et les carrières permettant à chacun de travailler sur ses compétences, de maintenir son employabilité et de développer son évolution professionnelle avec le support de la hiérarchie » (accord GPEC IBM).*

*« L'information et la communication auprès des salariés, la bonne conduite de l'entretien d'évaluation et professionnel, le développement de l'utilisation des bilans de compétences et de la Validation des Acquis de l'Expérience (V.A.E.) et de la période de professionnalisation constituent des moyens au service de l'identification des aspirations et des besoins des salariés en terme d'évolution professionnelle » (accord GPEC ST Microélectroniques).*

### **III-3 Une GPEC qui favorise l'employabilité des salariés :**

Chez GDF-Suez, l'entreprise assure poursuivre et amplifier « une démarche permettant de veiller à l'employabilité des salariés tout au long de leur parcours professionnel dans le respect de la diversité, de l'équité et de l'égalité des chances ». Chez Auchan, la

## CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH

---

démarche GPEC « contribue (...) au développement de l'employabilité des collaborateurs ». Chez Axa, cette même démarche GPEC repose « sur les principes essentiels de développement de l'employabilité des salariés, de transparence de l'information correspondante et d'implication de l'encadrement ». Ainsi, dans le même esprit, chez ST Microélectroniques, « au travers de ces différents objectifs, c'est la volonté de l'employabilité des collaborateurs de l'entreprise qui est recherchée par la mise en place de plusieurs mesures permettant à chaque salarié de rechercher une adéquation entre ses compétences et ses capacités professionnelles et la situation objective du marché de l'emploi, ainsi que les besoins personnels qui peuvent être exprimés et ressentis au cours des différentes étapes de la vie professionnelle ».

Ainsi donc, l'employabilité est-elle très souvent envisagée comme l'objectif même de la mise en œuvre d'une démarche de GPEC comme on peut encore le souligner chez Welters Kluwer France, une entreprise au sein de laquelle les outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont utilisés en vue de « développer l'employabilité des salariés » ou encore chez SMABTP pour laquelle la GPEC permet « la sécurisation des parcours des salariés par (...) le maintien de leur employabilité ».

### **III-4 Une GPEC au service de la gestion des seniors ;**

Le passage progressif - et nécessaire - d'une gestion *par l'âge* à une gestion *des âges*. En effet, la gestion des départs, qu'il s'agisse de départs anticipés, de préretraites ou d'allègement des effectifs (autrement dit, la gestion *par l'âge*) demeure très présente au sein des accords. Ainsi, Cofiroute « institue des dispositifs d'accompagnement au départ à la retraite et à la cessation d'activité des collaborateurs en fin de carrière » ; Schaeffler propose à « tout collaborateur de 55 ans et plus au moment de l'entrée en vigueur de l'accord » d'informer la direction du personnel « de l'âge prévisible auquel il entend partir à la retraite, conformément à la réglementation en vigueur ».

Par cette information, le salarié permettra à la direction du personnel d'organiser au mieux de concert avec lui, les modalités de son départ » ; ou encore IBM propose la mise en place d'un ensemble de mesures visant à « sortir » les plus âgés des effectifs comme « à titre d'illustration (...). Une aide à la création d'entreprise sous forme de prêt, de participation financière et/ou support - conseil à la création d'entreprise, un Congé Sans Solde Indemnisé, pour des durées variables, jusqu'à 2 ans, des dispositifs de temps partiel, une incitation au rachat de cotisations retraite, par la prise en charge partielle des intérêts de l'emprunt conséquent engagé ». L'idée qui revient est donc bien celle d'exclusion progressive des seniors ou / et de diminution des effectifs via les seniors par le biais de mesures incitatives,

## CHAPITRE II : la démarche de la GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH

---

d'aides, d'aménagement du temps de travail etc. En cela, on retrouve bien la transition amorcée dans le mode de gestion des seniors identifié par **Marbot(2005, citée par Bellini et Duyck, 2009)** c'est à dire le passage d'un modèle industriel au seinduquel les seniors sont intégrés à un modèle postindustriel reposant sur l'éviction,l'exclusion de cette catégorie de personnel.

Pour la mobilité, chez SMABTP« *l'âge ne doit pas être un obstacle à la mobilité tant géographique que fonctionnelle. Pour les collaborateurs de 55 ans et plus un accompagnement personnalisé est proposé par le manager* ». Chez ST Microélectroniques, les collaborateurs en fin de carrière sont directement concernés par la notion de Parcours Professionnel Spécifique (PPS) qui prévoit notamment« *un accès privilégié à la mobilité sur les postes accessibles en journée pour les salariés ayant passé plus de vingt années en salle blanche en horaire d'équipe posté (travail de nuit...)* ». Enfin, n'oublions pas de citer « la transmission des savoirs » très présente dans les accords qui non seulement permet de « valoriser les seniors » mais également de tisser un lien intergénérationnel au sein de l'entreprise.<sup>14</sup>

La GPEC est un véritable levier qu'elle doit s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise, elle ne peut se limiter à de simples calculs quantitatifs des emplois. En effet, elle doit être intégrée et construite en fonction des différentes politiques que l'entreprise souhaite mettre en place. La GPEC peut ainsi soutenir les décisions de l'entreprise en matière de GRH. Pour conclure ce chapitre, nous confirmons l'apport important de la GPEC à tous les domaines stratégiques de l'entreprise que se soit économique ou social. Donc chaque toutes les entreprise algérienne doivent donner l'importance nécessaire à cette activité pour améliorer leurs efficacités et efficencies en développant les meilleures compétences qui convient à l'entreprise.

---

<sup>14</sup>Congrès AGRH de Saint Malo – 17/19 novembre 2010, PRISM-Sorbonne Pôle de Recherche Interdisciplinaire en Sciences du Management UFR de Gestion et Économie d'Entreprise – Université Paris 1 *Panthéon-Sorbonne* 17, rue de la Sorbonne - 75231 Paris Cedex 05 <http://prism.univ-paris1.fr/>

**CHAPITRE III : l'analyse de la démarche de la  
gestion prévisionnelle des emplois et des  
compétences (GPEC) au sein de l'organisme  
d'accueil**

**CHAPITRE III : l'analyse de la démarche de la gestion  
prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein de  
l'organisme d'accueil :**

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC), c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi des de politiques et de plans d'actions cohérents :

- ✓ Visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectif et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) ;
- ✓ En impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

La GPEC est donc une stratégie pour l'entreprise visant à s'adapter à son environnement, tout en impliquant ses salariés dans ces changements.

La mise en place d'une démarche GPEC se base sur l'analyse des métiers, des activités et des compétences qui y sont liées. On procède ensuite à une analyse de la population selon les métiers exercés, à une identification des facteurs de changements, et à une analyse prospective des contenus et exigences du métier. L'entreprise peut alors procéder à des choix d'actions : mobilité, formation, recrutement et réorganisation du travail.

C'est ainsi que dans ce troisième et dernier chapitre, nous essayerons d'analyser les conditions préalables de mise en place d'une GPEC au sein de la société des ciments de Sour el Ghozlane après la présentation de cette dernière nous allons procédant à :

- ✓ état des lieux et diagnostic du potentiel humain ;
- ✓ étude pratique (qualitative), sur les conditions de mise en œuvre d'une démarche GPEC au sein de la société des ciments SEG ;

Et comme un point final nous allons conclure ce chapitre par, les principaux résultats obtenus par l'enquête qualitative.

### **Section I : cas pratique de la société des ciments de Sour el Ghozlane :**

#### **I-1 présentation de l'organisme d'accueil et sa politique RH :**

##### **I-1-1 Présentation générale du groupe GICA : Groupe Industriel des ciments D'Algérie :**

Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie « Groupe GICA » a été créé le 26 novembre 2009, suite à la transformation juridique de la Société de Gestion des Participations « SGP-Industrie des Ciments ». C'est une société par action avec un capital social de 25.358.000.000 DA (338.000.000 \$) détenu en totalité par l'État.

##### **I-1-1-1 Configuration du portefeuille du groupe des ciments d'Algérie « groupe GICA » :**

Le Groupe GICA est structuré autour d'une société mère et de 23 sociétés filiales :

- 12 cimenteries en exploitation

##### **A 100 % dans 07 Cimenteries**

- Société des Ciments d'Ain El Kebira (SCAEK),
- Société des Ciments d'Ain Touta (SCIMAT),
- Société des Ciments de Hamma Bouziane (SCHB),
- Société des Ciments de Tébessa (SCT),
- Société des Ciments d'Alger (SCAL),
- Société des Ciments de SAIDA (SCIS),
- Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-chélif (ECDE CHLEF).

##### **A 65 % dans 05 Cimenteries :**

- Société des Ciments de la MITIDJA (SCMI),
  - Société des Ciments de Sour El Ghozlane (SCSEG),
  - Société des Ciments de Béni Saf (SCIBS),
  - Société des Ciments de Zahana (SCIZ),
  - Société des Ciments de Hadjar Soud (SCHS).
- 
- Trois (03) sociétés de production de Granulats (Graviers et sables),
  - Trois (03) sociétés de distribution des matériaux de construction,
  - Deux (02) sociétés de maintenance industrielle,

- Une (01) société d'études et d'ingénierie,
- Un (01) centre de formation de l'industrie des ciments,
- Une (01) société de sécurité et service.

### **I-1-1-2 Les principes de gestion du groupe GICA :**

L'organisation du groupe GICA est définie sur la base de deux concepts : premièrement l'organisation par domaines d'activités stratégiques (ciments dérivés, prestation de service...), deuxièmement sur la base de la décentralisation. Aussi pour gérer l'ensemble du groupe, l'entreprise adhère à des principes de fonctionnement et de gestion.

#### ➤ **les principes de fonctionnement :**

Ce sont des principes de bases communes à tous les domaines de responsabilité du groupe, qui sont :

- ✓ Le fonctionnement par domaine de responsabilité, la responsabilité des salariés, la délégation ;
- ✓ La priorité accordée aux fonctions opérationnelles ;
- ✓ Établissement des lignes hiérarchiques courtes pour mieux faciliter la communication interne.

#### ➤ **les principes de management :**

La direction générale du groupe a une autorité sur l'ensemble du groupe :

Les directions fonctionnelles et opérationnelles des filiales sont hiérarchiquement rattachées à la direction générale de la filiale, et entretiennent des relations fonctionnelles avec celles du groupe.

La direction du groupe a en charge la planification, l'organisation, la direction, le suivi et le contrôle des grands axes stratégiques de sa politique pour les fonctions clés ayant des effets structurants sur ses ressources essentielles (finance, ressources matérielles et technologiques, ressources humaines, et informationnelles). Elle assure la préparation et le développement des plates de forme de la prise des décisions et leurs traduction en objectifs, Plan de mobilisation des ressources, le management et le développement des expertises communes nécessaires au groupe et leurs mise à disposition pour l'ensemble des filiales.

### **I-1-1-3 Le rôle de la direction générale du groupe :**

La direction générale a deux grands rôles qui sont :

- ✓ Un rôle de management stratégique c'est-à-dire lors de la mise en place des plans de stratégie de développement des activités de base, elle assure la performance par l'identification des options stratégiques en faveur du groupe ;
- ✓ la coordination managériale c'est-à-dire sur le plan opérationnel, elle assure la préparation des plans de mise en œuvre des démarches stratégiques, tel que la production, le développement de la structuration des filiales, la définition de la politique des ressources humaines ;
- ✓ la gestion des organes de gestion et de contrôle.

### **I-1-2 La présentation de la filiale : cimenterie de Sour el Ghozlane :**

Aujourd'hui, toutes les entreprises évoluent dans un monde régné par l'incertitude et la complexité, un monde marqué par l'imprévisibilité, l'inconstance et la discontinuité où le changement devient la règle et le statut de l'exception.

En effet, la question pertinente semble être celle de survie et de pérennité plus que la recherche d'être le monopole ou le maître du milieu. Les entreprises doivent alors comprendre et soutenir le changement. Elles doivent être capables d'affronter et de gérer la pression de son environnement.

Face à des profondes mutations d'ordre économique, technologique et social ainsi que le dynamisme concurrentiel, il devient nécessaire d'introduire le concept « d'efficacité » parce que les entreprises sont jugées plus sévèrement sur leur efficacité qu'auparavant. En quête d'efficacité, le capital humain forme le socle de la pensée stratégique de l'entreprise. Il permet « une représentation distinctive de la firme en tant que complexe des ressources et des capacités qui ne sont pas toujours disponibles sur un marché ».

Actuellement, on assiste à une tendance vers une économie de savoir en développant d'une manière croissante les pratiques du management de savoirs stratégique, où la carte de la réussite économique et l'avantage compétitif se redessine autour des compétences des hommes.

Pour faire face à la concurrence et aux enjeux de la mondialisation qui exigent une compétitivité de plus en plus accrue, les cimenteries algériennes, notamment, de SOUR

### **CHAPITRE III : l'analyse de la démarche GPEC au sein de La société des ciments SEG**

---

ELGHOZLANE, cherchent à minimiser leurs prix de revient tout en répondant aux exigences du marché, dans cette perspective, ils déploient des efforts insatiables pour améliorer les performances de leurs équipements matériels et immatériels tel que la ressource humaine par l'amélioration des conditions de travail et le développement des compétences.

#### **I-1-2-1 la situation géographique de la société des ciments SEG :**

La cimenterie de SOUR ELGHOZLANE est implantée dans la wilaya de BOUIRA, Daïra de SOUR EL GHOZLANE en bordure du chemin de wilaya n° 127 à environ 28 Km au sud de BOUIRA et 5 Km au nord de Sour EL GHOZLANE. Elle occupe une superficie totale de 22 hectares. Le site où elle est implantée cette cimenterie offre un gisement important et la qualité. Il se situe hors de vue de la ville de SOUR et à distance des zones urbanisées.

#### **Une fiche signalétique :**

Siege Sociale	BP N° 38 MEFTAH-Wilaya de Blida - Algérie
Forme juridique	Société Anonyme
Secteur d'activité	Production du ciment
Date de création	1983
Capitaux engagés	1900.000.000.00DA
Effectif	479
Capacité de production	1.000.000 tonnes PAR AN
Adresse	BP N° 61 Sour El Ghozlane Wilaya de Bouira Algérie
Téléphone	312 26 96 64 51
Fax	213 26 96 61 27

**Source :**Revue d'information du GIC – ERCC N° 6 décembre 2000

### **Dénomination :**

Événement	Réalisation
Signature du contrat	26 Novembre 1979
Mise en vigueur du contrat	26 Février 1980
Ouverture du chantier	26 Aout 1980
Première production de Clinker	25 Septembre 1980
Première production Sac ciment	20 Octobre 1983
Premier Sac expédié	5 Novembre 198
Réception provisoire	20 Février 1984
Réception performance	26 Aout 1984
Réception définitive	26 Février 1986

Source : Revue d'information du GIC – ERCC N° 6 décembre 2000

### **I-2 la politique des ressources humaines de la société des ciments de Sour el Ghozlane :**

La société des ciments de Sour el Ghozlane dispose d'une politique RH qui lui permette de mieux gérer leur capital humain d'une manière plus efficace et organisationnelle au même temps, cette politique se résume comme suit :

- Politique de formation ;
- Politique de recrutement ;
- Politique de rémunération.

#### **I-2-1 la politique de formation de la société des ciments SEG :**

La formation professionnelle est un investissement prioritaire de la société des ciments SEG. Elle constitue le moyen privilégié de satisfaction de ses besoins en personnel qualifiés, de valorisation et de développement de sa ressource humaine pour élever son niveau de qualification et de compétence exigé par les évolutions techniques, technologiques et de gestion.

##### **I-2-1-1 Les objectifs de la formation menée par la société des ciments SEG :**

La politique de formation de la société des ciments de Sour el Ghozlane vise à valoriser l'action de formation en deux axes principaux :

### Pour le salarié :

- ✓ Assurer l'élévation du niveau des connaissances de base des travailleurs.
- ✓ Développer les cultures scientifiques et permettre aux salariés de conduire leur plan de carrière.

