

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques et de gestion et sciences commerciales



Département de sciences de gestion

Μεμνηρε

Fin d'études et pour l'obtention du diplôme de

Master en sciences de gestion

Et spécialité : Gestion des ressources humaines

Thème

Bâtir la GPEC au service de la GRH

Cas : Laiterie TASSILI de DBK

Réalisé par : Mr MALEK Nadir

Présenté par :

AMROUNI khedoudja
FAREZ Abdenour

Jury composé de :

Présidente : Ouamar, Sabrya

Rapporteur : Malek, Nadir

Examineur : Si Mansour, Farida

Année universitaire : 2019/2020

Aylif n Uselmed Unnig d Unadi Ussnan
Tasdawit Mulud AT M'emmer n Tizi-Wezzu
Tazeddayt n tusniwin tidamsanin d usefrek d tusniwin tizenzanin



Agezdu n tusniwin n usefrek

**Takatut n taggara n ulmad i usessi (ulummez) n ugerdas
n Master deg tusniwin n usefrek**

Tafrant: Asefrek n teybula talsiyin

Asentel

**Bnu n usenked aridan n temras d tzemmar deg umezlu n usefrek n
teybula talsiyin**

Tajrut: Takeffayt n Tasili n DBK

Amesnalay: Mas MALEK Nadir

**Asenked s yur:
Amruni Xeduğa
Farez Abdenur**

Aseqqamu n imsekyaden:

Aselway: Ouamar, Sabrya

Amesnalay: Malek, Nadir

Amsekyad: Si Mansur, Farida

Aseggas asedaway: 2019/2020

Remerciement

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

Nous remercions notre promoteur **Mr Malek Nadir**, qui s'est dévoué entièrement à nous pendant la préparation de notre projet.

Nous remercions **Mme Ouamar Sabrya** d'avoir accepté de présider le jury de notre mémoire, et **Melle Si Mansour Farida** d'avoir accepté de évalué notre travail et tous les enseignants de notre spécialité.

Nous remercions également Mme **Blekadi Wrida** et l'ensemble des responsables de Tassili DBK pour leurs disponibilités et conseils durant notre enquête.

Dédicaces

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

Abdenğur ;

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : La fonction ressources humaines et Le Développement des Compétences

Introduction

Section 1: La fonction ressources humaines

1. Le Développement de la fonction des ressources humaine
2. Au Cœur de la Gestion des Ressources Humaines
3. La Gestion Stratégique des Ressources Humaines

Section 2 : Le Développement des Compétences

1. Le Développement des Compétences dans l'entreprise
2. Les Axes de Développement des Compétences
3. Le Processus de Développement des Compétences
4. La Conception et la Mise en œuvre d'une démarche de Développement des Compétences

Conclusion

Chapitre II : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Introduction

Section 1 : Cadre conceptuel et théorique de la GPEC

1. GPEC, Notion d'emploi et compétence
2. Les domaines de la GPEC au sein de l'entreprise
3. La Démarche GPEC

Section 2: L'impact de GPEC sur la GRH

1. Analyse de la GPEC à travers de la GRH
2. L a GPEC et les pratiques de la GRH
3. L'impact de la GPEC sur la performance organisationnelle

Conclusion

Sommaire

Chapitre III : La mise en place de la GPEC

Introduction

Section 1 : La présentation de l'entreprise TASSILI

1. Historique de l'entreprise TASSILI
2. L'organigramme de l'entreprise TASSILI
3. Les pratiques de la GRH au sein de la L'SPA

Section 2 : La mise en place de la GPEC dans l'entreprise TASSILI

1. Démarche de la mise en place de la GPEC
2. Elaboration d'un plan d'action
3. Recommandation et analyses des écarts

Conclusion

Conclusion générale

SIGLES ET ABBREVIATIONS

GRH : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

ANDCP : ASSOCIATION NATIONAL DES DIRECTEUR ET CHEFS DE PERSONNEL.

SIRH : SYSTEME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES.

DRH : DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES.

PME : PETITES ET LES MOYENNES ENTREPRISES.

SMIC : SALAIRE MINIMUM INTERPROFESSIONNEL DE CROISSANCE.

DSN : DECLARATION SOCIALE NORMATIVE.

GSRH : GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES.

PDP : PLAN DE DEVELOPEMENT PERSONNEL.

DG : DIRECTION GENERALE.

GPEC : GESTION PREVISIONNELLE DES EMLPOIS ET DES COMPETENCES.

DIF : DROT INDIVIDUEL A LA FORMATION.

RH : RESSOURCES HUMAINES.

CDD : CONTRAT A DUREE DETERMINEE.

CDI : CONTRAT A DUREE INDETERMINEE.

RRH : RESPOSABLE RESSOURCES HUMAINES.

SPA : SOCIETE PAR ACTION.

DBK : DRAA BEN KHEDDA.

ONALAIT : L'OFFICE NATIONAL DE LAIT.

ORELAIT : L'OFFICE REGIONAL DE L'EST DE LAIT.

ORLAC : L'OFFICE NATIONAL DU CENTRE.

OROLAIT : L'OFFICE NATIONAL D'OUEST DE LAIT.

L/J : LITRE PAR JOUR.

PDG : PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL.

DAG : DIRECTION D'ADMINISTRATION GENERALE.

ANEM : AGENCE NATIONAL D'EMPLOI.

PRI : PRIME DE RENDEMENT INDIVIDUEL.

PRC : PRIME DE RENDEMENT COLLECTIF

CNAS : CAISSE NATIONALE DES ASSURANCES SOCIALES.

CNR : CAISSE NATIONAL DES RETRITES.

PSE : PLAN DE SAUVGARDE D'EMLPOI.

Introduction générale

La gestion des ressources humaine recouvre l'ensemble des divers domaines d'action, permet aux entreprises de réaliser une forte valeur ajoutée, de relever tous les défis, de s'adapter à son environnement et enfin devenir agile et compétitive, et parmi ces domaines on peut citer : le recrutement et la gestion de carrière, l'investissement formation et la mise en œuvre d'une politique de rémunération globale et personnalisée, l'aménagement des temps, des conditions de travail et de sécurité, la gestion de la diversité, la communication et les relations sociales, et la gestion prévisionnel des emplois et des compétences.

Pour faire face aux évolutions modernes, l'entreprise doit assurer une actualisation et une avancée permanente de ses ressources humaines; d'où la politique de l'évaluation des ressources humaines comme moyenne essentielle pour assurer cette actualisation et permettre le meilleur développement des compétences. La gestion des ressources humaines doit s'inscrire dans une logique et une perspective de progression dynamique visant la détection des compétences latentes ou potentielles, apte à assumer un ensemble d'attribution et de responsabilités dans l'organisation à travers un horizon plus ou moins long.¹

Entre autre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou « GPEC » est apparue y a une dizaine d'années dans le but d'accroître la flexibilité, l'adaptabilité et l'employabilité du facteur humain et améliorer aussi la compétitivité de l'entreprise. En effet, les entreprises ont un besoin constant de s'adapter aux évolutions concurrentielles et organisationnelles. La logique de compétence constitue une valeur ajoutée à la fois pour l'entreprise, pour les salariés et pour les actionnaires. Il s'agit de développer la polyvalence des salariés pour accroître leur mobilité. La GPEC apparait alors comme incontournable.

La GPEC prend comme point d'appui le positionnement de l'entreprise au regard de sa stratégie. Vient ensuite la traduction de cette stratégie sur les métiers, les emplois, les effectifs, les carrières et les compétences. Enfin l'entreprise se doit de mettre en exergue les moyens nécessaires au déploiement de la GPEC, en repérant comment les effectifs évolueront tant par leurs mobilités géographiques que professionnelles. Face à cela, le rôle de la formation jouera un rôle essentiel comme outils aux services de la compétence.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit être une résultante significative de la stratégie de l'entreprise. Elle fait également l'objet d'un suivi régulier de la

¹ CHABOUNI Djamel CHAIB Omar, La politique d'évaluation des ressources humaines au sein de SONATRACH, mémoire de master en science de gestion. UMMTO, 2017, p1.

part des partenaires sociaux et du législateur qui ont opté pour une négociation triennale dans les entreprises.²

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

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

L'objet de ce mémoire va être délégué la GPEC : ses pratiques et méthodologie et son impact sur la gestion des ressources humaines. Pour valider ce thème nous avons essayé de répondre à la question centrale suivante :

Quels sont les impacts de la mise en place de la GPEC sur la gestion des ressources humaines ?

Hypothèse 01 : La gestion des ressources humaines influe sur la motivation des salariés et sur le développement de l'entreprise

Hypothèse 02 : L'absence du dispositif de GPEC dans l'entreprise va diminuer le rendement et la pérennité de l'entreprise.

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

Objectif du Mémoire:

La GPEC est avant tout un mode d'approche logique de la gestion des ressources humaines de l'entreprise car les recommandations qui en résultent deviennent une base pour les décisions à prendre en vue de l'adéquation des ressources aux besoins futurs.

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

² BERNIER, Philippe ; GRESILLON, Annabelle. « *La GPEC* », Paris : Edition Dunod, 2009, P.01.

Méthodologie de travail :

Pour atteindre les objectifs de notre étude, nous allons effectuer une recherche documentaire et réalisé une enquête par guide d'entretien auprès de département d'administration générale (DAG) (responsable de service formation et responsable service personnel). Pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, notre étude s'articulera autour de 03 chapitres :

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

Chapitre I

**La fonction ressources humaines et le développement
des compétences**

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

Introduction

La Gestion des ressources humaines est sans doute l'un des plus grands domaines de la gestion actuelle, que ce soit dans le secteur privé ou public. Elle a beaucoup évolué à travers le temps et à travers la société humaine, nous pouvons même dire que son évolution est parmi le plus spectaculaire.

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

La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés. Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. En effet, dans le cadre de ce chapitre, nous allons essayer de présenter l'histoire et le fonctionnement RH ainsi le développement des compétences.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

Section 01 : La fonction ressources humaines

La présente section traite le développement de la fonction des ressources humaine, ainsi la présentation, les pratiques et les enjeux stratégique de la GRH.

1.1 Le Développement de la fonction des ressources humaine

Le développement de la gestion ressources humaines a été façonné depuis longtemps par plusieurs facteurs technologiques ainsi que l'évolution de nouvelles pratiques et approches organisationnelles de la gestion ressources humaines.

1.1.1 De la fonction personnelle à la fonction ressources humaines

L'importance accordés par les entreprises au management des ressources humaines et relativement récente, la fonction personnel a émergé lentement dans la première moitié du XX^e siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenue Ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique aujourd'hui.

1.1.1.1 L'émergence de la fonction : 1850-1944

La fonction ressources humaines n'a pas toujours existé. Les textes les plus anciens parlent de l'intendant qui assumait quelques tâches de gestion du personnel.

Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent.les activités principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des taches et les problèmes de performance des salariés.la fonction personnel apparait au début du XX^e siècle à partir du moment ou le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué.

A cette époque.la gestion du personnel apparait comme une gestion des postes. Dans le modèle taylorien-fordien, le personnel occupe un poste.la notion de poste, aujourd'hui mise en cause conserve une grande importance en GRH.

Trois étapes (De la guerre à 1936 et après 1936) peuvent être distinguées :¹

a- De la guerre à 1936

L'après-guerre connaît un développement de la réglementation social : la négociation collective (1919), la journée de 8 heures (1919), la loi Astier sur l'enseignement professionnel (1919), la taxe d'apprentissage (1925), les assurances sociales (1928,1930),

¹ PERETTI, Jean-marie . « *Gestion des ressources humaines* »,21 éd, paris: Edition Vuibert,2016, P.P.06-09.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

les allocations familiales (1932), les politiques d'œuvre sociales se poursuivent et s'institutionnalisent à travers des services sociaux.

Le développement des lois sociales, le renforcement des syndicats, les nouveaux besoins de gestion du personnel (formation, recrutement, apprentissage) provoquent l'apparition d'un homme ou d'un service du personnel.

b- De 1936 à la guerre

La victoire du Front populaire en 1936 entraîne une vague de grèves, un renforcement syndical, un développement de la législation et un renouvellement de la réflexion patronale (création du centre des jeunes patrons en 1938, devenu depuis CJD).

La secousse sociale de 1936 fait découvrir aux entreprises qu'il faut que quelqu'un ait en permanence le rôle de rester au contact du personnel et de faire remonter l'information.

Dugué Mac Carthy constate que, « lorsqu'on demandait en 1939 à un chef de personnel : De quoi vous occupez-vous ?, la réponse était du genre de celle-ci : De l'embauche, de la paie, de l'administration et des délégués. Tel est bien là le noyau autour duquel s'est constituée la fonction ».

1.1.1.2 Les trente glorieuses (1945-1974)

A partir de 1945, commence cette période de croissance que Jean Fourastié a baptisée les trente Glorieuses.

Elle se caractérise par une application systématique des principes d'organisation du travail, de simplification du travail et des produits eux-mêmes, par l'innovation des matières et les produits, la hausse du pouvoir d'achat, du niveau de vie et de la consommation, le plein-emploi et le manque de personnel qualifié.²

a- De 1945 à 1965 : le contexte

Ces années de croissance sont marquées par l'accroissement de la population salariée et par l'évolution du cadre réglementaire et des idées relatives à l'homme au travail entraînant la professionnalisation de la fonction.

➤ L'accroissement de la population salariée

La croissance de l'après-guerre entraîne une pénurie de main-d'œuvre dans les entreprises. L'industrie puise largement dans les campagnes (1945-1955), parmi la population féminine (1950-1960) et les travailleurs immigrés (1955-1965). Ces trois populations ont un niveau de qualification professionnelle faible, ce qui favorise le développement d'un modèle

² PERETTI, Jean-Marie .Op.Cit.,P.P.09-13.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

taylorien, et des attentes homogènes : accéder à la société de consommation et à un niveau de confort inespéré. Ces nouveaux salariés acceptent des horaires très élevés (48 heures par semaine signifient un salaire majoré de plus de 25% et donc un accès plus rapide au confort), des contraintes et des nuisances dès lors qu'elles sont financièrement compensées. Les entreprises développent des mécanismes de fidélisation (prime d'ancienneté, avantage sociaux...)

➤ **Les réglementations**

Les principaux textes concernent la création du comité d'entreprise (1945), de la Sécurité sociale (1945), des délégués du personnel (1946), la liberté de négocier les salaires et le SMIG (1950), la troisième semaine de congés payés (1956), la création des ASSEDIC (1958), l'ordonnance sur l'intéressement (1959).

➤ **Les idées**

Les résultats des travaux d'Elton Mayo à la Western Electric, de 1924 à 1939, sont surtout connus en France à la fin des années 40.

On découvre alors qu'une cause importante des augmentations du rendement était le développement des relations entre chercheurs et ouvriers, ceux-ci se sentant considérés individuellement et en tant que groupe, ce qui entraîne un changement de leur attitude envers leur travail.

Les travaux d'Elton Mayo sont le point de départ de nombreuses transformations des conditions matérielles de travail. L'école des « relations humaines » développe son influence. A la fin des années 50, d'autres travaux américains sont connus en France. JEAN FOMBONE a souligné l'importance de ce portant sur les styles de commandement axés sur la production ou sur le personnel de Likert. Argyris analyse les conceptions implicites de ceux qui ont un style de commandement directif et contraignant et les met en contradiction avec les modifications observées lors du développement psychologique des individus. Douglas Mc Gregor récapitule les recherches précédentes en formulant la théorie X. conceptions pessimistes du travailleur moyen qui ne s'intéresse pas à son travail, et la théorie Y fondée sur l'auto-motivation des individus.

Les travaux de Maslow sur la hiérarchie des besoins et d'Herzberg sur la satisfaction au travail ont également une forte influence.

b- 1945-1965 : la professionnalisation de la fonction

En 1947, les directeurs de personnel décident de créer une association nationale des directeurs et chefs de personnel (ANDCP) pour échanger des informations des expériences

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

et organiser moyens de perfectionnement sur les questions de personnel. A la même époque d'autres pays européens, des associations analogues voient le jour.

Le besoin de professionnalisme est ressenti dans les domaines de la formation, des salaires, de la qualification au travail, de la négociation.

c- De 1965 à 1975 : le contexte

L'époque est marquée par l'arrivée des « baby-boomers » sur le marché du travail, l'évolution rapide des courants socioculturels, le développement du cadre réglementaire et le cheminement des idées de réforme de l'entreprise, des travaux de François Bloch-Lainé au rapport Sudreau.

➤ **L'entrée dans la vie active des « baby-boomers »**

Les entreprises sont confrontées à une hétérogénéité des attentes des diverses générations de salariés, à une contradiction entre les priorités données au quantitatif ou au qualitatif. L'évolution démographique entraîne celle des courants socioculturels. Elle remet en cause le monde d'organisation dans l'entreprise. Elle explique l'importance du mouvement social de mai 1968.

➤ **Les courants socioculturels**

Entre 1950 et 1960 ou 1965, les grandes entreprises apparaissent comme prestigieuses, modernes, dynamiques, à la pointe du progrès et elles ont une excellente image publique de par la conjonction de plusieurs phénomènes :

-l'apparition parmi les masses des préoccupations de standing que satisfont les marques prestigieuses ;

-un besoin de supériorité nationale exacerbé que comblent les succès techniques des grandes entreprises ;

-l'implantation du mythe de la modernité.

De nouveaux courants socioculturels précisent et structurent les revendications contre la grande entreprise : besoin d'expression et d'accomplissement personnel, crainte des manipulations, déclin de l'autorité, plus grande tolérance au désordre, tendance à se dégager contrainte sociales. »

➤ **Le cadre réglementaire**

Parmi les principaux textes de la période, on peut citer ceux concernant la retraite des non-cadres (1961), l'APEC (1968), la formation (1968,1971), la participation financière, la section syndicale dans l'entreprise (1968), la quatrième semaine de congés payés (1969), la création de SMIC(1970), la négociation collective (1971), l'égalité de rémunération

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

hommes-femmes (1972), l'amélioration des conditions de travail (1973), licenciement (1973,1975).

d- 1965-1975 : l'évolution de la fonction

Dans la foulée des événements de 1968, les structures de réflexion se développent.

Créé en 1969, l'institut Entreprise de Personnel regroupe au départ une vingtaine de grands entreprises désireuses de mettre en commun une partie de leurs services d'études des questions de personnel.

En 1970, création d'Entreprise et Progrès par des chefs d'entreprise désireux d'établir une doctrine de l'entreprise et de favoriser l'expansion économique et le progrès social par l'entreprise.

En 1975, création de l'institut de l'entreprise par trente grandes entreprises pour étudier les problèmes de l'entreprise et ses environnements en confrontant expériences et études des chefs d'entreprise et des théoriciens (chercheurs, enseignants...) et élaborer des idées d'avenir.

1.1.1.3 La fonction face à l'incertitude depuis 1975

Dès 1974, les pratiques de GRH s'inscrivent dans un environnement externe perturbé par la permanence imprévue d'une crise considérée comme un accident provisoire. En matière de politiques et pratiques RH les effets de la crise ne sont pas pris en compte et les mesures mises en œuvre sont des mesures d'attente. La durée du travail effectif hebdomadaire chute et rejoint la durée légale de 40heures oubliée depuis quarante ans. Les mesures d'âge mettent en préretraite un grand nombre de quinquagénaires et le taux d'activité des 55-65 ans devient l'un des plus bas monde développé. Les automatismes et habitudes en matière de rémunération poussent le ratio « frais de personnel/ valeur ajoutée » vers les sommets atteints en 1982 et 1983. Le chômage progresse et les premières « mesures pour l'emploi » apparaissent. Les entreprises mettent en cause les règles récentes sur les licenciements (1973 et 1975) et développent une recherche de la flexibilité à travers l'intérim en attendant que la loi de 1979 ne favorise le contrat à durée déterminée. Les risques de l'entreprise duale avec un noyau dur très privilégié et une population précaire défavorisée sur tous les plans sont alors dénoncés. L'obligation de présenter leur premier « bilan social » pour l'exercice 1978 amène les entreprises à moderniser leur système d'information ressources humaines (SIRH) et l'informatisation

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

avance à grands pas. Dans un cadre réglementaire renouvelé, la fonction est confrontée à divers défis.³

a- Les défis

Mutations technologiques, environnement économique cahoteux et chaotique, manque de visibilité, concurrence internationale, évolutions démographiques et nouveaux courants socioculturels, tous ces éléments et bien d'autres ont modifié profondément les enjeux de la GRH.

b- Une nouvelle approche de la fonction

Dans les années 1980, la fonction personnelle se transforme en fonction Ressources humaines. Le changement d'appellation est un changement de perspective et de pratiques. La conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coûts qu'il faut optimiser l'utilisation. C.-H. Besseyre des Horts note : « La DRH est une vision contemporaine de la fonction, les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique ». Invités à définir leur fonction en quelques lignes, les DRH insistent sur trois objectifs :⁴

- Adéquation qualitative et quantitative de la ressource humaine aux besoins actuels et futurs de l'entreprise ;
- Intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement de la ressource humaine ;
- Optimiser la performance de la ressource humaine afin de participer aux objectifs globaux. Les DRH soulignent également la dimension devenue stratégique de la fonction.

Dans les années 1990, les DRH prennent le parti d'une décentralisation des missions opérationnelles de la fonction dans le cadre d'un partage où les responsables opérationnels deviennent « tous DRH ». Un partage équilibré de la fonction personnel entre opérationnels et fonctionnels s'accompagne d'un rôle stratégique accru pour le DRH. Cette évolution s'inscrit dans le cadre d'une approche client-fournisseurs où la fonction RH est confrontée aux attentes des divers clients internes. Pour être reconnue performante, la fonction Ressource humaine doit contribuer à la création de valeur et à la satisfaction de ses clients internes.

³ PERETTI, Jean-marie .Op.Cit.,P.P.14-17.

⁴ PERETTI, Jean-marie .Op.Cit.,P.17.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

Dans les années 2000 la fonction se rapproche du business. Le nouveau DRH est un partenaire d'affaire proche des opérationnels. Il comprend et partage les préoccupations des managers. Il intègre la dimension business.

1.1.1.4 L'essor de la fonction (2000-2010):

Après 1945, on observe une poussée des « relations industrielles », ensemble des activités qui découlent de la Syndicalisation et du rôle reconnu aux partenaires sociaux. Les facteurs qui ont concouru à l'évolution des services des ressources humaines sont multiples : taille accrue des organisations avec une administration plus complexe, amélioration des conditions de travail des salariés, spécialisation du travail, gestion organisationnelle, développement de la législation sociale, action des syndicats, progrès technologiques, diversité croissante des salariés et de leurs attentes.... , face à des activités plus nombreuses, plus variées, plus délicates, la fonction se professionnalise. Après les années de croissances, où la gestion des ressources humaines sont facilitée par l'importance du « grain à moudre », la fonction doit permettre à l'entreprise de s'adapter aux années de crise. Les années allant de 1975 à 2000 sont marquées par une remise en cause des pratiques antérieures et leur profond renouvellement. La crise a souligné l'importance stratégique de la qualité du management des ressources humaines et permis de valoriser la fonction. Les nouveaux professionnels de la G.R.H. sont associés aux réflexions de la direction générale⁵.

Le chef du personnel devient directeur des ressources humaines, membre émane du comité de direction.

La responsabilité du directeur des ressources humaines est de permettre à l'entreprise de répondre aux défis de l'environnement dans un environnement turbulent :

- Les mutations technologiques qui bouleversent les équilibres, quantitatifs et qualitatifs, entre les hommes disponibles et les besoins de compétences ;
- La mondialisation qui exacerbe la recherche de l'efficacité maximale et la création de plus de valeur ajoutées avec moins de coûts, notamment salariaux
- L'environnement économique, cahoteux et chaotique, imposant des variations brutales et peu prévisibles d'activité, auxquelles il faut s'adapter vite et sans surcoûts excessifs ;
- Le vieillissement progressif de la population active avec un allongement de la vie professionnelle ;

⁵ 1 PERETTI Jean Marie, op cite, P 14.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

- L'évolution des courants socioculturels et des valeurs et attentes des salariés avec la recherche accrue d'épanouissement professionnel et la diversité des aspirations et comportement individuels ;
- les attentes des parties prenantes qui exigent une entreprise socialement responsable. « Partenaire d'affaire » au début des années 2000, le DRH devient le garant du « capital humain » et du nouveau « pacte social » dans les années 2010.

