

**Université Mouloud MAMMERI, Tizi Ouzou**

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des sciences de gestion



Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences de gestion, option Management des entreprises

Portant sur le thème

**L'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences sur la performance organisationnelle de l'entreprise : Cas de l'Office National de la Météorologie**

Présenté par **Amir LOUNIS**

**Jury composé de :**

- **Président** : Pr. Brahim GUENDOUDI, Professeur, UMMTO.
- **Rapporteur** : Dr. Mohand CHITTI, MCA, U.A. MIRA de Bejaia
- **Examineurs** :
  - Pr HADDAD Zahir, Professeur U.A. MIRA de Bejaia.
  - Dr. MATMAR Dalila, MCA, UMMTO.
  - Dr. HEBIB Mohand Oukaci, MCA, UMMTO

Année universitaire : 2018/2019

## **Remerciements**

*Mes remerciements les plus sincères s'adressent à mon Directeur de recherche Mr. CHITTI M. ainsi qu'à l'ensemble de mes enseignants de l'Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou qui ont aiguisé mes connaissances et enrichi mon savoir le long de nombreuses années d'études, ils trouveront dans ces mots mon entière reconnaissance.*

*Ensuite, je tiens à témoigner toute ma gratitude envers ma famille pour sa confiance et son soutien moral inestimable.*

*Enfin, je voudrais exprimer ma reconnaissance envers mes amis, mes collègues et ex-collègues à l'ONM qui m'ont apporté leur soutien intellectuel dans l'élaboration de ce travail, particulièrement à Mr. LEKKAM M. pour sa présence et son aide considérable.*

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 01 : Lecture de la GPEC au regard de la GRH.....</b>	<b>9</b>
<b>Introduction au chapitre 01.....</b>	<b>9</b>
<b>I. Section 01 : La fonction des ressources humaine, définition et genèse.....</b>	<b>10</b>
<b>Section 02 : Analyse de la GPEC à travers la GRH.....</b>	<b>18</b>
<b>Section 03 : Grille de lecture théorique de la compétence et de la performance de l'entreprise .....</b>	<b>31</b>
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>51</b>
<b>Chapitre 02. Genèse de la GPEC et son application au sein de l'entreprise .....</b>	<b>52</b>
<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>52</b>
<b>Section 01 : Définitions, évolutions et analyse de la GPEC .....</b>	<b>53</b>
<b>Section 03 : Les concepts mobilisés dans la GPEC .....</b>	<b>77</b>
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>90</b>
<b>Chapitre 03 : La GPEC au sein de l'Office National de la Météorologie .....</b>	<b>91</b>
<b>Introduction au chapitre.....</b>	<b>91</b>
<b>Section 01 : Le cas de l'Office National de la Météorologie .....</b>	<b>92</b>
<b>Section 02 : Exposé du cas de l'ONM et analyse des résultats.....</b>	<b>116</b>
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>149</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>150</b>
<b>Résumé</b>	
<b>Bibliographie</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Annexes</b>	

# **Introduction générale**

## Introduction générale

Les entreprises sont des organisations sociales considérées comme des artefacts par plusieurs auteurs, parmi lesquels Simon, elles sont conçues comme un système composé de plusieurs acteurs évoluant dans une situation de rationalité limitée.

En effet, les entreprises n'émergent pas d'elles-mêmes, elles ne sont pas des phénomènes naturels ni des objets créés par la nature ou par concours de circonstances, elles ne sont pas fruit du hasard.

Lorsqu'une entreprise est créée, c'est dans le but de répondre à un certain besoin existant ou anticipé, par un ensemble d'actions dont un certain nombre d'individus sont à l'origine, motivés par la réalisation de certains buts, divisés pour chacun en une cascade d'objectifs, dans un environnement qui impose diverses contraintes sur le fonctionnement de cette organisation, un environnement qui regroupe certaines menaces, mais également des opportunités à saisir.

Toutefois, étant un artefact, l'entreprise n'est pas séparée de la nature, elle est plutôt encadrée au sein d'un environnement, sur lequel elle agit et auquel elle réagit, elle n'est pas exemptée du respect des lois de la nature, par exemple les besoins physiologiques de ses employés et les contraintes physiques et psychologiques qu'impliquent ses diverses activités, elle est également influencée par les réseaux relationnels, notamment de ses dirigeants.