### Pour l'entreprise :

- ✓ La satisfaction des besoins en main d'œuvre qualifiée dans les métiers de l'entreprise ;
- ✓ Perfectionner les employés pour leur permettre d'acquérir les connaissances et les savoir-faire nécessaires à la modernisation des techniques et de la technologie nécessaires au développement de l'entreprise ;
- ✓ Faciliter et préparer la promotion interne des travailleurs.

### I-2-1-2 Les types de formation au sein de la société des ciments de Sour el Ghoulane :

Les actions de formation de la société des ciments SEG est organisé comme suit :

- ✓ **Le perfectionnement et le recyclage :** ce type de formation est présent dans la majorité des formations de la société parce que la nouvelle génération qui se dispose la société en quelque sorte, est plus compétente et adéquate au marché du travail (catégorie des universités) ;
- ✓ **Spécialisation :** ce type de formation se fait selon la base cognitive du travailleur afin de les spécialisés dans un autre métier au service de l'entreprise par exemple : un ingénieur mécanique et électricité qui se spécialise dans le domaine de la climatisation) ;
- ✓ **Unité :** il résume toutes les formations qui se font au niveau de l'entreprise ;
- ✓ **Séminaire :** ce sont des formations sous formes des ;
  - colloques ;
  - journées d'étude ou bien de sensibilisation ;
  - ateliers : c'est où les chefs des ateliers se rencontre pour l'échange des informations afin de simplifier les tâches entre eux, ce type de formation peut être opérationnel c'est-à-dire sur le terrain.
- ✓ **Étranger :** ce sont des formations en dehors de l'entreprise pour objectif de la mise en situation professionnelle.

### **I-2-2 la politique du recrutement de la société des ciments SEG :**

Le recrutement au niveau de la société du ciment de Sour el Ghozlane se fait par l'ANEM d'où la cimenterie envoie un écrit sous forme d'une demande après une expression des besoins des différentes structures de l'entreprise selon plusieurs critères parmi les on peut citer les plus important comme : la compétence des employés, les diplômes acquis, chaque candidat envoyer par l'ANEM signe un contrat de travail. Ce contrat sera sous une forme d'un CDD, CID, CTA selon le besoin de la société. Le recrutement se fait aussi par le DRH qui s'occupe de la sélection des candidats afin de les recruté selon les exigences du poste a occupé. Tout candidat retenu par l'employeur est soumis à une période d'essai de :

- ✓ Deux(02) mois pour le personnel d'exécution ;
- ✓ Quatre(04) mois pour le personnel de maîtrise ;
- ✓ Six(06) mois pour les cadres.

La période d'essai peut être prolongée qu'une seule fois et pour une durée précis, durant cette période, les deux parties, travailleur et employeur peuvent rompre le contrat de travail sans indemnité ni préavis.

Si la période d'essai non satisfaisante il est mis fin au contrat de travail sans indemnités, ni préavis. Par contre si es résultat ou la période d'essai est satisfaisante, le travailleur est confirmé il reçoit à cet effet une décision de confirmation.

#### **I-2-2-1 Les contrats du travail qui dispose la société :**

Le contrat de travail peut être conclu pour une durée déterminée (CDD) ou indéterminée (CDI), L'incitation peut prendre plusieurs formes, selon les catégories concernées et les objectifs visés. Et pour la faveur de cette dernière la société des ciments recrutent des agents sous forme du CTA (contrat travail a aidé).

#### **I-2-2-3 Le contrat de travail aidé :**

Face à l'inexorable montée du chômage des dernières décennies, le législateur algérien a tenté de réagir en favorisant alternativement l'accès à l'emploi de différentes catégories de salariés par la mise en place d'aides ciblées. L'incitation peut prendre plusieurs formes, selon les catégories concernées et les objectifs visés. L'état prise en charge d'une partie de salaire et l'entreprise de ça part aussi offre un montant pour le salaire de l'employé final.

### I-2-3 la politique de rémunération de la société des ciments SEG :

Après avoir défini la politique de rémunération qui représente la contrepartie du travail fourni, l'agent de la société des ciments a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire. La détermination de sa politique des salaires se fait sur la base de la classification des postes de travail. La classification traduit la hiérarchisation des postes de travail de l'entreprise. Cette classification des postes se fait sous forme des indices selon les catégories de travail, l'élaboration de ces indices est un travail de groupe en collaboration avec le gouvernement algérien il se répare comme suit :

- Cadres [220 et plus]
- Maitrises [171 à 200]
- Exécutant [136 à 170]

#### I-2-3-1 Les composantes de la rémunération au niveau de la société des ciments SEG :

##### Salaire de base :<sup>1</sup>

Le salaire versé à l'agent de la société des ciments SEG comprend :

1. Le salaire de base, correspond au poste de travail occupé et tel qu'il résulte de la classification catégorielle de l'entreprise ;
2. Les indemnités payées en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison des conditions particulières de travail, et notamment de travail posté, de nuisance, forfaitaire et d'astreinte y compris l'indemnité de zone ;
3. Les primes liées à la productivité et éventuellement celles liées aux résultats du travail.

***NB : Pour le salaire de base pour chaque salarié se calcule selon des indices de poste et chaque indice à une valeur de 141.27 DA La valeur cet indice peut être varié selon le poste du salarié ;  
Exemple : pour un chargé d'étude de comptabilité il a un indice de 226 pour une valeur de 141.27 DA pour chaque indice donc son salaire de base est de :  $226 * 141.27$***

---

<sup>1</sup>Document interne de la direction des ressources humaines ; la section de la paie. Grille des salaire 2013

### Les indemnités :

- Indemnité d'ancienneté (IEP) : il existe deux types

Une hors secteur qui se calcule par un pourcentage de 0.5% du salaire de base par an et l'autre dans le secteur est de 1.5% par an d'où la variation de taux d'ancienneté se répartit comme suit :

- moins de 5ans d'expérience le taux est de 1% du salaire de base ;
  - 5ans d'expériences le taux est de 1.5% du salaire de base ;
  - 10ans d'expériences le taux est de 2% du salaire de base ;
  - 15ans d'expériences le taux est de 2.5% du salaire de base
  - plus de 20 ans d'expérience le taux est de 3.5% du salaire de base
- Indemnité nuisances : elle est de 5% à 20% ;
  - Indemnité travail posté ;

### Les primes :

- **La prime de rendement collectif- PRC :**

La prime ou pénalité de rendement collectif est destinée à sanctionner la productivité d'un collectif de travailleurs, cette dernière est évaluée et calculée à partir des objectifs de production des biens ou des services fixés à ce collectif. Le montant de la prime de rendement collectif de chaque travailleur est égal au produit de salaire de base par le taux de (PRC) de son collectif, en fonction du nombre de jour de travail effectivement travaillés.

- **Prime de responsabilité :**

Selon la convention chaque poste de responsabilité a une prime de responsabilité bien définie (un montant qu'on l'ajoute au salaire de base).

- **Prime de technicité :** pour les techniciens et les gens des métiers stratégiques.
- **prime d'astreinte :** pour les chefs de service.
- **Prime de rendement production :** (40% pour la production, 60% pour l'expédition)
- **autre indemnités :** En plus des indemnités citées auparavant, il existe d'autres primes et indemnités parmi lesquelles : indemnité liée à la formation, indemnité de congé annuel, indemnité de licenciement, Indemnité forfaitaire, les avantages en nature de zone, femme au foyer se sont des indemnités à caractère familial et social...etc.

### **I-2-3-2 la masse salariale de la société des ciments SEG :**

La masse salariale peut être définie comme la somme de rémunérations et charges sociales patronales supportées par l'entreprise au cours d'une période, et mois ou l'année généralement. C'est tous les frais de personnels – les charges patronales (ces derniers se distribuent comme suit : 9% payé par le salarié, 26% payé par l'entreprise y compris 3% des œuvres sociales).

Elle est déterminée à partir du système de paie et considérée comme l'élément déterminant de l'équilibre social et de l'équilibre financier des entreprises. Sa maîtrise se révèle souvent être la condition de la survie de l'entreprise.

#### **I-2-3-2-1 L'évolution de la masse salariale pour la période 2011 à 2013 au niveau de la société des ciments SEG :**

La masse salariale pour l'exercice 2013 a connu une augmentation de l'ordre de 14.32% par rapport à l'exercice 2012, représentant un montant de 618 795 000.00 DA. Le tableau ci-dessous résume cette évolution :

**Tableau. N°06 : l'évolution de la masse salariale**

*U : DA*

<b>Année 2012</b>	<b>Année 2013</b>	<b>Écart (2012/2013)</b>	<b>Le %</b>
618 795 000.00	722 269 000.00	103 474 000.00	<b>14.32</b>

Source : Trésorerie

### **I-3 état des lieux et diagnostic du potentiel humain :**

Notre étude est de nature qualitative, ce qui nous a conduit à faire appel à un état des lieux et une enquête par entretien, destiné aux principaux acteurs et animateurs chargés de l'activité RH au sein de l'entreprise par l'aspect qualitatif, au départ nous avons conduit des efforts de diagnostic RH et ce pour pouvoir analyser, décrypter et comprendre le cadre de fonctionnement RH. A travers l'analyse interne des points forts, points faibles et l'analyse externe voir les menaces et les opportunités que fait face l'entreprise en question vis-à-vis de son environnement.

### CHAPITRE III : l'analyse de la démarche GPEC au sein de La société des ciments SEG

---

Dans une première phase de notre travail de diagnostic nous avons fait appel à une présentation et analyse des mouvements des effectifs arrêtés à la fin de l'année 2013.

#### **I-3-1 analyse quantitative des effectifs :**

##### **I-3-1-1 l'effectif global de l'entreprise :**

L'effectif global de la société des ciments SEG est de 428 employés au 31/12/2013, avec un effectif de 346 Permanent, 4 temporaires, et 78 employés se sont des Contractuelles sous une forme de CTA.<sup>2</sup>

**Tableau. N°07 : Répartition de l'effectif par type de contrat :**

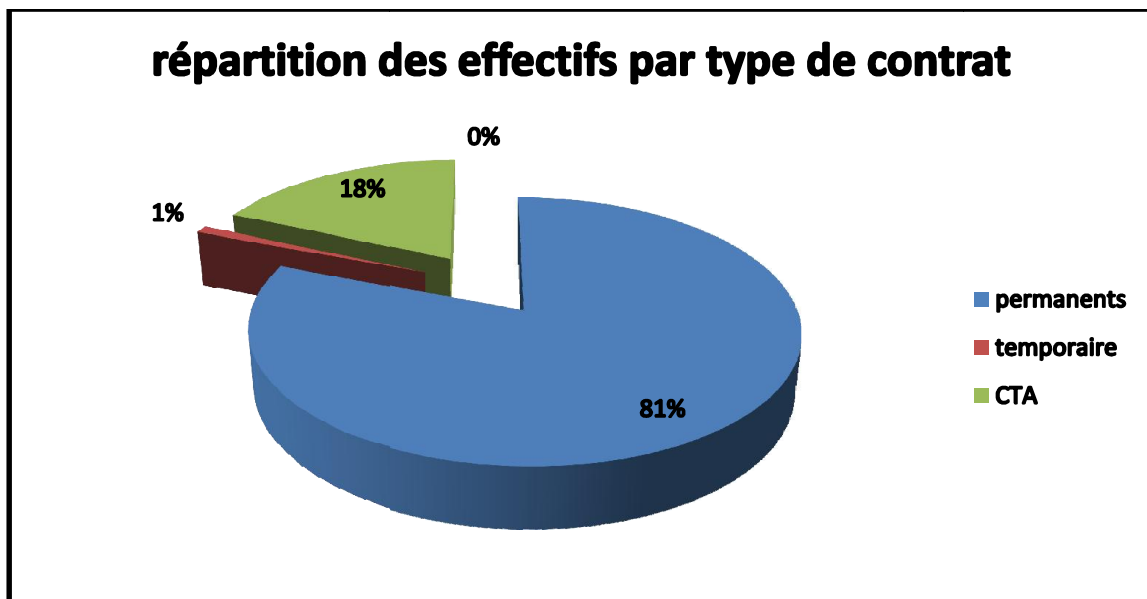
**U : Agent**

CATÉGORIE	2013			TOTAL	PART %
	Permanents	Temporaires	CTA		
Cadres	126	0	75	201	46.96%
Maîtrise	157	1	3	161	37.62%
Exécution	63	3	0	66	15.42%
<b>Total</b>	346	4	78	428	100%
<b>PART %</b>	80.84%	0.94%	18.22%	100%	

Source :rapport de gestion ,2013 SC SEG

<sup>2</sup>**CTA : contrat du travail « aidée** L'état prise en charge d'une partie de salaire et l'entreprise de ça part aussi offre un montant pour le salaire de l'employé final

**Figure. N° 10 : répartition des effectifs par type de contrat :**



Source :réalisé par nous même

**Commentaire :** l'effectif de la catégorie socioprofessionnelle des cadres représente le taux le plus élevé avec 46% de l'effectif globale. Ceci revient à l'activité de base de la société et qui montre que l'entreprise est en pleine extension des projets. Ensuite viennent les catégories des maitrises avec un taux de 37% et l'exécution d'un taux de 15% de l'effectif globale.

### **I-3-1-1 Évolution de l'effectif par catégorie socioprofessionnelle :**

La situation des effectifs de la société des ciments SEG, au cours de l'exercice 2013, n'a pas connu de variation significative et continue d'évoluer en décroissement par rapport aux années de 2009 jusqu'à l'année 2012, il apparait clairement que la société accuse un réel Déficit en matière d'encadrement.

A partir de 2009, la société a connu une décroissance en matière d'effectif, atteignant le seuil de 543 employés en 2010.

Ainsi, l'effectif de la société a continué de diminuer à 408 employés en 2012, le nombre des cadres a connu une augmentation de 20 cadres en 2013, soit un taux de 35.81% de l'effectif global

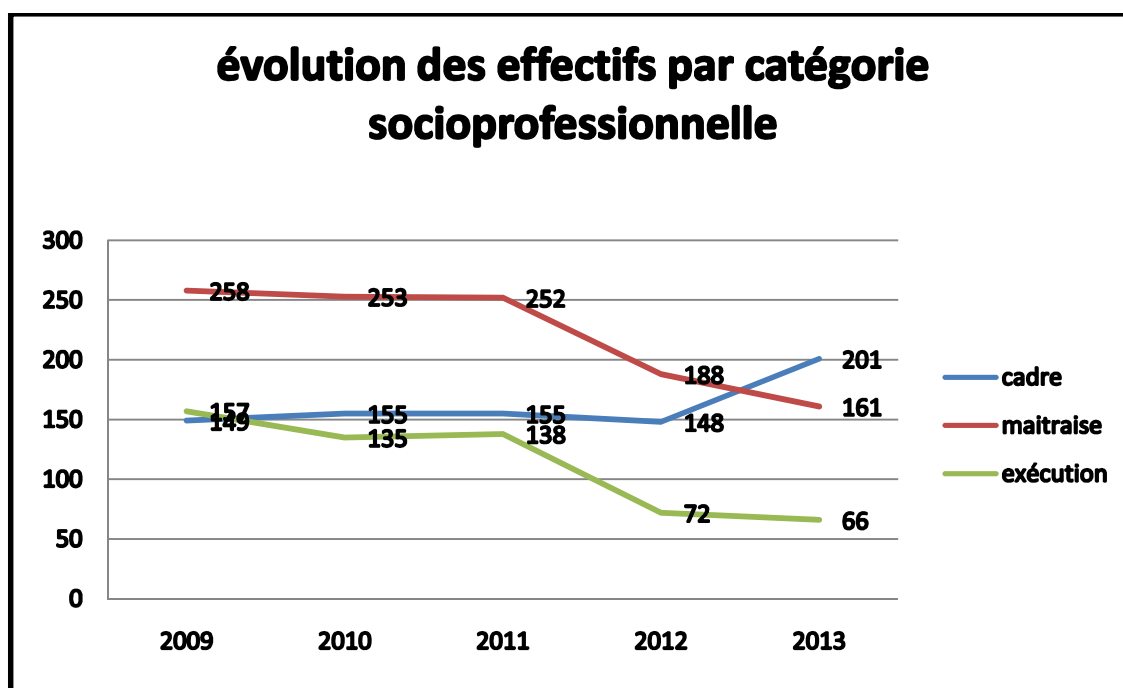
**Tableau N°08 : L'évolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle :**

U : Agent

Catégorie	2009	2010	2011	2012	2013	Évolution 13/12	
						Nombre	%
Cadres	146	155	155	148	201	+53	+35.81
Maitrise	258	253	252	188	161	-27	-14.36
Exécution	157	135	138	72	66	-6	-8.33
Total	561	543	545	408	428	+20	+4.90

Source : rapport de gestion ,2013 SC SEG

**Figure. N°11 : l'évolution des effectifs par CSP :**



Source : réalisé par nous -même

**Commentaire :** Le nombre des cadres de la société des ciments SEG a enregistré durant la dernière année une augmentation de 4.90% (20 agents), avec un taux plus élevé dans la catégorie des cadres ce qui explique le besoin de l'entreprise en titre d'encadrement par rapport aux années précédentes.