1.2 Au Cœur de la Gestion des Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin, autrement dit c'est avoir les ressources qu'il faut, ou il faut et quand il faut.

1.2.1 Définition de la GRH

P. Roussel définit la GRH comme suite: « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise.

La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise⁶.

De son côté L.Sekiou définit: « La gestion des ressources humaines comme l'ensemble des mesures (politiques, procédures...) et des activités (recrutement, formation...), impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction ressources humaines une priorité nécessaire pour la coordination des ressources »⁷.

1.2.2 Les pratiques de la gestion des ressources humaines

La globalisation des économies, l'exacerbation de la concurrence mondiale, les technologies de l'information et de la communication, sont autant de nouveaux défis auxquels la fonction ressources humaines est amenée à faire face. De nos jours, de nouveaux enjeux RH ont fait leur apparition et touchent aussi bien les PME et les grandes entreprises.

⁶ Cours GRH/IFSN Maxime Moreno sur proposition Maniville Maître de conférence GRH, IAE-UTI.

⁷ SEKIOU, Bloudin., PERETTI, et autres, "*Gestion des ressources humaines*", Bruxelles :Edition vuibert, 2001, P10.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

1.2.2.1 Le recrutement

La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin, immédiat et futur, de l'entreprise. Le recrutement est une situation d'évaluation de compétences humaines dans le respect de règles déontologiques. La réussite de recrutement repose sur une définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise.

Pour un meilleur recrutement il est inévitable de suivre les étapes suivantes :⁸

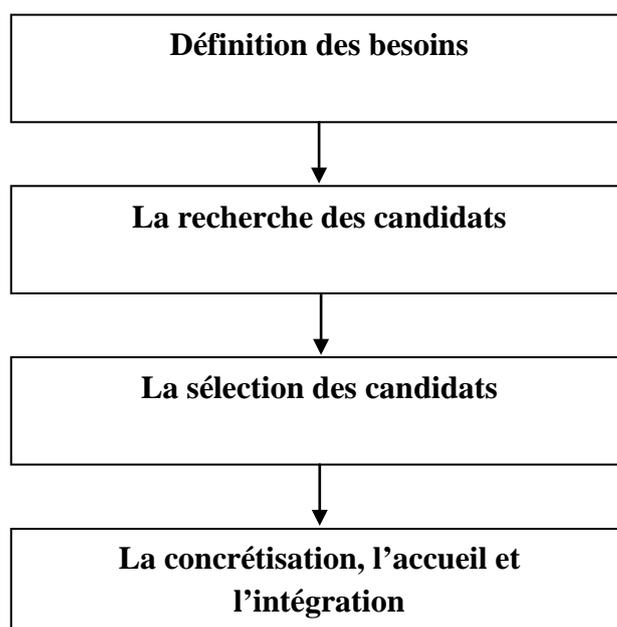


Schéma : les étapes de recrutement

a- La définition du besoin

▪ La demande de recrutement

L'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou un besoin supplémentaire. La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé.

▪ La décision de recruter

Le diagnostic d'opportunité de la demande permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service, et d'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

⁸ Jean Marie Peretti, « *Gestion des ressources humaines* », 22^{ème} éd, Paris :Edition Vuibert, 2018, P.72.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

▪ **La définition de l'emploi**

La description du poste présente tous ses aspects importants afin, de permettre le déroulement des opérations de recrutement. Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description. Il faut pouvoir donner aux candidats une information complète et objective. La description du poste doit correspondre à la réalité. Lorsque le poste à pourvoir existe déjà, on procède à son analyse.

▪ **La définition du profil**

Une fiche de fonction comprend généralement trois rubriques principales :

- La mission confiée : cette rubrique reprend, les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les missions.
- Les compétences nécessaires : la fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour les emplois, de ce niveau ou dans cette fonction, et les compétences spécifiques propres au poste.
- Le profil du candidat : il est défini en terme de savoir agir, de vouloir agir et du pouvoir agir.

b- La recherche des candidats

La recherche se fait sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe.

▪ **La prospection interne**

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Dans le cadre de politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu. Le recrutement externe intervient en l'absence de possibilités de recrutement interne ou pour des postes de débutant.

▪ **La recherche des candidatures externes**

La recherche de candidatures externes renvoie :

- Au souci d'enrichir le capital humain par l'apport de « sang nouveau » et/ou de rajeunir la pyramide des âges ;
- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

c- La sélection des candidats

Elle se fait en quatre étapes qui sont comme suite :

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

▪ **Le tri des candidatures**

La sélection débute par la l'analyse des curriculum vitae, une première confrontation des caractéristique des postulant avec les exigences de l'entreprise conduit à une élimination importante

▪ **Le questionnaire**

Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique.

▪ **L'entretien de recrutement**

L'entretien de recrutement a un double but :

- informer le candidat sur l'entreprise, se stratégie, les profils recherchés, perspectives offertes et le poste à pourvoir.
- lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur sont passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelles et managériales, etc. C'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants.

▪ **Les tests de recrutement**

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leur objectif et double :

- Faire apparaitre les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste ;
- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste ;

d- La concrétisation, l'accueil et l'intégration

▪ **La décision**

Une fois les entretiens et les éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus.

▪ **La négociation d'engagement**

La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale. Dans un souci d'équité interne, la proposition doit prendre en compte la rémunération actuelle dans l'entreprise. La signature du contrat marque l'accord des deux parties.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

▪ **La signature du contrat**

Un document indiquant l'identité des parties, le lieu de travail, le titre de salariés ou la description sommaire du travail, la date de début du contrat, les divers éléments du salaire et la période de versement, la durée du travail journalière ou hebdomadaire.

▪ **L'accueil**

Une fois prise la décision de recruter le candidat, il faut, à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration.

▪ **L'intégration**

Le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une longue avant que le nouveau salarié n'entre dans le système d'appréciation générale. Ce suivi repose généralement sur un rythme plus rapide d'entretiens individuels : un entretien après trois mois, six mois, et un an, par exemple.

1.2.2.2 La rémunération

La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaire et non monétaire, directe et indirecte en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation. La rémunération compose de : salaire de base, les primes.

a- La fixation de la rémunération

La rémunération est librement fixée sous réserve de respecter des obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles.

▪ **Le SMIC**

Le smic assure aux salariés dont les rémunérations sont les plus faibles :

- La garantie de leur pouvoir d'achat par l'indexation sur l'indice mensuel des prix à la Consommation.
- Une participation au développement économique de la nation par l'application des relèvements annuels.

▪ **Les salaires minima conventionnels de branche**

Les conventions collectives déterminent des salaires minimaux conventionnels pour chacune des qualifications qui peuvent être attribué aux salariés, le code du travail stipule que les organisations liées par une convention de branche ou, à défaut, par des accords professionnels, se réunissent, au moins une fois par an, pour négocier sur les salaires

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

▪ **L'interdiction des discriminations**

L'Application du principe « à travail égal, salaire égal » impose à l'employeur de justifier les écarts de salaire qui pourraient être constatés pour des salariés ayant une qualification identique et occupant les mêmes fonctions.

▪ **L'interdiction de l'indexation non spécifique**

Les lois interdisent les indexations de la numérotation fondée sur le smic, Le niveau général des prix ou des salaires. En revanche, les indexations spécifiques à l'entreprise sont autorisées.

b- Les composantes de la rémunération globale

Le salaire de base n'est que composante de rémunération globale que perçoit le salarié

▪ **La rémunération globale regroupe :**

- Des composantes fixes et des composantes variables, les composantes variables sont liées à la durée du travail, aux résultats individuels ou collectifs ;
- Les composantes collectives et des composantes individualisées ;
- Les composantes Individualisées peuvent être liée à la situation familiale ou personnelle ou performance ou aux compétences individuelles ou aux résultats ;
- Des composantes immédiates ou différées. Lorsqu'elles sont différées, elles peuvent l'être à court terme, à moyen terme, ou à long terme.

▪ **Les compléments ou accessoires de salaire**

Les formes ont multipliées ; avantages en nature pourboires, gratification, prime de transport, etc.

▪ **Le partage des profits**

Participation, intéressement, épargne salariales, actionnariat et les différentes formes de partages des profits se sont fortement développés.

c- Le paiement du salaire

Le paiement de la créance de salaire est régi par des règles spécifiques liées à son caractère alimentaire.

▪ **Le bulletin de paie**

L'employeur doit délivrer un bulletin de paie pour chaque versement. Ce bulletin doit Comprendre un certain nombre de montions obligatoires ou facultatives.

Les informations mentionnées sur le bulletin sont simplifiées, la référence de l'organisme auquel l'employeur verse les cotisations de sécurité sociale est supprimée, les lignes de

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

cotisations, de protection sociales sont regroupées par risque couvert, les autres contributions relevant de l'employeur sont regroupées en une seule ligne.

▪ **La déclaration sociale normative**

La (DSN) a permis de simplifier les déclarations sociales des entreprises, la (DSN) s'appuie sur l'acte de paie dont elle constitue le port final, auparavant, les entreprises transmettaient une fois par an à l'administration.

d- Les charges sociales

Elles représentent une part importante du coût sociale

▪ **Les cotisations de sécurité sociale**

Elles sont assises sur toutes les sommes versées aux travailleurs, en contrepartie ou l'occasion du travail : salaire, indemnité, primes, gratifications, avantages en nature, etc.

▪ **Les cotisations d'accident de travail**

Il n'existe pas de taux généraux applicable à toutes les entreprises, mais il existe seulement des taux particuliers calculés, pour chaque catégorie de risque, selon des modalités différentes.

▪ **Les régimes complémentaires de retraite de prévoyance et de santé**

Les régimes complémentaires de retraite sont d'origine souvent ou elle et ont été généralisées par la loi à tous les salariés. Ces régimes fonctionnent suivant le principe de la répartition.

▪ **Les charges fiscales**

Un certain nombre de charge sur les salaires présentent un caractère fiscal.

1.2.2.3 La formation

La réalisation de tout formation est bien la traduction d'une volonté, que cet objectif soit individuel, personnel, collectif ou lie à la stratégie de l'organisation en vue de mettre en œuvre et d'évalué l'efficacité et l'efficience des actions de formation.

a- Définition de la formation

La formation peut se définir comme « *l'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leur taches actuelle ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation* ». ⁹

⁹SEKIO ,Blondin, « *La gestion des ressources humaines* », 2éme éd ,Paris : Edition De boeck, 2002, P.114.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

b- Objet de la formation

La formation présente certains objets à savoir : ¹⁰

- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus adaptés pour une promotion ;
- Assurer l'adéquation entre les capacités et la connaissance des salariés ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions.

c- Le plan de formation

Le programme de la formation est la traduction concrète de la politique de formation de l'entreprise, l'analyse des besoins de formation en constitue une étape préalable.¹¹

d- L'analyse des besoins

L'analyse des besoins repose sur un regroupement des besoins détectés en grands chapitres, elle implique également un recensement des contraintes. Le recrutement et l'analyse des besoins sert de base à l'élaboration du plan de la formation, une fois déterminé les principaux choix, ces choix relèvent de la politique de formation de l'entreprise.

e- Les choix de la politique de la formation

La politique de la formation est un des volets de la gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise, c'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes des salariés et donc de favoriser leur satisfaction par une meilleure adaptation de la politique sociale.

Le droit de la formation professionnelle a souvent comme conséquences de rendre les travailleurs plus attentifs à la stratégie de l'entreprise et aux possibilités de carrière qu'elle lui offre.

Les principaux choix de la politique de la formation portent sur :

▪ Les objectifs de la formation

L'entreprise peut retenir un ou plusieurs de ses objectifs. La formation remplit alors des fonctions multiples.

▪ Les contenus

La formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau générale des connaissances des bénéficiaires ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle.

▪ Les modalités

¹⁰ *Idem.*, P.333.

¹¹ *Ibid.*, P.335.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

Durée « inter ou intra moyens » externe ou interne formation peut dont ou dehors des heures de travail, formule pédagogique.

▪ Le contenu du plan

Le plan de formation réticent et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenues, d'est la liste de moyens prévue pour atteindre les objectifs définis, il précise les objectifs, les propriétés, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget et les catégories de bénéficiaires.

1.2.2.4 Mobilité et la gestion de carrière

On peut définir la mobilité et la gestion de carrière comme suite.

a- Définition de mobilité et la gestion des carrières :

Le mot carrière peut être défini comme « *l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquelles elle reçoit une rétribution. L'expression "gestion de carrière" à un sens plus large, le mot carrière est un ensemble d'activité entreprise par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en de donne ou en dehors de l'organisation de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitude, habilités, et compétences* ».

Selon JEAN MARIE PERETTI : « *une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectation de la gestion des carrières inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié aux seins des structures de l'entreprise, elle apparait comme un compromis permettant entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des diserts exprimés par les salariés, se compromis s'exprime en décision de recrutement de formation et de mobilité interne* ». ¹²

b- Les politiques de mobilité et la gestion des carrières

Les systèmes d'appréciation de détection de potentiel, d'une part, l'ensemble de données individuelles, d'autres parts sont les outils nécessaires pour mettre en place une politique de mobilité et de promotion. ¹³

▪ Les politiques de mobilité

Offrir à chacun des salariés la possibilité de développer et valoriser ses compétences dans l'entreprise et l'objectif affiché des politiques de mobilité.

¹² Jean Marie Peretti, « *Ressources Humaines* », Paris : Edition Vuibert, 2004, P. 231.

¹³ *Idem.*,P.235.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

La valorisation et le développement des compétences et des talents des collaborateurs du groupe est un des quatre marches de responsabilité sociale et environnementale de PPR pris de voute du dispositif, l'entretien annuel d'évaluation de la performance complète pour les 130 dirigeants du groupe par 360° feed-back permet la construction d'une véritable politique de développement dans un souci constant de proximité pour un meilleur accompagnement des collaborateurs les éléments clés ressortant des entretiens annuel sont adaptés aux besoins de l'entreprise et ou développent des atouts professionnels des collaborateurs et d'identifier les candidats potentiels aux mobilités.

▪ **Les politiques de promotion :**

Le problème de la promotion ne se pose que un poste pouvoir existe. La hiérarchie recherche avec les responsables du personnel si l'un des salariés de niveau inférieur possède les aptitudes requises.

La promotion organisée repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel, elle nécessite de sérieuse prévision, une préparation minutieuse et une étude de répercussion.

La cadrassions (passage de non-cadre à cadre) fait dans les entreprises l'objet d'une attention particulière.¹⁴

▪ **Les organigrammes de remplacement**

Afin de préparer la relève, les entreprises construisent des organigrammes de remplacement prévoyant pour chaque poste de responsabilité deux ou trois noms de personnes susceptibles de succéder à court ou à moyen terme au titulaire actuel, en cas de vacance du poste prévisible ou imprévisible.

▪ **Plan de succession**

Comme précédemment, l'entreprise souhaite anticiper la relève en provoquant les successeurs possible pour chaque poste clés de l'organisation.

Un plan de succession (ou plan de relève permet d'identifier les talents et de les utiliser pour répondre aux besoins futurs).

▪ **Le pilotage de carrière**

Pour une « carrière mesure » LAKHDAR Sékou et Louise Blondin ont proposé une démarches, mettant l'accent sur le changement d'emploi, le pilotage de sa carrière privilégie des la mi-carrière l'évolution interne.¹⁵

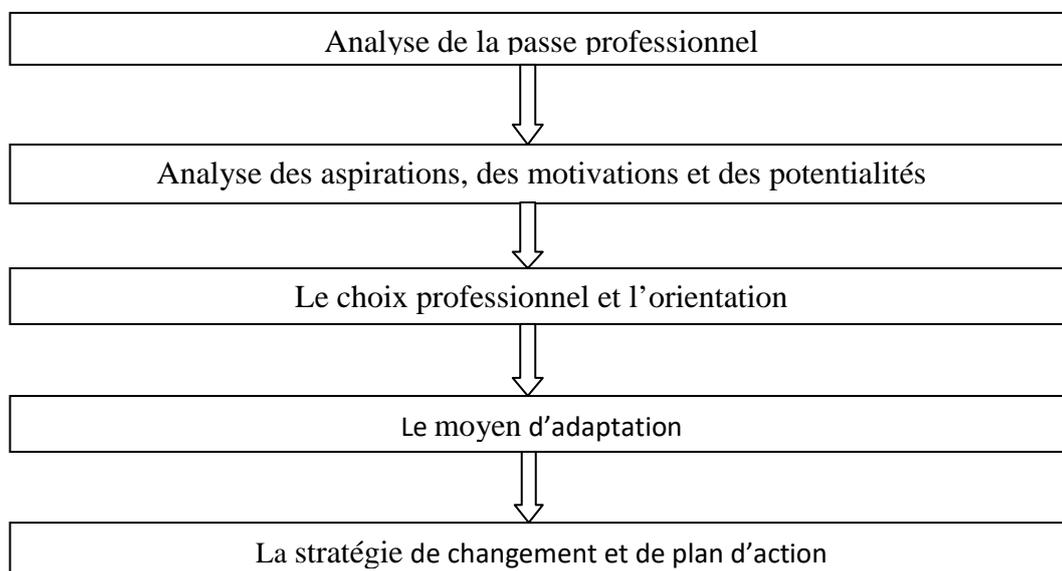
¹⁴*Ibid.*, P.P. 236-238.

¹⁵ Jean Marie Peretti, *op. Cit*, P.P.239-241.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

Cinq étapes peuvent être distinguées :

Titre : les étapes de pilotage d'une carrière



Source : Jean marie Peretti, ressources humaines, Paris, Vuibert, 2004, p.238.

1.3 La gestion stratégique des ressources humaines¹⁶

La stratégie gagnante est celle qui entraîne l'autre dans des décisions qui dépassent sa volonté, dans une acceptation des conditions que l'on veut lui imposer. Toute stratégie est donc une intention relative aux conditions du terrain et relative à l'intersubjectivité des volontés en présence dans le but d'imposer la sienne¹⁷.

La GSRH se focalise donc sur la phase d'initiation et de mise en œuvre des actions collectives comme source d'avantage compétitif. Cette fonction ne se définit pas comme la faculté de résoudre un problème de compétitivité sur une industrie, tâche assignée à la direction Général ; mais comme celle de provoquer des situations de cohérence entre le sens collectif, les intentions stratégiques et les intérêts individuels.

1.3.1 La gestion du comportement dans les organismes

L'entreprise est soit un groupe humain, composé d'une multitude de sous-groupe (atelier service, agences...) qui interagissent. Par ailleurs, le travail s'y fait en équipe. Il est donc fondamental pour l'entreprise de rechercher l'efficacité dans la gestion et la coordination de

¹⁶ L.Magakian., C.Barmeyer., X.Bouziat., A.Hounounou., S. Le Loarne. « 50 fiches pour aborder la grh ». Edition Bréal, avril 2008, P.P.12-15.

¹⁷ L.Magakian, C.Barmeyer, X.Bouziat, A.Hounounou, S. Le Loarne. *Op.Cit.*, P.P.124.129.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

ses différents groupes afin d'obtenir meilleure synergie possible entre eux et la plus grande efficacité des ressources utilisées.

1.3.1.1 Les différents types de groupe

Il existe deux types de groupes qui sont :

a- Les groupes de relation On distingue deux types de groupe à partir des relations interindividuelles :

Des groupes primaires à l'intérieur desquels les relations sont directes, fréquentes, intimes (la famille, les amis)

Des groupes secondaires dans lesquels les relations sont formelles, distantes (l'entreprise, l'équipe de travail).

b- Les groupes de comparaison Il est possible d'appartenir à des groupes dans lesquels on joue un rôle (groupe d'appartenance) comme on peut se référer, implicitement ou explicitement, à d'autres (groupe de référence). Ces groupes de référence ont une fonction normative en permettant les comparaisons et les évolutions. On fera une distinction entre les groupes formels, les structures d'organisation, et les groupes informels, les réseaux d'anciens, clans amitiés de travail qui donnent de la souplesse et de la flexibilité dans les relations humaines.

1.3.1.2 Les facteurs d'efficacité des groupes

Les recherches des critères d'efficacité des groupes de travail, nombreuses, s'accordent à conclure que quatre critères sont essentiels.

a- La taille le nombre de personnes qui composent un groupe détermine les activités possibles de celui-ci. Plus la dimension du groupe est réduite, plus la dimension est réduite, plus cela favorise la participation, la cohésion, la communication et le sentiment d'appartenance.

b- La cohésion les facteurs qui augmentent la cohésion d'un groupe sont : l'accord sur les objectifs, la proximité des membres et la compétition avec d'autres groupes. Au contraire, une trop grande taille, une compétition interne entre les membres, diminuent cette cohésion. Plus le groupe ne fait preuve d'une forte cohésion, s'identifie aux objectifs de l'organisation et partage sa culture, plus sa productivité sera élevée. Mais une forte cohésion de groupe peut amener celui-ci à commettre de graves erreurs stratégiques. Les opinions minoritaires y sont rejetées et sont considérées comme non pertinentes, les membres s'autocensurent et n'osent pas aller contre l'opinion

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

dominante, et, de ce fait, au moment de la prise de décision, le groupe surestime sa force et sous-estime les risques.

- c- **La direction** les expériences menées par **LEWIN**, sur l'impact des différents styles de leadership sur des groupes d'enfant montrent toute l'importance que présente le style de direction d'un groupe sur sa productivité et son moral. Il apparaît, à travers ces expériences qu'une direction démocratique (on dit dans nos jours participative) permet au groupe d'avoir à la fois la performance la plus élevée et la plus grande satisfaction dans le travail.
- d- **La dynamique** la dynamique d'un groupe repose sur les liens affectifs de sympathie ou de rejet qui se créent entre ses membres. ainsi la sociométrie de moreno montre que dans une organisation des réseaux informels des relations amicales sont souvent plus efficace et plus réelles que les relations de l'organigramme officiel.

II. La communication interpersonnelle

Gérer c'est communiquer, tant la communication est devenue une des fonctions essentielles du gestionnaire. Ainsi 80% du temps d'un cadre sont consacré à communiquer, c'est-à-dire à transmettre une information mais aussi à écouter. En période de changements stratégiques rapides et successifs, cette aptitude à passer de la capacité à transmettre des instructions à celle de convaincre ou de créer du sens, afin de faire adhérer les ressources humaines aux enjeux de la compétition, est devenue une compétence fondamentale des dirigeants.

1.3.2 La communication interpersonnelle dans l'organisation

La communication entre les personnes ne peut s'analyser totalement en dehors du contexte dans lequel elle se déroule. Le climat relationnel, le culture de l'entreprise, les enjeux de pouvoir, vont faire que certaines organisations rendent plus ou moins faciles les échanges entre les personnes.

1.3.2.1 Les interactions

- La communication et l'organisation fonctionne comme un système en interaction.
L'architecture des locaux, l'agencement de l'espace de travail, la répartition des bureaux, les horaires de travail, l'existence ou non de coins cafétéria, de repos, d'un restaurant d'entreprise..., vont créer un environnement physique facilitant ou non les échanges entre les personnes.
- Il en est de même du style des relations entre les individus : vouvoiement ou tutoiement généralisé, indication ou non des titres et des fonctions hiérarchiques, utilisation

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

systematique ou non du téléphone, de la rencontre physique ou au contraire de l'intranet ou de la note écrite, existence ou non de nombreux rites d'intégration et de renforcement d'esprit d'équipe, accès facile ou non aux supérieurs hiérarchique par une politique de portes ouvertes.