En outre, les entreprises ont pour chacune, des forces et des faiblesses, des propriétés spécifiques liées au fait qu'elles ont au cœur de leur fonctionnement des individus qui ne sont pas des objets inertes et passifs, mais des variables complexes qui peuvent avoir des intérêts individuels divergeant aux intérêts collectifs car « *Au sein des organisations, les individus ne sont pas seulement des processeurs d'information intéressés seulement par eux-mêmes, ils ont aussi des liens tangibles, des attaches, des affiliations à des communautés, ce sont des êtres émotionnels, et, oui, ils ont un corps* »<sup>1</sup>.

Il convient de souligner un certain nombre de caractéristiques attribuées aux individus, telles que conscience, réflexivité, créativité, désir de progresser, capacité de se donner des buts, de communiquer, de partager et de contester des interprétations jouent un rôle crucial dans de nombreux phénomènes étudiés dans les sciences de gestion.

---

<sup>1</sup>M-J. Avenier et M-L. Gavard-Perret « Méthodologie de recherche en sciences de gestion », p20.

Il en résulte que les phénomènes organisationnels sont façonnés et influencés par les actions d'êtres humains capables de concevoir des actions intelligentes pour tenter d'atteindre leurs objectifs dans leur contexte d'action. C'est ainsi que le terme « gestion » rime souvent avec le terme « prévision », « anticipation » et « planification », des concepts sans lesquels la gestion de l'organisation en général et de l'entreprise en particulier n'atteint pas un sens complet.

De nos jours, la nécessité de prévoir se fait de plus en plus ressentir, d'autant plus que les entreprises se trouvent confrontées à une situation rendue critique par le climat économique national et mondial qui impose aux entreprises un double défi à la fois intérieur et extérieur et leur exige flexibilité, réactivité mais surtout compétitivité.

Dans un premier lieu, à l'extérieur, dans la mesure où elles affrontent une concurrence de plus en plus rude, qui tend à s'internationaliser davantage sous l'impact de la mondialisation qui prend plusieurs formes, les mutations technologiques récentes qui sont à l'origine de l'essor de l'innovation et d'ouverture de l'espace économique aux différents concurrents mondiaux.

Dans un second lieu, en interne, elles sont prises dans une révolution marquée par la remise en cause continue du rôle des employés et de la place du travail dans la société. De nouveaux besoins émergent, à l'exemple de ceux relatifs à la flexibilité, à l'adaptabilité, à la polyvalence et à la mobilité des salariés. Face à cette situation, les ressources humaines tendent à devenir la clé de la réussite pour l'entreprise.

Dans ce contexte, les entreprises sont appelées à revoir régulièrement leur organisation et à opérer de continus changements afin de mieux faire face aux aléas de l'environnement, la prévision et l'anticipation deviennent nécessaires. De ce point de vue, la préparation au changement est au cœur des préoccupations des acteurs du monde de la gestion, tant pour les décideurs et praticiens que pour les chercheurs, l'abondante littérature qui traite du changement organisationnel en est témoin.

À présent, le constat majeur fait état de nombreuses difficultés qui touchent les entreprises dans les pays en voie de développement (PED) concernant les ressources humaines en général, le constat fait présence d'un besoin constant d'adaptation des collaborateurs inquiets, peu valorisés, et donc peu motivés, des pratiques de management peu modernisées, une infecte communication interne entre les collaborateurs et la Direction, un sentiment d'abandon des managers et administrateurs par leur direction, une difficulté des dirigeants à déléguer la prise

de décision, moins de mobilité des cadres malgré les opportunités de mouvement, une gestion de ses ressources humaines et des techniques de recrutement peu optimisées.

Or, il ne faut pas oublier que l'avantage concurrentiel de l'entreprise est sa capacité à gérer et à développer les connaissances de ses collaborateurs et à en tirer le meilleur parti. Elle évolue sous l'impact de facteurs extérieurs qu'elle doit prendre en compte dans son développement : les métiers, les contraintes technologiques, économiques, réglementaires, les clients, les fournisseurs, mais elle doit aussi se soucier de l'impact du système économique global qui influe sur le comportement du salarié et génère des conséquences positives ou négatives.

Il s'ensuit que la logique du poste issue de la vision taylorienne scientifique du travail et de l'unique meilleure façon d'accomplir les tâches (*The one best way*) devient dépassée et n'a, dans le contexte présent, aucune place. Elle se trouve de plus en plus remplacée par l'intérêt d'avoir une vision à long terme qui s'inscrit dans la continuité, outre la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients aux exigences croissantes et la difficulté grandissante à prévoir et à gérer les besoins de l'entreprise, notamment en ressources humaines. C'est ces éléments qui conduisent les entreprises à prendre conscience de l'importance du facteur humain dans la poursuite de leurs objectifs, un facteur décisif au service de la performance de l'entreprise.