## CHAPITRE III : l'analyse de la démarche GPEC au sein de La société des ciments SEG

### I-3-1-1-2 répartitions des effectifs par structure :

La société des ciments se dispose d'un capital humain technique très important qui se présente dans le tableau suivant :

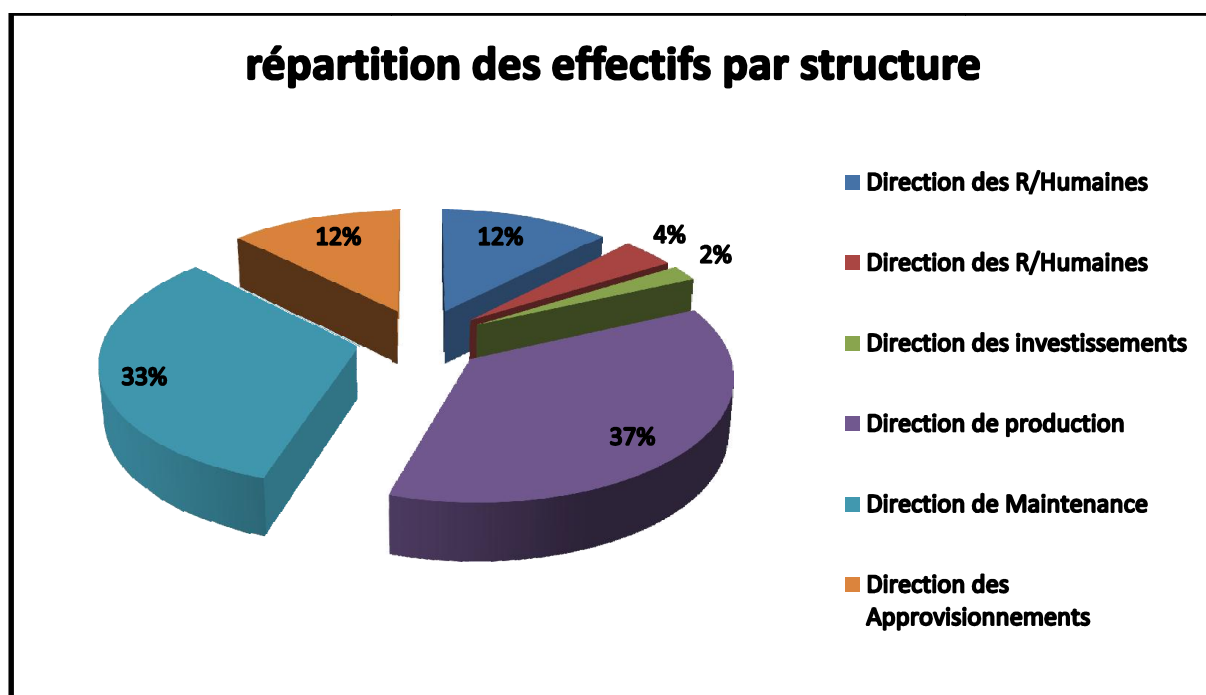
**Tableau. N°09 : Ventilation des effectifs par structure :**

**U : Agent**

STRUCTURES	PERMANENT	TEMPORAIRE	CTA	TOTAL	PART %
Direction des R/Humaines	38	1	8	47	10.98%
Direction des finances	08	0	7	15	3.50%
Direction des investissements	05	0	3	8	1.87%
Direction de production	115	1	24	140	32.71%
Direction de Maintenance	109	0	16	125	29.21%
Direction des Approvisionnements	36	2	10	48	11.21%
Direction commerciale	11	0	7	18	4.21%
Direction Générale	07	0	1	8	1.87%
Sécurité/Environnement	16	0	2	18	4.21%
	346	4	78	428	100%

**Source :** document interne de la DRH.

Figure. N 12 : Ventilation des effectifs par structure :



Source : réalisé par nous-mêmes

**Commentaire :** il est remarquable que la direction de production et la direction de maintenance constitue le noyau dure de l'entreprise, le cœur de l'entreprise avec un pourcentage de 33.14 et 31.14% respectivement relatif à l'activité de base de l'entreprise (société des ciments de Sour el Ghozlane). Par contre les directions : direction des investissements, direction des finances, commerciale et la direction générale avec des taux de : 1.42, 2.29, 3.15, 2% respectivement.

### I-3-1-2 l'état des effectifs :

Pour mieux cerner l'état des effectifs de l'année 2013, nous nous sommes basés principalement sur les trois paramètres suivants : l'âge, l'ancienneté, le sexe et le niveau de qualification.

**I- 3-1-2-1 répartitions des effectifs par tranche d'âge :**

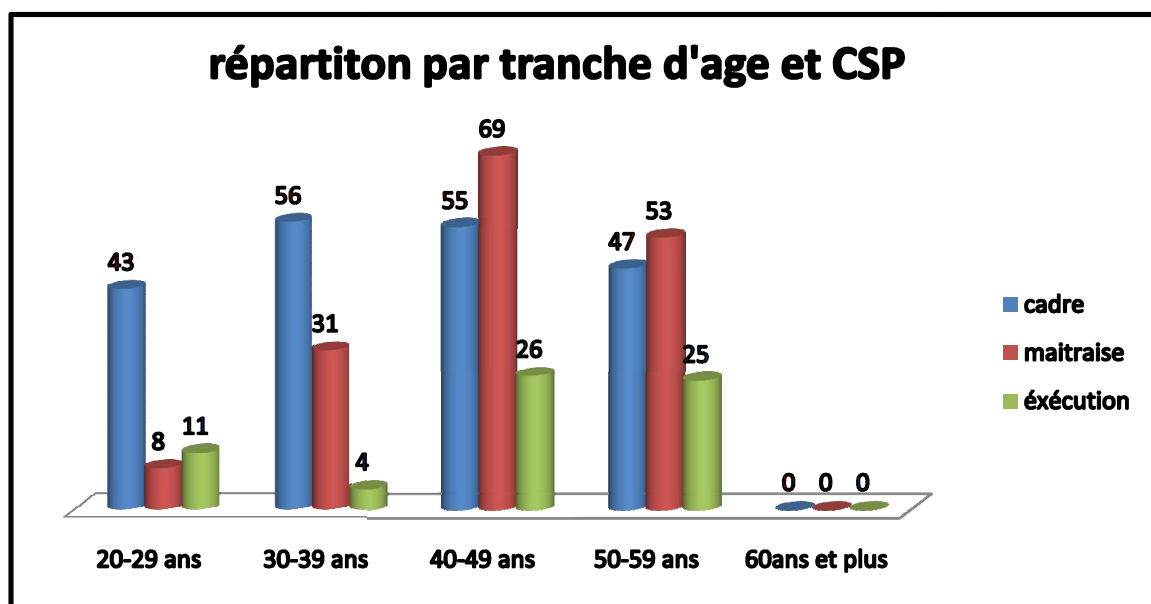
**Tableau. N°10 : L'état des effectifs par tranche d'âge :**

U : Agent

CATÉGORIE	CADRES	MAITRISE	EXÉCUTION	TOTAL	PART %
20-29 ans	43	8	11	62	14.49
30-39 ans	56	31	4	91	21.26
40-49 ans	55	69	26	150	35.05
50-59 ans	47	53	25	125	29.21
60 et plus	0	0	0	0	0
TOTAL	201	161	66	428	100

Source :rapport de gestion ,2013 SC SEG

**Figure. N°13 : répartition des effectifs par tranche d'âge et CSP :**



Source : réalisé par nous- même.

**commentaire :** l'analyse du tableau ci-dessus situe le plus fort pourcentage dans la tranche d'âge entre 40 et 49 ans soit 35% de l'effectif global, il ya lieu de préparer un plan de recrutement pour faire face à des éventuels de départ en retraite proportionnelle pour les travailleurs dont la tranche d'âge se situe entre 50ans a59ans et uniquement 125 agents.

## CHAPITRE III : l'analyse de la démarche GPEC au sein de La société des ciments SEG

### I 3-1-2-2 répartitions des effectifs selon l'ancienneté :

La pyramide des anciennetés influe sur les inspirations et le comportement professionnel du salarié, d'une part, et sur son statut dans l'entreprise, d'autre part, des avantages sociaux spécifiques peuvent exister en fonction de l'ancienneté : congés, payés, prime...

Au sein de la société, la répartition des effectifs statutaires par catégorie socioprofessionnelle et d'anciennetés pour l'année 2013 est donnée dans le tableau suivant :

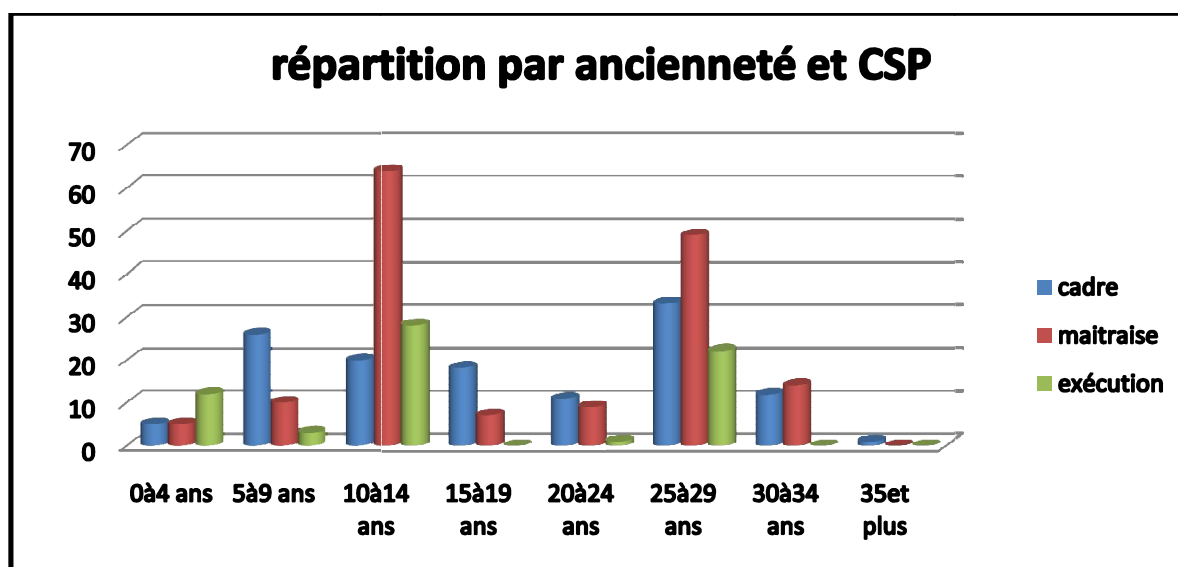
**Tableau. N°11 : L'état des effectifs par ancienneté et par catégorie socioprofessionnelle :**

**U : Agent**

CATÉGORIE ANCIENNETÉ	CADRES	MAITRISE	EXÉCUTION	TOTAL	TAUX %
0 à 4 ans	5	5	12	22	6.29
5 à 9 ans	26	10	3	39	11.14
10 à 14 ans	20	64	28	112	32.0
15 à 19 ans	18	7	0	25	7.14
20 à 24 ans	11	9	1	21	6.00
25 à 29 ans	33	49	22	104	29.71
30 à 34 ans	12	14	0	26	7.43
35 ans et plus	1	0	0	1	0.29
Total	126	158	66	350	100

**Source :** rapport de gestion ,2013 SC SEG

**Figure. N°14 : répartition des effectifs par ancienneté et CSP**



Source : réaliser par nous-même.

**Commentaire :**

Pour le salaire, l'indicateur d'ancienneté peut être un autre avantage pour les salariés puisque la société des ciments applique dans sa politique de rémunération un point qui se favorise cette catégorie, on a déjà situé ce point dans la première section : **indemnité d'ancienneté**

**I-3-1-2-3 l'état des effectifs par sexe :**

Il représente également un intérêt certain du fait de la réglementation relative au travail féminin d'une part et à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes d'autre part.

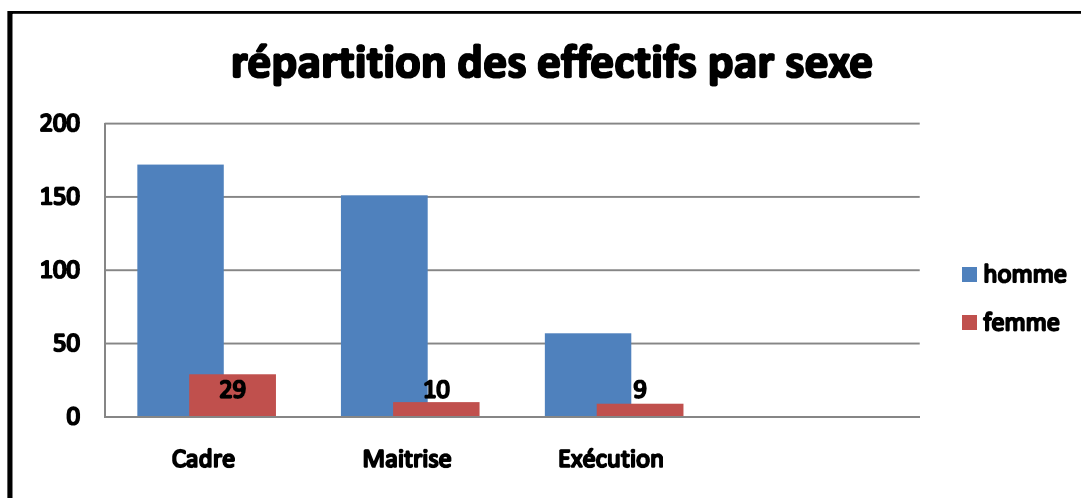
**Tableau. N° 12 : répartition des effectifs par sexe :**

U : Agent

catégorie	Homme		Femme		Total
	nombre	Taux%	nombre	Taux%	
Cadre	172	45.26%	29	6.04%	201
Maitrise	151	39.73%	10	2.08%	161
Exécution	57	15%	9	18%	66
Total	380	88.78%	48	11.21%	428

Source : réalisé par nous-mêmes

**Figure. N° 15 : répartition des effectifs par sexe :**



Source : réalisé par nous-mêmes

**Commentaire :** Par une première lecture, nous remarquons que sur un effectif total de 428 agents, les femmes représentent 11.21% d'effectif contre 88.78 % d'hommes, ce qui est un taux faible. Si on rentre dans les détails, nous constatons que la catégorie cadre enregistre un nombre élevé de l'emploi féminin et qui est de 29 contre 172, en revanche, pour le groupe maîtrise, l'effectif féminin est seulement de 10 face à 151 agents, et enfin, l'exécutif de la cimenterie représente l'effectif le plus faible en ce qui concerne la participation féminine, elle est de 9 agents.

### **I-3-1-2-4 L'effectif par qualification et niveau de formation :**

Le niveau de qualification au niveau de la société des ciments SEG se fait selon le diplôme obtenu par l'agent il est réparti comme suit :

**Tableau. N°13 : la répartition des effectifs par niveau de qualification et niveau de formation :**

**U : Agent**

Niveau de formation	Production	Soutien Technique	Administration	CTA	Total	Part %
Ingénieurs	7	24	4	38	73	17.06
Licenciés	0	1	5	31	37	8.64
DEUA	8	0	0	6	14	3.27
Techniciens supérieurs	10	16	1	3	30	7.01
Technicien	0	19	1	0	20	4.67
CAP et CMTC	2	14	5	0	21	4.91
Niveau secondaire	9	33	11	0	53	12.38
Niveau moyen	29	40	14	0	83	19.39
Niveau primaire	38	16	8	0	62	14.49
Non scolarisés	13	8	14	0	35	8.18
Total	116	169	65	78	428	100
Part %	27.10	39.49	15.18	18.22	100	

**Source :** document interne de la DRH

**Commentaire :** nous remarquons que le niveau moyen eu le taux le plus élevé de 19.39% cette situation due lorsquela société a été créé dans les années 80 donc le niveau de qualification était très limité donc les exigences de poste ne se traite pas selon la notion de compétences.