- Tous ces choix vont influencer directement les comportements des salariés et de fait vont créer une culture d'entreprise modifiant la nature même de la communication qui deviendra soit avant tout « professionnelle et informationnelle » ou au contraire « relation et effective ».

1.3.2.2 Les contenus

La communication dans l'entreprise peut s'analyser suivant quatre critères de forme qui vont influencer son contenu :

- Formelle ou informelle : notes hiérarchiques, compte-rendu de réunion ou d'activité, circulaires d'information ou au contraire rencontres personnelles, notes manuscrites, post-It, email... suivant le canal choisi, le contenu sera officiel ou au contraire relationnel avec ses rumeurs, ses conflits, ses relation effectives, ses manipulations.
- Descendante : entre supérieur et subordonné, essentiel à la bonne marche de l'organisation, à la réalisation correcte du travail et des tâches à effectuer, elle influence aussi le climat social et la satisfaction des salariés.
- Ascendante : de la base vers le sommet, elle est nécessaire pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.
- Horizontal : de décloisonnement, de gestion de projet en commun, de coopération entre services et unité.

1.3.3 L'information au sein de l'organisation

L'information au sein de l'organisation constitue un levier très important pour la prise des décisions, la réussite de cette dernière passe d'abord par la collecte et l'exploitation de l'information.

1.3.3.1 L'information

L'information est une donnée traitée qui se caractérise par le fait qu'elle est fiable, fidèle, accessible, précise et intelligible.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

1.3.3.2 Type d'information

Les organisations peuvent obtenir des informations sur :

Information sur son interne : il s'agit de ses ressources et savoir faire (compétences).

Information sur son externe : il est important de savoir comment se comporte le marché.

Information sur ses concurrents : que font-ils et qu'ont-ils l'intention de faire.

Information sur ses clients : que souhaitent-ils, quand et quoi et comment achètent-ils ?

1.3.3.3 La gestion de l'information et les connaissances

Implique la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information dans l'entreprise, résumé dans le schéma suivant :

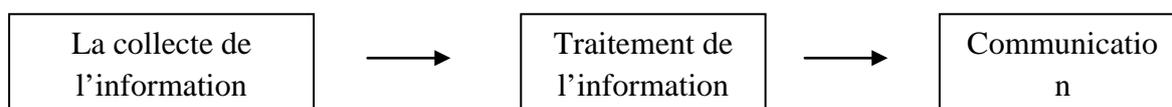


Schéma 01

Une gestion efficace de l'information et des connaissances fournit l'information aux dirigeants, au bon moment et à bon cout, elle permet à l'entreprise de :

- La prise de meilleures décisions.
- Etre adéquate avec les changements du marché.
- Comprendre mieux les exigences de ses clients.
- Découvrir les forces et les faiblesses de l'organisation.

1.3.3.4 L'information et la prise de décision

La gestion d'une organisation avec succès suppose de prendre les bonnes décisions, le schéma suivant présent le processus de décision :

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

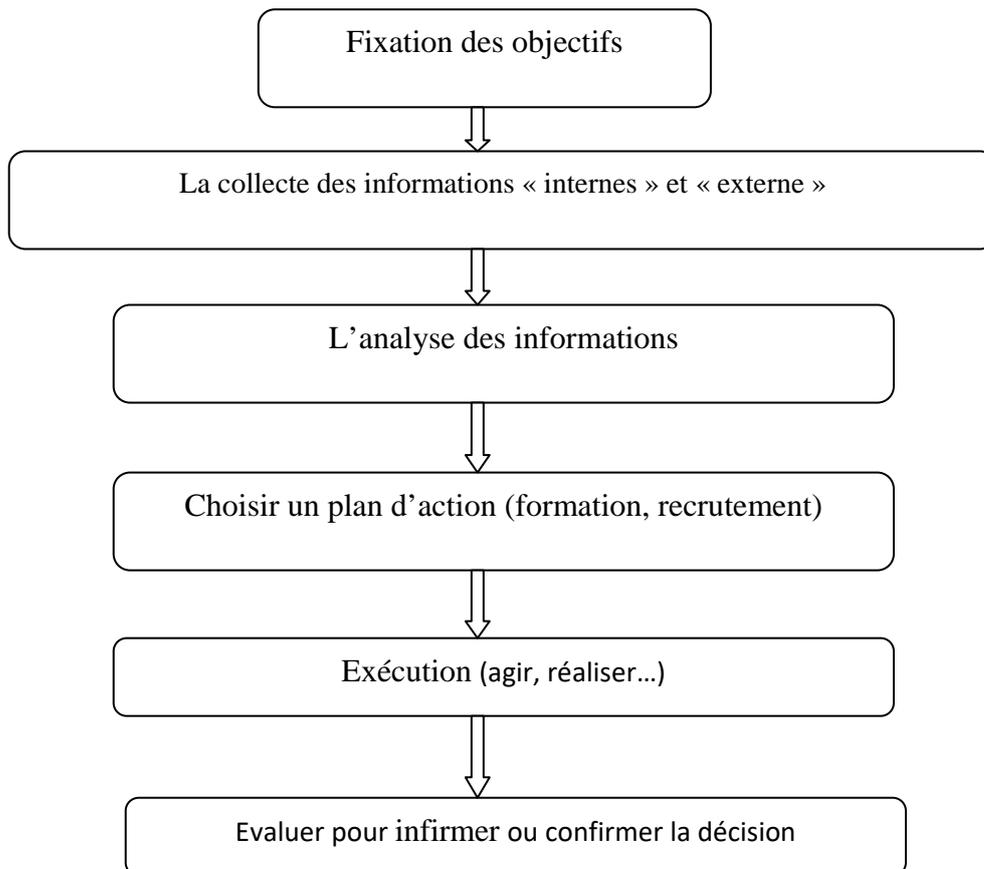


Schéma 02 : processus de décision

1.4 Les rôles clés de la GSRH

La fonction ressources humaines apporte une contribution à la performance si elle permet.

- a) Transformer ou de renouveler de simples pratiques individuelles en capacités organisationnelles.
- b) Créé des flux interactifs de connaissances entre les individus clés et les autres collaborateurs.
- c) Constituer un capital humain immédiat ou potentiel intégrant les caractéristiques individuelles et collectives.

1.5 La gestion des connaissances

- L'organisation Learning se propose de saisir comment une firme peut développer les connaissances dont elle dispose, ou les exploiter différemment.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

- Nonaka et Takeuchi proposent une organisation du processus de création et de diffusion des connaissances organisationnelles en mettant en évidence le rôle d'intermédiaire tenu par les concepts.

1.6 La gestion de la mémoire collective

- Le rôle de la GSRH consiste également à gérer la mémoire collective : les pratiques du passé peuvent soit être réactivées, soit constituer des ressources de connaissance pour que soient pas appliquées les mêmes décisions en situation.

- Le risque stratégique provient alors de l'influence qu'exerce cette mémoire sous forme de routines trop puissantes pour être contredites par des avis minoritaires dans l'organisation.

- Le rôle de GSRH consiste donc à exercer une veille interne sur des pratiques collectives ancrées dans les comportements décisionnels et suffisamment irrésistibles, contraignantes, séduisantes, et familière pour contrer l'exploration de nouveaux chemins décisionnels : l'engouement récent pour les « learning trips » proposés dans les parcours de formation traduit cette volonté de s'ouvrir à de nouvelles perceptions des contextes¹⁸.

Section 02 : Le développement des compétences

Dans la deuxième section de ce chapitre nous présentons le développement des compétences ainsi ses axes et le processus de développement des compétences et la mise en œuvre d'une démarche de cette dernière.

2.1 Définition de la compétence

L'utilisation du terme « compétences » en ressources humaines remonte à 1984. M. de Montemolin a alors défini la compétence comme « ensemble stabilisé de savoir, conduites types, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ».¹⁹

Selon le Dictionnaire des ressources humaines²⁰ cité par PERETTI « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expériences) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée ».

¹⁸ L. Magakian, C. Barmeyer, X. Bouziat, A. Hounounou, S. Le Loarne. *Op.Cit.* P.129.

¹⁹ MONTMOLLIN, Dem., Christophe Parmentier « *intelligence de la tache ingénierie de formation* », 2eme édition EYROLLES, 2012, P.68.

²⁰ PERETTI. J-M « Dictionnaire des ressources humaines », 2ème édition, Vuibert 2001, P.60.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

2.2 Le développement des compétences dans l'entreprise Le développement des compétences est la volonté de chercher Soi-même, apprécier ses possibilités de développement, même si ce doit se faire en contact avec la gestion des RH²¹.

Selon Alain Tourin : le développement est « le résultat des rapports dialectique entre les trois types de mouvement, sociaux, d'action critique et d'innovation. »²²

2.3 Les typologies de la compétence

Selon R. Wittorski « la compétence est produite par un individu ou un collectif dans une situation donnée et elle est nommée /reconnue socialement »²³ Wittorski met en exergue le fait que la compétence peut être individuelle, collective et organisationnelle :

2.3.1 Les compétences individuelles

La compétence est une connaissance, une habileté qui donne le droit de juger ou de décider en certaines matières. Elle permet d'exercer un métier, d'assurer une fonction, grâce à son savoir-faire, son savoir être et les connaissances ou l'expertise que l'on possède. La compétence englobe les trois axes : « savoir, savoir être, savoir-faire ». Elle est surtout observable, reconnue et mesurable dans un travail par rapport à un référentiel et un repère.

2.3.2 Les compétences collectives

Selon Guy le Boterf, la compétence collective est un résultat elle émerge à partir de coopération et de synergies existantes entre les compétences individuelle. D'après lui le contenu de la compétence collective est :

- Un savoir élaborer des représentations partagées.
- Un savoir communiquer.
- Un savoir coopérer.
- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

2.3.3 Les compétences organisationnelles

Les compétences organisationnelles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise, elles proviennent de combinaisons de ressources, de compétences individuelles et collectives.

²¹ DIMIRI, Lewis « *Gestion des ressources humaines* », Paris : Edition d'organisation , 2000, P.435.

²² MARBACH ,Valérie ,*Evaluer et rémunérer les compétences*. Paris : Éditions d'organisation,, P.15.

²³ Wittorski. R ., Christophe Parmentier. « *Analyse du travail et production des compétences collective ingénierie de la formation* », 2ème éd, Edition EYROLLES, 2012, P.69.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

Les compétences organisationnelles supposent une accumulation de savoirs et un apprentissage collectif à fin garantir leur déploiement et leur renouvellement.

2.4 Les axes de développement de compétence

La compétence est le moteur de la performance, elle s'évalue dans l'action « la compétence est contextuelle » on ne peut en parler dans l'absolu sans la rapporter à un contexte particulier, une situation donnée ; la compétence intègre différentes composantes (aptitudes, connaissances, traits de personnalité ...) et c'est sur ces composantes que la formation peut agir. Ainsi, la formation ne produit pas directement de la compétence mais de manière indirecte par son action sur ces différentes composantes qui sont, le savoir, le savoir-faire et le savoir être. ²⁴

2.4.1 Influence sur la possibilité d'apprendre un comportement

De nombreuses heures de discussions avec des formateurs, des coachs et des managers sur l'apprentissage et la formation ont permis d'établir une liste de facteurs qui influencent la possibilité de former le comportement. Un peu plus tard, la discussion a évolué vers l'image de l'homme, les convictions et les croyances.

a. Facteurs liés à la personnalité

Diverses caractéristiques liées à la personnalité exercent une influence importante sur la possibilité de former le comportement. Certaines de ces caractéristiques sont relativement stables, comme les capacités intellectuelles et la personnalité. D'autres comme la motivation, les attentes, les normes, les convictions et les principes sont plus influençables.

- **Capacité d'apprentissage :** Dans une certaine mesure, disposer de cognitives influence non seulement la vitesse d'apprentissage, mais exerce également un impact important sur la possibilité de former ou non les diverses caractéristiques comportementales. La structure intellectuelle détermine, dans une large mesure, la possibilité d'apprendre le comportement.
- **Volonté d'apprentissage :** La volonté d'apprendre résulte de divers éléments.
 - La carrière envisagée. Une personne qui souhaite ardemment atteindre un certain niveau de fonction sera plus encline à consentir à consacrer davantage d'énergie à l'apprentissage s'il s'avère qu'elle doit compléter ses connaissances a cet effet.

²⁴ LOUVAN.Beirendonck. « *Tous compétents la management des compétences dans l'entreprise* » Edition de boeck. P.119.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

- L'ouverture au feed-back. Les réactions défensives par rapport au feed-back indiquent souvent une volonté d'apprentissage limitée. La formation n'a guère de sens s'il n'y a pas d'effort d'apprentissage.

-La volonté et la capacité d'apprentissage sont influencées par le mode de présentation des instructions d'apprentissage.

- **Valeurs et normes :** les valeurs, les normes et les convictions sont comme des programmes, que nous utilisons dans nos occupations quotidiennes.

La compréhension des valeurs du candidat est également très importante pour la formation des compétences comportementales. Les valeurs, normes et convictions influencent le comportement, mais sont elle-même influençables également.

b. Facteurs environnementaux : Les facteurs environnementaux ont une grande influence sur le processus d'apprentissage, les facteurs contextuels les plus importants ralentissant le processus d'évolution sont entre autres une attente peu claire par rapport au rôle, une faible analyse des besoins au démarrage d'un projet de formation, une transposition limitée de la formation dans la pratique, un intérêt et un suivi faibles pour le nouveau comportement sur le lieu du travail, la résistance de l'environnement au changement de comportement, la pression sociale et le nivellement par le bas, aucun systématisme dans le plan de développement, trop peu de soutien, aucun coach ou des coaches pas assez compétents, aucun suivi ou pas assez.

2.4.2 Formation axée sur les compétences

Ce type de formation diffère de la version classique, principalement thématique. Dans une telle formation classique, on parlera par exemple de « formation aux techniques d'entretien », ou l'accent résidera sur les modèles d'entretien, les capacités générales de communication et les règles de base. Dans la formation axée sur les compétences, l'accent réside plutôt sur les compétences comme, en référence à notre exemple des techniques d'entretien, l'analyse des problèmes, l'empathie, la flexibilité et la direction axée sur l'individu.

Une formation axée sur les compétences vise à travailler des comportements spécifiques.

Cette technique exige de la part du formateur et des participants qu'ils soient capables d'observer et de distinguer des compétences. L'apprentissage de l'observation et de la reconnaissance fait donc intrinsèquement partie de l'approche de la formation axée sur les compétences.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

2.4.3 Coaching axée sur la compétence

L'accompagnement ou le coaching de développement des compétences peut se réaliser de différentes façon, Traditionnellement, nous distinguons entre le style directif et aidant. Le coach directif se profile comme un expert, il formule des recommandations, partage suggestions et conseils, apprend des choses, donne pour ainsi dire des leçons ou des instructions le coach aidant est plutôt un accompagnant, il encourage, stimule le collaborateur dans son processus d'apprentissage chaque coach présente les deux schémas de comportement, dans une plus ou moins grande mesure, en fonction de son style préféré et de la nécessité d'intervenir de manière directive ou aidante.

2.4.4 la démarche de développement des compétences

Pour développer efficacement des compétences, il faut prêter attention aux points suivants, outre les thèmes abordés ci-dessus :

→ Le processus de formation doit être structuré

L'élaboration d'un plan de développement personnel, dans lesquels les opportunités de formation sont traduites en actions, joue initialement un rôle important. Un PDP est un plan d'action où l'on énumère et planifie les opportunités de développement.

→ Suivi systématique du processus de formation

Un feed-back annuel ou semestriel des compétences démontrées. On dénombre d'autres moyens : le feed-back quotidien, le compte rendu obligatoire, la communication par les biais des forums d'apprentissage, le coaching direct ou même téléphonique avec un coach externe.

→ Le coach joue un rôle crucial

Pour donner au développement axé sur les compétences une chance de réussir, il faut veiller au développement des compétences de coaching des supérieurs, le coaching par pairs est une alternative possible pour les dirigeants très occupés.

→ Les informations d'apprentissage sont mises à la disposition du collaborateur d'une manière structurée et dosée.

Ces informations peuvent consister en conseil de développement sur le terrain, en matériel vidéo, programme d'apprentissage, apprentissage par internet...Etc. elles doivent être immédiatement disponible pour le collaborateur. Les applications Web doivent être intégrées dans un processus étudié. Les outils ne suffisent pas, cela a déjà démontré abondamment.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

2.3 Le processus de développement des compétences

Pour répondre à un besoin de développement des compétences, le monde d'action le plus couramment, et souvent automatiquement et uniquement, envisagé est la formation. Pourtant, la formation n'est pas une source principale des apprentissages, mais c'est une base très importante pour un investissement de développement de compétences qui ne passe plus seulement par la formation, mais aussi par d'autres modalités liées aux pratiques professionnelles.

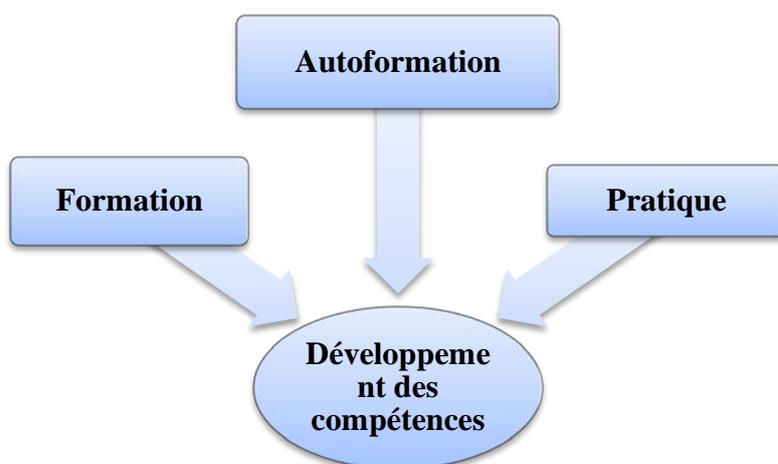


Schéma 2 : Le processus de développement des compétences.

Source : (SIMONET J, de la formation au management des compétences, édition : territoriale ; août 2008 ; P 52 ; modifiée par nous sois.)

a. La formation: Les conditions de l'évolution des organisations obligent l'ensemble des salariés (cadre, ouvriers, agents de maîtrise) à apprendre sans cesse des nouvelles, la formation et le développement des compétences ne relèvent pas du même état d'esprit même si leur objectif général est de rendre l'individu apte, le concept de développement des compétences est distingué de celui de formation pour, au moins quatre raisons que nous résumons ci-dessous²⁵.

Le développement des compétences ne peut s'accommoder avec un management ne permettant pas l'expression, des initiatives individuelles et le développement de la responsabilité à chercher les moyens d'y parvenir.

²⁵ LE BOYER Claude Lévy, « *Evaluation du personnel, objectifs* », Paris : Edition d'organisation, 2002, P.145.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, dans ce sens, alors que la formation est la plupart du temps imposée par la hiérarchie pour faire acquérir des qualifications utiles à son personnel dans la limite des moyens dégagés, le développement des compétences ne suppose pas l'existence d'une relation d'autorité entre ceux qui savent et ceux qui apprennent ou encore entre ceux qui définissent les besoins de formation et ceux qui suivent les différentes formations.

Contrairement à la formation, on ne peut parler d'un plan de développement des compétences omnibus qui sera à appliquer dans une échéance bien définie, un processus de développement des compétences s'apparente davantage à l'organisation d'un processus ou d'une trajectoire.

L'intérêt du fait d'apprendre à apprendre, c'est à dire de la capacité de l'individu à opérer un apprentissage en « double boucle » et d'analyser le feedback reçu, de corriger ses erreurs, d'observer ses propres et d'apporter les corrections nécessaires « Méta compétence »²⁶.

2.3.1 La relation entre la formation et la compétence

L'arrivée de nouvelles technologies sur le marché peut faire en sorte que les compétences perdent de leur pertinence et que les connaissances deviennent obsolètes. La politique de formation a pour objectif de combler les lacunes des employés en termes de connaissance en les enrichissant et les mettant à jour. En effet, tous les savoirs nouveaux, actualisés et utiles sont toujours acquis via la formation.

2.3.2 Systématisation des plans de formation comme accompagnement de la valorisation des compétences

Toute valorisation de compétences dépend de la construction d'un plan de formation. Cette construction présente plusieurs intérêts à savoir :

- Identifier les actions de formation qui devront être mises en œuvre ;
- Programmer la réalisation des actions ;
- Communiquer sur les actions qui vont être mises en place.
- Le plan de formation est traditionnellement annuel dans la majorité des entreprises.

Pour autant, cette périodicité n'est pas impérative. Le meilleur rythme pour le plan de formation est celui des besoins de l'entreprise en matière d'accompagnement des performances, des projets et des parcours des employés (profil de carrière). L'implication

²⁶ LE BOYER Claude Lévy, *Op.Cite.* P.146.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

de l'encadrement ne se décrète pas, celui-ci doit trouver un intérêt à s'impliquer dans les processus de formation pour que la participation à l'élaboration du plan soit efficace. Il est intéressant d'impliquer l'encadrement dans l'élaboration du plan de formation pour au moins deux raisons :

La décision de formation implique une absence du salarié que le manager gèrera

- D'autant mieux qu'il est partie prenante dans la décision de formation ; l'efficacité de la formation est conditionnée par l'utilisation effective des compétences
- Acquisées en formation. A défaut, la déperdition peut être très rapide. Et il est indispensable que le manager se permette l'utilisation de la formation dès le retour sur la position de travail, avec la logistique conséquente.

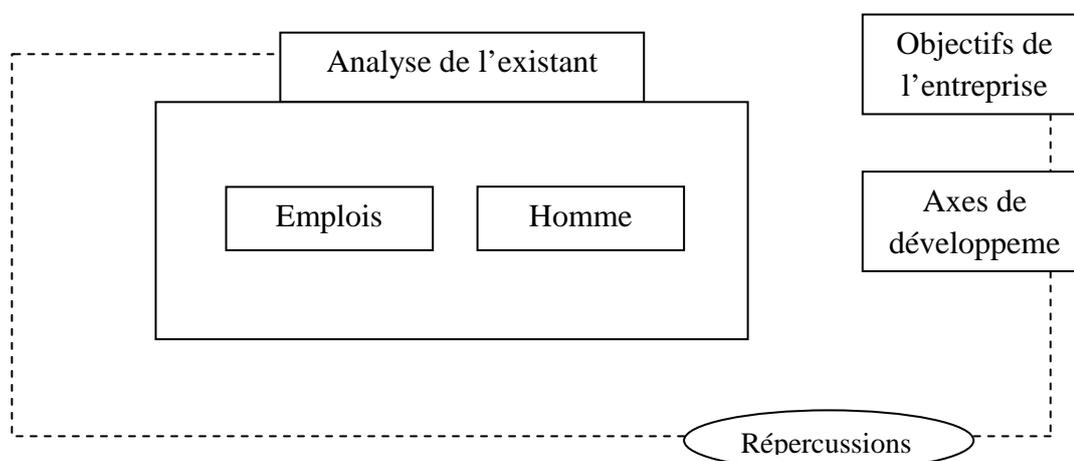
Pas plus que pour les managers, l'implication des salariés ne se décrète pas. Il importe avant tout de déterminer l'intérêt des salariés pour la formation en clarifiant les motivations de la décision de formation et les conditions de sa réalisation : objectifs poursuivis, retombées de la formation, contenu, modalités de déroulement.

2.3.3 La mise en œuvre d'une démarche de développement des compétences

La figure 3 permet de visualiser les étapes de la démarche qui consiste à :

- Décrire l'existant (les emplois et les ressources).
- Prendre en compte la stratégie de l'entreprise et son impact sur les emplois et les compétences requises.
- Identifier l'écart entre les compétences requises et celles détenues par les collaborateurs.
- Réduire l'écart constaté en faisant appel aux moyens tels que la formation, la mobilité, le knowledge management ou la capitalisation des savoirs...