Le présent et le futur de l'entreprise dépendent de ses ressources humaines et de la façon avec laquelle elles sont gérées, ce sont les paramètres de base de la survie et du développement des entreprises. De ce fait, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) constitue un outil indispensable pour se préparer au futur.

La GPEC est une notion plus ou moins récente mais qui a toujours été une des composantes essentielles de la conduite d'une entreprise, elle consiste à mettre en adéquation les compétences d'aujourd'hui, qui doivent donc être connues, avec les besoins de demain qui doivent être anticipés dans le cadre de la stratégie de l'entreprise, indispensable à sa survie et à sa pérennité.

La GPEC ou le *strategic workforce planning* en anglais est née dans les années quatre-vingt-dix des pratiques de quelques précurseurs. Elle n'est plus strictement un sujet de gestion, mais elle s'est vue, par la suite, appropriée par le législateur dans certains pays, notamment, comme un outil palliatif aux plans sociaux brutaux.

Les entreprises cherchent à prévoir leurs besoins et leurs ressources en suivant un certain nombre de démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avènements possibles de l'entreprise en vue d'éclairer, d'analyser et d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines, notamment dans le volet emplois et compétences.

Mettre en œuvre une démarche de GPEC revient à assurer la conception, la mise en œuvre et le suivi de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise en fonction de sa stratégie qui se décline en politique ressources humaines, tout en ayant comme fil conducteur d'agir aujourd'hui pour mieux préparer demain.

Cette démarche est nettement liée aux problématiques de formation ou de développement des compétences, elle constitue également une solution pour développer le savoir-faire chez les salariés et les incite à s'identifier dans les objectifs de l'entreprise, à augmenter leur employabilité, à réfléchir leur mobilité et à construire un projet professionnel.

Cette démarche repose sur un ensemble d'outils tel que l'entretien annuel, le bilan professionnel, le bilan de compétences et l'élaboration du plan de formation ainsi que de nombreux moyens. En outre, elle permet de faire un diagnostic et d'avoir une vision stratégique claire des emplois au sein de l'entreprise, d'évaluer les emplois selon les besoins de compétence de l'entreprise et par suite les hiérarchiser. Elle prend comme but de répondre à de nouvelles exigences en termes de flexibilité et de productivité et apparaît donc jusqu'ici comme très mécaniste avec des objectifs principalement quantitatifs et des salariés perçus davantage comme des variables à optimiser que comme des humains.

Malgré tous ces avantages cités et la littérature abondante ayant traité de la GPEC, en pratique elle demeure peu exploitée sur le terrain, certains voient cette démarche inutile, d'autres y voient une façon de contourner les plans sociaux, quant aux salariés, ils se montrent inquiets par rapport à cette démarche en y voyant une menace qui plane sur leur emploi, une menace qui viendra les sortir de leur zone de confort pour les exposer à des changements.

Pour rendre effectivement compte de la réalité, la GPEC se résume dans l'intégration dans la réflexion du caractère humain des salariés. Ces derniers doivent être certes considérés comme des variables complexes car humaine, c'est ainsi que le rôle du manager prend tout son sens.



Une fois cela établi, tous les outils de la gestion des compétences nécessitent l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise. Il ne s'agit pas de forcer les salariés à s'intégrer dans une logique de compétence car cela demeure inefficace. Tout l'enjeu consiste à trouver selon quelles modalités la gestion des compétences peut être adoptée par les collaborateurs afin qu'elle puisse être source de performance organisationnelle.

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.

L'identification d'une relation entre la Gestion des Ressources Humaines (GRH dans la suite du texte) dans son levier GPEC et la performance de l'entreprise amène à axer la réflexion sur la nature de cette relation et le sens que prend l'impact de la GPEC sur ladite performance. La réflexion sur les sources de la performance organisationnelle affirme que les ressources humaines et la façon de les gérer sont en étroite relation avec le succès de l'entreprise. Identifier une relation entre la GPEC et la performance de l'entreprise revient à réfléchir sur les pratiques la GPEC comme démarche issue des pratiques de la GRH.