**I-3-1-3 L'évaluation des résultats sociaux :**

Les indicateurs sociaux sont les principaux indicateurs du rapport de gestion de l'entreprise qui nous a permet de détecter l'état de santé de l'entreprise ses derniers se résume dans le tableau suivant :

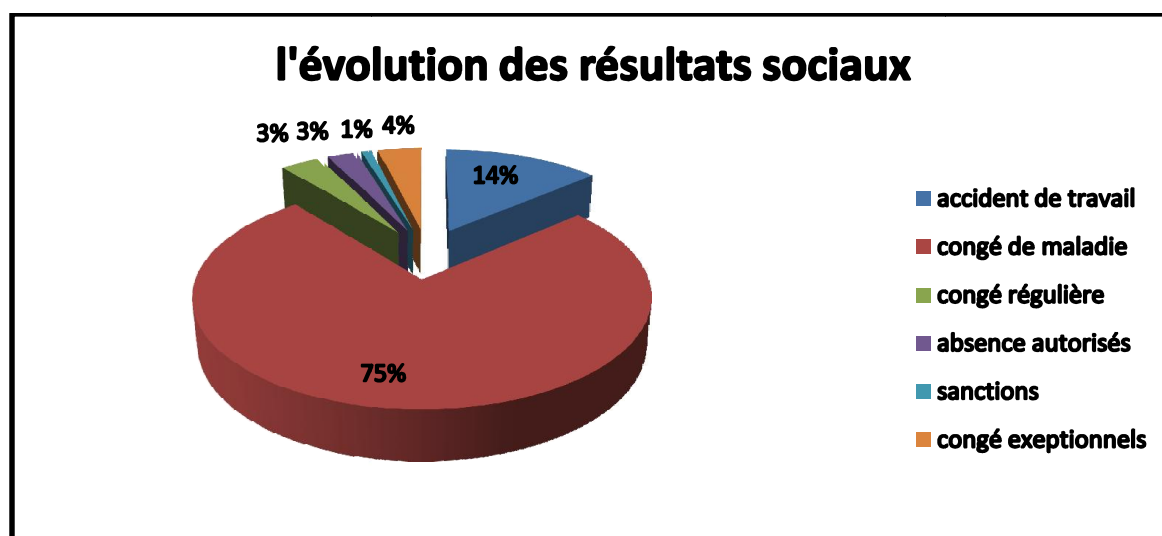
**Tableau. N°14 : l'évaluation des résultats sociaux de la société des ciments SEG**

U : jours

CAUSES	2012	2013		
	TAUX	JOURS	TAUX	PART
Accident de travail	0.33	254	0.28	0.14
Congé de Maladie	2.18	1400	1.54	0.75
Absences irrégulières	0.36	66	0.07	0.035
Absences Autorisées	0.24	48	0.06	0.026
Sanctions	0.016	17	0.018	0.009
Congés exceptionnels	0.16	71	0.08	0.038
Total	3.29	1856	2.04	1.0

Source : logiciel interne du service personnel de l'entreprise.

**Figure. N°16 : l'évolution des résultats sociaux**



Source : réalisé par nous- même

**Commentaire :** la société des ciments actuellement n'as pas connu trop d'accident de travail et cela parce que l'entreprise est fortement sensibiliser et former sur les mesures de sécurité au niveau de l'entreprise et beaucoup plus la direction de production. d'un côté d'un autre la société applique maintenant un système technologique (une pointeuse par emprunt et photos d'identité) qui permet au la DRH d'être plus attentive aux taux d'absentéisme qui a été réduit de 1.25% par rapport à l'année 2012 cette diminution est due à la gestion rigoureuse des

### CHAPITRE III : l'analyse de la démarche GPEC au sein de La société des ciments SEG

---

absences . Quant à les absences autorisées, les congés restent règlementer dans la convention collective de l'entreprise.

➤ **Le Turn-over :**

Le turn-over est la rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de départs vers l'extérieur. Il est à noter toutefois que les entreprises de grande taille étudient les départs de leurs salariés vers l'extérieur, ainsi que la rotation interne des collaborateurs d'un poste à un autre ; le turn-over global étant alors la somme de ces deux phénomènes.

La société a recruté durant l'exercice 2013. 12 travailleurs en CDD.En revanche, le nombre des départs s'est élevé à 70 dont 69 pour les départs en retraite et un décès.Le mouvement du personnel ayant caractérisé l'année 2013 se présente comme suit :

➤ **Recrutement par catégorie :**

**Tableau. N°15 : les recrutements de l'année 2013 :**

**U : Agent**

CATÉGORIE	NOMBRE PERMANENT	NOMBRE TEMPORAIRE	TOTAL
Cadres	0	1	1
Maîtrise	0	1	1
Exécution	0	10	10
<b>TOTAL</b>	0	12	12

**Source :** rapport de gestion ,2013 SC SEG

➤ Les départs

**Tableau. N° 16 : des départs durant l'année 2013 :**

U : Agent

CATÉGORIE	CADRES		MAITRISE		EXÉCUTION		TOT	PAR
	Perm.	Tem	Perm.	Tempe	Perm.	Temp	AL	T%
Retraite	24	0	34	0	11	0	69	19.71
Fin contrat	0	0	0	0	0	0	0	0
Démission	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres « décès	0	0	1	0	0	0	1	0.29
Licenciement	0	0	0	0	0	0	0	0
S/total	24	0	35	0	11	0	70	

Source : rapport de gestion ,2013 SC SEG

**Commentaire :** le mouvement du personnel à la fin du décembre 2013 se caractérise par un pourcentage de 20% de l'effectif global ont parti en retraite et un décès d'où l'entreprise setrouve en face d'un déficit pour le remplacement de ces derniers.D'après les provisions des retraites qui ont été fait durant l'année 2013, l'entreprise dans ce qu'il concerne leur population enregistre les informations suivantes :

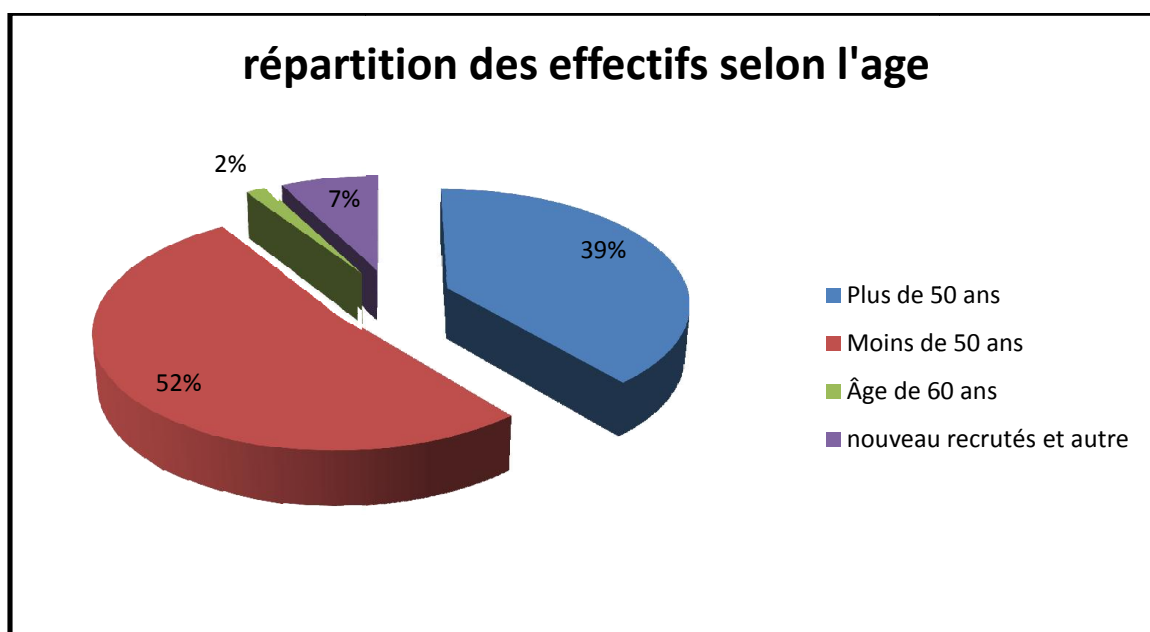
**Tableau. N°17 :la répartition des travailleurs selon l'âge :**

La catégorie d'âge	Le nombre des effectifs	Part %
Plus de 50 ans	139	42 .12
Moins de 50 ans	185	56.06
Âge de 60 ans	6	1.81
Total	330	100%

Source : réalisé par nous -même

***NB : toutes les personnes qui sont inclus dans cette provision ont en minimum 5ans d'expériences, avec un nombre de travailleurs de 27 entre des nouveaux recrutés et autre.***

Figure. N°17 : répartition des effectifs selon l'âge :



Source : réalisé par nous- même

La formule de calcul de provision départ en retraite :

$$= SP * M * (1+t)^n * T_f * P_s * (1+i)^{-n} * AA/At$$

- **SP** : meilleur salaire de poste mensuel des trois dernières années y compris l'indemnité de congé annuel (ICA) ;
- **M** : nombre de mois acquis sur la convention collective sur la base d'un mois par année travaillée dans le secteur des matériaux de construction et bâtiments ;
- **t** : taux de progression du salaire par an est évalué à 5% ;
- **n** : nombre d'années restant jusqu'au départ en retraite ;
- **T<sub>f</sub>** : le taux de fidélité d'un salarié dans l'entreprise est de 1%
- **P<sub>s</sub>** : la probabilité de survie P<sub>s</sub> du salarié jusqu'à l'âge de la retraite

Le taux de mortalité= 4.485 pour mille (selon l'office national des statistiques ONS au 31/12/2012 soit 170 000 décès pour une population de 37 900 000)

- **i** : le taux d'actualisation est de 5%
- **Aa** : ancienneté acquise (expérience acquise dans le secteur)
- **At** : ancienneté totale (total des années d'activités jusqu'à la date de départ en retraite)

### **Section III : étude pratique sur les conditions de mise en œuvre d'une démarche GPEC au sein de la société des ciments SEG :**

L'instabilité économique des dernières et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité obligent les entreprises à reposer et ceux afin d'améliorer, leurs performances et garantir leurs positionnements concurrentiels, les entreprises doit dépasser la simple gestion des ressources humaines de vivre le présent étape par étape vers une considération du futur a fin d'innover, faire face à des nouvelles exigences et aussi attirer et garder la meilleur compétences dans l'entreprise.

Par ailleurs, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une nouvelle approche d'analyse d'anticipation, permettant à l'entreprise ou à l'organisation de disposer à tout moment dans l'avenir des ressources humaines dont elle a besoin en qualité et en quantité pour atteindre ses objectifs.

Tout fois reconnaître l'évidence de l'importance stratégique de la démarche GPEC dans le développement de l'entreprise n'entraîne pas automatiquement une mise en place efficace ce celle-ci, en effet la ressource humaine reste fortement imprégnée d'une culture de gestion administrative du personnel, qu'on doit la dépasser de nos jours.

L'objectif de notre travail est d'étudier et analyser les conditions préalables de mise en œuvre de la démarche GPEC au sein de la société des ciments de Sour el Ghozlane.

#### **Méthodologie de l'enquête :**

L'enquête sur le terrain vise à obtenir des informations sur l'intégration de la démarche GPEC au sein de l'organisme d'accueil, afin d'analyser et décrypter les fonctionnements des ressources humaines.

Elle a été réalisé par un guide d'entretien pour l'ensemble des responsables de la DRH d'organisme d'accueil, et un questionnaire au près des experts, dont lequel nous avons transformé les hypothèses en instrument de mesure, constitué par un ensemble des questions conçue essentiellement à partir de la théorie dans le domaine de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En terme technique le guide d'entretien se compose des questions stratégiques afin d'obtenir le maximum des informations sur la problématique objetde notre travail de recherche, et un questionnaireauxprès de quelques experts dans le domaine de la gestion des ressources humaines, bien entendu sur la gestion prévisionnelle des

### **CHAPITRE III : l'analyse de la démarche GPEC au sein de La société des ciments SEG**

---

emplois et des compétences, ces derniers ont des métiers divers tel que consulting, enseignement...etc.

Le questionnaire consiste à éclairer et faire ressortir les écarts entre les règles qui régissent la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC) en tant que démarche RH et la réalité de l'entreprise algérienne.

Le choix de la méthode a fait l'objet d'une étude préalable afin de garantir au mieux la rigueur avec laquelle nous avons pris soin de mesurer l'outil qui permettrait de répondre à notre problématique de recherche, d'où nous avons choisi de nous référer à une étude qualitative par un guide d'entretien. Effectivement notre travail de recherche vise à vérifier si les conditions de mise en œuvre de la démarche GPEC sont-elles réunies, notre objectif a été d'analyser les points forts et les points à améliorer dans l'organisme d'accueil afin d'adapter une démarche GPEC, nous cherchions donc à étudier un cas de tous ses côtés, toute sa complexité et non pas d'atteindre l'objectivité « absolue » à l'image d'une étude quantitative.

Les questions de ce dernier sont organisées d'une manière logique et cohérente afin que les informations recueillies permettent d'apporter les éléments nécessaires de réponse à notre problématique de recherche.

Nous avons aussi amené à élaborer une enquête par un questionnaire auprès des experts il se compose de cinq questions pour vérifier l'importance de la démarche GPEC dans les entreprises algériennes.

Nous pouvons dire que la présentation de notre démarche méthodologique de la recherche est nécessaire, une démarche qui demande beaucoup de temps dans sa conception, sa mise en œuvre et son analyse beaucoup plus.

#### **III-1 L'analyse du contenu des entretiens :**

L'analyse de contenu consiste à traiter les données, les informations collectées de chaque entretien indépendamment des autres, cette méthode nous a permis de dresser une ébauche des idées développées dans chaque entretien.

Pour bien cerner notre problématique de recherche et l'ensemble des hypothèses soulignées, nous avons essayé de tirer les questions clés afin de mieux traiter notre sujet d'une manière plus efficace renforcée par l'apport et les avis de quelques auteurs.

### III-1-1 Analyse du contenu de l'entretien N°01 :

Globalement le déroulement de l'entretien avec le « **responsable du projet de qualité** » de l'entreprise a constitué pour nous un espace de communication très intéressant il nous a permis de la mise en valeur de lien entre les efforts qu'elle déploie l'entreprise en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et le projet de qualité.

Certes, l'entreprise ne cesse pas de déployer des efforts en management de la qualité total, mais cela ; ne suffit pas car la qualité ne s'improvise pas, il s'agit de la faire de tous. La qualité est un processus complexe qui nécessite ainsi le partage, l'écoute en permanence et la formation des ressources humaines à l'état d'esprit qualité. Le projet qualité repose essentiellement sur la mise en œuvre des compétences des ressources humaines de l'entreprise. Le responsable du projet qualité a insisté sur le rapport étroit entre d'un côté l'investissement dans la compétence des hommes et la promotion dans le projet qualité.

Dans ce même cadre la problématique cruciale qui se pose à ce niveau ne demeure pas liée, uniquement au déficit de la gestion des compétences mais, aussi au déficit de la gestion des ressources humaines. En générale au sein de l'entreprise nous pensons qu'il existe à ce niveau un écart entre le projet qualité (certification) et la réalité du terrain ; il s'agit d'écart liée essentiellement à la perception des ressources humaines entre discours et terrain nous pensons dans ce même cadre que, le discours prononcé par l'entreprise demeure encourageant mais, qui n'est pas accompagné d'une vraie mise à niveau RH.