Figure 3 : Démarche de gestion des compétences²⁷



²⁷ ANNICK, Cohen-Haegel, « ressource humaine » Paris : Edition Dunod, 2001.P.154.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

Si nous faisons un zoom sur l'analyse de l'existant dans la démarche proposée, il faut dans un premier temps :

- ✓ Décrire le contenu des postes.
- ✓ Les regrouper en emplois et familles professionnelles.
- ✓ Définir les compétences requises pour chaque emploi. Dans un second temps, l'analyse des ressources doit être détaillée et comprendre une analyse quantitative qui sera menée en élaborant différentes matrices que l'on va combiner pour en extraire les caractéristiques. L'analyse confiée à la hiérarchie permet de connaître les collaborateurs sous quatre angles:
 - Performance.
 - Compétences.
 - Potentiel.
 - Motivation.

2.3.4 Les étapes chronologiques de mise en œuvre de la démarche

La fiche outil 3 présente les étapes qui permettent de mettre en place une gestion des compétences. Pour chacune de ces étapes, on indique ce qui doit être réalisé, avec quels acteurs et de quelle manière elles doivent être menées.

2.3.5 Choisir les voies d'entrées dans la gestion des compétences

Pour réussir la mise en place d'une gestion des compétences, la DG et le pilote du projet doivent choisir avec pertinence les voies d'entrée dans la démarche. Plusieurs possibilités leur sont offertes, à savoir :

- ✓ Entrer par le plan à moyen terme. Cela consiste à étudier l'ensemble des métiers de l'entreprise et à agir sur tous les métiers à la fois sans restriction. Cette approche globale s'accompagne de la réalisation d'une carte des métiers complète et vise à l'élaboration globale d'une politique RH.
- ✓ Entrer par le plan à plus court terme (démarche locale). Il est possible de démarrer dans la gestion des compétences par :
 - Les emplois dits « sensibles ».
 - Les familles professionnelles.
 - Les investissements.
 - L'unité de travail.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

- La démarche qualité (mise en conformité avec les exigences de normes qualité). Ce choix d'une voie d'entrée est primordial car il permet d'obtenir plus ou moins facilement et rapidement les résultats escomptés.

2.3.6 Bâtir les outils

Pour construire cette démarche, de nombreux outils doivent être mis en place au sein de l'entreprise. Il s'agit d'effectuer des regroupements des postes ou fonctions en emplois et en familles professionnelles, d'élaborer une carte des métiers, de construire un répertoire de compétences et son dictionnaire associé, d'élaborer des pyramides des âges et d'ancienneté, et enfin de visualiser les écarts de compétences.

2.3.6.1 La cartographie des compétences

❖ Définition la cartographie des compétences

La cartographie des compétences est un outil RH qui permet d'enrichir la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) d'une entreprise. Pour définir cet outil simplement, on peut dire que la cartographie des compétences est un référentiel de l'ensemble des compétences d'une entreprise à un instant T. Cette cartographie peut être optimisée par métier, service, savoir, savoir-faire, savoir-être... L'idée est d'évaluer le niveau de chaque compétence détenue dans l'entreprise pour analyser les potentiels besoins. On parle des compétences techniques mais aussi comportementales (les fameuses soft skills).

Elle consiste en une représentation ordonnée des métiers, elle met l'accent sur les évolutions en cours et prévisibles des métiers en intégrant dans ses modalités de description une dimension prospective. Il s'agit de faire un état des lieux des métiers en les décrivant à travers leurs activités et leurs compétences essentielles. La construction de cet outil de référence s'appuie principalement sur les observations des métiers existants au sein de l'entreprise et il permettra à cette dernière de représenter graphiquement les passerelles logiques de passage d'un emploi à l'autre. La cartographie des métiers va permettre à l'entreprise :

- ☞ Le regroupement des postes ayant des points communs ou une technique commune et l'amélioration de leur perception et des liens qui les unissent et favorisant ainsi la mobilité du personnel.
- ☞ D'avoir un regard transversal sur l'ensemble des métiers et repérer facilement les grandes tendances d'évolution de ces métiers.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

☞ L'identification et la description des compétences requises pour l'exercice de chacun des métiers.

☞ L'analyse des évolutions démographiques, des évolutions des métiers émergents, des métiers en voie de disparition et des métiers susceptibles de subir des transformations à moyen terme.

☞ L'identification des compétences stratégiques, rares et conférant un avantage concurrentiel à l'entreprise et des compétences organisationnelles tel que le savoir-faire et les savoirs collectifs.

L'entreprise doit donc prendre conscience de l'importance de cet outil de travail afin de mener à bien sa démarche GPEC qui est étroitement liée à sa stratégie globale.

❖ Les étapes pour réaliser une cartographie des compétences

La cartographie (ou référentiel) des compétences permet de faire une photo des activités et des compétences internes d'une entreprise. Voici les principales étapes !

a. Définir les objectifs : vous devez savoir à quoi va servir votre cartographie : identifier les besoins en formation, définir les profils des futurs recrutements ?

b. Déterminer le périmètre d'action : métier, poste, service, département, entreprise, structure... Choisissez sur quel périmètre vous allez étendre votre analyse des compétences.

c. Organiser un groupe de travail : pour faciliter l'élaboration de la cartographie vous devez créer un groupe de travail qui se compose d'un professionnel RH, des managers opérationnels et des collaborateurs du périmètre analysé.

d. Déterminer les niveaux d'évaluation : « maîtrise insuffisante », « maîtrise fragile », « maîtrise satisfaisante », « très bonne maîtrise » : choisissez de quelle manière vous allez évaluer les compétences de vos collaborateurs.

e. Créer la cartographie : construisez un document qui va vous permettre de compiler l'évaluation des compétences des collaborateurs. Cela peut se faire sous forme de tableau Excel par exemple, mais l'outil le plus adapté reste un logiciel dédié.

Chapitre I : la fonction ressources humaines et le développement des compétences

Conclusion :

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

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

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

Chapitre II

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Introduction

En tant qu'outil particulier de la GRH, la GPEC constitue un outil innovant dans le domaine de la gestion. Son évolution s'étend aujourd'hui à tout type d'organisation alors qu'auparavant, elle était un outil dédié aux des entreprises à effectif dépassant un certain nombre de salarié.

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

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

Dans ce contexte, l'objet de ce chapitre est de présenter la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et ses enjeux prioritaires.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Section 1 : cadre théorique et conceptuel de la GPEC

La présente section se déroule sur le cadre théorique et conceptuel de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

1.1. GPEC, Notion d'emploi et compétence

a. Compétence et GPEC

La GPEC revisite les fondamentaux traditionnels de la gestion des ressources humaines, en plaçant la notion d'emploi et de compétence au centre des processus et des décisions. Il s'agit non seulement d'optimiser les processus de production, en prenant les RH comme données, mais de faire de la compétence et de l'organisation de cette compétence le levier premier de différenciation de l'entreprise et le facteur clé de concrétisation de ses projets stratégiques (amélioration de la qualité des produits, développement de nouvelles activités,...). Pour mieux appréhender ce que la GPEC apporte de nouveau en termes d'approche dans la GRH, définissons tout d'abord les deux notions clés sur lesquelles repose : l'emploi et la compétence.

b. GPEC

La GPEC a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (connaissances, expériences et aptitudes) nécessaires pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins. Elle aide ainsi à préparer l'entreprise aux évolutions de ses produits, de ses marchés et à ses métiers de demain. Cette démarche permet d'optimiser l'efficacité à court terme tout en minimisant les couts des adaptations futurs¹.

La GPEC consiste en la conception et la mise en œuvre d'action préventives permettant d'anticiper des problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif des emplois et des compétences, face à des contraintes internes et externes à l'organisation. Il s'agit donc d'un cadre qui permet de coordonner les différents politiques de GRH dans le but « d'amortir » les déséquilibres prévisibles à moyen terme².

¹ Annick Cohen-Haegel. Ressources humaines, 2e édition, éd Dunod. Page 148.

² Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU. Gestion des Ressources Humaine. Édition PEARSON, page 1.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

1.2. La notion d'emploi

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

1.3. La notion compétence

1.3.1. Définition

Pendant longtemps, la compétence avait seulement un sens juridique qualifier le pouvoir attribué à une personne ou à un organisme. Dans le langage courant à partir du 15^{ème} siècle, « compétence provient du latin dans le langage qui connaît bien une question, une matière, un domaine, un travail. »³

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

A l'issue de cette analyse, nous retenons la définition suivante : la compétence est la capacité d'une personne (acteur) à agir et réagir avec la pertinence requise pour réaliser une activité dans une situation de travail. L'acteur est au cœur d'un processus qui consiste à sélectionner, combiner et mobiliser ses connaissances, son savoir faire, ses aptitudes et comportements d'une part, et des ressources de l'environnement d'autre part, en vue d'accomplir une mission définie par l'entreprise. Nous passerons en revue le concept de compétence d'abord tel que défini par deux auteurs majeurs dans un contexte d'entreprise, Guy Le Boterf et Philippe Zarifian.

Le concept de compétence selon Guy Le Boterf : « L'auteur définit la notion de compétence étant la somme des acquis combinés qu'un individu met en œuvre au moment ou il vit des situations professionnelles. Les compétences s'acquièrent par des apprentissages et se mettent en œuvre dans des situations concrètes. La compétence se décline en quatre domaines qui se

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

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

combinent : technique, organisationnel, relationnel et d'adaptation. L'un ne veut pas l'autre ».⁴

Ces définitions soulignent la nécessité de voir coexister les trois conditions : savoir, pouvoir et vouloir, pour que la compétence se manifeste. Le « savoirs » fait référence aux acquis de la personne, le « pouvoir » fait référence à l'organisation et aux moyens, le « vouloir » fait référence à la valorisation de la personne et au management.

a. Le savoir agir

Ce sont des connaissances dépendantes du contexte de l'activité professionnelle. Elles s'acquièrent en mieux de formation et d'information par l'expérience et peuvent concerner une unité de travail (service) ou une entreprise, ce qui permet à l'individu d'agir sur mesure.

C'est un savoir combiné en fonction des situations rencontrées, des ressources personnelles telles que :

le savoir-faire et le savoir-être, avec des ressources extérieures à l'individu telles que : les méthodes de travail, les réseaux d'information, les documents. L'individu est considéré comme « un entrepreneur de ses compétences de la même façon qu'un entrepreneur combine différents moyens pour produire des biens et des services, un individu va combiner différentes ressources pour réaliser une activité avec compétence »⁵.

b. Le vouloir agir

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

c. Le pouvoir agir

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

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

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

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

2. Les domaines de la GPEC au sein de l'entreprise

2.1 Le recrutement comme levier de la GPEC

Selon J. M. Peretti, le recrutement se définit comme une « opération ayant pour but de pourvoir un poste »⁶. À partir de cette définition, il est déduit que le recrutement peut s'assimiler à un processus par lequel l'entreprise attire vers elle et intègre les ressources humaines nécessaires en réponse à un besoin dans un poste vacant existant ou nouveau. Il y a plusieurs types de recrutements, généralement, on distingue principalement le recrutement interne et le recrutement externe.

Selon le même auteur, le recrutement interne est défini comme une « opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels », il consiste à annoncer clairement la volonté de recrutement aux collaborateurs au sein de l'entreprise afin que ces derniers puissent candidater.

L'identification des candidatures intéressantes se fait lors de l'évaluation des compétences, le choix du collaborateur le plus apte à occuper le poste pourvu se fait sur des critères de sélection connus de toutes les candidates et tous les candidats. Ce mode de recrutement est un levier de mobilité dans ce qu'il permet au collaborateur de changer de poste d'emploi tout en restant dans l'entreprise, il regroupe un certain nombre d'avantage pour le salarié et pour l'entreprise, en plus de cela, le recrutement interne pour un poste supérieur peut être analysé comme une forme de valorisation des compétences et des qualifications acquises à travers des formations préalables.

En l'absence de recrutement interne, les ressources humaines peuvent être acquises en dehors de l'entreprise, et donc procéder au recrutement externe qui consiste à acquérir des ressources humaines sur le marché du travail. Comme chaque levier de la GPEC, le recrutement représente quelques avantages comme l'injection de sang neuf au sein de l'entreprise qui lui permettra d'avoir de nouveaux collaborateurs qui puisse relever le défi devant lesquels se trouve l'entreprise, mais représente, également, certaines limites sur lesquelles l'accent doit être mis tel que :

⁶ J. M. Peretti, « Dictionnaire des ressources humaines », p 185.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

- L'augmentation de la masse salariale, une variable que les entreprises cherchent à réduire dans un contexte où elles relèvent davantage le défi de l'optimisation de leurs ressources dans un souci d'efficience.
- Le risque de tensions interpersonnelles ou de démotivations liées à des différences de traitement perçues comme injuste, c'est là l'importance de l'importance de la variable socio-culturelle au sein de chaque organisation.
- La socialisation et l'intégration des nouvelles recrues dans le cadre du recrutement externe qui peuvent parfois durer et s'avérer lente et peser sur l'entreprise, à cela s'ajoute les facteurs objectifs qui puisse entraver le recrutement et faire en sorte que l'entreprise passe outre la sélection des compétences nécessaires.

2.2. La formation comme investissement intellectuel

La formation professionnelle existe depuis l'Antiquité, Le Condorcet instaure le principe de formation continue : « L'éducation est le seul moyen de libérer les hommes de la pire des servitudes : l'ignorance. L'instruction doit assurer aux hommes, dans tous les âges de la vie, la facilité de conserver leurs connaissances ou d'en acquérir de nouvelles. »⁷.

Selon Jean Marie Peretti, « la formation professionnelle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail ; de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social de l'entreprise », elle est considérée comme « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs taches actuelles et futures. »⁸.

À partir de cette définition, il est à noter que la formation est une des activités centrales de la GRH dans le fait qu'elle permet d'acquérir des connaissances, et la possibilité de contribuer à l'amélioration de la productivité de l'entreprise et même à l'innovation. Elle représente aussi une donnée stratégique. C'est pourquoi elle est définie en fonction d'un plan à moyen terme ou d'un projet. Elle est conçue comme un moyen d'adaptation et de développement par l'accroissement des compétences des collaborateurs et le renforcement du portefeuille compétences de l'entreprise.

⁷ F. Kerlan, « Guide pour la GPEC », p.221.

⁸ J.M Peretti. « Ressources humaines et gestion du personnel », p99.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Selon Guy le Boterf et al. « La formation est l'un des moyens de production des compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions, elle ne peut donner de son plein effet que dans la mesure où elle est combinée avec d'autres moyens de production des compétences »⁹. Il est à déduire de cette définition que le terme formation est multidimensionnelle, il consiste en moyen de création de compétence qui peut être appréhendé de diverses façon, la formation peut être admises comme :

L'acquisition de nouvelles connaissances techniques ou professionnelles ;

- L'adaptation aux changements techniques, sociaux et l'organisation du travail ;
- L'appropriation d'aptitudes mutuelles ou intellectuelles ;
- Un changement ou l'accompagnement et l'adaptation à un changement ;
- Un moyen d'évolution professionnelle, personnelle et d'accès à la culture ;
- Un instrument de développement des compétences organisationnelles ;
- Un ensemble de savoir au service de la pratique ;
- Une démarche contextuelle inscrite dans une logique opérationnelle et stratégique ;
- Une démarche pédagogique à partir d'une situation professionnelle, actuelle, voulue ou souhaitée.

Quatre (04) aspects fondamentaux inhérents à la formation sont à la fois différents et complémentaires :

- La formation comme droit du salarié (6 heures de formation hebdomadaires dans la législation algérienne, Un DIF de 20heures par an cumulable à hauteur de 120 heures en France)
- La formation comme condition de développement économique et social.
- La formation comme expérience révélatrice de besoins personnels fondamentaux.
- La formation comme aspect appliqué des sciences humaines.

La formation est définie par Ardoin comme « l'action de doter de moyen pour permettre l'acquisition de savoir par personne ou en groupe, dans une perspective contractuelle, lieu avec un contexte donc en vue d'atteindre un objectif »¹⁰.

La formation est donc l'ensemble d'actions de moyens, des méthodes et supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre

⁹ G. Le Boterf et al. « Comment manager la qualité de la formation », p75-77.

¹⁰ T. Ardouin, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », p. 7-11

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

les objectifs de l'organisation, et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir adéquatement leurs tâches actuelles et futures.

La formation est un outil incontournable de la GPEC à travers le plan de formation afin de réduire l'écart entre les compétences actuelles et les besoins futurs de l'entreprise. Si le recrutement est une réponse quantitative à ces écarts, la formation représente une réponse qualitative à ces besoins de l'entreprise dans la mesure où elle permet d'assurer l'employabilité et l'adaptabilité des salariés au poste, le maintien de leur compétences déjà acquises et leurs développements, en plus de cela, elle permet l'accroissement de l'implication de ces derniers, dans la mesure où la formation est synonyme d'accès à plus de responsabilités, voire même, des possibilités de promotions.

L'articulation entre GPEC et formation se fait à travers le plan de formation qu'il est nécessaire d'élaborer à partir du référentiel des métiers et compétences, en faisant un rapprochement entre les demandes de formations et les évolutions de l'emploi, c'est-à-dire, faire correspondre les projets des individus à ceux de l'entreprises.

2.3. La mobilité interne

La mobilité interne Selon J.M. Peretti dans le dictionnaire des RH, « la mobilité est le caractère de ce qui peut changer de place, de position. C'est le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise.

Il existe différentes formes de mobilité des salariés »¹¹ Dans le même ouvrage, plusieurs formes de mobilité peuvent se distinguer, parmi ces formes, il convient de retenir la mobilité externe qui est, selon le même dictionnaire, le « changement d'entreprise » et la mobilité interne. Cette dernière catégorie retiendra l'attention dans la conduite de cette étude, car l'objectif du développement des compétences est de permettre une mobilité interne qui sera aussi bien profitable au salarié qu'à l'entreprise. La mobilité interne peut permettre au travailleur d'acquérir des compétences, qui seront profitables pour les deux acteurs.

La mobilité interne est le changement de poste de travail, de métier, de fonction au sein de la même entreprise ou du groupe, elle peut prendre trois formes : la mobilité verticale, la mobilité horizontale dite aussi professionnelle et mobilité géographique dont les définitions respectives sont présentées ci-après.

¹¹ J. M. Peretti, « Dictionnaire des ressources humaines », p 150.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

a. La mobilité verticale : cette forme de mobilité est définie par les évolutions hiérarchiques des collaborateurs dans l'entreprise, elle est synonyme d'avancement dans la carrière et est. Elle prend souvent lieu au sein d'une même fonction ou d'un même métier.

Elle est acquise par la promotion interne, le recrutement interne ou bien par valorisation des compétences acquises à travers l'expérience professionnelle.

b. La mobilité horizontale (professionnelle) : cette forme de mobilité consiste en un changement de poste de travail sans changement de niveau hiérarchique.

Elle se définit par les mutations, les affectations, les rotations, les reconversions professionnelles et peut être source de développement de compétences.

c. La mobilité géographique : cette forme de mobilité se constate lorsque les personnes qui occupent la même fonction, à un même niveau hiérarchique changent de lieu d'exercice de leurs activités, souvent utilisée par des entreprises implantées dans divers endroits, il est souvent fait usage de cette forme de mobilité pour des raisons diverses.

Selon Deffayet et Van Heems¹², ces trois formes de mobilité peuvent coexister : mobilité verticale, horizontale ou géographique ne sont pas en contradiction, dans ce sens où un collaborateur peut être promu dans un poste supérieur dans un endroit différent à son poste habituel. Plusieurs facteurs déterminent la supériorité d'une des formes sur les autres, dans ce sens, si l'entreprise a une seule implantation, on ne pourra évoquer de mobilité géographique, parmi les facteurs influant sur la mobilité, entre autres : le secteur d'activité, la culture de l'entreprise, la nature du poste à pourvoir et du besoin en profil ainsi que les caractéristiques des salariés comme le statut, le métier, les compétences et qualification. Il est déduit à partir de ces définitions que la mobilité peut être définie comme le changement de poste, de service, de fonction ou de lieu de travail conformément à des critères fixés selon les besoins de l'entreprise en ressources humaines.

La mobilité est un outil qui joint trois points essentiels, à savoir : les besoins de l'entreprise, les compétences et potentiels disponibles et les projections de carrière des collaborateurs. L'évolution des Hommes au sein de la pyramide hiérarchique de l'entreprise se traduit en décisions de promotion, en revanche, si les décisions de mobilité verticale peuvent inciter les salariés promus, elles peuvent également être une source de démotivation pour les candidats non-retenus, c'est en cela que la communication descendante peut constituer un palliatif à ce problème potentiel. Bien que la mobilité permette aux salariés de changer de poste, elle n'est

¹² S. Deffayet et F. Van Heems, « Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage? », p 36-41.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

pas toujours souhaitée par les salariés, ainsi, il convient de bien expliquer les objectifs poursuivis à travers la politique RH.

Aussi, en période de ralentissement d'activité ou de mutation technologique, une politique de mobilité permet, avec l'aide d'une politique de formation, de mener à bien la réadaptation des salariés aux nouveaux besoins de l'entreprise via la polyvalence des salariés. Il est déduit de ces données, qu'un lien est établi entre mobilité et la GPEC.

2.4. La gestion des carrières

On peut définir le mot « carrière » comme l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquelles il reçoit une rétribution. Quand à l'expression « gestion des carrières » on peut la définir comme suit : « Un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences. » La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sien de l'entreprise. Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois, pour le présent et le futur les besoins de l'entreprise, les attentes exprimées par chaque salarié et les potentiels individuels.

■ **l'importance et l'utilité de la gestion des carrières**

La gestion des carrières prend une place suffisamment grande dans l'existence de l'entreprise, au point de devenir préoccupante. La gestion de sa carrière peut aider un individu à progresser dans sa vie professionnelle, il doit s'en occuper activement ; autrement dit, c'est considérer son avenir comme un patrimoine.

Elle est importante pour l'individu du fait qu'elle lui permet de :

- Développer ses compétences et son travail
- Satisfaire ses besoins et ses aspirations personnelles (reconnaissance, accomplissement)
- S'intégrer d'avantage dans l'entreprise

La gestion des carrières est utile également pour l'organisation, vue qu'elle permet de :

- Mobiliser ses employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.
- Diminuer le risque de sous utilisation ou mauvaise utilisation.
- Réduire le roulement des ressources humaines et favoriser la croissance des individus et de l'organisation.
- Améliorer la flexibilité humaine de l'organisation.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

3. La Démarche GPEC

3.1. Analyse et description des postes

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

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

L'analyse des postes permet à l'entreprise de procéder à leur classification (hiérarchisation des emplois : nature de leur tâches et place dans l'organisation). Elle permet aussi une description précise du poste à pourvoir lors de l'offre de recrutement et permet d'attirer les personnes véritablement intéressées. L'analyse du poste se réalise méthodiquement par l'observation, l'entretien, le questionnaire, la méthode des incidents critiques, le journal, la conférence technique. La notion de poste peut être élargie. Ainsi, elle peut prendre en compte le contexte dans lequel le poste se situe, qui est aussi à prendre en compte quand se pose la question de l'adéquation de l'individu à son emploi. De même, l'évolution temporelle du poste est à envisager, le recrutement se faisant parfois en fonction de l'évolution possible du candidat dans l'entreprise.¹³

3.2. Objectifs d'analyse des postes

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

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

¹³ Cadin, L. « GRH : Pratiques et éléments de théories », Paris : Dunod, 1997. Page 260.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

3.3. Les méthodes d'analyse de poste

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

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

3.4. Evaluer les compétences

- Une compétence est une combinaison de savoir, savoir faire, et savoir être dans un contexte professionnel donné Les compétences peuvent être évaluées selon :
- La fréquence de mise en pratique.
- Leur intensité.
- La criticité de la maîtrise de la compétence.
- Le niveau d'exigence qu'on va avoir à l'égard de chaque salarié.
- Le niveau de difficulté de contexte dans lequel s'exprime la compétence.