De ces constats émerge la nécessité de se poser la question de savoir : **Quel est l'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences sur la performance de l'entreprise ?**

S'interroger sur l'impact de la GPEC sur la performance de l'entreprise conduit à se poser les quelques sous-questions suivantes : Quelle est la définition de la notion de compétence et celle de la performance ? En quoi consiste la GPEC et quels sont ses outils ? En quoi la GPEC peut être une liaison entre ces deux notions (Compétence et Performance) ?

C'est à toutes ces questions que ce travail de recherche se propose de répondre de façon méthodique, à travers une recherche documentaire théorique mais également une investigation empirique.

### **Hypothèses de la recherche**

Quatre hypothèses sont retenues dans le cadre de ce travail de recherche, elles se présentent comme suit :

- Hypothèse 01 : Il existe des liens théoriques et empiriques entre la compétence des collaborateurs et la performance de l'entreprise.
- Hypothèse 02 : La GPEC a pour objectif de mettre la bonne personne à la bonne place de façon anticipée, c'est ce qui permet une meilleure performance organisationnelle.
- Hypothèse 03 : La GPEC est un outil de gestion incontournable dans un contexte de changement organisationnel.

Il est certain que la performance de l'entreprise ne dépend pas exclusivement de la GPEC, ce qui est recherché est donc, c'est un impact (négatif qui soit ou positif) de l'application de la démarche de GPEC sur les performances organisationnelles de l'entreprise. Comment prévoir les évolutions des compétences et des emplois pourrait-il influencer sur les performances de l'entreprise ? Telle est la question qui se pose et pour laquelle les hypothèses choisies auparavant se proposent et lesquelles seront vérifiées sur le terrain.

### **Structure du travail**

Afin de parvenir à une réponse consistante et méthodique à la question principale de départ (affirmation ou infirmation des hypothèses), ce travail a été structuré en trois chapitres qui se présentent de la manière suivante :

Dans le premier chapitre, l'évolution de la fonction RH est retracée, l'accent est mis sur le passage d'une fonction RH à vocation administrative du personnel au à une fonction RH à vocation stratégique, sur le passage d'une simple la gestion des effectifs à une gestion prévisionnelle des emplois et compétences qui reposerait sur une logique d'anticipation. La notion de performance sera, également, éclairée dans cette partie.

Ensuite, dans le chapitre suivant la GPEC sera traitée d'un angle théorique, dans cette partie qui illustre de façon concrète les liens entre la GPEC avec la performance individuelle et collective.

Enfin, dans un troisième chapitre, un cas pratique établi au sein de l'Office National Algérien de la Météorologie (ONM), a été choisi pour la présente recherche, dans la mesure où la GPEC est une démarche anticipative souvent synonyme de changement, partiel ou total. Cette entreprise est vue comme un terrain pour vérifier dans quelle mesure l'application et l'exploitation d'une telle démarche représente un atout au service de sa performance organisationnelle ? En somme, dans ce cadre empirique, il a été voulu vérifier l'application des enseignements théoriques tirés à partir des deux premiers chapitres.

## **Méthodologie de recherche**

Étant donné que l'objectif de ce travail est de voir comment la pratique de la GPEC influe sur la performance de l'entreprise et pour pouvoir répondre à toutes les questions précédemment posées et mener à bien ce travail de recherche, des moyens documentaires et ont été mobilisés dans ce travail. Ces moyens sont structurés de la façon suivante :

- 1- Une recherche bibliographique et documentaire dans différentes bibliothèques et sources documentaires qui a permis la collecte des informations, tant quantitatives que qualitatives en rapport avec l'objet de recherche, ensuite. Un traitement et une analyse ont été faits par la suite, sur la base des informations recueillies pour les interpréter et les mettre à profit.
- 2- Une recherche empirique axée sur les entretiens avec des salariés sujets à des changements potentiels de postes de travail dans l'entreprise au sein de laquelle s'est effectué le stage pratique afin de recueillir les données empiriques, analyser et interpréter les résultats d'une manière à établir d'éventuels liens entre la GPEC et la performance de l'entreprise.
- 3- En plus de ces entretiens, dans la mesure du possible, des renseignements riches en contenu sont recensées à travers l'expérience vécue à l'ONM, dans le cadre de l'établissement du bilan de compétences, initié par la Direction générale de l'entreprise dans le cadre de sa réorganisation.

## **Intérêt et objectif de l'étude**

L'intérêt porté à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est pas fortuit mais trouve ses origines dans le fait qu'elle permet aux gestionnaires des ressources humaines de connaître et de planifier le besoin de l'entreprise en ressources humaines par rapport aux compétences dont l'entreprise dispose.