L'expérience à l'échelle mondiale des entreprises ayant réussi leurs projets de qualité, de recherche et de la performance globale sont celles qui ont mis en exergue une stratégie d'orientation comme noyau dur de la conduite de leur changement.

Dans ce sens **Philippe Crosby**, montre dans son livre intitulé « *la qualité est gratuite* » c'est-à-dire que la qualité concerne tous les acteurs de l'entreprise il s'agit d'une activité atomique, partagé à tous les niveaux de fonctionnement de l'entreprise.

la thèse de cet auteur demeure pour nous déterminante car elle nous a permis de comprendre que le management de l'entreprise, porte essentiellement dans son sens le plus profond l'animation, la communication, la participation comme leviers de base ces éléments nécessitent la présence des compétences individuelles, collectives et transversales adaptées aux exigences d'évolution de l'entreprise.

### III-1-2 Analyse du contenu de l'entretien N°02 :

Demeure ainsi un espace de discussions scientifique très intéressant sur des domaines stratégiques à savoir, le recrutement, la formation et les efforts menés par l'entreprise en matière de gestion des compétences. On retient dans le cadre de cet entretien qu'il existe des efforts en management et conduite des ressources humaines mais, ils demeurent incomplets car l'entreprise n'a pas investi encore la mise à niveau RH comme : les dénominateurs communes du processus RH en générale. Les efforts qu'investi l'entreprise dans ce domaine ne sont pas accompagner par un cadre d'orientation claire et précis sur l'organisation de la fonction RH de l'entreprise en question. L'un des éléments de la problématique relative à la gestion et la conduite des ressources est plus particulièrement à la mise en œuvre d'une GPEC au sein de cette dernière, demeure quasiment déficitaire car les conditions préalables ne sont pas réunies encore.

Le chargé de l'activité RH, souligne avec beaucoup d'intérêt de l'importance de l'équilibre entre la gestion des ressources humaines et l'activité globale de l'entreprise.

La Gestion des Ressources Humaines constitué et constituera désormais le moteur de la dynamique de l'entreprise. Nous pensons en général que le processus de concrétisation du projet de modernisation des ressources humaines et la mise en œuvre de la démarche gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC) ne doit pas s'appuie uniquement au recours aux fiches des postes et outils qui lui sont nécessaire.

Il s'agit d'abord de préparer le terrain favorable à la mise en œuvre, ce dernier constitué à notre sens d'introduire et de faire valoir la mise à niveau de l'ensemble des acteurs car l'entreprise ne doit pas être perçue comme un ensemble de moyen et de ressource mais, plutôt un système humain organisationnel, managérial complexe en plein interaction avec l'ensemble des sous système. Allons dans le sens de la complémentarité et la dynamique des différentes parties prenantes (composant du système globale). Nous notons dans ce même cadre que la pensée systémique est globale demeure quasiment, absente dans le langage de conduite de l'entreprise, en général et de la ressource humaine en particulier.

L'animateur de l'activité RH concerné par notre entretien souligne avec beaucoup d'intérêt que la phase de transition que connaît l'entreprise en question pour le processus de modernisation de l'action humaine doit passer par des efforts stratégiques adopter et répondants aux spécificités du secteur d'activité de l'entreprise.

Le contenu du discours de cet acteur consiste à mettre en exergue l'effort investi dans ce domaine à savoir la mise en œuvre du projet du GPEC, il affirme que certaines conditions sont réunies par exemple : *« la société fourni un budget très important sur la formation », « notre entreprise dépolit des compétences stratégiques et techniques »*

Sauf que l'entreprise, aujourd'hui est dominée par une logique de production, l'investissement dans le management des compétences et de la démarche GPEC présente un intérêt pour la société des ciments de Sour el Ghzlane car il s'agit d'un projet porteur dans la modernisation des RH mais, ce genre des projets connaissent des progrès très lent car l'entreprise aujourd'hui à besoin de repenser même son cadre d'orientation stratégique.

Nous pensons à notre sens que la stratégie RH ne doit pas être perçue comme le problème que fait face l'entreprise mais, un facteur clés lié à la définition et la mise en valeur des concepts comme celui de la GPEC et des compétences en particulier. L'inadéquation dans l'utilisation des concepts, constitué un handicap dans la conduite des ressources humaines de l'entreprise.

**Yves CANNAC et la CEGOS** dans son livre intitulé : *« la bataille de la compétences »* dit que *« la stratégie de l'entreprise pour le développement de ses compétences concerne le champ des compétences professionnelles, entendues au sens large, c'est-à-dire avec toute leurs composants culturelles. Ces compétences professionnelles sont celles créatrices d'utilité, appréciée par les marchés : à court terme par le profit, à long terme par la survie. »*<sup>3</sup>

#### **III-1-3 Analyse de l'entretien N°3 :**

L'entretien avec l'acteur principale, chargé de la GRH(**le directeur des ressources humaines de la société des ciments SEG**) nous a permet, à partir d'un entretien aussi claire sur les différents éléments relatifs à la problématique de la gestion des ressources humaines en générale et de celle sera apporté à la GPEC. Cet acteur, nous a porté une lecture aussi positive sur l'expérience que mène l'entreprise dans ce domaine néanmoins, il n'a pas hésité à nous a donné certains remarques particulières relatives à cette expérience.

L'interviewer, nous a permet aussi de vérifier quelques points qui se rapportent avec notre problématique de recherche comme l'équilibre entre les juniors et les séniors. *« Nous somme la pour motiver et développer notre capital jeune »*

---

<sup>3</sup>Yves CANNAC et la CEGOS ; la bataille de la compétence ; édition Hommes et Techniques ; 1985 ; page 131.

La gestion des RH n'est pas un processus administratif ou bureaucratique mais, également un processus managérial qui s'avère la locomotive de tous les projets de l'entreprise, car comme nous l'avons analysé le passé, le présent, et celui du demain l'entreprise ne doit pas être perçue comme un lieu de production mais, plutôt comme un espace de terre fertile d'anticipation et de conduite de changement dans le bon sens.

**Peter SINGUE** ; « *la danse du changement* », montre dans ce cadre que l'entreprise d'aujourd'hui est devenue un espace d'apprentissage et d'acquisition des compétences individuelles et collectives. Dans ce même cadre **Sabrina LOUFRANI-FEDIDA et autres** ont expliqué la mise en évidence des stratégies de développement des compétences « *les acteurs de l'entreprise ont fait appel à des compétences diverses qui sont, soit détenues et développées en interne, soit acquises auprès des partenaires extérieurs. Le passage d'une phase à une autre et l'identification des points de rupture s'expliquent par le fait que les deux associés atteignant un seuil dans le déploiement de leurs propres compétences, sont allées chercher les compétences qui leur manquaient à l'extérieur de l'entreprise pour continuer le projet* »<sup>4</sup>

Enfin, à cet entretien nous pensons avec beaucoup d'intérêt la présence d'une stratégie des ressources humaines détermine avant tout, les principales phases du projet de modernisation de l'entreprise, **BESSEYRE DES HORTS** affirme que dans la plupart des études qui ont été faites « *le lien entre GRH et stratégie n'existe pas, les pratiques de GRH sont cohérentes avec les décisions prises en amont dans le processus* »<sup>5</sup>. Ainsi, on a d'un côté des auteurs comme **Baron et Kreps** qui soulignent que dans la perception que les managers se font de la fonction RH, les tâches administratives (paie, gestion des dossiers du Personnel, traitement des problèmes juridiques, etc.) restent plus importantes que les tâches stratégiques.

D'un autre côté, des auteurs comme **Jackson et Schuler (1999)** se placent dans une perspective nouvelle dans laquelle les pratiques en matière de GRH ne sont pas seulement le résultat des orientations stratégiques de l'entreprise, mais elles peuvent aussi les déterminer en partie : ce sont des moteurs, à l'origine du développement des compétences spécifiques qui, par conséquent, contribuent à la définition même des stratégies des entreprises.

---

<sup>4</sup>Sabrina LOUFRANI-FEDIDA, Bénédicte ALDEBERT « le management stratégique des compétences dans un processus d'innovation » ; in revue de gestion des ressources humaines ; N°89 ; juillet-août- septembre 2013

<sup>5</sup>Bessyre DES HORTS ; « vers une gestion stratégique des ressources humaines » ; les éditions d'organisation ; paris ; 1988 ; page 69.

### **III-1-4 Analyse de l'entretien N°4 :**

En ce qui concerne le chef de service du personnel, l'entretien nous a permis de dégager un ensemble d'éléments ayant un lien direct avec la problématique de notre recherche, globalement. Ce dernier trouve que le terrain de la mise en place d'une démarche GPEC demeure favorable à son égard, et ce malgré l'existence de quelques contraintes qu'il faut les surmonter avec le temps parmi ses contraintes nous soulignons celles liées à l'état d'esprit, la connaissance pertinente, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et ses exigences. Cette dernière n'est pas une fin en soi, il s'agit d'une démarche au service du management des ressources humaines de l'entreprise, l'introduction de la GPEC au sein de l'entreprise, ne peut connaître le jour d'une manière efficace sans une réelle préparation et formation de l'ensemble des acteurs et cadres à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

### **III-2 Enquête qualitative par entretien auprès des experts et consultant en management des ressources humaines et conduite du changement :**

Après avoir analysé et interprété le contenu des entretiens organisés avec les acteurs, animateurs et responsables de l'entreprise, objet de notre cas d'étude. Sur la problématique qui traite, si les conditions préalables de mise en place de la démarche gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein de l'organisme d'accueil sont-elles réunies. Et vérifier si l'approche managériale que préconise l'entreprise objet de notre étude de cas en matière du projet GPEC est-elle orientée vers l'équilibre dans la recherche des compétences entre juniors et seniors. Et voir même le contenu des discours de ces derniers en rapport avec la réalité du terrain, nous tenterons dans la présente sous-section d'analyser les propos des experts et consultants sur les questions liées à notre cas de recherche.

☞ 1<sup>ère</sup> question, consiste à savoir si la GPEC est une démarche facile à adapter au sein de l'entreprise algérienne? Globalement les réponses qui ont été fournies à cette question consistent à montrer que la démarche GPEC en tant qu'acte managériale ne trouve pas une prospérité favorable sur le terrain de l'entreprise algérienne. Les arguments justifiant les réponses des experts en question portent essentiellement sur l'absence et le déficit de la stratégie d'orientations des ressources humaines, les avis de ces experts se présentent comme suit :

*« L'absence de volonté managériale au plus haut niveau, pour des raisons de manque de formation des managers dans ce domaines (la GPEC) et aussi, pour des raisons d'absence de la stratégie qui identifier des projets concrets des quels ressortiraient les cœurs de métier »*

☞ En ce qui concerne la 2<sup>ème</sup> question qui porte dans son contenu si les conditions de mise en œuvre de la GPEC sont réunies en vue de la modernisation de la GRH de l'entreprise algérienne ? Les réponses obtenues de cette question demeure similaire à l'ensemble des experts en matière de contenu des réponses va dans *« pour des raisons cités précédemment, de plus d'effort d'analyse de la structure des effectifs qui constitue une étape préalable pourrait faire ressortir des anomalies importantes dans les profits des employés, cette étape pourrait s'avère longue et difficile », « inexistence de diagnostic périodique », « les gestionnaires RH et les responsables des structure ne sont pas sensibiliser »*

La lecture de ces propos des experts nous a permet de situer le niveau d'incohérences entre les vrais mécanismes et les règles qui régissent la démarche GPEC et la réalité de l'entreprise.

Nous pensons dans ce même contexte que, le déficit en matière d'orientation de pensée stratégique constitue un handicap dans la mise en œuvre de la démarche gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, cette dernière n'est pas une panacée, il s'agit d'une démarche au service de la GRH, cette dernière doit être accompagné par une stratégie globale et intégré. Comme le montre aussi bien l'expert **Améri ALFRED DE TCHANDLER** que l'organisation de l'entreprise suit la stratégie, cette dernière constitué le noyau dur de la conduite du changement, dans ce même **Philippe LORINO** dans son article intitulé *« penser la gestion des compétences »* dit que ; *« la gestion des compétences dans les entreprises présente des sérieuses limites toutefois, si l'on se donne les moyens d'identifier et d'exploiter. La démarche adéquate s'attache à faire le lien entre la stratégie et les compétences individuelles via le système d'action concrets de l'entreprise et demande une implication claire de la direction générale »*<sup>6</sup> dans ce même ordre d'idée les acteurs ajoutent avec beaucoup d'intérêt le déficit que fait face certain entreprise en matière de démarché de la compétence.

---

<sup>6</sup>Philippe LORINO, René DEMEESTERE et Vincent GENESTET ; « peser la gestion des compétences » ; in revue, l'expansion management ; septembre 2003.

☞ à propos de la question N°3 se rapportant à cette étude qualitative et qui a pour objet de situer : s'il Existe des expériences réussies en matière de mise en place de la démarche GPEC ? la majorité des experts affirment qu'il ya des expériences d'une démarche GPEC dans les entreprise privées comme : CONDOR, CEVITAL, ROUÏBA (jus), et des entreprises publiques comme : SONELGAZ.

La majorité des réponses à cette question montre que l'entreprise algérienne est loin de fait appelle à une démarche GPEC en tant qu'acte managériale de conduite des RH et du changement, sauf quelques entreprises, des entreprises privées qui restent indicatives et parfois inachevé, l'expérience à l'international demeure intéressante elle nous a permet à comprendre que la GPEC n'est pas seulement une initiative à l'échelle interne. Mais un avantage pour l'environnement d'où les pouvoirs publics doivent régler la présence de la GPEC dans l'entreprise algérienne.

Dans ce cadre le professeur **Abdelhak LAMIRI** dans son livre intitulé « *gérer l'entreprise en économie de marché* » dit que « *en période de pénurie des cadres, au début des années soixante, il était tout à fait normale de parer au plus pressé et faire occuper les postes vacants par les citoyens qui n'ont ni le profil ni les aptitudes pour les prendre en charge efficacement. Mais la vision qui devait prévaloir est que cette situation anachronique, historiquement héritée, devrait être dépassée dans les phases de développement à venir* »<sup>7</sup>

☞ la 4<sup>ème</sup> question liée à notre recherche persiste aussi déterminant car elle nous a permet de savoir les différents obstacles à surmonter pour l'introduction de la GPEC dans les entreprises algériennes ?

Nous retenons que l'ensemble des enquêtes apportent pratiquement les même réponses à ce sujet « *l'absence de formation et la non implication des responsables qui constituent des acteurs incontournables, le manque d'appuie de la direction générale* »

Le contenu de ces réponses nous a permet de décrypter les décalages existants entre le discours d'un côté et la réalité du terrain d'un autre côté, par exemple : l'inadéquation dans la formation des RH et le besoin de formation, profil et objectifs recherchés.

---

<sup>7</sup>Abdelhak LAMIRI ; « gérer l'entreprise algérienne en économie de marché » ; édition ; PRESTCOMM ; Rouïba Algérie ; page 31.

Le second élément se rapporte tout sur cette question qu'elle se rattache à l'absence d'un cadre juridique claire et précis, encourageant à la mise en valeur de la GPEC dans l'entreprise algérienne.

Le 3<sup>ème</sup> élément demeure à l'absence d'un vrai marché qui repose sur les règles de la concurrence et la compétitivité du marché.

Enfin, au déroulement de cette enquête la question à porter essentiellement sur les meilleures idées et conseils pratiques y manant ces experts et allant dans le sens d'une amélioration et la modernisation du domaine RH dans les entreprises algériennes.