3.4.1. L'échelle d'évaluation des critères

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

4. Planification des effectifs

4.1. Objectif

Organiser la main d'œuvre en fonction des besoins présents et à venir de l'entreprise. Il s'agit alors de mettre à plat la mobilité qui existe dans l'entreprise au niveau quantitatif pour organiser une politique d'adaptation aux besoins à moyen terme de l'entreprise anticipée. Cela nécessite la mise en place de moyens de connaissances des ressources (effectifs,

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

caractéristiques). Une fois connues, l'entreprise peut en déduire les tendances futures d'évolution de ses ressources humaines et les comparer à ses objectifs et besoins.

4.2. Les politiques d'emploi

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

Elle répond à trois situations fréquentes :

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

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

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

4.3. L'évolution démographique

Il s'agit ici de connaître les caractéristiques de la population de l'entreprise par une analyse des effectifs. Quels sont les effectifs possibles à prendre en compte ?

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

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

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

Définir l'horizon de l'anticipation :

Trop court, cet horizon sera étroit et ne permettra pas un temps de réaction suffisamment rapide. Trop large, les prévisions sont plus difficilement réalisables car incertaines.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La solution idéale est de raisonner à moyen terme, c'est-à-dire, en général entre 6 mois et 2 ans.

Les besoins en personnel doivent donc être évalués à partir de différentes données :

- L'état actuel du système productif (niveau de production, de capital technique, degré d'automatisation)
- Des projections de production conditionnées par l'évolution de l'environnement extérieur (ex : évolution de marché) et selon la stratégie choisie par l'entreprise (ex : diversification, logique du coût...)
- Evaluer les ressources en personnel.

Ces données déterminent la quantité et la qualité du personnel nécessaire. En partant des calculs et profits actuels, l'entreprise anticipe leurs évolutions pour les mettre en adéquation avec ses besoins. Cette comparaison entre l'état actuel des ressources humaines et celui qui est anticipé révèle donc des écarts qu'il est nécessaire d'ajuster.

Comparaison et détermination des écarts Les écarts mesurés peuvent être :

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

4.4. Les ajustements possibles

a. Les ajustements externes

- Mise en place d'une politique d'out
- Placement ou d'encouragement au départ,
- Mutations internes et/ou externes,
- Mise en place d'une politique de recrutement.

b. Les ajustements internes

Le développement du potentiel humain de l'entreprise

- La flexibilité du temps de travail,
- La mobilité interne : la gestion des carrières (recrutement, sélection, formation, carrières.)¹⁴.

¹⁴ 17Cécil Dejoux, « Gestion des compétences et GPEC », septembre 2008, page 73-76.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

5. Les étapes de la GPEC

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

Etape 1

Poser la problématique Exposer les objectifs et les conditions d'adhésion des collaborateurs.

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

Etape 2

Déterminer les besoins, Analyser l'existant et se projeter dans l'avenir :

- a. Quelles sont les activités de l'entreprise (principales, secondaires, à venir) ?
- b. Quelles sont les compétences clés, le cœur de métier ?
- c. Comment est organisé le travail (répartition, flux, gestion, des plannings, tâches, habitudes et routines) ?
- d. Quels sont les modes de gestion des ressources humaines dans l'entreprise (recours à la notion de poste, qualification, grilles de classification, effectifs, âge, parcours, professionnels, modes d'évaluation, de recrutement, de développement, de salaire, de formation, de promotion, de reconnaissance, de départ) ?

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

e. Quel est le niveau de dialogue social dans l'entreprise (thématiques des réunions, commissions, présence de délégués du personnel, système d'information communication en interne) ?

f. Quelles sont les méthodes de prévision pour la stratégie et les ressources humaines dans l'entreprise ?

g. Quels sont les axes de développement de l'entreprise (nouveaux marchés, nouvelles activités, innovations) ?

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

Etape 3

Mettre en œuvre le processus Communiquer à chaque étape et en évaluant les résultats. A chaque étape, se poser la question de la diffusion de la communication « utile », c'est-à-dire avec un contenu informatif, condensé, pédagogique à fréquence régulière qui représente un ensemble d'éléments complémentaires. A chaque étape proposer des indicateurs d'évaluation et de performance qui montrent l'étendue du parcours accompli et motive les collaborateurs pour continuer leurs efforts. Le processus prend appui sur des plans d'actions complémentaires en matière de :

☞ **Management** : définir le rôle et la contribution des managers de proximité.

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

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

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

Etape 4

Évaluer la démarche globale Est-ce que l'objectif est atteint ?

Comment continuer la démarche ?

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

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Etape 5

Signer un accord GPEC S'engagé dans une relation de confiance avec les partenaires sociaux. L'objectif pour les entreprises de plus de 300 salariés reste tout de même de signer un accord afin de démontrer l'engagement de la firme dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La signature d'un accord apporte un effet positif sur l'image de l'entreprise car il pourra être repris par la presse comme un signe d'engagement et de modernité. Après avoir envisagé le mode interrogatif, reprenons chacune des étapes sur le mode descriptif.

Section 2: L'impact de GPEC sur la GRH

La GPEC est analysée comme étant un outil de la GRH. Dans ce sens l'attention est focalisée sur les défis auxquels doit faire face la GRH et la dimension d'anticipation et de prévision qui doivent guider cette démarche. Il s'agit là d'un outil anticipatif de la GRH qu'il convient de cerner, dans ce même ordre d'idée, la réflexion sera axée sur le devenir de l'entreprise et son évolution.

1. Analyse de la GPEC à travers de la GRH

Gérer les ressources humaines c'est reconnaître que les Hommes ont des ressources et qu'il faut exploiter, savoir mobiliser et développer au profit de l'entreprise, cela exige l'intégration de l'Homme et ses ressources dans la stratégie globale de l'entreprise à travers l'anticipation des besoins et des ressources. Ainsi la GPEC représente un outil de la GRH qui est mobilisé dans les entreprises en vue de préparer l'avenir.

1.1. La GPEC comme outil de la GRH

La GPEC, étant un outil de la GRH, permet la mise en œuvre de certaines orientations des politiques RH dans les entreprises en cohérence avec les stratégies de celles-ci. Ainsi la GPEC permet de faire le lien entre le management de l'organisation, les stratégies de l'entreprise, l'environnement socio-économique et les employés. En la positionnant comme outil de la GRH, la GPEC pourrait être analysée à travers les défis auxquels fait face la GRH. Ces défis éclairent les acteurs dans la construction des outils de GPEC. Pour ces raisons une présentation de ces défis est importante.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Quatre enjeux majeurs de la GRH ont été identifiés¹⁵. Elle doit faire face à des enjeux démographiques à travers la préparation de la relève, elle doit faire face, également, à des exigences de productivité et de qualité des produits et services. La GRH doit se préoccuper en plus du bien-être des employés en veillant à leur santé mentale, physique et psychologique. Enfin la GRH a un rôle à jouer dans l'éthique et la justice organisationnelle. Sommes toute, l'objectif est de permettre à la GRH d'attirer, de retenir et de développer le capital humain. J.M. Peretti a proposé une approche contingentielle¹⁶ de la GRH.

Dans cette approche, il a fait ressortir les liaisons qui peuvent exister entre défis, logiques et pratiques de la GRH. À travers cette approche, huit grands défis auxquels la GRH doit faire face sont identifiés, à savoir : les mutations technologiques, les mutations économiques, les mutations sociologiques et la diversité, la mondialisation et l'accentuation de la concurrence, les évolutions démographiques, les partenaires sociaux, le cadre législatif et règlementaire et l'investissement socialement responsable.

1.2. La GPEC, un outil basé sur l'anticipation

Comme précité, la question de la prévision et de l'anticipation s'est posée dans la GRH à partir des années 1975. En effet durant les trente glorieuses, les aspects prévisionnels de la GRH étaient peu sollicités et utilisés. Les entreprises, dans la plupart des pays développés, ont connu à cette époque, une forte croissance économique et de ce fait, les erreurs de gestion étaient moins flagrantes et la GRH se limitait à des ajustements quotidiens sans nécessiter une rigueur extrême ou une anticipation du futur. Les périodes de crises que représente la période des trente piteuses ont révélé que l'anticipation devrait faire partie intégrante d'une politique de GRH. Si les périodes de croissance ont fait oublier la nécessité de l'anticipation dans la GRH, les temps de crise rappellent à la GRH son rôle premier qu'est la prévision et la préparation de l'avenir.

Puisque la GRH moderne s'inscrit dans une logique stratégique, elle doit avoir une vraie démarche d'anticipation, cette dernière prend encore tout son sens en ces temps de crise économique et dans la perpétuelle course à la compétitivité. Plus la visibilité est faible et que l'avenir est incertain, plus la GRH se doit d'avoir une démarche d'anticipation qui permette le développement des capacités d'adaptation pour pallier les imprévus, aux incertitudes, aux variations parfois des structures ainsi qu'au changement organisationnel.

¹⁵ D. Beaupré et al., « Gestion des ressources humaines développement durable et responsabilité sociale », p. 77- 140

¹⁶ J. M. Peretti, Gestion des ressources humaines, p. 2-7

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Selon J.M. Peretti « le court terme qui caractérise les mesures d'adaptation quotidienne ne s'inscrivant pas dans une dimension stratégique, est une source de risque. Une gestion à court terme sans anticipation multiplie les dangers à moyen terme et compromet la survie de l'entreprise »¹⁷. En conséquence, les politiques d'emploi, de formation, de rémunération doivent se concevoir dans un dynamisme d'anticipation. L'anticipation est une démarche qui semble nécessaire lorsque la GRH est évoquée, il paraît essentiel de procéder à une analyse des termes qui ont pour cible une démarche orientée vers le futur et qui pourraient accompagner la GRH.

Durant le développement, il est déduit que la GPEC, en tant qu'outil de GRH fait le lien entre stratégie de l'entreprise, question de management et gestion des emplois et des compétences.

Ces différentes questions sont analysées dans une logique d'anticipation. En effet, dans sa vocation première qu'est la gestion par anticipation les emplois et les compétences, la GPEC conduit considérer les concepts qui analysent l'avenir et permettent de mieux l'appréhender. De ce fait, se préoccuper des questions de GPEC conduit à analyser et à définir les concepts dont le contenu est orienté vers le futur.

Pour ces raisons, certains de ces concepts méritent d'être définis pour mieux comprendre les actions qui sont mises en place dans le cadre d'une GPEC.

1.3. La réflexion axée sur le futur

Pour son développement, ce point se structure en deux étapes : une première étape où une réflexion générale sur le futur est établie et une deuxième étape dans laquelle la réflexion qui focalise l'attention sur la prospective. L'importance de la prospective fait en sorte qu'elle mérite une réflexion particulière car elle est de plus en plus mobilisée dans l'approche des emplois et des compétences et elle est de plus en plus présente dans la littérature traitant de ce sujet.

1.4. GPEC et les réflexions orientées vers l'avenir

Dans ce développement, l'accent est mis sur les définitions des termes qui riment souvent avec le terme « gestion » dans le domaine des ressources humaines. De façon plus large, l'idée principale consiste à comprendre les différents termes qui orientent la réflexion vers l'avenir.

¹⁷ J. M. Peretti, id, p.10.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

En effet, il est acceptable d'affirmer que les notions prévision, anticipation, vision, prédiction, prévention sont tournées vers le futur et incitent à agir aujourd'hui pour mieux préparer demain. Or dans le rapport avec le futur, il y a une part d'incertitude que l'intelligence humaine ne peut complètement maîtriser, face à cette incertitude sur l'avenir, l'adoption de deux postures est possible, à savoir : l'anticipation ou la prédiction ¹⁸.

1.5. La prospective

Selon Françoise KERLAN, « la prospective est un regard sur l'avenir destiné à éclairer l'action présente »¹⁹ c'est-à-dire que la réflexion sur l'avenir conditionne et oriente les actions présentes, ensuite, selon Bernard Gazes, cité dans le même ouvrage « la prospective consiste à rassembler des éléments d'appréciation, chiffrés ou non, concernant l'avenir, dont le but est de permettre de prendre des décisions grâce auxquelles ledit avenir sera mieux conforme à nos préférences que s'il n'y avait pas eu cet éclairage prospectif. » Il s'agit donc de décider et d'agir aujourd'hui afin de faire converger l'avenir aux aspirations et préférences des dirigeants et tenants de la décision.

Dans la partie suivante du travail, l'étude s'intéresse à la prospective afin de montrer en quoi consiste cette notion et de mettre en évidence l'intérêt d'une telle approche, de la rendre claire par de nombreuses définitions et de mettre en avant sa déclinaison en termes de prospective des emplois et des compétences dans le cadre de la démarche de GPEC.

2. La GPEC et les pratiques de la GRH

2.2. Le recrutement

Il est important de souligner la prépondérance du recrutement dans toute entreprise, selon LETHIELLEUX Laëticia « le recrutement est une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour fonction principale de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation²⁰ ». En effet, les deux enjeux cruciaux à la gestion des ressources humaines consistent d'abord à embaucher un personnel compétent et à l'affecter à des postes où il sera en mesure d'accomplir ses tâches de manière efficace et satisfaisante car le succès économique et social de l'entreprise en dépend. Gérer les emplois et les compétences permettra de réaffecter les ressources en fonction des besoins de l'entreprise.

¹⁸ S. Missonnier « La prévention, l'anticipation et la prédiction », p. 85-96

¹⁹ F. Kerlan, Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, P.55.

²⁰ LETHIELLEUX Laëticia, Essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^{ème} Edition, Paris, 2011-2012, p. 50

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Parmi les outils appropriés et indispensables à toute procédure de recrutement, la GPEC, un outil permettant d'analyser et de détecter les compétences convenant à chaque emploi. Plus l'entreprise a connaissance des qualifications que requiert chaque poste de travail et des qualifications recherchées, sa collecte de candidatures sera plus vaste et le résultat n'en sera que meilleur. En ayant connaissance du degré de compétence de chacun de ses salariés, l'entreprise pourra ainsi recruter en interne ce qui lui apportera des avantages indéniables vu leur connaissances de l'entreprise et de sa culture. L'entreprise procède au recrutement suite à un départ, une mutation ou suite à un besoin supplémentaire. Cependant, elle doit privilégier le recrutement en interne avant de procéder au recrutement en externe. Dans son ouvrage ressource humaine, PERRITI Jean-Marie souligne l'importance de privilégier le recrutement interne, il dit « Priorité aux ressources interne est une constante de nombreuses politiques d'emploi et les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise ...dans d'autres cas, le recrutement externe n'est possible qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne²¹ ». L'entreprise doit bien définir le besoin en matière de main-d'œuvre avant de procéder aux étapes de recrutement.

2.3. La formation

La formation permettra de renforcer les compétences et l'expertise des employés, de développer leur capacité d'innovation, elle permettra également l'amélioration des équipes de travail et leur efficacité. Afin de permettre son adaptation aux évolutions techniques et suivre ses salariés dans leur parcours professionnel, l'entreprise doit offrir des opportunités d'apprentissage par le biais de formations.

Ces dernières vont offrir des permettre d'améliorer le niveau de culture générale, professionnelle et technique du capital immatériel qui détermine à lui seul l'échec ou la réussite de l'entreprise. La GPEC peut servir d'aide à l'élaboration d'un plan de formation car elle fournit des orientations utiles en la matière.

Elle permet de mettre en lumière les écarts existants entre les connaissances, les compétences des salariés et les exigences du poste de travail, elle permet également de maintenir la capacité des salariés à occuper un emploi à l'égard de son évolution, elle donne des résultats en matière de formation et met en lumière des indicateurs permettant de piloter une politique de formation efficace, définit des objectifs clairs en vue d'atteindre les résultats souhaités, permet une meilleure communication des résultats obtenus avec le personnel et de

²¹ PERRITI Jean-Marie, Ressources Humaines, 8ème Edition, Paris, 2003-2004, p. 197

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

cartographier les emplois et les compétences dans l'entreprise et de permettre une adéquation permanente entre les deux. Par la formation, la GPEC va maintenir l'employabilité des salariés, faire des plans de prévision en matière de compétences et des nouvelles catégories de formation dont l'entreprise peut avoir besoin à l'avenir.

Il est important de positionner le rôle de l'utilité de la formation dans la démarche prévisionnelle, c'est un outil qui favorise la construction de compétences professionnelles et qui offre aux salariés un portefeuille de compétences assurant des emplois intéressants. La gestion des compétences des salariés implique inévitablement une évaluation afin de déterminer les problèmes de performance qui doivent être améliorés par une meilleure prévision et une meilleure satisfaction des besoins de formation.

Cette dernière est indissociable de toute stratégie d'entreprise car elle sert de catalyseur au développement humain. Chaque entreprise doit donc investir en la matière afin de permettre l'accroissement de ses compétences et de sa productivité à travers la valorisation de sa ressource humaine en favorisant son adaptation et sa flexibilité face aux nouveaux défis à relever.

2.4. La Rémunération

Afin de maintenir et de développer la motivation et l'implication des salariés, l'entreprise met en place une politique de rémunération liée à sa stratégie globale et permettant de créer de la valeur et de la considération vis-à-vis de ses employés. Dans la même idée, PERRETI Jean- Marie soutient que « Désormais, rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise.

La rémunération est devenue une composante essentielle et reconnue de la stratégie ressources humaines »²².

2.4.1. La rémunération doit pouvoir répondre à un triple défi²³

- ❖ **Un défi économique** : l'entreprise est tenue de maintenir sa compétitivité et maîtriser la masse salariale qui est souvent son principal coût.
- ❖ **Un défi social** : à travers la satisfaction des salariés et le maintien du sentiment d'équité. Ces conditions sont nécessaires à l'équilibre social.

²² PERITTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 8^{ème} Edition, Paris, p. 257

²³ 18 SOUTENANT J.F, FARCET.P, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Foucher, Paris, 2006, p. 288-289

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

❖ **Un défi commercial** : l'entreprise doit pérenniser la satisfaction du client, bien que la qualité soit consommatrice de compétences.

La GPEC sert à élaborer une grille tenant compte des emplois, de leur classification et des compétences adéquates à chaque poste de travail et assurant ainsi leur développement. Elle sert également à harmoniser les pratiques et à éviter les tensions organisationnelles et celles liées à la rémunération.

Cette démarche de gestion anticipative va permettre d'établir des échelles salariales et de déterminer les facteurs liés aux augmentations. Ceci va créer un sentiment d'équité pour les salariés et l'entreprise conservera une ressource humaine motivée et impliquée. Elle permet également, à travers une rémunération juste, de pérenniser les compétences et de garder les bons éléments. Outre la sécurisation des parcours professionnels des salariés, la GPEC est un enjeu de taille dans la politique de rémunération dans une entreprise.

Elle renvoie à une logique d'anticipation notamment dans la politique de rémunération en contrôlant toutes les pratiques liées à sa gestion. Elle permet à l'entreprise de se situer par rapport à son budget global, de déterminer ainsi, à travers la connaissance de chaque poste de travail la rémunération qu'elle doit affecter à chacun des postes et en ayant connaissance des facteurs qui déterminent les augmentations en termes de rémunération et par l'établissement d'échelles salariales, l'entreprise pourra ainsi associer, à son choix, des niveaux de rémunération différents d'un poste à un autre et d'un échelon à un autre et tout cela grâce à la GPEC. Cette dernière contribue, en effet, à l'évaluation à la fois du poste de travail et des compétences que détient chaque travailleur ce qui aide l'entreprise à mettre en place une politique de rémunération efficace en distinguant un salaire pour chaque poste de travail et en renforçant le sentiment d'équité.

La rémunération peut être un levier ou un frein pour fidéliser et mobiliser les talents. Il sera donc important pour l'entreprise de gérer son système de rémunération en fonction des performances de son personnel. En effet, ce dernier pourra dans un avenir rapproché contribuer à ajouter une valeur très importante à l'organisation. Les employés les plus compétents et les plus performants contribuent à donner plus de valeur pour l'entreprise que les autres employés, l'entreprise se doit de reconnaître leurs performances et leurs compétences et de les rétribuer à leur juste valeur.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

2.5. Communication

L'efficacité et la réussite d'une entreprise dépend, en effet, de la gestion de sa communication et de son écoute pour le personnel. Cet outil de travail doit permettre de connaître leur rôle dans la structure, il représente un outil non négligeable pour l'entreprise car il contribue d'une part, à la réalisation du travail assigné ainsi qu'à la sensibilisation du personnel, d'autre part, au bon fonctionnement et au développement de l'entreprise.

Cette dernière doit savoir allouer tous les efforts utiles à la communication, agir avec sa ressource humaine et elle doit considérer la communication comme un aspect social d'échanger permettant de renforcer la considération et le respect mutuel. Elle peut conduire l'entreprise à l'acquisition d'un avantage concurrentiel grâce à la cohésion des équipes de travail, ce qui lui permettra également de donner une bonne image à l'extérieur et de devenir un facteur d'attractivité pour les agents externes.

Le Collectif EPBI, dirigé par M.C BELAID explique que « la communication constitue souvent le principal outil qui permet de dénouer les situations critiques. Chaque interlocuteur joue un rôle déterminant dans toute communication. Avant d'entrer en communication, il est important d'être conscient de la situation particulière et des objectifs recherchés. Si lui qui entame la communication a des buts clairs et précis, conscients et rationnels, son message risque davantage d'être bien reçu²⁴». En effet, la communication permet d'identifier les problèmes existants dans les structures et aides à la prise de décision et à la mise en œuvre d'action à entreprendre, elle doit donc être dictée par les besoins de la situation.

Il est important de savoir communiquer et d'adapter notre message et nos moyens de faire passer en fonction des caractéristiques des membres de l'équipe visés. Lorsqu'une situation problématique provient d'une mauvaise communication, il faudra analyser les éléments de la situation et, souvent, le nœud du problème provient d'une mauvaise gestion.

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

À travers l'évaluation du personnel, l'entreprise sera d'avantage renseignée sur l'évolution du travail effectué par ses employés. Elle permet également de mettre en lumière les attentes des équipes et des salariés à travers leurs accompagnements dans leur évolution professionnelle.

²⁴ Collectif EPBI, dirigé par M. c BELAID, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, Edition pages bleues, Alger, Septembre 2009, p. 100

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La GPEC permet d'instaurer une bonne communication, c'est un outil qui conduit à l'adhésion de l'ensemble du personnel, c'est également une démarche qui intègre toutes les politiques et tous les dispositifs de compétences. Elle privilège le travail d'équipe, la communication ainsi que le dialogue. Étant un projet collectif, la GPEC permet de trouver un discours commun entre l'entreprise et ses salariés et de répondre aux aspirations des deux parties.

En effet, elle a pour objet le dialogue entre toutes les parties afin d'imbriquer la stratégie à long terme de l'entreprise, le bien-être et l'évolution des collaborateurs.