Elle permet d'élaborer un plan stratégique qui a pour fin d'acquérir un personnel compétent nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise et l'adéquation des postes d'emploi, cela semble plus que primordiale étant donné que l'anticipation des besoins dans un environnement fluctuant est une question d'ordre stratégique.

Le choix de ce thème est délibéré et trouve sa consistance dans le fait que cette étude permet de se spécialiser dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines (GRH dans la suite de cet écrit) en se penchant sur un levier si important que constitue celui de la GPEC, de maîtriser les problèmes des entreprises, en particulier, celles des pays en voie de développement, en l'occurrence, l'Algérie, notamment ceux relatifs à l'incompétence, mais

également d'être capable de situer dans un proche ou long avenir, l'importance de la GRH au sein de l'entreprise et d'instituer une vision nouvelle qu'est celle la compétence.

Ce travail vise trois objectifs :

- Éclairer la notion de compétence et afin de comprendre les raisons d'un réel besoin du passage de la logique de poste (logique taylorienne) à la logique compétence en Algérie et les éventuels apports que cela peut constituer pour chaque entreprise.
- Faire le point sur la pratique de la GPEC et éclairer cette notion récente dans les PED, notamment, et pour la majorité, dans les entreprises provenant du secteur public.
- Établir les liens théoriques et empiriques entre la GPEC et les performances de l'entreprise, objet principal du management des entreprises, et évaluer, s'il existe, l'impact de la pratique de la GPEC et la performance de l'entreprise.

Ces objectifs poursuivis dépendent d'un volet théorique qui s'illustre à travers les travaux précédents ayant traité de la compétence et de la performance de l'entreprise d'une part et d'un volet empirique qui se constaterait dans l'application d'une démarche concrète de GPEC et de la mesure de la performance organisationnelle, d'autre part.

**Chapitre 01 : Grille de lecture théorique de la compétence et de la performance.**

## **Chapitre 01 : Lecture de la GPEC au regard de la GRH**

### **Introduction au chapitre 01**

Un regard panoramique permet d'identifier l'aspect organisationnel de GPEC c'est ce qui justifie le fait qu'elle doit être placée dans le contexte général de la GRH. De ce fait, se préoccuper de la GPEC nécessite donc de s'interroger sur la GRH en tant que son origine. C'est ainsi que dans ce chapitre, il semble nécessaire de centrer la réflexion sur plusieurs points.

D'abord, 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.

Trois points essentiels permettent de traiter les différents éléments de ce chapitre. La première section est une analyse de la fonction Ressources Humaines, dans laquelle sera présentée sa définition et son évolution à travers des jalons historiques qui paraissent importants. Cet historique est établi simultanément avec l'évolution des diverses approches du management des entreprises qui viennent enrichir les éléments traités.

La deuxième section est consacrée au cadre théorique dans lequel s'inscrit la GPEC, en effet, cette section se focalise sur les diverses approches théoriques via lesquelles la GPEC peut être analysée tout en apportant des éléments de réponses qui puissent établir le lien entre la GPEC et la performance de l'entreprise, c'est pour cela qu'il a été choisi de faire une lecture à travers trois théories qui semblent adéquates et aptes à expliquer le thème traité dans cette étude.

Enfin, dans la troisième section sera présentée et développée la notion de performance et ses divers aspects tout en essayant d'établir des liens théoriques qui puissent l'expliquer à travers une gestion anticipative des emplois et compétences.

## **I. Section 01 : La fonction des ressources humaine, définition et genèse**

La présente section traite de la fonction RH et présente son évolution et ses divers enjeux en lien avec la performance de l'entreprise.

### **I.1. Définition de la fonction ressources humaines**

La question de la fonction RH a suscité de vifs débats qui ont produit plusieurs définitions, certes, différentes mais complémentaires. Parmi ces définitions celle de Bélanger qui indique que la fonction RH recouvre « *l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail* »<sup>2</sup>.

La fonction RH est définie à travers les diverses responsabilités et activités essentielles qu'elle assure dans l'entreprise et qui se trouve au cœur même du management des entreprises.

Selon Bélanger et Al. La fonction RH assure « *l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines, visant à fournir aux organisations une main d'œuvre productive, stable dans le temps et satisfaisante* ». Selon cette définition, la fonction permettrait à l'entreprise de disposer d'une main d'œuvre productive en vue de réaliser le niveau et la qualité de production souhaités pour un coût le plus réduit possible, de cette définition se déduit la contribution majeure des ressources humaines dans la réalisation des objectifs de chaque organisation, ainsi que l'importance pour chaque entreprise de disposer d'une fonction RH à la hauteur de ses objectifs.