L'ensemble de ces experts qui connaissent la réalité des entreprises algériennes, et qu'insistent sur l'investissement dans le capital humain, ce point reste le moteur de la dynamique de tout changement réussie dans le cas contraire, le plus grand risque est liée à l'humain qui est négligé ou ignoré. **Daniel ROBERT** écrit dans ce sens dans son livre intitulé « *le management de savoir-faire de l'entreprise* » que le changement est un décalage entre deux réalités : la réalité intérieure de l'individu et la réalité extérieure du monde objectif.<sup>8</sup>

#### **III-3 synthèse globales : les principaux résultats et recommandation de notre enquête :**

Tout au long de la réalisation de nos travaux de recherche sur la démarche GPEC relative à la problématique suivante : **les conditions préalable de mise en place de la démarche gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC), au sein de l'organisme d'accueil, et vérifier si l'approche managériale que préconise l'entreprise objet de notre étude de cas, en matière du projet GPEC est-elle orienté vers l'équilibre dans la recherche des compétences entre juniors et séniors.** Et après l'analyse qualitative et quantitative des conditions de mise en œuvre d'une démarche GPEC. Nous avons constaté que la société des ciments possède des points positifs et des efforts remarquables en matière de gestion et de développement des ressources humaines, comme elle essaie de surmonter certaines difficultés. Nous avons donc décelé des points forts et des points à améliorer. Il s'agit de :

---

<sup>8</sup>Daniel ROBERT ; « le management de savoir-faire de l'entreprise » ; édition d'organisation ; page 92

### **III-3-1 Les points forts de la société des ciments :**

- ✓ une vraie prise de conscience de l'importance du capital humain ce qui se voit du budget consacrer à la formation et le développement des compétences de ses ressources humaines ;
- ✓ la disposition d'un potentiel humain jeune ;
- ✓ une nomenclature des postes de travail (révisée en 2011). sur lequel elle se base pour faire ressortir les écarts en matière de compétence ;
- ✓ le maintien de la norme ISO 9001 version 2008, après l'audit de surveillance qui s'est déroulé en janvier 2013 est réalisé par IANOUR ce qui démontre l'engagement de la société des ciments à respecter les exigences liées à la conformité afin d'améliorer son SMQ ;
- ✓ les efforts individuels remarquables et la volonté d'adopter une démarche GPEC. c'est le cas du responsable de la qualité et système de management.

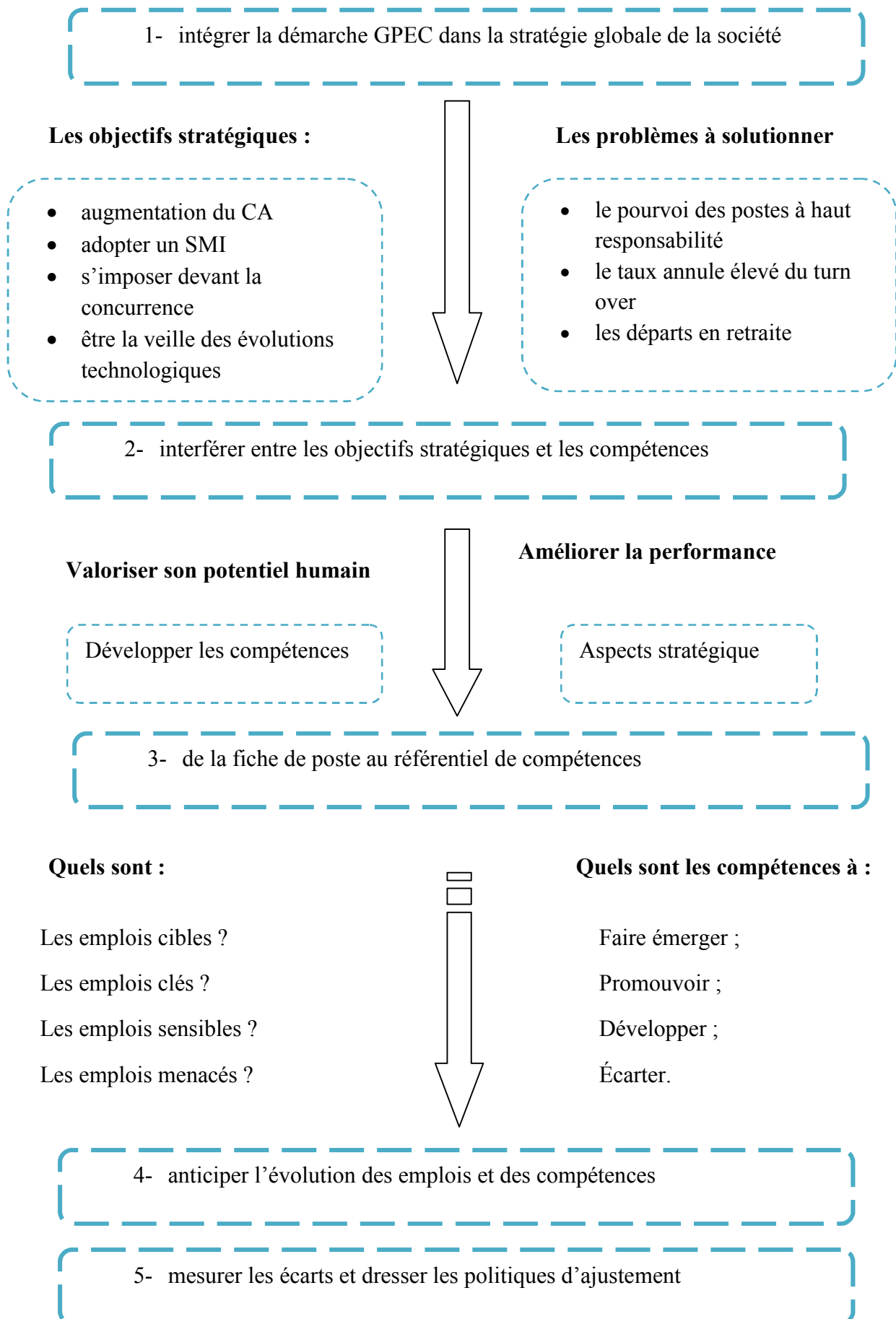
### **III-3-2 Les points à améliorer :**

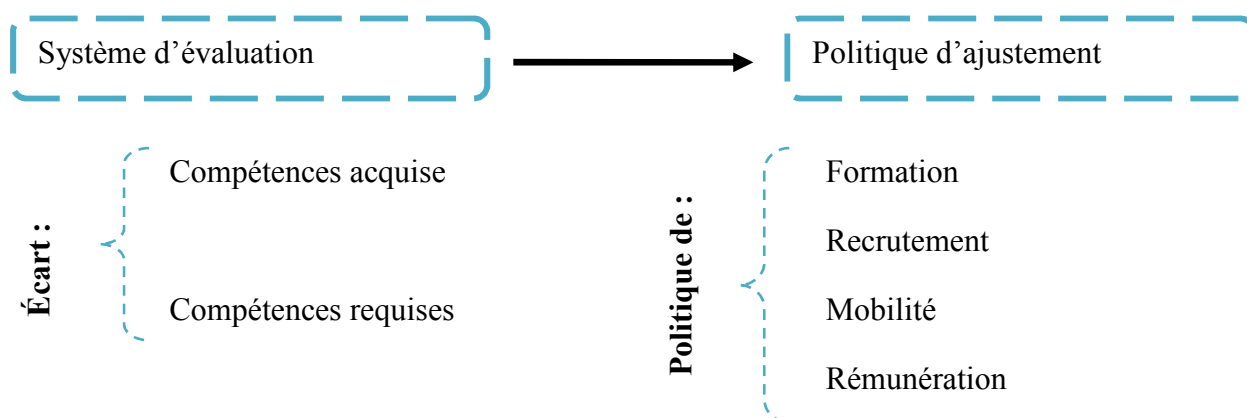
- ✓ l'absence même d'une stratégie globale et intégrée et notamment sur le capital humain ce dernier demeure perçue comme un domaine matérielle hors que la RH est d'avantage de chaque projet d'entreprise ;
- ✓ absence d'une approche managériale dans le sens des cohérences et de complémentarité entre l'ensemble des éléments et exigences qui imposent la démarche elle-même ;
- ✓ Au terme des projections que la société effectue, nous avons constaté que la priorité est accordée au quantitatif plutôt qu'au qualitatif ;
- ✓ Au sujet d'identification et de développement des compétences, les efforts de la société restent limités ;
- ✓ la société rencontre des difficultés dans le renouvellement de son personnel, ceci se justifie par une politique de recrutement non maîtrisée ;
- ✓ L'absence d'utilisation des référentiels de compétences/emplois/métiers ;
- ✓ la société rencontre une défaillance au niveau de son système d'information entraînant une mauvaise circulation de l'information entre la hiérarchie et le personnel ;
- ✓ le taux de turn over est très élevé (20%) à cause des départs en retraite non remplacés ;
- ✓ une procédure d'évaluation qui ne comporte pas tous les aspects du processus d'évaluation, tel que la formation des intervenants par exemple.

### **III-3-3 les conditions optimales de la réussite du projet GPEC au sein de la société des ciments :**

L'instauration d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un projet complexe et long à la fois, qui demande une planification et coordination des moyens, financiers et humains. L'utilisation efficace et objective de ces derniers déterminer la réussite de ce projet. Pour assurer l'atteinte des objectifs nous avons proposé une démarche préalable afin de réussir la GPEC au sein d'organisme d'accueil, nous allons la synthétiser dans le schéma qui va suivre :

**Figure. N°18 : la démarche GPEC recommandée :**





Source : réaliser par nous-même.

Pour réussir la démarche GPEC, l'équipe chargée de sa mise en place (équipe projet) doit être formée en la matière. Les outils d'observation et de suivi des ressources humaines doivent être très bien maîtrisés. Ainsi une meilleure projection des compétences sera faite en fonction des emplois de demain. Pour cela **Robert DIEZ, Laurence SARTON** dans son livre intitulé « *transférer les compétences* », affirme que pour réussir la GPEC elle doit avant tout être considérée comme « un outil de pilotage des ressources humaines, elle prend la forme d'une étude ou une analyse... », Qui se base sur :

- ✓ les principaux facteurs (internes et externe), à court, moyen et long terme qui ont une influence sur ses emplois et ses compétences ;
- ✓ les types d'évolution (quantitative ou qualitative) qu'il faudra gérer ;
- ✓ les emplois, les compétences, les populations qui seront affectés par les transformations ;

Concrètement, cela revient à :

- ✓ anticiper et planifier des actions de recrutement ou de redéploiement afin de faire face aux besoins en effectifs générés par l'évolution de l'activité et de la démographie ;
- ✓ organiser et animer un dispositif de formation adapté dans sa forme et dans son contenu à la stratégie à moyen terme et aux potentiels des salariés ;
- ✓ piloter une véritable gestion des compétences en aménageant et en rendant effectives le moment venu des évolutions de carrière pour les différentes catégories de salariés.<sup>9</sup>

<sup>9</sup>Robert DIEZ, Laurence SARTON « *transférer les compétences* » ; édition EYROLLES ; PARIS ; 2012 ; p. pages 19-20.

Comme le montre aussi bien **Dieter SCHMIDT et autre**, dans un article intitulé « *la DRH doit être le moteur de la transformation* », que le passage d'une fonction « suiveuse » de mise en œuvre, dans le domaine du personnel, des décisions stratégiques de l'entreprises et de réalisation de la gestion des ressources administratives des salariés, vers une fonction stratégique. Ayant pour finalité la contribution à la création de la valeur au sein de l'entreprise et une responsabilisation des managers opérationnels sur les RH de l'entreprise.<sup>10</sup>

Enfin, à notre synthèse de recherche finale nous pouvons noter avec beaucoup d'intérêt qu'aucun efforts de modernisation ne peut se concrétiser sur le terrain de l'entreprise sans un réel investissement du capital humain cet investissement immatériel, il s'agit d'aborder de le sélectionner, le recruter, le former, l'écouter, partager avec lui de le conserver, le fidéliser.

Le capital humain nécessairement doit être formé aux pratiques de la gestion moderne de l'entreprise, il doit vivre le changement de l'entreprise en harmonie avec son projet, pour cela la procédure de cette harmonie voir de cet équilibre entre le besoin humain et celle de l'entreprise doivent trouver un juste équilibre.

**Hervé SERIEYX** dans son livre intitulé « *mobiliser l'intelligence de l'entreprise* » cercle de qualité et cercle de pilotage, préconise un modèle d'organisation appelé anthropogène, il s'agit de l'organisation de l'entreprise allant dans le sens de la recherche du sens d'humain, dans la recherche de la performance humaine le présent tableau présente clairement les caractéristiques d'une telle organisation, les valeurs qu'elle permet de développer et quelques signes, quelques indicateur auxquels on reconnaît que l'organisation a bien les caractéristiques indiquées.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>Dieter SCHMIDT et Raffi DUYMEDJIAN, ESC-GRENOBLE ; « la DRH doit être le moteur de la transformation » ; revue l'expansion, février 2002 ; N°660 ; page 156.

<sup>11</sup> Hervé SERIEYX ; « mobiliser l'intelligence de l'entreprise » ; édition d'entreprise moderne ; page 117.

**Tableau. N°18 : une organisation anthropogène**

Caractéristiques de l'organisation	Valeurs mobilisées	Quelques indicateurs
<p>-Elle clarifie la destination : de l'entreprise du service, du poste</p> <p>-Permettant de savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ou l'on va</li> <li>▪ à quoi on sert.</li> </ul>	Goût de participation à une œuvre commune	<p>A l'échelle de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de l'usine</li> <li>▪ de l'atelier</li> <li>▪ du bureau</li> </ul> <p>y a-t-il une réflexion commune, ou au moins, une information sur les objectifs ?</p>
<p>Elle organise la délégation</p> <p>-permettant de savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ce que l'on à faire ;</li> <li>▪ de qui on dépend ;</li> <li>▪ quelle liberté on a ;</li> <li>▪ sur quoi on sera jugé</li> </ul>	Goût de la responsabilité	<p>La hiérarchie est-elle formée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-à l'accueil du personnel ;</li> <li>-à la définition de missions claires ;</li> <li>-au contrôle.</li> </ul>
<p>Elle aménage la communication</p> <p>Permettant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de recevoir des informations ;</li> <li>▪ d'en envoyer ;</li> <li>▪ de savoir avec qui on travaille ;</li> <li>▪ et comment le faire.</li> </ul>	Goût de l'association	<p>-l'entreprise fait-appel à de nombreux groupes de travail (y compris en atelier)</p> <p>-ceux qui s'y trouvent ont-ils été formés au travail en groupe ?</p>
<p>elle favorise l'ouverture sur l'extérieur permettant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de percevoir les risques</li> <li>▪ d'intégrer les expériences externes</li> </ul>	Lucidité et ouverture au monde	<p>L'entreprise diffuse-t-elle à son personnel une information sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-son marché</li> <li>-sa concurrence</li> <li>-l'évolution de la branche</li> </ul>
<p>Elle exalte la créativité interne permettant à chacun :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de s'exprimer ;</li> <li>▪ de s'épanouir ;</li> <li>▪ de construire.</li> </ul>	Goût d'agir de construire de se « transcender »	<p>Y a-t-il des dispositions pour drainer l'imagination de tous ?</p> <p>Apprend-on à traiter des problèmes ?</p>
<p>Elle assure la sanction des mérites permettant à chacun :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ d'être reconnu</li> <li>▪ de progresser</li> </ul>	Prise en charge de la personne par elle-même	<p>Y a-t-il un système d'appréciation (périodique et respecté) ? la hiérarchie est-elle formée à l'appréciation ?</p>

Source :Hervé SERIEYX ; « mobiliser l'intelligence de l'entreprise » ; page, 117

Les idées contenues de présent tableau vont dans le sens d'une meilleure utilisation dans le projet d'entreprise. Le même auteur mis en valeur l'importance des RH dans l'organisation et ceux par de véritable effort de formation, valorisation et ceux doit :

- ✓ garder la souplesse d'adaptation de son personnel par des affectations diversifiées et donc avoir une gestion intelligente des carrières ;
- ✓ faire un interne effort de formation pour que le personnel tienne bien les postes ;
- ✓ solliciter la créativité individuelle et collective du personnel pour faire évoluer les procédés de la production ;
- ✓ accroître son effort d'information pour faire toujours mieux comprendre les risques qui fait courir l'environnement.<sup>12</sup>

Ces analyses qu'on a effectuées, nous ont dévoilé les insuffisances dans la pratique de la GPEC au sein de la société des ciments SEG. D'où la GPEC contribuera dans ce cadre à développer les compétences et les professionnalismes dont l'entreprise aura besoin dans le futur incertain. Cette démarche n'est pas donc une fin de soi, mais également un moyen qui oriente et facilite l'atteinte des objectifs par l'amélioration et l'investissement sur le capital humain.