3. L'impact de la GPEC sur la performance et le développement organisationnel

3.1. L'impact de la GPEC sur le développement de l'entreprise

La GPEC joue un rôle énorme sur le devenir de l'entreprise, vu que la GPEC est étroitement articulée à la stratégie générale de l'entreprise et aux choix des dirigeants, C'est pour cela que la GPEC apporte de multiples impacts sur le fonctionnement d'une entreprise. Ces impacts sont les suivants :

- **Impact gestionnaire :** La GPEC a un impact gestionnaire, car elle permet de bien déterminer le nombre des salariés qu'il faut et à l'endroit qu'il faut et leur degré d'employabilité (mieux muter, mieux reclasser). Impact méthodologique : La GPEC a un impact méthodologique, car elle permet de déterminer les méthodes de gestion nouvelles qui ont été développés.
- **Impact stratégique :** La GPEC a un impact stratégique car elle permet d'améliorer la démarche stratégique et même entériner des modifications stratégiques.
- **Impact économique :** La GPEC a un rôle économique important, car elle permet de déterminer les entités, les structures opérationnelles et fonctionnelles qui se révèlent mieux organisées, plus efficace, performances. Elle permet de déterminer les problèmes de fonctionnements. Et aussi déterminer quel sont les investissements dont la rentabilité a été améliorée.
- **Impact de politique sociale :** La GPEC permet de déterminer comment et est-ce-que la reconnaissance des compétences est assurée, et aussi en quoi le système de classification et des rémunérations est-il en voie d'être modifié pour accompagner la gestion des métiers et des compétences.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

➤ **Impact culturel :** La GPEC joue un rôle sur la culture de l'entreprise en apportant des évolutions des mentalités, et des comportements. De percevoir la place de la gestion des ressources humaines qu'elle occupe dans la stratégie de l'entreprise, et dans le fonctionnement social.

3.2. L'impact de la GPEC sur la performance organisationnel

Dans les organisations actuelles centrées sur le travail collaboratif où la coopération est censée porter ses fruits, il faut agir de manière de plus en plus performante. La recherche de la performance organisationnelle de l'entreprise a toujours été la première vocation du management des entreprises.

3.3. La notion de gestion

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

3.4. La notion de prévision

Chaque entreprise peut être confrontée à des problèmes différents. Si on prend l'exemple d'une entreprise dans un secteur en forte croissance, celle-ci devra offrir une GRH attractive permettant le développement des compétences et la fidélisation des anciens. Ce qui lui permettra d'attirer, de former et de retenir les collaborateurs nécessaires à son développement²⁵. Afin d'arriver à concrétiser cet objectif et d'acquérir cet avantage concurrentiel, cette entreprise devra être dotée d'une stratégie de prévision lui permettant de mettre en lumière les écarts existants en son sein, de pouvoir détecter les problèmes à venir, de pouvoir déployer comme il se doit les compétences existantes et de permettre ainsi la gestion des emplois et leur création. L'objectif de cette prévision est de disposer à chaque instant et dans chaque emploi de la ressource humaine nécessaire pour accomplir les objectifs mis en place par l'entreprise et d'arriver à répondre à ses besoins.

²⁵ PERITTI Jean-Marie, ressources humaines, DUNOD, Paris, Mai 2006, p 08

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

3.5. La notion de compétence

La compétence est une énième tentative qui jalonne l'histoire de développement de chaque entreprise. Elle permet à cette dernière de résoudre les problèmes qu'elle peut rencontrer au quotidien de manière satisfaisante en mobilisant les capacités de sa ressource humaine disponible. À cet effet, les entreprises doivent mettre en œuvre une gestion leur permettant de conserver les compétences de leurs salariés et de les utiliser à bon escient. Les entreprises sont de plus en plus enclines à utiliser le terme de compétences, comme outil de gestion et de contrôle du personnel. Les circonstances économiques imposent la mise en place des dispositifs de gestion des salariés et de leur compétence en procédant à une évaluation et à une appréciation du personnel. Dans ce sens, LASARY explique que « l'évaluation du personnel consiste à déterminer la valeur d'un individu à travers un certain nombre de qualités ou critères. Elle sert à contrôler les performances des travailleurs, l'adéquation avec le poste, promouvoir, muter, fixer les rémunérations²⁶ .»

Afin d'éviter les risques liés à la concurrence des talents et de mieux conserver le potentiel de la ressource humaine, l'entreprise met en œuvre des actions dans trois domaines notamment²⁷ :

a. La prévention : une politique de fidélisation des compétences clés. L'entreprise procède à une étude pour mettre en lumière les problèmes et les risques de pénurie les plus importants en terme de ressources humaines. Elle essaie d'identifier les déterminants des départs volontaires pour mettre en place des actions ciblées de fidélisation comme la favorisation d'une évolution professionnelle rapide, des formations développées...etc.

b. L'action curative : la mise en place d'actions de successions, les liens tissent avec les chasseurs de tête, l'identification des talents rares ainsi que les liens tisse avec les cabinets de recrutement permettant de pallier aux départs son maîtrise.

c. Un marketing RH : ce dernier va permettre de donner une image de choix pour l'employeur ce qui permettra d'attirer davantage les talents dans un contexte de concurrence. Tout entreprise doit se reconnaître comme apprenante afin d'avancer et d'évoluer, elle doit se munir de plans d'actions afin de faire face et de s'adapter à tout incertitude. Pour cette raison, elle doit donner beaucoup de considération aux compétences de sa ressource humaine car ce dernier est le pilier de toute entreprise. La notion de compétence est indispensable de la

²⁶ LASARY, Tout sur le management, édition, EL DAR EL Othmania, Alger, 2007, p.193

²⁷ PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, DUNOD, Paris, Mai 2006, p.63

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

réussite de l'entreprise. Elle doit être relativisée car elle devient un cas particulier de « capacité » ou « d'expertise ».

3.6. La notion d'emploi :

PERETTI Jean-Marie, mentionne à travers ses études sur cette question que « la définition des politiques de l'emploi et la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle reposent sur une bonne connaissance de la population active globale et de celle employée dans l'entreprise²⁸ ». Autrement dit, chaque entreprise doit avoir des connaissances sur le nombre de ressources immatérielles employées avant de mettre en place sa politique d'emplois. L'entreprise doit également savoir gérer ses emplois, quotidiennement et dans le futur, afin d'adapter les salariés à leur emploi tout en mettant la bonne personne dans le bon poste.

Les prévisions en termes d'emplois reposent généralement sur des techniques statistiques. Il est primordial, pour mener à bien ses prévisions, de bien connaître son entreprise afin d'identifier et d'éviter les risques à venir en déterminant de nouvelles stratégies. Face aux exigences du contexte concurrentiel, l'entreprise doit savoir faire face à l'imprévisible en organisant à l'avance ses emplois et en repérant le nombre d'effectif existant et celui à venir. La mise en place d'un plan de prévision en termes d'emplois pourrait en effet permettre à l'entreprise de disposer de multiples avantages que ce soit en interne ou externe.

3. Les avantages et les limites de la GPEC

On peut résumer les avantages de la démarche comme suit :

a. Les avantages

- Favoriser la cohérence entre toutes les pratiques RH dans l'entreprise en assurant leur cohérence avec la stratégie globale et permettre ainsi son déploiement.
- Mettre en lumière le manque de certaines activités et déterminer les emplois à renforcer, les emplois en mutation et les emplois émergents.
- Clarifier et définir un vocabulaire conventionnel en répartissant les rôles et les responsabilités de manière efficace.
- Mettre en place une politique de communication efficace en renforçant le dialogue entre tous les acteurs.

²⁸ PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 8ème Edition, Paris, 2003-2004, p. 105

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

- Élever le niveau de qualification des salariés en suivant leur parcours professionnel, en élaborant des restructurations au sein de l'entreprise, des évolutions d'emplois et des recrutements externes.
- Assurer une grande légitimité aux DRH. Donner beaucoup de considération aux salariés, renforcer leur employabilité et leur motivation, reconnaître leurs compétences et les pérenniser.
- Anticiper les évolutions à l'aide d'outils multiples et aider l'entreprise à faire face aux situations critiques liées à l'incertitude de l'environnement.

b. Les limites

On peut résumer les limites de la démarche GPEC comme suit :

- La mise en place d'une stratégie d'organisation et d'emploi est délicate à cause de l'évolution des circonstances. Les choix à l'égard de cette stratégie peuvent être nombreux au fil du temps. On peut également souligner la difficulté d'anticiper les comportements des salariés²⁹
- Difficultés en termes de prévision. En effet, l'avenir est incertain il sera donc difficile pour l'entreprise de déterminer des pratiques qui vont toujours correspondre aux enjeux affichés.
- Difficulté d'évaluer le personnel car le fait d'intervenir dans l'évaluation des compétences conduit souvent l'entreprise à des changements organisationnels. Il est également difficile de supprimer des postes et d'en proposer d'autres.
- Cette démarche prévisionnelle est lourde et nécessite beaucoup de temps et d'argent. Il faut savoir diffuser et manier ses outils. Ces derniers nécessitent également un fort investissement.
- Les différents ajustements qu'elle apporte ont chacun ses limites. Le marché du travail ne peut fournir toutes les compétences recherchées par l'entreprise et la formation ne peut pas toujours permettre toutes les évolutions. De plus, pour permettre à l'entreprise tous les avantages qu'elle peut apporter, la GPEC doit s'appuyer sur des prévisions fiables. En cas de décalages entre prévisions et réalité, les conséquences peuvent être pires que celles qu'elle est censée éviter³⁰

²⁹ PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 8ème Edition, Paris, 2003-2004, p. 181

³⁰ SOUTENAIN J.F, FARCET.P, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Foucher, Paris, p. 277

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

- Le management des compétences est une évolution culturelle qui nécessitera un temps d'adaptation très long au niveau de l'entreprise.

-

Conclusion

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

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

La GPEC est, enfin, un mode d'action intégré à la stratégie d'ensemble de l'entreprise. La réussite de la démarche repose sur :

- un engagement précis et une idée clairement affichée de la direction de l'entreprise concernant la variable emploi
- ressources humaines.
- L'implication des responsables opérationnels qui n'ont pas nécessairement au départ une vision claire de l'apport de la GPEC.
- L'information donnée aux salariés quant aux possibilités d'évolution de carrière parce qu'ils sont au cœur du dispositif de l'allocation optimale des ressources humaines.
- L'adéquation des règles et des procédures aux objectifs visés. La GPEC constitue donc un champ spécifique de la gestion socio-économique d'une entreprise.

Chapitre III

La mise en place de la GPEC

Introduction

La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche inévitable pour les organisations, pour ce faire il va falloir prendre en considération les différentes contraintes de l'environnement et les choix qui ont été fait par l'entreprise.

La mise en place d'une GPEC passe inévitablement par la réalisation d'un diagnostic de l'existant concernant vos métiers, compétences et profils de collaborateurs. L'objectif étant de faire un état des lieux des besoins en termes d'emplois et compétences pour orienter au mieux les décisions stratégiques en aval.

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

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

Les entreprises Algériennes sont confrontées à des nombreuses contraintes prévenant de son milieu , qui change rapidement vers une économie de marché ouverte sur la concurrence pénible, parmi ces entreprise la laiterie de DBK est une société par action qui à pour fonction la production et la distribution des produit laitier, dans cette section on va essayer de présenter la laiterie, son historique ainsi que son organigramme....., pour mieux connaitre cette entreprise qui a prèt en considération sa situation géographique et sa structure pour faire face a ces enjeux.

1. Historique

Crée en 1969 par ordonnance 69/93 du 20/11/1969, l'office national du lait et des produit laitiers (ONALAIT) s'est vu attribuer la mission de mettre en œuvre une politique laitière nationale et par laquelle il couvrira les besoins de la population en ce produit de première nécessité qu'est le lait. Par le décret n° 81/335 du 19 octobre 1981, l'ONALAIT s'est éclaté en trois offices régionaux comme suit ;

- a. L'office Régional de l'Est (ORELAIT) ;
- b. L'Office Régional du centre (ORLAC) ;
- c. L'Office Régional de l'Ouest (OROLAIT).

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

La laiterie de DRA.A-BEN-KHEDA est réalisée en 1971 par un coût d'investissement de l'ordre de 28,000.000 DA dans la cadre de l'élaboration d'une politique de développement de la wilaya de Tizi-Ouzou et d'assurance meilleure distribution de lait et des produit laitiers. Pour sa réalisation, il a fallu une fois de plus faire appel à l'aide des compétences étrangères. A titre d'exemple les équipements de la laiterie et de la fromagerie ont été acquis auprès de la société ALFA-LAVAL quant à la fourniture des chaudières et des équipements.

Chapitre III : la mise en place de la GPEC

Frigorifiques c'était la tâche de la société BAB Cock atlantique. Cependant pour des raisons techniques le démarrage effectif de la production a été retardé n'a eu lieu qu'en 1974 par une production moyenne d'environ 50 000 litre.

L'usine est située à DRAA BEN-KHÉDA sur l'axe routier Alger-Tizi-Ouzou distante d'environ 11 KM du chef lieu de la wilaya. L'usine s'étale sur une superficie de 4000M² couverte et 6000M² consacré aux ateliers de production. Depuis sa création, l'usine connaît un progrès remarquable; par le fait d'investissement visant à augmenter la production et améliorer la qualité de ses produits faire face à un marché qui devient de plus en plus exigeant suite à l'ouverture de l'économie de marché.

Le développement démographique accentué dans la région a enduit une forte demande de lait et produits laitiers pour y remédier il était nécessaire même indispensable d'accroître la production prenant conscience de réaménagement et d'extension en introduisant des changements sur les plans fonctionnels et structurels: Ces changements ont permis à l'usine d'augmenter sa production journalière à 70.000 L/J par équipement, en 1981 et par un travail continu 3 X 8 réalisé par 3 équipes pour la production du lait :

1 ère équipe de 5 H à 13H ;

2 ème équipe de 13H à 21H ;

3 ème équipe de 21 H à 5H.

Alors que : pour la fabrication du fromage il travaille avec 2 équipes :

1 ère équipe de 5 H à 13H ;

2 ème équipe de 13H à 21H.

En 29 juillet 1997 un regroupement de 3 offices donne naissance à un groupe industriel lait Giplait (groupement industriel de produits laitiers) ayant sous sa tutelle 17 filiale dont la laiterie de DBK, cette dernière est une société par action « SPA » au capital de 200.000.000 de dinars libellée par Giplait en 1000 actions de 2000 dinars chacune.

A compter de juin 2008 la laiterie de DRAA BÉN-KHÉDDA est privatisée dans le cadre des entreprises publiques. Actuellement la laiterie fonctionne avec un effectif de 389 travailleurs répartis comme suit :

- Cadre: 32

- Maîtrise : 50

- Exécution: 282

- Daip : 15

- Apprenti: 14

Chapitre III : la mise en place de la GPEC

L'unité de Draa Ben Khedda offre une gamme de produits, varié constitué du lait pasteurisé de consommation, lait fermenté (L'bén), crème fraîche et surtout une variété de fromage et pate molle type camembert tel que le Tassili, La Cigogne, Le Brie galette en diverses formes rondes et carrés. La laiterie produit environs 400.000 litres par jour.

1.2 Les missions

La laiterie de TASSILI accomplit des missions, elle a aussi des objectifs à atteindre.

Les missions de l'entreprise TASSILI peuvent se résumer dans les points suivants :

- La fabrication, le développement, la commercialisation des produits laitiers ;
- Satisfaction les besoin de ses clients ;
- Assure la coordination entre ses différentes directions et services ;
- Gère ses ressources dans les meilleures conditions en organisant ses taches et mission selon ses capacités financières ;
- Procède à l'écoute et à l'analyse de la demande du client.

1.3 Les objectifs

Elle s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonction a savoir :

- Diversifier ses produits (large gammes de produits allant du lait pasteurisé, leben ,pâte molle, fromage frais,...) ;
- Satisfaire la demande de ses clients ;
- Augmenter la valeur de production ;
- Essayer de satisfaire la demande en produits laitiers en procurant cette matière essentielle ;
- Accroître ses bénéfices grâce a la vente de ses produits ;
- Développer le nombre de ses clients ;
- D'assurer un approvisionnement régulier du marché par une répartition équilibré et homogène de la production laitiers ;
- Améliorer son image et gagner les parts du marché ;
- Gérer méthodiquement les relations avec ses clients et comprendre ses besoins et ses attentes ;
- La survie de l'entreprise.

1.3 La position géographique

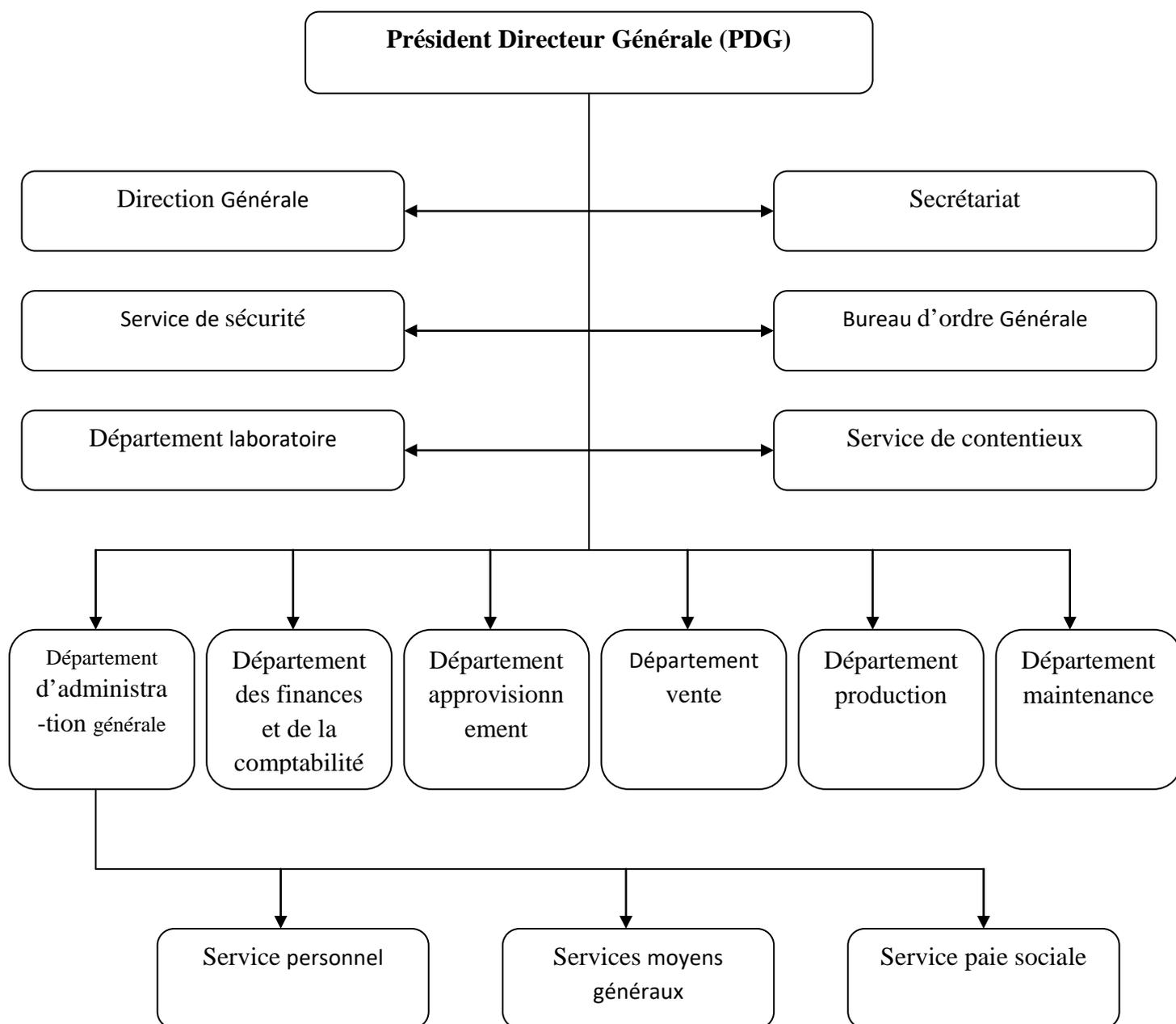
La laiterie « TASSILI » se trouve dans la ville de Draa Ben Khedda ex Mirabeau, rue Kasri Ahmed, à 10 km du chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou, à l'intersection de la rue national N°12 et la route nationale N°25 menant vers la wilaya de Bouira.

1.4 Fiche technique de la laiterie DBK

- Dénomination : SPA laiterie Draa Ben Khedda « TASSILI ».
- Siège social : Rue Kasri Ahmed Bp. 102 Draa Ben Khedda, Tizi-Ouzou.
- E-mail : laiterie-dbk@yahoo.fr
- Date de création : Aout 1970
- Statu juridique : société par action
- Capital social : 200 000 000,00 DA
- Prévatization depuis : 07/06/2008
- Secteur d'activité : Agroalimentaire
- Numéro du registre de commerce : N° 15/00-004204 B 97
- Article d'impression N° : 15 470 192 910
- Matricule fiscale N° : 0997 15 004209411

1.5 Organigramme de la laiterie de Draa Ben Khedda

Schéma 04 : Organigramme générale de L'SPA laiterie de Draa Ben Khedda



Source : direction de l'ASP

1.5.1 Présentation de l'organigramme

La mission vient à bout en s'appuyant sur trois directions partagées par plusieurs départements. Il est rattaché à la direction générale les structures suivantes :

a- Bureau d'audit et contrôle interne

Ce bureau est considéré comme une structure importante dans l'entreprise car il permet de contrôler les différentes opérations commerciales comptables et financières à savoir :

- ❖ Les devers d'achat ;
- ❖ La production ;
- ❖ La vente et la collection de lait cru ;
- ❖ Les opérations de paiement et d'encaissement.

Ce bureau est chargé aussi d'évaluer les rapports mensuels de l'activité de l'entreprise aussi que les bilans annuels.

b- Assistant PDG

c- **Secrétariat** : Il se charge de réception des clients et l'organisation des documents de la laiterie.

d- **Service hygiène et sécurité** : Il est chargé de la sécurité et le nettoyage interne de l'entreprise, gère les sorties éventrés du personnel de l'entreprise, les distributeurs privés des laits, ainsi que le personnel étranger à l'unité.

e- **Département laboratoire** : C'est la structure du contrôle de la qualité d'analyse de toutes les matières entrant dans la production ainsi que le suivi de la production durant tout le processus de fabrication.

f- **Bureau d'ordre général** : Il est chargé de standard téléphonique de la transition de la réception et de la réparation du courrier de l'entreprise.

g- **La direction commerciale** : elle est composée de deux départements.

k- Le département d'approvisionnement

Il est chargé des achats locaux et étrangers, et chargé d'approvisionner l'unité et répondre à ses besoins que cela soit en matière premières et emballage ainsi que la pièce de rechange pour ce faire, il s'appuie sur les services suivants :

- Service achats : qui est chargé de l'achat des produit sur indiqués ;
- Services transit et enlèvement : il est chargé d'effectuer toutes les formalités de dédouanement des marchandises importés ainsi que leur enlèvement depuis le port ;
- Services des stocks : il assure les réceptions quantitatives et qualitative des matières livrés et alimenté quotidiennement les ateliers de production et gère les stocks de matières et pièces de rechange.

1. Le département de vente

C'est le département le plus important, il englobe trois services

- ➔ **Service vente lait** : ce service est chargé de la vente lait soit par les magasins liés directement à l'unité (les points de vente), ou par d'autres intermédiaires.
- ➔ **Services vente des produit laitiers** : Il s'occupe de la commercialisation des autres produits que le lait : fromage, pate molles..., dans la région du centre ;
- ➔ **Services rebuts** : c'est un service attaché à la direction commerciale, il est chargé de la gestion des rebuts (l'achat, la vente, la récupération).

h- Direction administration et finance : Elle est composée de deux départements :

2. département administration générale

qui est organisé autour des quatre services :

- Service gestion : qui est chargé de la gestion de recrutement, de l'absentéisme, de l'assiduité ainsi que la préparation des données concernant les salaires des travailleurs ;
- Service paie et prestation sociales : qui est chargé de l'établissement de la paie des travailleurs et le paiement de toutes les indemnités et prestations sociales dues aux maladies et arrêts de travail ;
- Service moyens généraux : qui est chargé de l'achat et de la gestion de la fourniture de bureaux et assure le transport aux travailleur de l'entreprise.

3. Département de finance et comptabilité

Ce département se définit par l'enregistrement quotidien des opérations réalisées par l'entreprise et cela à partir des pièces justificatives en provenance de différentes directions de l'entreprise. Ce département comporte 2 services.