À travers cette définition, il est à retenir, que la fonction RH se donne comme mission première de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel agit avec efficacité pour améliorer la performance de l'entreprise, tout en s'épanouissant au travail.

### **I.2. Émergence et évolution de la fonction RH**

Plusieurs évolutions ont eu un impact décisif sur la transformation de la fonction ressources humaines, depuis ses prémices jusqu'à la place qu'elle occupe aujourd'hui au sein

---

<sup>2</sup> Bélanger, Petit et Bergeron, Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée, p24-28.

des entreprises, de nombreux de facteurs de divers ordres ont fait en sorte qu'elle évolue et change à chaque fois de rôle au sein de l'entreprise. Dans ce qui suit, un bref aperçu de son évolution est présenté à travers divers jalons historiques.

Conjointement, cet historique est voulu comme un recueil des divers travaux théoriques qui ont accompagnés l'évolution des faits que retrace chaque époque, avant d'aboutir à ce que la fonction RH constitue aujourd'hui pour chaque entreprise.

### **I.2.1. L'apparition de la fonction RH**

Cette première période allant de 1914 à 1936 est celle qui a vu naître la fonction RH au sein des entreprises, elle se subdivise en trois intervalles (Avant la première guerre mondiale, de la première guerre mondiale à 1936 et de 1936 à la seconde guerre mondiale) vue l'importance des événements qui la composent et dont le déroulement est présenté séparément en ce qui suit.

#### **I.2.1.1. Avant la première guerre mondiale**

À cette époque, la fonction n'existait pas encore dans la plupart des entreprises, sa présence était faible. Dans le peu d'entreprise où elle existait, elle est exercée essentiellement par les chefs d'entreprise ou par une personne désignée par ces derniers.

Ayant pris conscience de l'importance de la considération des salariés, au cours de cette période, les employeurs tentent de s'impliquer davantage dans la vie des ouvriers par la mise en œuvre des politiques sociales. C'est ainsi que de nombreux entrepreneurs tentent l'améliorer des conditions de vie de leurs ouvriers par l'octroi davantage de diverses natures comme par exemple la construction de logements, la mise à disposition de services médicaux et la mise en place d'une protection sociale.

C'est à cette époque qu'en France, une réglementation sociale est mise en vigueur progressivement, à l'instar de la loi sur l'emploi des enfants en 1841, le droit syndical en 1884, les accidents du travail en 1898, la durée du travail en 1900 et 1905, le repos dominical en 1906.

Malgré ces évolutions au cours de cette période, la fonction RH ne fait pas encore partie des pratiques organisationnelle, c'est pour cela qu'Henri Fayol ne l'évoque dans la présentation des différentes fonctions de l'entreprise (la fonction technique, la fonction financière, la



fonction de sécurité, la fonction comptable et la fonction commerciale et la fonction administrative).

### **I.2.1.2. Durant les deux guerres**

Cette époque était marquée par l'essor de la réglementation sociale qui prend davantage de terrain notamment avec des lois concernant par exemple la négociation collective et la journée de huit heures en 1919. Ensuite, les politiques d'œuvres sociales se poursuivent et se constatent à travers les services sociaux. En plus de cette réglementation, il y eu lieu de souligner le renforcement des syndicats. De côté de l'entreprise, de nouveaux besoins gestion du personnel émergent, tel le besoin de la formation, l'organisation du recrutement et la gestion de la paie, c'est ainsi que la notion de service du personnel se développe et prend progressivement forme.

Dans le cas français pris comme référence historique, cette période est marquée par renforcement des syndicats et un effort de réflexion du côté des dirigeants et propriétaire des entreprises. En effet, selon J. M. Peretti : *« 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 »*<sup>3</sup>.

L'intérêt d'un service du personnel dans l'entreprise s'est progressivement fait ressentir avant son officialisation, bien que son champ d'application soit limité aux tâches qui ont constitué le socle sur lequel la fonction RH s'est développée, sa présence a été vérifiée dans les entreprises.

### **I.2.2. Les trente glorieuses**

La fin de la seconde guerre mondiale a été suivie d'une longue période de croissance économique, qui a été duré une trentaine d'années qualifiée à posteriori de « Trente Glorieuse » par Jean Fourastié<sup>4</sup>. L'après-guerre a été une période assez particulière durant laquelle les entreprises se trouvaient face un besoin important de reconstruction et de la relance de la

---

<sup>3</sup> J.M Peretti, gestion des ressources humaines, p6.