---

<sup>12</sup>IBID. Page 114



**Conclusion générale**

### **Conclusion générale :**

Lors de ce travail de recherche nous avons essayé d'étudier et d'analyser la situation de la société quant à la mise en œuvre d'une démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Se trouvant dans une concurrence dure, des nouvelles exigences, la société des ciments investi de plus en plus dans ses ressources humaines pour se redresser, imposer, bien présenter l'image de cette entreprise.

Or, pour réussir ce défi, elle doit adopter une nouvelle approche de management, celle fondée sur la notion de la compétence car cette dernière est devenue la préoccupation centrale du management des ressources humaines, son développement et sa valorisation conduit à la réussite de l'entreprise en générale.

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

Il est important de mettre en lumière la pertinence des résultats obtenus par rapport à notre problématique de recherche et les hypothèses soulignées avant, d'où les résultats se représentent comme suit :

En plus de l'incohérence de la politique du recrutement qu'elle adopte la société à cause de non maîtrise des prévisions de recrutement, l'entreprise se trouve dans une situation déficitaire car la majorité de son personnels vont parti en retraite, la nomenclature des postes ne répond pas aux exigences d'une gestion prévisionnelle parce que l'entreprise adopte la logique poste de travail qui est un obstacle majeur à la mise en œuvre de la GPEC. Mais, l'absence de législation contraignante à dresser un bilan social et à mettre en place un dispositif GPEC, laisse trop de liberté aux entreprises qui s'en tiennent au minimum. Alors qu'en France par exemple, la loi du 18janvier 2005(loi de Borloo) oblige les entreprise plus de 300salarié, à négocier un accord GPEC.

Ainsi, l'étude que nous avons menée, nous a permit de confirmer nos hypothèses de départ.

## Conclusion générale

---

Effectivement, la première hypothèse, les conditions de mise en œuvre d'une démarche GPEC ne sont pas toutes réunies. Ajoutant à ce que nous avons avancé précédemment et malgré les efforts qu'elle déploie comme l'élaboration d'un référentiel de compétence l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines la société ne peut pas prévoir l'évolution des emplois et des compétences dans l'absence de l'outil clés de cette démarche.

Dans ce qu'il concerne la deuxième hypothèse. Le projet GPEC contribue nécessairement vers la réalisation de l'équilibre dans la recherche des compétences entre les juniors et les seniors dans l'entreprise, du fait qu'elle soit basé sur :

- ☞ l'anticipation des départs des ressources humaines à partir de l'âge de 49 ans, d'un côté pour que l'entreprise ne se trouve pas en face d'une situation d'un déficit en ressources humaines ;
- ☞ le développement et la conservation des ressources humaines clés par l'application d'une démarche de transmission des compétences comme le tutorat qui se considère l'un des outils les plus connu dans :
  - valoriser l'expérience professionnelle des collaborateurs seniors ;
  - organiser le partage des savoirs et des bonnes pratiques acquises par les tuteurs ;
  - maintenir la «mémoire» de l'entreprise en termes des connaissances des produits, des procédures, des savoir-faire ;
  - Une prise en compte des compétences de tuteur sera intégrée-dans l'évaluation annuelle et reconnue par l'attribution d'une prime spécifique par exemple ;<sup>1</sup>
  - faciliter les relations intergénérationnelles.

---

<sup>1</sup>Philippe BERNIER AnnabelleGRÉSILLON ; «la GPEC» ; **Comment construire et optimiser une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences** ? 2<sup>ème</sup> édition DUNOD ; page87.

## Conclusion générale

---

Pour la troisième hypothèse, la démarche GPEC est un moyen de modernisation des ressources humaines. Sa contribution dans la modernisation des ressources humaines se concrétise par :

- ☞ Le passage des paradigmes traditionnels aux nouveaux paradigmes stratégiques en fait, c'est le passage progressif de la notion planification à celle de management stratégique qui permet de confronté à la RH un rôle de plus en plus stratégique.
- ☞ le passage de la nomenclature des postes à la cartographie des emplois ;
- ☞ la transition d'une logique poste de travail à la notion des compétences.

L'analyse d'enquête dans la société ciments SEG montre aussi bien le manque qu'elle a connu l'entreprise en matière de la gestion de leur compétences, en outre le manque de l'information et la communication concernant la ressource humaine conduit à une gestion un peu rigide qu'elle provoque une méconnaissance des potentiels humains et un personnel démotivés en générale.

Pour construire une GPEC au service des entreprises algériennes en générale le législateur algérien doit se doter de dresser un bilan social et à mettre en place un dispositif GPEC par exemple en France la loi du 18 janvier 2005 (loi Borloo) oblige les entreprise, de plus de 300 salariés à négocier un accord GPEC. *« Dans les entreprises et les groupes d'entreprises (...) de trois cents salariés et plus, ainsi que dans les entreprises et groupes de dimension communautaire(...) comportant au moins un établissement ou une entreprise de cent cinquante salariés en France, l'employeur engage tous les trois ans une négociation portant sur :*

- ✓ *les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires.*

*la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sur laquelle le comité d'entreprise est informé, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés (...)*»<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>La loi de programmation pour la cohésion sociale du 18/01/2005 (loi n°2005-32) ; l'article L.2242-15 du code du travail Français.

## Conclusion générale

---

Pour la société Des ciments SEG il est primordial de se doter les outils de a réalisation de cette dernière notamment :

- ☞ la meilleure gestion des pyramides des âges, la répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle et d'ancienneté afin de bien prévoir les départs en retraite, préparer la relève par l'amélioration des plans de formation en faveur de ces derniers et préparer le transfert des compétences clés par le coaching afin de renforcer la politique de rajeunissement qu'elle adapte l'entreprise actuellement ;
- ☞ assurer le déroulement des évaluations que ce soit dans ; les recrutements, la formation et beaucoup plus les promotions ;
- ☞ la motivation du personnel par l'implication de ce dernier dans les objectifs stratégique de l'entreprise.

La GPEC par nature est un projet son retour sur un investissement direct, un retour sur un investissement à moyen et long terme, sur la capacité de l'entreprise à fidéliser ses collaborateurs et à maîtriser son organisation, donc la société doit également adopter une approche par compétence et mise en place un référentiel des compétences afin de faciliter : le recrutement, la mobilité (géographique/professionnelle), la formation, la promotion, l'anticipation des départs en retraite.

Elle vise aussi à assurer ; la motivation du personnel de l'entreprise, l'employabilité, l'implication des salariés dans la fixation et la réalisation des objectifs.



**Bibliographie**

## **BIBLIOGRAPHIE :**

### **Ouvrage :**

- (D).HIERRY ; « **la gestion préventive des emplois et des compétences** », édition ; l'Harmattan ; Paris ; avril ; 1990.
- Abdelhak LAMIRI ; « **gérer l'entreprise algérienne en économie de marché** » ; édition ; PRESTCOMM ; Rouïba ; Algérie.
- Alain MEIGNANT ; « **manager la formation : quoi de neuf après la loi du 4 mai 2004 ?** » ; édition liaison ; 2006.
- Annick COHEN ; « **toute la fonction ressources humaines** » ; édition DUNOD ; paris ; 2006.
- Annick HAEGEL ; « **la boîte à outils des ressources humaines** » ; édition ; DUNOD.
- Bessyre DES HORTS ; « **vers une gestion stratégique des ressources humaines** » ; les éditions d'organisation ; paris ; 1988.
- Cécile DEJOUX ; « **gestion des compétences et GPEC** », 2<sup>ème</sup> édition DUNOD.
- Christian BATAL ; « **La gestion des ressources humaines dans le secteur public, l'analyse des métiers des emplois et des compétences** », les éditions d'organisation ; 1997.
- Christian BATAL ; « **la gestion des ressources humaines dans le secteur public, l'analyse des métiers des emplois et des compétences** » ; les éditions d'Organisation ; 1997 ; page.
- Citeau, J.-P. (1997). « **Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques** », 2<sup>ème</sup> édition ; Paris, Armand Colin/Masson.
- COHEN ; « **toute la fonction ressources humaines** » ; DUNOD ; paris ; 2006.
- Daniel ROBERT ; « **le management de savoir-faire de l'entreprise** » ; édition d'organisation.
- David. DUCHAMP, Loris .GUERY « **la gestion des ressources humaines** », édition NATHAN.
- DE BRY, IGALENS et PERETTI ; « **Éthique et Responsabilité sociale de l'entreprise** », EMS, 2010.
- DRH, experts, enseignants et chercheurs ; Les éditons d'Organisation ; Paris, 2008.

- ETCHEGOYEN, (A) : « **Le pouvoir des mots** », édition ; Dunod, Paris, 1994.
- Frédérique Pigeyre et Anne Dietrich « **Gestion des Ressources Humaines** » ; édition la découverte, paris ; 2005.
- Hervé SERIEYX ; « mobiliser l'intelligence de l'entreprise » ; édition d'entreprise moderne.
- J.M. Le Gall « **La gestion des ressources humaines** » PUF, Coll « Que sais-je ? », 2ème édition 1992.
- Jaques SOYER ; « **Fonction formation** » ; édition d'Organisation ; paris ; 2003.
- Jean – marie PERETTI ; « **ressources humaines et gestion de personnel** » édition ; VUIBERT ; Paris ; 1998.
- Jean-Marie Peretti ; « **gestion des ressources humaines** » ; 19ème édition VUILBERT ; paris ; 1987.
- (J.M) LE GALL, « **La gestion des ressources humaines** », PUF Collections « Que sais-je ? », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1992.
- Louis MALLET ; « **gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines** » ; édition Liaison ; paris 1991.
- M. Thévenet ; « **Fonction RH** » ; édition ; Person éducation ; paris ; 2009.
- MARTORY, (B) et CROZET, (D) ; « **Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performances** », éd DUNOD, 5<sup>ème</sup> éd ; Paris ; 2002.
- Maurice THÉVENET et autre ; « **Fonction RH/ politique, métiers et outils des ressources humaines** » ; édition Pearson Éducation ; France ; 2007.
- Michel MONEREAU : « **Management des organisations touristique** » ; édition BRÉAL ; paris ; 2008.
- PERETTI (J.-M.) ; « **Tous reconnus** » ; avec des contributions de DRH ; d'experts et d'enseignants- Chercheurs ; Les Éditions d'Organisation, Paris, 2005.
- PERETTI (J.-M.) ; « **Tous talentueux** » ; avec les contributions de 100 experts, dirigeants,
- Robert DIEZ, Laurence SARTON « **transférer les compétences** » ; édition EYROLLES ; PARIS ; 2012.
- SAURET, (CH) et THIERRY, (D) : « **La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences** », éd L'harmattan, 2ème édition, Paris, 1993.

- SEKIOU, (Lakhdar) : « **la gestion du personnel** », édition d'Organisation, Paris, 1986.
- Yves CANNAC et la CEGOS ; « **la bataille de la compétence** » : **l'éducation professionnelle permanente au cœur des stratégies de l'entreprise** ; édition Homme et technique ; paris ; 1985 ; Ce livre a reçu en 1985 le prix du management Harvard-L'Expansion.
- Yves CANNAC et la CEGOS ; la bataille de la compétence ; édition Hommes et Techniques ; paris ; 1985.

### Reuves, congrès, presse universitaires :

- Ben Aissa et De la Burgade (2009), « en quoi et comment la mise en place du droit individuel à la formation contribue-t-elle à la démarche de développement des compétences dans le réseau d'une entreprise de services ? Le cas de deux réseaux d'entreprises de services », *Actes du 20ième congrès annuel de l'AGRH*, Toulouse
- Congrès AGRH de Saint Malo – 17/19 novembre 2010, PRISM-Sorbonne Pôle de Recherche Interdisciplinaire en Sciences du Management UFR de Gestion et Économie d'Entreprise – Université Paris 1 *Panthéon-Sorbonne* 17, rue de la Sorbonne - 75231 Paris Cedex 05.
- Dieter SCHMIDT et Raffi DUYMEDJIAN, ESC-GRENOBLE ; « la DRH doit être le moteur de la transformation » ; revue l'expansion, février 2002 ; N°660.
- Dominique BARUEL BENCHERQUI, Alice LEFLANCHEC, Astrid MULLENBACH SERVAYRE ; « **Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** » ; CR-10-41
- Louise LEMIRE-Gaétan MARTEL ; « **L'approche systémique de la gestion des ressources humaines** », Presses de l'Université du Québec Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bure. 450 Québec (Québec) Canada G1V 2M2 ; 2007.
- Philippe LORINO, René DEMEESTERE et Vincent GENESTET ; « peser la gestion des compétences » ; in revue, l'expansion management ; septembre 2003.
- Sabrina LOUFRANI-FEDIDA, Bénédicte ALDEBERT « le management stratégique des compétences dans un processus d'innovation » ; in revue de gestion des ressources humaines ; N°89 ; juillet-août- septembre 2013

### **Documents interne de la société des ciments SEG :**

- démarche qualité « Management de la qualité — Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel »
- la procédure d'évaluation
- rapport d'audit qualité 2011
- rapport de gestion 2013
- Revue d'information du GIC – ERCC N° 6 décembre 2000

### **Travaux universitaires :**

- KEHRI Samir « la problématique de l'intégration stratégique des ressources humaines dans l'entreprise algérienne » ; université Mouloud MAMMERY ; TIZI-OUZOU.

### **Sites internet :**

- <http://prism.univ-paris1.fr/>
- [www.rh-organisation.fr](http://www.rh-organisation.fr)
- [www.scholarvox.com](http://www.scholarvox.com)



**Annexes**



## BILAN ANNUEL DES ACTIONS DE FORMATION

E-09-06 Version ... date 08/05/11

Nom et prénom	Caractéristiques de la formation				Frais de formation			Observation
	Thème de formation	Organisme	Période		Frais de formation	Autre frais	Total	
			Début	Fin				

**Pourcentage de réalisation :**

**Nom et Visa du Directeur des Ressources Humaines**

**Nom et Visa du S/Directeur de la formation**

**« QUESTIONNAIRE SUR LA MISE EN PLACE DE LA GESTION  
PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES EN  
ALGÉRIE »**

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme, master EHEC –Alger- option : Management des Ressources Humaines est intitulé « *l'étude des conditions de mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* »

Je vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire à usage scientifique et académique, et qui consiste à éclairer et faire ressortir les écarts entre les règles qui régissent la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC) en tant que démarche RH et la réalité de l'entreprise algérienne

Je vous garantis l'anonymat de vos réponses. Je vous remercie de votre collaboration scientifique.

**QUESTIONS :**

1- Pensez vous que la GPEC est une démarche facile à adapter au sein de l'entreprise algérienne ?

Si, oui, pourquoi ?

Si, non, pourquoi ?

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

2- Pensez vous que les conditions de mise en œuvre de la GPEC sont réunies en vue de la modernisation de la GRH de l'entreprise algérienne ?

Si, oui pourquoi ?

Si, non pourquoi ?

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

3- Existe –il a votre avis des expériences réussies en matière de mise en place de la démarche GPEC ?

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

4- Quels sont a votre avis les différents obstacles à surmonter pour l'introduction de la GPEC dans les entreprises algériennes ?

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

5- Quel conseil pratique pouvez vous proposer afin d'amélioré le cadre d'utilisation de la GPEC dans les entreprise algérienne ?

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

**« Merci encore une fois pour votre collaboration »**

Pour tous renseignements concernant cette enquête, Vous pouvez contacter :

*Ouarda MOUICI ; Étudiante à HEC Alger, e-mail Ouarda-MOUICI@hotmail.fr*



## Conclusions de l'évaluation individuelle des compétences

<u>Points forts</u> ..... ..... ..... ..... .....	<u>Points d'amélioration</u> ..... ..... ..... ..... .....
<u>Explication des écarts</u> ..... ..... ..... ..... .....	
<u>Proposition de mesures de développement de l'agent (formation, perfectionnement, recyclage, redéploiement, etc.)</u> ..... ..... ..... ..... .....	
<u>Cadre réservé au travailleur évalué pour un commentaire éventuel</u> ..... ..... ..... .....	
<u>Nom, Prénom, Fonction et signature de l'évaluateur</u> ..... ..... .....  <u>Nom, Prénom, Fonction et signature du Responsable validateur</u> ..... ..... .....	<u>Nom, Prénom et signature de l'évalué</u> ..... ..... .....  <u>Date de l'évaluation :</u> .....