➤ **Service finance** : Ses principales missions sont :

- La gestion de la trésorerie ;
- Contrôle de gestion et suivie du budget ;
- Gestion de la fiscalité ;
- Etablissement des bilans ;
- Suivi des mouvements et les relations avec les banques.

➤ **Service comptabilité** : Ce service est chargé d'enregistrer et de contrôler toutes les opérations effectuées par l'entreprise, son travail consiste à :

- Vérifier la conformité des factures et les enregistrer ;
- Passer les écritures comptables sur les différents registres et sur les ordres de paiements ;

- Etablir les chèques de paiements ;
- Faire apparaître le patrimoine actif et passif de l'entreprise ;
- Elaborer les analyses et synthèse comptable.

La direction technique : Elle prend sous sa tutelle la production, et la maintenance.

4. Département production

Il est composé de deux ateliers principaux : l'atelier lait et l'atelier fromagerie, son rôle consiste à la production du lait et de fromage.

5. Département maintenance

Il est chargé de la collecte du lait cru à travers les centres et les sous centre de collecte repartis dans les wilayas de Tizi-Ouzou, Bouira; Boumerdes,...

Il est chargé de la mécanique et la disponibilité des utiles (eau, gaz, électricité) regroupe 02 services:

- Service utilités ;
- Service méthodes.

Section 02 : Les pratiques de la GRH au sein de la L'SPA

Le service ressources humaines est appelé DAG (Direction d'Administration Générale), il est composé de 54 personnes, notamment : le chef de service personnel, chef de service paie et prestations social, les gestionnaires personnels, les gestionnaires principaux,...

Ce service charge de l'administration du personnel, de la formation, de recrutement, moyens généraux, comptabilité et gestion.

1. Le recrutement

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

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

1.2. Identification des besoins

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

→ Fiche du poste

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

Il contient entre autre :

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

→ Modes de recrutement

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

a) Recrutement interne

Se fait après le besoins de l'SPA. A son niveau le recrutement interne se fait ainsi : le responsable va désigner selon la structure une compétence requise (redéploiement) (voir plus loin) (par exemple : changement de la fonction de la une période d'essai. Le changement de poste se fait par demande du salarié accordé par la direction générale. Par promotion (avec augmentation du salaire de base) et un échelon est compté de chaque deux (02) ans, avec IEP, 2% pour chaque année en entreprise. Les mesures et modalités sont fixées par voix réglementaire.

b) Recrutement externe

La plupart du temps le recrutement se fait à l'extérieur de l'SPA, dans le cas ou elle fait appel peut plus satisfaire le manque de compétences en interne, pour cela elle fait appel au bureau de main d'œuvre (ANEM) de DBK. Les mesures et modalités sont fixées par voix réglementaire.

1.2. Lancement d'avis d'appel et recueil des candidats

La laiterie déclare un appel d'emploi au niveau de l'ANEM ou elle exprime ses besoins en matière de recrutement avec les critères du profil recherché. Cette dernière envoie une liste des candidats potentiels à la laiterie qui va organiser des entretiens avec les candidats sélectionnés.

1.2.1 Entretien de recrutement

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

1.2.1.1 Types d'entretien

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

a- Candidat expérimenté : entretien par jury de sélection, qui a pour but de savoir dans quelle mesure les caractéristiques d'un candidat (ses qualifications, ses connaissances, ses qualités et compétences) correspondent aux exigences d'un poste donné.

b- Candidat junior : Test écrits, qui a pour but de cerner ses aptitudes (rédaction connaissances bases métiers- esprit analytique et de synthèse). Entretien par un jury des candidats retenus lors de l'écrit pour cerner leur potentiel en matière de communication, analyse et aptitude pour apprendre ainsi l'écoute. L'orientation des candidats se fait au bureau des RH qui s'occupe des dossiers qui contiennent : un bulletin de présentation à l'ANEM, un CV (référence professionnelle), un justificatif du service national, le diplôme du candidat.

1.2.2 La sélection des candidats

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

2. L'évaluation

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

Prime de Rendement Individuel (PRI) : cette prime est attribuée à chaque salarié, le service paie envoie à chaque structure la note. On évalue ainsi :

- Quantité de travail qui s'effectue / 30 ;
- Valeur de travail /20 ;
- Assiduité /50.

2.1 Prime de Rendement Collectif (PRC) : cette prime est attribuée en fonction des taux de réalisation des objectifs et selon la production, on fait des prévisions en fonction de la production, par exemple : on prévoit 1 000.000 DA quand la production est de 9 500 000 DA donc le taux est bien élevé.

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

- Porter sur le rendement de l'employé et sur sa personnalité ;
- Être orientée vers l'avenir et non vers le passé ;
- Porter sur l'ensemble des tâches de l'employé ;
- Reposer sur des éléments mesurables ;
- Être la même pour tous les emplois comparables ;
- Être équitable ;
- Définir clairement les critères d'évaluation ;
- Toujours déboucher sur un résultat concret de l'avis de la direction envers l'employé.

3. Rémunération des ressources humaines

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

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

Chapitre III : la mise en place de la GPEC

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

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

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

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

Dans le cadre de la définition des postes de travail, la polyvalence par l'enrichissement des tâches doit être privilégiée. Les qualifications requises ainsi que le volume de travail assigné au poste doivent être pris en compte dans la cotation du poste. Le diplôme est un critère qui est pris en compte dans la qualification professionnelle. Il ne correspond pas systématiquement à un poste de travail.

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

L'SPA a mit à sa disposition un système d'information que nous allons voir. Précisons que l'information se fait via : note inter services, messages, courriers électroniques...etc. En générale, on dira que l'information en informatique circule en réseau connecté, à un réseau étoile (serveur + plusieurs postes).

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

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

laiterieDBK@yahoo.fr.

5. La formation

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

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

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

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

5.1. Les missions du chargé de la formation

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

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

5.2. Les objectifs de la formation

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

6. La politique des ressources humaines du TASSILI

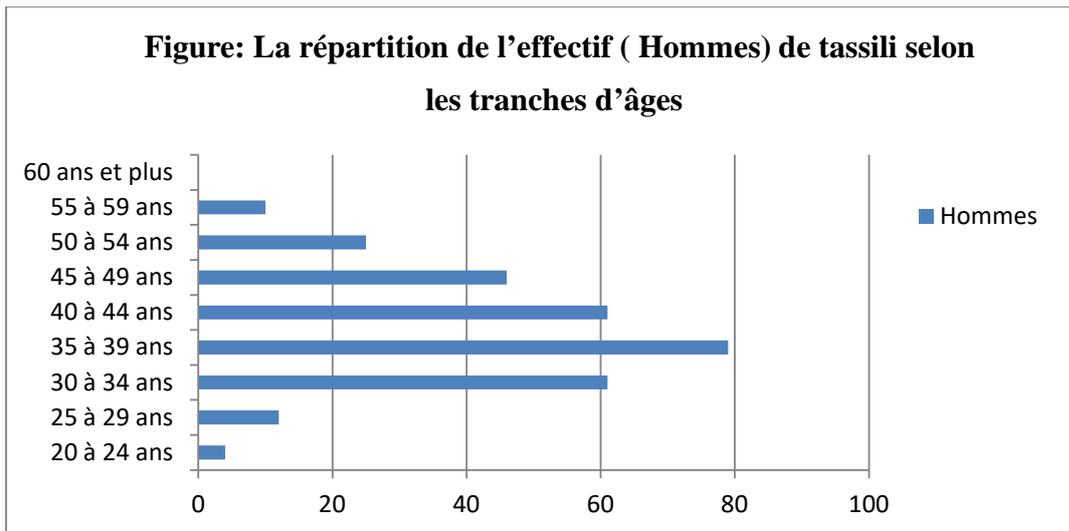
6.1. La répartition de l'effectif de tassili selon les tranches d'âges :

On peut lire à travers ce tableau, que l'ensemble du personnel de la laiterie est relativement jeune, (199/388) cent quatre vingt dix neuf, ont moins de 40 ans. Cette physionomie favorise l'établissement de plans de carrière permettant aussi à l'entreprise et

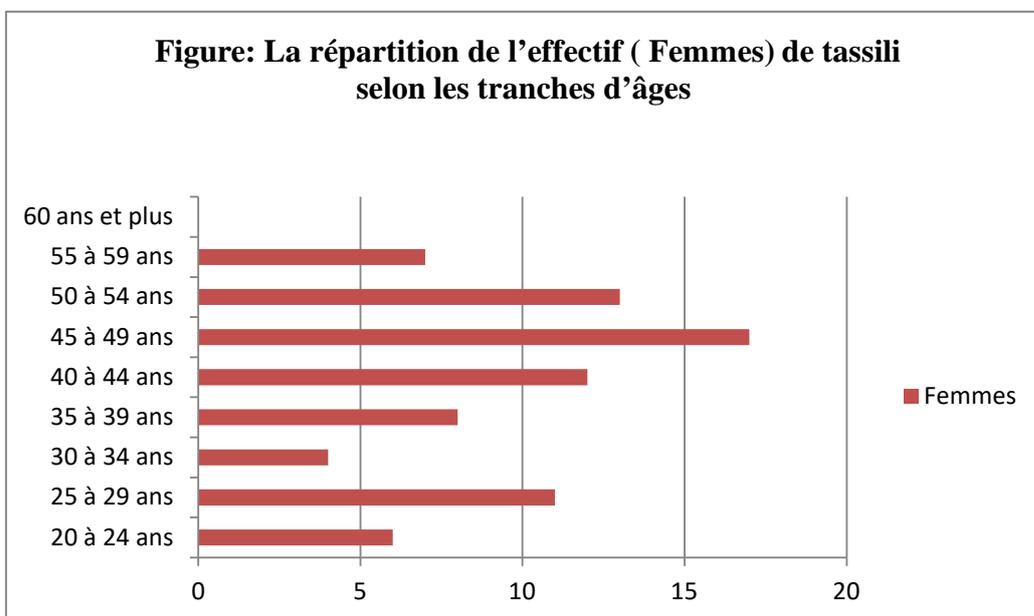
Ages	Nombre	Sexe	
		Hommes	Femmes
20 à 24 ans	14	8	6
25 à 29 ans	23	12	11
30 à 34 ans	65	61	4
35 à 39 ans	97	79	8
40 à 44 ans	63	61	12
45 à 49 ans	63	46	17
50 à 54 ans	38	25	13
55 à 59 ans	17	10	7
60 ans et plus	8	0	0
Total	388	388	

à ses salariés de mieux construire un devenir.

Tableau 01 : répartition selon les tranches d'âge



Source : Conception à partir des données collectées.



Source : Conception à partir des données collectées.

Ces deux graphes montrent que la moyenne d'âges de l'effectif homme/ femme dans la laiterie TASSILI est bien équilibré ce qui assure la continuité et la stabilité dans le fonctionnement de l'entreprise.

6.2. La répartition de l'effectif selon le sexe :

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

	Effectif	%
Hommes	316	81.44 %
Femmes	72	19.84 %
Total	388	100 %

Tableau 09 : Répartition par sexe au sein de la laiterie



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

Section 2 : la mise en place de la GPEC dans l'entreprise TASSILI.

Dans un environnement mouvant, l'évolution des entreprises est rapide. Pour faire face et adapter ses Ressources Humaines dans cette dynamique, la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est nécessaire. Voici les clés pour réussir cette démarche.

La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) nécessite un ensemble d'outils qui permet à l'entreprise de collecter les informations

qualitatives et quantitatives qui rendent possible une réflexion prospective et prévisionnelle.

Nous proposons un cadre de mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. C'est donc partant des différentes étapes de mises en œuvre de la démarche, que nous détaillerons ces outils.

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

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

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

1.1.1. les outils d'analyse des emplois

- **La cartographie des compétences**

Une cartographie de compétences est un outil de visualisation permettant d'obtenir la photographie à un instant T de l'ensemble des compétences maîtrisées par les collaborateurs d'une entreprise.

Chapitre III : la mise en place de la GPEC

Figure : cartographie des compétences.

Fonction		Maitrise insuffisante	Maitrise fragile	Maitrise suffisante	Très bonne maitrise
Commercial	ACTIVITE 01	<input checked="" type="checkbox"/>			
	ACTIVITE 02			<input checked="" type="checkbox"/>	
	ACTIVITE 03				<input checked="" type="checkbox"/>
Achat	ACTIVITE 01		<input checked="" type="checkbox"/>		
	ACTIVITE 02			<input checked="" type="checkbox"/>	
	ACTIVITE 03				<input checked="" type="checkbox"/>
Gestion	ACTIVITE 01			<input checked="" type="checkbox"/>	
	ACTIVITE 02				<input checked="" type="checkbox"/>
	ACTIVITE 03				<input checked="" type="checkbox"/>
Comptabilité	ACTIVITE 01			<input checked="" type="checkbox"/>	
	ACTIVITE 02				<input checked="" type="checkbox"/>
	ACTIVITE 03				<input checked="" type="checkbox"/>
D.A.G	ACTIVITE 01			<input checked="" type="checkbox"/>	
	ACTIVITE 02		<input checked="" type="checkbox"/>		
	ACTIVITE 03			<input checked="" type="checkbox"/>	
Production	ACTIVITE 01				<input checked="" type="checkbox"/>
	ACTIVITE 02				<input checked="" type="checkbox"/>
	ACTIVITE 03				<input checked="" type="checkbox"/>
Maintenance	ACTIVITE 01	<input checked="" type="checkbox"/>			
	ACTIVITE 02		<input checked="" type="checkbox"/>		
	ACTIVITE 03			<input checked="" type="checkbox"/>	
Laboratoire	ACTIVITE 01				<input checked="" type="checkbox"/>
	ACTIVITE 02				<input checked="" type="checkbox"/>
	ACTIVITE 03				<input checked="" type="checkbox"/>
Collecte	ACTIVITE 01		<input checked="" type="checkbox"/>		
	ACTIVITE 02		<input checked="" type="checkbox"/>		
	ACTIVITE 03		<input checked="" type="checkbox"/>		

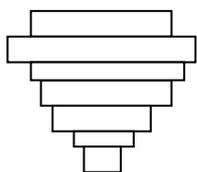
Cette cartographie de la compétence nous montre le niveau de maitrise de chaque activité dans la laiterie TASSILI, ainsi les compétences qui manque à l'entreprise et les compétences qui faut améliorer, a travers ce graphe on peut dire que la laiterie TASSILI à une importante marge de compétence à développer pour améliorer la productivité de ses employés et être plus compétitif a fin d'atteindre les objectifs tracés.

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

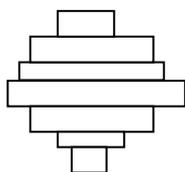
Ces outils permettent de faire des projections dans le temps, des effectifs nécessaires. Les caractéristiques à prendre en considération sont : l'âge, le sexe, l'ancienneté, la qualification, la nationalité et la formation initiale des employés.

1.2.1. La pyramide des âges

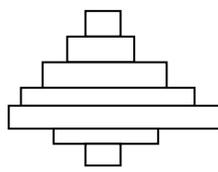
Son analyse, révèle de nombreuses informations sur les effectifs futurs. Cinq types de pyramides peuvent être considérés :



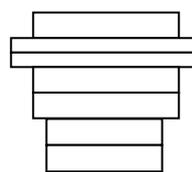
Champignon



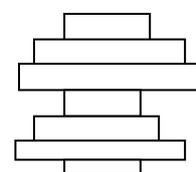
Toupie



Poire écrasée



Cylindre



Pelote de laine

- **La pyramide « champignon »** : dans ce type de pyramide la population est constituée de peu de jeunes et d'une majorité d'agents âgés.
- **La pyramide pelote de laine « violon »** : dans ce type de pyramide la population est constituée de classes d'âges intermédiaires peu nombreuses et d'une pénurie d'encadrement.
- **La pyramide « poire écrasée »** : dans ce type de pyramide la population est constituée d'une majorité de jeunes agents, d'une masse salariale allégée et à priori un potentiel élevé.
- **La pyramide « ballon de rugby » (Toupie)** : dans ce type de pyramide la population combine tous les âges de façon harmonieuse, autrement dit, c'est un type de pyramide bien équilibrée qui assure la régularité dans les sorties et dans les entrées.
- **La pyramide cylindre** : de cette forme apparaît aux gens de nombreuses spécialités du management comme étant la pyramide idéale, sont avantages : une harmonieuse répartition des âges entre les jeunes et les vieux.

☞ A l'issue de notre étude on peut dire que la population de la laiterie TASSILI est combine tous les âges d'une façons harmonieuse, ce qui assure l'équilibre et la régularité dans les sorties et entrées, la pyramide qui s'adapte au cas TASSILI c'est la pyramide toupie (ballon de rugby).

Il n'existe pas de forme idéale de pyramide. Une pyramide s'apprécie en fonction du contexte et des objectifs à moyen terme de l'entreprise. Par exemple, dans un site condamné à la fermeture, la pyramide en « champignon », permettra par des départs en retraite et une mesure d'âge, une réduction en douceur des effectifs.

Au contraire, dans un autre secteur, cette pyramide pose un délicat problème de relève et de pente de savoir-faire. Une pyramide en forme de « poire écrasée », n'est intéressante que si l'entreprise a une image d'employeur, lui permettant d'attirer des jeunes adaptés, si elle est capable de les intégrer et les former puis les retenir avant de favoriser une mobilité interne pour pallier les goulots d'étranglement de la promotion interne.

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

Elle peut paraître idéale dans un grand nombre de situations, mais assez rare. L'analyse de la pyramide apporte de multiples pistes de réflexion sur la culture, les possibilités de politiques dynamiques de l'emploi, les départs possibles.

1.2.1.1 La répartition selon le sexe

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

1.2.1.2 La pyramide des anciennetés

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

1.2.2 L'intégration des mouvements certains de personnel

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

1.2.3 La diversité

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

formation afin que ses employés, puissent répondre aux objectifs fixés par la stratégie de l'entreprise.

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

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

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

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

- Définition d'une cible stratégique (caractéristiques principales et portrait simplifié de la nature entité) ;
- Approfondissement de la cible par direction (direction à cinq ans et unités opérationnelles les plus performantes possibles) ;
- Mesure des écarts numériques et qualitatifs entre la cible et la situation de départ (emplois qui régresseront, qui seront transformés, emplois créés...)
- Traitement des conséquences : la cible doit être revue annuellement et les programmes modifiés en conséquence.

1.3.2 L'évolution quantitative des emplois

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

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

Les objectifs d'augmentation de productivité peuvent avoir des conséquences variables en termes de besoins prévisibles (quantitativement et qualitativement).

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

Cette quatrième phase aura pour mission d'analyser l'écart qu'il y a entre les ressources et les besoins disponibles. Une fois les informations recueillis, les responsables ajusteront les écarts observés entre les besoins (emplois) et les ressources humaines pour atteindre les objectifs de départ fixés. Les mesures d'adaptation pouvant être appliquées sont nombreuses.

Leur choix, se fera en fonction de la nature de l'écart à traiter :

- Le sous-effectif prévisionnel : l'entreprise élabore un plan de recrutement. Dans certains cas, il sera souhaitable de participer à la formation des futurs recrutés, ou développer des partenaires avec des établissements éducatifs.
- Le personnel sous-qualifié à long terme : l'entreprise élabore un plan de formation permettant d'acquérir progressivement les compétences manquantes si le personnel est susceptible d'être formé.

Le développement des bilans des compétences, d'un répertoire prévisionnel des emplois et des référentiels de compétences est essentiel pour construire un plan de formation adapté.

- Le personnel sur-qualité à moyen terme : il faut envisager, une politique de mobilité (interne ou externe) pour maintenir le niveau de satisfaction et contenir la masse salariale.
- Le sureffectif prévisionnel : dans ce cas, une large panoplie de mesures est envisageable, dont les plans de sauvegarde de l'emploi.

Les moyens d'action les plus utilisés sont :

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

2. Elaboration d'un plan d'action

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

2.1. Politiques de mobilité et de gestion des carrières

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

Chapitre III : la mise en place de la GPEC

- **La mobilité externe** : il peut s'agir d'une mobilité souhaitée (démission) ou subie (licenciement) ou fin de contrat à durée déterminée (C.D.D).

- **La mobilité interne** : ou les formes les plus fréquemment envisagés sont :

☑ **La mobilité professionnelle ou horizontale** : elle correspond à un changement de métier ; ce changement demande à l'agent de faire appel à des compétences qu'il n'exerçait pas auparavant ou du moins pas de la même manière.

☑ **La mobilité d'environnement ou géographique** : elle correspond à ce qui est le plus couramment appelé mutation ; le même type d'activité, dans la même qualification, avec le même grade hiérarchique, est exercé dans un autre lieu de travail, dans une autre équipe, avec un autre responsable.

☑ La mobilité catégorielle ou verticale : il peut s'agir,

➤ D'une promotion (vers le haut) : c'est une mobilité qui conduit un agent à quitter un emploi pour un autre, impliquant un accroissement de responsabilités ; elle est le plus souvent sanctionnée par un changement de même catégorie, de grade, de classification, mais aussi par une augmentation de la rémunération.

➤ D'une rétrogradation ou descente dans l'organigramme : Mais généralement, l'entreprise préfère se séparer d'un salarié qui est dans l'impossibilité de continuer à occuper son poste ou un poste de niveau comparable ou supérieur par insuffisance de compétence, soit par disparition du poste. Le reclassement à un niveau moindre présente des inconvénients. Cependant, il est de mieux en mieux accepté dans un contexte où la recherche de la sécurité prime sur l'ambition.

La mobilité est un atout essentiel pour développer sa carrière. Cette dernière est une succession de postes, et donc de décisions de mobilités souhaitées ou subies. La gestion de carrière est un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications. Les salariés, sont d'importants acteurs dans la mise en place de la GPEC. Ce processus entraîne des changements qui ont un impact plus ou moins important sur leur carrière. Le DRH, dans la réduction des écarts et/ou ses plans de prévisions, doit allier une politique de mobilité encourageante pour les salariés et les objectifs de la stratégie à atteindre. Il est donc important qu'une bonne politique de communication est indispensable non seulement pour prendre en compte les aspirations des individus ou leurs inquiétudes pour limiter les tensions qu'engendrent les changements de postes dans le cadre d'une GPEC, mais aussi

promouvoir le changement voté, et soutenir les salariés. Car, la transparence des informations, établit un climat de confiance contrairement aux rumeurs.

2.2. Plans de formation

La formation est un outil nécessaire à la mise en place d'un plan stratégique en vue de réduire les écarts qui peuvent exister entre ressources actuelles et besoins futurs. Elle joue un rôle important dans la mobilité interne au sein de l'entreprise, et permet au salarié de s'adapter à un environnement, en perpétuel évolution par l'acquisition de nouvelles compétences.

Les besoins en formation découlent soit de la logique de l'organisation, soit de la motivation individuelle ou de la pédagogie. Dans le cadre de la GPEC, une fois que le responsable de la DRH a identifié les besoins de formation, il doit s'assurer que le subordonné concerné a les capacités et les préalables nécessaires à l'acquisition de nouvelles connaissances.

Il peut comparer la description des tâches aux compétences que le subordonné possède actuellement, et définir celles qui peuvent être développées au moyen de la formation. Une fois déterminées les connaissances que le subordonné doit acquérir, le responsable avec l'accord de ce dernier, doit rechercher les meilleures modalités d'acquisition. Il doit aussi avoir une vision à moyen terme des possibilités d'évolution de chacun de ses collaborateurs.

2.2.1. L'entreprise doit fixer certains points, à savoir

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

- Formation par des moyens interne ou des organismes extérieurs : l'entreprise peut se doter d'un centre de formation disposant de son équipe d'intervenants ou faire appel à des organismes extérieurs.