<sup>4</sup> Jean Fourastié est un économiste français né le 15 avril 1907 à Saint-Benin-d'Azy et mort 25 juillet 1991 à Douelle, auteur de nombreux ouvrages, connu notamment pour avoir été l'origine de l'expression « les trente glorieuses » qualifiant les années allant de 1945 à 1975.

croissance, les entreprises font face à une forte pénurie en main-d'œuvre nécessaire afin de satisfaire une demande croissante des produits.

Les entreprises ont fait recours à plusieurs moyens palliatifs face à cette situation, par exemple, l'exode rural, le recours à l'immigration, l'arrivée des femmes sur le marché du travail. En revanche, cette main d'œuvre d'un faible niveau de qualification et bon marché. Cette époque était marquée par l'économie de l'offre dans laquelle les entreprises se soucient peu des consommateurs et de leurs préférences, sachant que l'offre, largement inférieure à la demande, n'aura pas de problème à trouver des débouchés.

De ce fait, les entreprises ont eu comme choix d'accroître leur production et trouvent dans cette stratégie une source de profit. Dans ce contexte, la production de masse répond parfaitement à ce besoin, en s'appuyant sur la standardisation qui correspond tout à fait à la logique de cette époque, il suffisait de produire d'abord et se soucier de la vente ensuite, le consommateur n'avait pas le choix vu ses besoins importants.

Le modèle taylorien et le modèle fordien trouvaient dans cette conjoncture économique les conditions favorables à sa prospérité et ce jusqu'à la fin des années 60. Il s'agit toutefois d'une société de consommation qui exige plus de confort. Les conditions de travail contraignantes imposées par le modèle productif taylorien sont acceptées mais en contrepartie de compensations en termes de salaires.

Par ailleurs, un enrichissement de la réglementation sociale est constaté à travers l'obligation pour certaines entreprises d'instaurer un dialogue avec le personnel et l'apparition des Comités d'Entreprise (CE), les délégués du personnel constituent les points forts de cette époque. D'autre part, la déshumanisation du travail de l'organisation taylorienne et fordienne et leurs conséquences sur les travailleurs commencent à être contestés.

La déshumanisation du travail a été contestée par les idées de l'école des relations humaines qui émergent et sont développées dans les années 1930 par Elton Mayo, c'est ce qui a conduit à un approfondissement de la réflexion sur la gestion de la main-d'œuvre, principalement par la mise en œuvre de politique des relations humaines.

C'est ainsi qu'à la fin des années 1950, de nouveaux auteurs ont insisté sur l'importance des conditions de travail au sein de l'entreprise, de l'autonomie, du travail en groupe, par

exemple, Maslow qui indique que la motivation et la productivité des salariés dépendent de la satisfaction de l'ensemble de leurs besoins au travail.

Ces besoins sont classés par ordre d'importance comme suit : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins d'appartenance, besoins d'estime, besoins d'accomplissement.

Ensuite, Herzberg développe l'idée selon laquelle la satisfaction des salariés passe non pas par la suppression de ce qu'il appelle les facteurs d'hygiène comme les conditions de travail, le système administratif et le système de supervision mais par l'amélioration des facteurs motivateurs comme la réalisation de soi, reconnaissance du travail, contenu du travail, responsabilités et les opportunités d'avancement.

Enfin, en proposant la théorie X et la théorie Y, McGregor, met en évidence le fait que les salariés ne sont pas uniquement motivés par la rémunération pécuniaire, qu'ils sont en mesure de s'autocontrôler et surtout que, dans certaines conditions, ils recherchent responsabilités et initiatives. Dans le même temps, l'ensemble de ces évolutions conduit peu à peu à une professionnalisation de la fonction Personnel.

En France, l'ANDCP<sup>5</sup> (Association Nationale des Directeurs et Chefs de Personnel) est créée à l'initiative des directeurs du personnel en vue d'échanger informations et expériences relatives à la gestion du personnel et de réfléchir au perfectionnement de celle-ci.

Selon cette association, dans une enquête réalisée afin de déterminer le contenu de la fonction personnel. Un enrichissement considérable a eu lieu depuis la période précédente, les résultats de cette enquête indiquent que la fonction RH comprend :

- Des fonctions traditionnelles comme : le recrutement, la qualification du travail, la réglementation, discipline, l'administration du personnel et les relations avec le personnel.
- Des fonctions nouvelles : la formation, l'information et l'organisation de l'entreprise.
- Des fonctions connexes : la sécurité sociale et les retraites, les conditions de vie dans l'entreprise, médecine du travail.