## GUIDE D'ENTRETIEN

### Fiche signalétique de l'entreprise :

Nom de l'entreprise :

Adresse :

Nom et prénom de l'interviewer :

Date et heure de l'entretien :

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui, et de nous consacrer du temps. En quelques mots, l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche sur la problématique suivante :

*-Les conditions de mise en œuvre du projet gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont-elles réunies au sein de votre entreprise respective ?*

*-L'approche managériale que préconise l'entreprise en matière de projet gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est-il orienté vers l'équilibre dans la recherche des compétences entre séniors et juniors ?*

Cette recherche a pour objectif de comprendre comment et de quelle manière :

- ✓ les mécanismes organisationnels et humains de la GPEC dans votre entreprise ;
- ✓ la démarche et les conditions de mise en œuvre de la GPEC ;
- ✓ les niveaux de concordance et cohérence entre les attentes et objectifs de l'entreprise et la réalité même.

Les entretiens que nous organisons en ce moment sont exploratoires. C'est-à-dire que nous souhaitons recueillir le maximum d'idées possibles sur ce qui concerne la gestion des compétences et le déroulement des évaluations, Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera anonyme.

## I- Présentation des missions de l'interviewer

**I.1** Pourriez-vous présenter votre entreprise ainsi que les différentes missions que vous réalisez ?

**I.2** Quel est votre rôle personnel au sein de votre entreprise ?

## II- Gestion des effectifs et le diagnostic RH :

**II.1** Votre entreprise fait-elle à des prévisions pour ses besoins en ressources humaines ?  
Comment ?

**II.2** Votre entreprise a-t-elle connu des situations de surcharge de travail ?

**II.3** votre entreprise a-t-elle été confrontée récemment :

- Recrutement
- Sureffectifs
- Sous effectifs
- Vieillessement
- Licenciements
- Départs en retraite

**II.4** Quelle est la répartition de vos recrutements par tranche d'âge sur les trois dernières années ? Ou à quel âge recrutez-vous habituellement ?

## III- Gestion des compétences :

**III.1** Existent-ils des outils d'identification des compétences au sein de votre entreprise

**III.2** Aujourd'hui, êtes vous satisfait des efforts de votre entreprise dans le cadre du développement de vos compétences ?

**III.3** Existent-ils des outils de transfert des compétences au sein de votre entreprise ?

**III.4** Les seniors peuvent ils être recrutés à tous les postes de votre entreprise ?

**III.5** Comment organisez-vous l'échange et le partage de compétences entre les générations ?

**III.6** Concernant les départs en retraite, avez-vous identifié les compétences clés à transmettre ? L'avez-vous formalisé ? Si :

- Oui, comment vous l'avez fait ?
- Non, pourquoi ?

## **IV- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :**

**IV.1** Suivant votre expérience dans le domaine de la gestion des ressources humaines quelle-est votre approche et définition du champ de la GPEC ?

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

**IV.2** Pensez –vous que les efforts qui déploie votre entreprise respective aujourd'hui sont-ils suffisant ou plutôt insuffisant en matière d'introduction de la GPEC.

- Suffisant pourquoi ?
- Insuffisant pourquoi ?

**IV.3** Les conditions préalable à la mise en œuvre de la GPEC sont-elle réunis je précise a votre aimable attention ses conditions sont comme suit :

- ✓ Est-ce que les cadres sont formé sur la logique d'un référentiel de compétence, l'employabilité, cartographier des métiers...etc.
- ✓ Est-ce que votre entreprise fait appel-t-elle a un diagnostic RH déjà adapté et cohérent
- ✓ Quel sont a votre avis les bénéfices attendues dans le processus de modernisation du GRH de l'entreprise
- ✓ Pensez-vous que le personnel d'encadrement est-t-il sensibiliser et former dans le domaine de la GPEC
- ✓ Votre entreprise dispose au préalable d'une politique de communication interne facilitant l'accélération et la dynamique GPEC

## V- Des questions facultatives

**V-1** Selon votre expériences dans le domaine des ressources humaines, durant 3 Ans comment voyer les ressources humaines au niveau de votre entreprise ?.....

.....

**V-2** Avez-vous des projets dans le futur pour le développement des ressources humaines au sein de votre entreprise respectueuse ?

.....

.....

**V-3** Auriez- vous des suggestions ou des propositions à nous faire pour mieux intégrer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de votre entreprise ?.....

.....

**Merci beaucoup pour votre participation**



## REALISATION DU PLAN DE FORMATION

Année.....

E-09-03-Version...Date 08/05/11

Structure	Effectif formé	Nature de la formation	Thème de la formation ou modules	Objectifs	Moyens de réalisation	Durée	Période		Le coût total de la formation	Observation
							Début	Fin		

Etabli par :

Vérifier par :

Approuvé par :

Date :

Date :

Date :

	<b>Société des Ciments de Sour El Ghazlane Filiale du Groupe GICA</b>	<b>Code : E-09-07</b>	
		<b>Date :</b>	
	<b>REFERENTIEL DES COMPETENCES</b>	<b>Page : 1/3</b>	<b>VERSION : 02</b>

**Emploi: Cadre technique production**

Savoir-Connaissances	Degré 1 = 1pt	Degré 2 = 2pt	Degré 3 = 3pt
<b>Domaine de compétence : de l'emploi</b>			
1- Connaissances en technologie des liants	Connaissances de base dans le domaine	Connaissances et maîtrise de la chimie des liants	Connaissances très approfondies en chimie du ciment
2- Connaissances en maintenance industrielle	Connaissances suffisantes pour la maintenance du 1 <sup>er</sup> degré	Connaissances nécessaires pour la maintenance du 2 <sup>ème</sup> degré	Connaissances approfondies pour la maintenance du 3 <sup>ème</sup> degré
3-Disposer de connaissances en automatisation	Connaissances suffisantes en automatisation	Très bonne connaissances en automatisation	Connaissances très approfondies en automatisation
4- Disposer de notions générales en informatique	Connaitre les logiciels courants	Connaissances des logiciels spécifiques du métier	Connaissances approfondies des logiciels spécifiques
<b>Domaine de compétence : H.S.E.</b>			
5- Connaissances en avérées en H.S.E	Connaissances suffisantes liées à l'emploi	Connaissance des règles, normes et procédures édictées par le management H.S.E	Intégrer systématiquement la dimension HSE dans les actions
<b>Domaine de compétence : S.M.Q.</b>			
6- Connaissances en management de la qualité	Connaitre les règles S.M.Q relatives à l'emploi	Maitriser les règles, normes et procédures édictées par le S.M.Q	Intégrer systématiquement la dimension S.M.Q dans les actions et proposer des améliorations

**Emploi : Cadre technique production**

Savoir-faire	Degré 1 = 1pt	Degré 2 = 2pt	Degré 3 = 3pt
Domaine de compétence : de l'emploi			
1-Maitrise des démarrages et arrêts de tous les équipements d'atelier	Maitriser des démarrages et arrêts des équipements avec assistance	Maitrise suffisante des démarrages et arrêts pour l'emploi	Grande maitrise des démarrages et arrêts des équipements d'atelier
2-Surveillance de l'ensemble des paramètres de production du ciment	A besoin d'aide pour la maitrise des paramètres de production	Maitrise suffisante de la surveillance des paramètres de production	Très grande maitrise dans la surveillance des paramètres de production
3-Interprétation des différents paramètres de marche (courbes, signaux....)	A besoin d'aide pour l'interprétation des paramètres de marche	Maitrise suffisante dans l'interprétation des paramètres de marche	Très bonne maitrise de l'interprétation des paramètres de marche
4-Détection des problèmes au niveau des ateliers	Besoin d'assistance pour la détection des problèmes au niveau des ateliers	Maitrise dans la détection des problèmes au niveau des ateliers	Maitrise dans la détection des problèmes majeurs au niveau des ateliers
5- Réalisation des produits de qualité	Réalisation des produits suivant le dispositif en place avec assistance	Maitrise parfaite de la qualité des produits suivant les normes	Réalisation des produits conformes aux exigences normatives. Peut suggérer des améliorations
6-Réaction rapide à tout incident ou anomalie en salle	Prise en charge d'incidents mineurs	Maitrise suffisante dans la prise en charge des incidents et anomalies	Action rapide et anticipation sur les incidents éventuels en salle

**Emploi : Cadre technique production**

Savoir-Etre	Degré 1 = 1pt	Degré 2 = 2pt	Degré 3 = 3pt
Domaine de compétence : de l'emploi			
Communication	Communication de manière irrégulière	Bonne communication avec son entourage immédiat	Grande capacité de communication même avec l'extérieur
Autonomie	Peut prendre de simples décisions	Autonomie dans la prise de décisions courantes	Capacité à analyser des situations complexes pour prise de décisions rapide
Sens des responsabilités	Hésite à prendre toute responsabilité	Peut prendre les responsabilités courantes	N'hésite pas à prendre toute responsabilité liée au domaine d'activité
Esprit d'analyse et de synthèse	A besoin d'assistance pour l'emploi	Efficace pour les situations connues	Esprit d'initiative et de réaction rapide aux situations
Aptitude au commandement	Hésite à assurer tout commandement	Capacité à diriger de petites équipes	Grandes capacités et aptitudes à diriger

<b>Visa du Directeur Général :</b>  M.  Date :	<b>Visa du Directeur des Ressources Humaines :</b>  M.  Date :
--	--

## **Table des matières :**

**Remerciement**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Sommaire**

**Introduction.....02**

### **Chapitre I :**

#### **La GPEC au cœur du (MRH)**

#### **Section I : l'évolution de la gestion des ressources humaines vers le management des ressources humaines :**

I-1- l'évolution de la fonction « gestion des ressources humaines ».....7

I-2-la gestion des ressources humaines.....13

I-3- les domaines d'intérêt stratégique du MRH.....14

    I-3-1 Le DRH et ses clients internes.....14

#### **Section II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : 17**

II-1-L'évolution de la GPEC sur le plan juridique.....18

II-2- Quel sont les accords GPEC ?.....19

II-3-La GPEC dans la littérature : une représentation similaire selon les auteurs .....19

    II-3-1-Clarification des concepts.....22

    II-3-2-Les compétences individuelles et collectives.....34

        II-3-2-1-Les compétences individuelles.....34

        II-3-2-2-Les compétences collectives.....35

    II-3-3-L'articulation entre la description de la situation de travail et son référentiel de compétence.....36

        II-3-4-De la compétence à la GPEC : le management par les compétences.....37

#### **Section III : la GPEC un outil stratégique du management des ressources humaines :**

III-1-Définition et objectifs de la stratégie de management .....40

    III-1-1-Définition et objectif d'un outil stratégique.....40

III-2-La GPEC est un outil stratégique de management pour l'entreprise.....43

III-2-1-Outil de recrutement et de justification de rémunération .....	44
III-2-2- Outil de formation.....	44
III-2-3-Outil d'appréciation des personnes et de gestion des carrières.....	44
III-2-4-Outil d'employabilité.....	45
Conclusion du chapitre.....	45

## **Chapitre II :**

### **La démarche GPEC et les conditions de la mise en œuvre dans le projet de modernisation du MRH :**

#### **Section I : comment accéder à une démarche (GPEC) :**

I-1 Les outils de la GPEC.....	48
I-1-1-les outils d'observation des effectifs de l'entreprise.....	48
I-1-2-les outils d'analyse des emplois.....	50
I-1-3-les outils de suivi des ressources humaines.....	52
I-2-Les modes d'entrée dans la GPEC.....	54
I-2-1-Les raisons.....	54
I-2-2-Les modes d'entré.....	54
I-3-Les enjeux d'une GPEC.....	55
I-3-1-Les enjeux pour l'entreprise.....	55
I-3-2-Les enjeux pour les salariés.....	56

#### **Section II : méthodologie d'une démarche (GPEC) :**

II-1-La démarche d'une gestion prévisionnelle des emplois te des compétences.....	57
II-1-1-faire une analyse de l'existant.57	
II-1-2-analyser les écarts quantitatifs et qualitatifs entre l'existant et les besoins futurs... 59	
II-1-3-réduire les écarts par la mise en place d'un plan d'action RH.....	59
II-1-3-1-opérer des ajustements RH nécessaire.....	62
II-2 Avec quelle organisation peut-on animer cette démarche ?.....	64
II-2-1-Quels sont les acteurs d'une GPEC ?.....	65
II-2-2-Quel est le coût d'une démarche GPEC ?.....	66

### **Section III : Les thématiques de la GPEC :**

III-1-Vers de nouvelles pratiques de GPEC.....	70
III-2-Une GPEC orientée vers une approche individualisée des parcours.....	71
III-3-Une GPEC qui favorise l'employabilité des salariés.....	71
III-4-Une GPEC au service de la gestion des seniors.....	72
Conclusion du chapitre.....	73

### **Chapitre III :**

#### **L'analyse de la démarche (GPEC) au sein de l'organisme d'accueil :**

#### **Section I : cas pratique de la société des ciments de Sour el Ghozlane :**

I-1-présentation de l'organisme d'accueil et sa politique RH.....	76
I-1-1-Présentation générale du groupe GICA :	
Groupe Industriel des ciments D'Algérie.....	76
I-1-1-1-Configuration du portefeuille du groupe des ciments d'Algérie « groupe GICA ».....	76
I-1-1-2-Les principes de gestion du groupe GICA.....	77
I-1-1-3-Le rôle de la direction générale du groupe.....	78
I-1-2-La présentation de la filiale : cimenterie de Sour el Ghozlane.....	78
I-1-2-1-la situation géographique de la société des ciments SEG.....	79
I-2-la politique des ressources humaines de la société des ciments de Sour el Ghozlane.....	80
I-2-1-la politique de formation de la société des ciments SEG.....	80
I-2-1-1-Les objectifs de la formation menée par la société des ciments SEG.....	80
I-2-1-2-Les types de formation au sein de la société des ciments de Sour el Ghozlane.....	81
I-2-2-la politique du recrutement de la société des ciments SEG.....	82
I-2-2-1-Les contrats du travail qui dispose la société.....	82
I-2-2-3-Le contrat de travail aidé.....	82
I-2-3-la politique de rémunération de la société des ciments SEG.....	83
I-2-3-1-Les composantes de la rémunération au niveau de la société des ciments SEG :	
I-2-3-2-la masse salariale de la société des ciments SEG.....	85

I-2-3-2-1-L'évolution de la masse salariale pour la période 2011 à 2013 au niveau de la société des ciments SEG.....	85
I-3 état des lieux et diagnostic du potentiel humain.....	85
I-3-1-analyse quantitative des effectifs.....	86
I-3-1-1- l'effectif global de l'entreprise.....	86
I-3-1-1-1-Évolution de l'effectif par catégorie socioprofessionnelle.....	87
I-3-1-1-2-répartitions des effectifs par structure.....	89
I-3-1-2-l'état des effectifs.....	90
I- 3-1-2-1-répartitions des effectifs par tranche d'âge.....	91
I- 3-1-2-2-répartitions des effectifs selon l'ancienneté.....	92
I-3-1-2-3-l'état des effectifs par sexe.....	93
I-3-1-2-4-L'effectif par qualification et niveau de formation.....	94
I-3-1-3-L'évaluation des résultats sociaux.....	95

**Section III : étude pratique sur les conditions de mise en œuvre d'une démarche GPEC au sein de la société des ciments SEG :**

III-1 L'analyse du contenu des entretiens.....	101
III-1-1-Analyse du contenu de l'entretien N°01.....	102
III-1-2-Analyse du contenu de l'entretien N°02.....	103
III-1-3-Analyse de l'entretien N°3.....	104
III-1-4-Analyse de l'entretien N°4.....	106
III-2 Enquête qualitative par entretien auprès des experts et consultant en management des ressources humaines et conduite du changement.....	106
III-3 synthèse globales : les principaux résultats et recommandation de notre enquête.....	109
III-3-1-Les points forts de la société des ciments.....	110
III-3-2-Les points à améliorer.....	110
III-3-3-les conditions optimales de la réussite du projet GPEC au sein de la société des ciments.....	111
Conclusion du chapitre.....	116
Conclusion.....	118
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	