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

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

2.2.2. Plans de recrutement

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

Les différents statuts :

- Le CDI : c'est un contrat de travail conclut sans limitation de durée. Il peut être rompu par la démission, le licenciement ou le départ en retraite.

- Le CDD : c'est un contrat à durée déterminée pour l'exécution d'une tâche précise.

Il peut être renouvelé avec l'accord du salarié et de l'employeur. Il peut être conclut dans les cas suivants :

- Remplacement d'un salarié ;
- Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise ;
- Emplois à caractère saisonnier ou pour lesquels, dans certains secteurs d'activités, il est d'usage constant ;
- Réalisation d'une tâche ponctuelle, de travaux liés à la sécurité ;
- Dans le cadre des mesures de l'emploi ou pour assurer une formation professionnelle (contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation).

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

- Possibilités d'adapter les effectifs à la charge de travail ;

Chapitre III : la mise en place de la GPEC

- Conserver une marge de sécurité, car ils constituent un volant de réduction de l'emploi en cas de diminution de l'activité.

- Le travail temporaire : ici, l'employeur fait appel au salarié des entreprises de travail temporaire pour l'exécution d'une tâche non durable dénommée « mission ».

Le contrat de travail temporaire ne peut avoir pour objet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise utilisatrice.

- L'emploi de personnel mis à la disposition par d'autres entreprises :(l'externalisation), ici, l'entreprise confie un certain nombre de fonctions à des sociétés de services. Ce personnel « périphérique », appartenant aux entreprises prestataires de services ne bénéficie pas du statut de l'entreprise principale auprès de laquelle, il est placé de manière parfois durable.

- Les contrats à temps partiel : c'est un travail dont les horaires sont inférieurs à la durée légale ou conventionnelle du travail dans l'établissement :

- Le travail à temps partiel annualisé : ou travail intermittent, est un travail organisé par l'employeur selon une alternance de périodes travaillées et de périodes non travaillées pour lesquelles la durée annuelle est inférieure à a durée légale.

- Le temps partiel hebdomadaire : ici, la durée du contrat s'étend sur une semaine.

3. Analyse des écarts

3.1 L'intégration de la GPEC au sein de L'SPA TASSILI

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

- Directeur Général (DG) ;

- Responsable des Ressources Humaines (DRH) ;

- Assistante du responsable des RH ;

- Directeur financier. Chacun de ces acteurs auront pour rôle :

- Définir le cadre d'intervention ;

- Fixer les objectifs à atteindre ;

- Nommer les membres d'équipe du projet GPEC ;

- Suivre l'avancement de projet GPEC ;

- Evaluer les résultats obtenus. Le rôle de l'équipe projet devra être de :

- Collecter les informations nécessaires ;

- Mettre en forme les données collectées ;

- Analyser et synthétiser les données ;

- Présenter les résultats au comité de pilotage.

3.2. Recommandation

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

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

3.3. Les conditions de succès d'une GPEC

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

3.3.1. La prise en compte des enjeux sociaux économiques

Ce sont généralement les enjeux économiques et sociaux, qui poussent les entreprises à se lancer dans la mise en place de la GPEC. L'entreprise doit donc parfaitement identifier le problème (cible), et avoir une bonne visibilité stratégique sur l'évolution des emplois, des effectifs et de la production pour pouvoir définir un cadre qui lui permettra d'ajuster leurs ressources humaines aux cibles qu'elle a identifiées. Mais lorsque cette visibilité stratégique

est limitée, certaines entreprises jouent sur la flexibilité et l'adaptation des individus à un contexte incertain.

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

L'engagement de la direction et l'implication des managers et des salariés sont indispensables pour la réussite d'un tel projet. La direction doit montrer l'intérêt qu'elle porte à une telle démarche en l'intégrant dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise et dans les plans d'action. Elle doit donner des informations transparentes et les enjeux qui la poussent à entamer cette démarche. Les managers et les salariés, doivent discuter sur les différentes étapes du processus, afin d'intégrer les aspirations des salariés et stratégie d'entreprise. Ceci, permet d'établir un bon climat social, de savoir où va l'entreprise. La politique de communication, doit mettre tous les acteurs au courant de l'avancement du projet.

3.3.3. Intégrer les organisations syndicales dans la démarche

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

Définie comme une démarche anticipative et préventive pour ajuster dans la durée en fonction des mutations de l'environnement et des choix de stratégie, les besoins de l'entreprise et ses RH, la GPEC est une démarche permanente marquée par des rendez vous périodiques dans ses deux dimensions (collective et individuelle).

Il en ressort qu'elle a pour objet d'éviter en amont les licenciements et non définir les modalités d'une politique de réduction des effectifs, cette fonction étant dévolu au plan de sauvegarde de l'emploi. En effet, le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), autrefois appelé « plan social », est une action curative lorsqu'il y'a une menace immédiatement avérée ou prévisible, conduisant l'entreprise à projeter à plus ou moins court terme, une réduction d'emploi importante.

Elle vise à réduire les licenciements, et à défaut à reclasser les salariés concernés. Mais une entreprise qui entreprend une mise en œuvre de PSE sans avoir au préalable mis en place la GPEC, sera sévèrement sanctionnée quant à l'indemnité à verser aux salariés.

3.3.4 La pérennité du système

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

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

Conclusion

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

L'élaboration des outils de gestion des ressources humaines, dans les entreprises devenus aujourd'hui comme exigence de compétitivité.

La GPEC constitue, un véritable outil servant à informer (communiquer ou connaître un métier), à recruter (cerner le profil à recruter, visualiser les compétences recherchées), à professionnaliser (former les salariés ou les nouveaux embauchés), à évaluer/ certifier (valider les compétences sur un métier), et à développer/ adapter (prévoir les évolutions de métiers, anticiper les plans d'actions et de formations). C'est la base de toute bonne Gestion ressources humaines à moyen et long terme.

Conclusion générale

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

Tout au long de notre travail, nous avons essayé de montrer l'importance d'instaurer une GPEC au sein de l'entreprise Tassili, et la mettre en place au niveau qualitatif (qualifications) et quantitatif (le nombre de salariés).

En effet, la GPEC permettrait d'une part au responsable des ressources humaines de notre lieu de stage « Tassili » de mieux gérer les besoins en recrutement et d'autre part, optimisera le rendement de leurs ressources humaines permanentes. En disant alors, que notre première hypothèse est confirmée.

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

Mais nous avons tout de même proposé des solutions qui s'avéreront nécessaires sur le court, le moyen, et le long terme au vu de la marge de progression de cette entreprise qui est obligé de former son personnel à l'avenir. La nécessité de mettre en œuvre au sein de l'entreprise un management par les compétences se ressent de plus en plus afin de répondre aux exigences des postes

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

Tables des matières

Liste des abréviations	
Liste des figures	
La liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale	01
Chapitre 01 : concepts de base d'un projet d'investissement.....	04
Introduction du chapitre	05
Section 01 : La fonction ressources humaines.....	06
1.1 Le Développement de la fonction des ressources humaine.....	06
1.1.1 De la fonction personnelle à la fonction ressources humaines.....	06
1.1.1.1 L'émergence de la fonction : 1850-1944.....	06
1.1.1.2 Les trente glorieuses (1945-1974).....	07
1.1.1.3 La fonction face à l'incertitude depuis 1975.....	10
1.1.1.4 L'essor de la fonction (2000-2010).....	12
1.2 Au Cœur de la Gestion des Ressources Humaines.....	13
1.2.1 Définition de la GRH.....	13
1.2.2 Les pratiques de la gestion des ressources humaines.....	13
1.2.2.1 Le recrutement.....	14
1.2.2.2 La rémunération.....	17
1.2.2.3 La formation.....	19
1.2.2.4 Mobilité et la gestion de carrière.....	19
1.3 La gestion stratégique des ressources humaines.....	23
1.3.1 La gestion du comportement dans les organismes.....	23
1.3.1.1 Les différents types de groupe.....	24
1.3.1.2 Les facteurs d'efficacité des groupes.....	24
1.3.2 La communication interpersonnelle dans l'organisation.....	25
1.3.2.1 Les interactions.....	25
1.3.2.2 Les contenus	26
1.3.3 L'information au sein de l'organisation.....	26
1.3.3.1 L'information.....	27

1.3.3.2	Type d'information.....	27
1.3.3.3	La gestion de l'information et les connaissances.....	27
1.3.3.4	L'information et la prise de décision.....	28
1.4	Les rôles clés de la GSRH.....	28
1.5	La gestion des connaissances.....	28
1.6	La gestion de la mémoire collective.....	29
Section 02 : Le développement des compétences		
2.1	Définition de la compétence	29
2.2	Le développement des compétences dans l'entreprise.....	30
2.3	Les typologies de la compétence	30
2.3.1	Les compétences individuelles.....	30
2.3.2	Les compétences collectives.....	30
2.3.3	Les compétences organisationnelles.....	30
2.4	Les axes de développement de compétence.....	31
2.4.1	Influence sur la possibilité d'apprendre un comportement.....	31
2.4.2	Formation axée sur les compétences.....	32
2.4.3	Coaching axée sur la compétence.....	33
2.4.4	Recommandation.....	33
2.3	Le processus de développement des compétences.....	34
2.3.1	La relation entre la formation et la compétence.....	35
2.3.2	Systématisation des plans de formation comme accompagnement de la valorisation des compétences.....	35
2.3.3	La mise en œuvre d'une démarche de développement des compétences.....	36
2.3.4	Les étapes chronologiques de mise en œuvre de la démarche.....	37
2.3.5	Choisir les voies d'entrées dans la gestion des compétences.....	37
2.3.6	Bâtir les outils.....	38
2.3.6.1	La cartographie des compétences.....	38
Conclusion.....		40
Chapitre II : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....		
Introduction du chapitre.....		42
Section 1 : cadre théorique et conceptuel de la GPEC.....		
1.1.	GPEC, Notion d'emploi et compétence.....	43
1.2.	La notion d'emploi.....	44
1.3.	La notion compétence.....	44
1.3.1.	Définition.....	44

2. Les domaines de la GPEC au sein de l'entreprise.....	46
2.1. Le recrutement comme levier de la GPEC.....	46
2.2. La formation comme investissement intellectuel.....	47
2.3. La mobilité interne	49
2.4. La gestion des carrières.....	51
3. La Démarche GPEC.....	52
3.1. Analyse et description des postes.....	52
3.2. Objectifs d'analyse des postes.....	52
3.3. Evaluer les compétences.....	53
3.4.1. L'échelle d'évaluation des critères.....	53
4. Planification des effectifs.....	53
4.1. Objectif.....	53
4.2. Les politiques d'emploi.....	54
4.3. L'évolution démographique.....	54
4.4. Les ajustements possibles.....	53
5. Les étapes de la GPEC.....	56
Section 2: L'impact de GPEC sur la GRH.....	58
1. Analyse de la GPEC à travers de la GRH.....	58
1.1. La GPEC comme outil de la GRH.....	58
1.2. La GPEC, un outil basé sur l'anticipation.....	59
1.3. La réflexion axée sur le futur	60
1.4. GPEC et les réflexions orientées vers l'avenir	60
1.5. La prospective.....	61
2. La GPEC et les pratiques de la GRH	61
2.2. Le recrutement.....	61
2.3. La formation	62
2.4. La Rémunération.....	63
2.4.1. La rémunération doit pouvoir répondre à un triple défi.....	63
1.2. Communication.....	65
3. L'impact de la GPEC sur la performance et le développement organisationnel.....	66
3.1. L'impact de la GPEC sur le développement de l'entreprise.....	66
3.2. L'impact de la GPEC sur la performance organisationnel.....	67
3.3. La notion de gestion.....	67
3.4. La notion de prévision.....	67

3.5. La notion de compétence.....	68
3.6. Les avantages et les limites de la GPEC.....	69
Conclusion du chapitre	69
Chapitre III : La mise en place de la GPEC.....	71
Introduction.....	73
Section 01 : Présentation de la laiterie Draa Ben Khedda « TASSILI »	74
1. Historique.....	74
1.2 Les missions.....	76
1.3 Les objectifs.....	76
1.3 La position géographique.....	76
1.4 Fiche technique de la laiterie DBK.....	77
1.5 Organigramme de la laiterie de Draa Ben Khedda.....	78
1.5.1 Présentation de l'organigramme.....	79
1. Le département de vent.....	80
2. département administration générale.....	80
3. Département de finance et comptabilité.....	80
4. Département de production.....	81
5. Département maintenance.....	81
Section 02 : Les pratiques de la GRH au sein de la L'SPA.....	81
1. Le recrutement.....	81
1.2. Identification des besoins.....	81
1.2. Lancement d'avis d'appel et recueil des candidats.....	83
1.2.1 Entretien de recrutement.....	83
1.2.1.1 Types d'entretien.....	83
1.2.2 La sélection des candidats.....	83
2. L'évaluation.....	84
2.1 Prime de Rendement Collectif (PRC).....	84
3. Rémunération des ressources humaines.....	84
4. Système d'information des RH au sein de la laiterie.....	85
5. La formation.....	86
5.1. Les missions du chargé de la formation.....	86
5.2. Les objectifs de la formation.....	87
6. La politique des ressources humaines du TASSILI.....	88
6.1. La répartition de l'effectif de tassili selon les tranches d'âges.....	88
6.2. La répartition de l'effectif selon le sexe.....	90

Section 2 : la mise en place de la GPEC dans l'entreprise TASSILI.....	90
1. La démarche de mise en place d'une GPEC.....	91
1.1. Outils permettant l'analyse de l'existant.....	91
1.1.1. les outils d'analyse des emplois.....	91
1.1. Les outils qui permettent de faire des simulations sur ses effectifs.....	92
1.1.1. La pyramide des âges.....	93
1.1.1.1. La répartition selon le sexe.....	94
1.1.1.2. La pyramide des anciennetés.....	94
1.1.2. L'intégration des mouvements certains de personnel.....	94
1.2. La diversité.....	94
1.3. Les outils permettant d'identifier les besoins en emplois de l'organisation dans leur dynamique d'évolution.....	95
1.3.1 l'évolution qualitative des emplois.....	95
1.2.1 L'évolution quantitative des emplois.....	95
1.4. Analyse de l'écart entre les besoins et les RH	96
2. Elaboration d'un plan d'action.....	96
2.1. Politiques de mobilité et de gestion des carrières.....	96
2.2. Plans de formation.....	98
2.2.1. Les objectifs de formation.....	98
2.2.2. Plans de recrutement.....	99
3. Analyse des écarts.....	100
3.1 L'intégration de la GPEC au sein de L'SPA TASSILI.....	100
3.2 Recommandation.....	100
3.3 Les conditions de succès d'une GPEC.....	101
3.3.1 La prise en compte des enjeux sociaux économiques.....	101
3.3.2. Favoriser l'implication et la communication entre dirigeants et salariés.....	102
3.3.3. Intégrer les organisations syndicales dans la démarche.....	102
3.3.4 La pérennité du système.....	103
Conclusion.....	104
Conclusion générale.....	105

La liste des schémas et des figures

Schéma	désignation	Page
N° 01	Les étapes de pilotage d'une carrière	23
N° 02	L'analyse et la diffusion de l'information	27
N° 03	Processus de décision	28
N° 04	Le processus de développement des compétences.	34
N° 05	Organigramme générale de L'SPA laiterie de Draa Ben Khedda.	78

Figure	désignation	Page
N° 01	Démarche de gestion des compétences	36
N° 02	La répartition de l'effectif (Hommes) de tassili selon les tranches d'âges	88
N° 03	La répartition de l'effectif (Femmes) de tassili selon les tranches d'âges	89
N° 04	Répartition par sexe au sein de la laiterie	90

Tableau	désignation	Page
N° 01	Répartition selon les tranches d'âges.	88
N° 02	Répartition par sexe au sein de la laiterie.	90
N° 03	La cartographie des compétences	92

1. ANNICK, Cohen-Haegel, « ressource humaine » Paris : Edition Dunod, 2001.
2. Annick Cohen, Anette Soulier, « manager par les compétences », édition Liaisons, 2004.
3. Cadin, L. « GRH : Pratiques et éléments de théories », Paris : Dunod, 1997.
4. Cécil Dejoux, « Gestion des compétences et GPEC », septembre 2008.
5. Cours GRH/IFSN Maxime Moreno sur proposition Maniville Maître de conférence GRH, IAE-UTI.
6. DIMIRI, Lewis « *Gestion des ressources humaines* », Paris : Edition d'organisation, 2000.
7. D. Beaupré et al., « Gestion des ressources humaines développement durable et responsabilité sociale ».
8. F. Kerlan, « Guide pour la GPEC ».
9. G. Le Boterf, « construire des compétences et réussir la professionnalisation » 1998. ([http // 172.23.198.9/ RIFC TRAVAIL/ diagnostiquer.htm](http://172.23.198.9/RIFC_TRAVAIL/diagnostiquer.htm)).
10. G. Le Boterf et al. « Comment manager la qualité de la formation ».
11. LASARY, Tout sur le management, édition, EL DAR EL Othmania, Alger, 2007.
12. LE BOYER claudelevy, « *Evaluation du personnel, objectifs* », Paris : Edition d'organisation, 2002.
13. LETHIELLEUX Laetitia, Essentiel de de la gestion des ressources humaines, 5ème Edition, Paris, 2011-2012.
14. L. Magakian., C. Barmeyer., X. Bouziat., A. Hounounou., S. Le Loarne. « *50 fiches pour aborder la grh* ». Edition Bréal, avril 2008.
15. Lou Van Beirendonk, « Tous compétent : Le management de compétences dans l'entreprise, », Editions de boeck Université, Paris : août 2006.
16. MARBACH, Valérie « Evaluer et rémunérer les compétences », Paris : édition d'organisation .
17. MONTMOLLIN , Dem., Christophe Parmentier « *intelligence de la tache ingénierie de formation* », 2eme Édition EYROLLES , 2012 .
18. Peretti Jean Marie, « *Ressources Humaines* », Paris : Edition Vuibert, 2004.
19. PERITTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 8ème Edition, Paris, 2003-2004.
20. PERITTI Jean-Marie, ressources humaines, DUNOD, Paris, Mai 2006.
21. Peretti J.M « Ressources humaines et gestion du personnel ».
22. Peretti J. M, « Dictionnaire des ressources humaines ».

23. PERETTI ,Jean-marie. « *Gestion des ressources humaines* »,21 éd, paris: Edition Vuibert,2016.
24. Peretti Jean Marie, « *Gestion des ressources humaines* », 22^{ème} éd, Paris :Edition Vuibert, 2018.
25. S. Missonnier « La prévention, l'anticipation et la prédiction »
26. SEKIOU,Bloudin., PERETTI, et autres, "*Gestion des ressources humaines*", Bruxelles aEditionvuibert, 2001.
27. SEKIO ,Blondin, « *La gestion des ressources humaines* », 2ème èd,Paris : Edition De boeck, 2002.
28. SOUTENANT J.F, FARCET.P, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Foucher, Paris, 2006.
29. Wittorski. R. Christophe Parmentier. « *Analyse du travail et production des compétences collective ingénierie de la formation* », 2ème éd, Edition EYROLLES, 2012.

Guide d'entretien

I. Informations et caractéristiques générales de l'entreprise :

1. Informations générales :

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

2. Caractéristiques de l'entreprise :

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

II. Les effectifs de l'entreprise :

1. Effectifs :
 2. a- Effectif actuel :
 3. b- Nombre d'hommes :
 4. c- Nombre de femmes :
2. Ages : (la moyenne d'âge).
3. Catégories socio professionnelles :
 - a- Cadres supérieurs et dirigeants :
 - b- Cadres moyens :
 - c- Agents de maîtrise : d- Employés :

III. Fonction et qualifications dans l'entreprise :

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

	Dirigeants	D'autres salarié Commercial
a- b- Achat	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b- c- Gestion	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c- d- Comptabilité	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d- e- Gestion administrative	<input type="text"/>	<input type="text"/>
e- f- GRH	<input type="text"/>	<input type="text"/>
f- g- Production	<input type="text"/>	<input type="text"/>
g- h- Maintenance	<input type="text"/>	<input type="text"/>
h- i- Collecte	<input type="text"/>	<input type="text"/>
i- j- Laboratoire	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2. Qualifications : NOMBRES HOMMES FEMMES

a- Manœuvre/ ouvrier non qualifié	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b- b- Ouvrier qualifié	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c- c- Employé non qualifié	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d- d- Employé qualifié	<input type="text"/>	<input type="text"/>
e- e- Agents de maîtrise	<input type="text"/>	<input type="text"/>
f- f- Ingénieur/ cadres	<input type="text"/>	<input type="text"/>

IV. Recrutement : 1. Les derniers recrutements : Avez-vous engagé des démarches de recrutement dans les 12 derniers mois ? (oui/ non) (Si non aller à la prochaine question) Si oui, remplir le tableau suivant :

Les métiers qui ont été recherchés	Nombre recrutés

2. **Les départs à la retraite :** Prévoyez-vous des départs à la retraite dans les 3 prochaines années : (oui/ non). Si non aller à la question suivante. Si oui, remplir le tableau suivant :

Les métiers concernés	Nombre de départ

3. **Les recrutements à venir :** Avez-vous des projets de recrutement ? ((oui / non). Si non allez à la question suivante. Si oui, remplir e tableau suivant :

Les métiers recherchés	Nombre à recruter

VI. La formation :

1. Estimez-vous être informés sur les mesures en faveur de la formation professionnelle continue ? oui non
2. Dans votre entreprise, des salariés ont-ils suivi une formation professionnelle continue dans les 2 dernières années ? oui non (si oui aller à la question 4)
3. Si non, pour quelle raison ?

a- Pas de besoins	
b- Manque de moyens financiers	
c- Manque du temps pour organiser la démarche	
d- Risque de perte de productivité pendant la formation	
e- Autres raisons,.....	
4. Envisagez-vous de recourir à la formation professionnelle continue dans les 12 prochains mois ? oui non

V. Stratégies :

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

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

Agzul

Yal tamidrānt tadamsant tettnadi ad d-tessufey tarebbawt tamenzugt i uberri n wazal amernan izemren ad innefli tuddsa ney takebbanit iwakken ad yili umsizwer deg ugadez d twennaḍt ur nerkid akked deg wayeg yella usurdu, yef tmentilt-a, tiybula talsiyin uyalent d tabayurt taxatart d uybalu n temsizzelt acku d ayaṛas aywan i uzezer s trebbawt d yiyimi deg tazzla, ayseg deg tuget tuzwirt n tkebbaniyin ussisen yeqqnen yer tneflit n tzemmar am wakken d abayur ,d tasarut i tesbedday yiwen seg iyudad igejdanen n trebbawt n tkebbanit i ittekkīn deg useyred n usefreak ablulay d tsedest tamatut n tuddsa ney n tkebbanit.

Anadi-nney yettēemmid agerrez n usenked aridan n temras d tzemmar i yettusmaglen i akk tikebbaniyin, u tethettem yef tkebbaniyin i isemḍanen ugar n 350 n imeyṛaḍ.

Asenked aridan n temras d tzemmar d afecku n usefreak n teybula talsiyin i yettusmaglen yer usuffey n uyawas n tigawt ablulay am usiley, ambiwel (tazirezt),tadlayt.

Awalen ufiren:

Asefreak n teybula talsiyin; asenked aridan n temras d tzemmar; tizemmar; tamellilt; tazrirt ; asenked n tzemmar; asiley; tadlayt ; ambiwel; arid.

Résumé

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

Notre travail de recherche permet la mise en place de la GPEC qui est recommandé à toutes les entreprises et elle est obligatoire pour les entreprises qui comptent plus de 350 salariés.

La GPEC est un outil de GRH qui permet de mener un plan d'action global telle la formation, la mobilité, le recrutement.

Mots clés : GRH ; GPEC ; Compétence ; Efficacité ; Efficience ; Gestion Des Compétences ; Formation ; Recrutement ; Mobilité ; Prévision.