La corrélation entre la taille de l'organisation et la présence d'un service du personnel est mise en avant, dans ce même ordre, la fonction RH était constatée dans les entreprises à plus grand nombre de salariés.

---

<sup>5</sup>J.M. Peretti, « Ressources humaines », p. 577.

Jean Fombonne, dans son ouvrage la Fonction Ressources Humaines, constate cinq faits significatifs de la montée de la fonction. Elle s'organise dans un nombre croissant d'entreprise, son champ d'action s'est élargi, elle atteint le statut d'une direction dans les grandes entreprises et dans les plus avancées, ses titulaires ont un niveau de formation plus élevé et la formation juridique n'est plus prédominante.

Enfin, l'apparition de nouvelles appellations de la fonction (directeur des relations humaines, directeur des relations sociales, directeur des relations au travail) est également révélatrice dans la mesure où il est observé que l'évolution de ses intitulés est en lien avec le l'évolution du contenu de la fonction et de ses missions.

La dernière décennie des Trente Glorieuses, se caractérise par l'arrivée des baby-boomers sur le marché du travail, c'est-à-dire l'arrivée de personnes dont les attentes diffèrent nettement de celles des générations précédentes. Ceci s'explique notamment par le fait qu'ils aient pris l'habitude d'un plus grand confort, qu'ils aient pour la plupart bénéficié d'une meilleure formation<sup>6</sup>.

Les aspirations des travailleurs augmentent face à l'élévation du niveau moyen d'instruction et de qualification. Les entreprises se trouvent donc confrontées à des attentes divergentes entre générations de salariés et plus particulièrement à des contradictions de priorités données au quantitatif et au qualitatif.

Les besoins physiologiques et de sécurité étant généralement satisfaits, de nouveaux besoins apparaissent tels que les besoins d'expression, besoins d'accomplissement. La satisfaction au travail passe par de nouvelles exigences et notamment par la satisfaction de ces nouveaux besoins. Cette période constitue un tournant dans l'historique de la fonction RH vue les divers bouleversements qu'a connu l'environnement des entreprises.

### **I.2.3. Les grandes mutations**

Depuis les années 1975, l'évolution technologique, l'environnement économique chaotique, le manque de visibilité à long-terme, l'évolution de l'offre du point de vue quantitatif et qualitatif, l'évolution des mentalités et préférences, l'évolution de la concurrence nationale et internationale et des marchés dans leur ensemble sont autant de mutations qui ont eu un

---

<sup>6</sup> J.M. Peritti, gestion des ressources humaines, p5.

impact considérable sur la gestion des entreprises et plus précisément sur la gestion des ressources humaines.

Le contexte économique a évolué et dans le cadre d'une économie de renouvellement, de nouveaux besoins sont apparus. Les consommateurs ne se satisfont plus d'une offre de produits standardisés (comme dans l'ère des trente glorieuses), par conséquent, des efforts de différenciation s'imposent aux entreprises, c'est ainsi que s'opère le passage de l'économie de l'offre à l'économie de la demande.

Les entreprises se soucient désormais des consommateurs, l'offre ne s'écoulant plus d'elle-même, comme c'était le cas auparavant, la vente de la production n'est réalisable que si elle correspond à des besoins clairement définis et à une demande formulée ou latente. C'est ce qui explique l'avènement de nouvelles fonctions dans les entreprises comme la fonction marketing.

Désormais, la compétitivité ne repose plus seulement sur une bonne maîtrise des prix mais de plus en plus sur la qualité et sur la flexibilité. L'intensification de la concurrence qui en résulte a des conséquences sur l'organisation des entreprises. Il s'agit d'une période de récession économique appelée les « Trente piteuses » par Nicolas Baverez<sup>7</sup>.

Dans le même temps, les mutations technologiques se sont enchaînées à un rythme plus ou moins rapide selon les domaines. La durée de vie des technologies étant courte, il importe que les employés soient en mesure de faire face, de s'adapter rapidement à leurs évolutions.

Le code de travail a connu un enrichissement via de nouvelles lois promulguées telle que :

- La loi sur le bilan social de 1977 qui exige une obligation aux entreprises de 300 salariés et plus en termes d'information sociale et de gestion sociale.
- Les lois Auroux de 1982 portant, entre autres sur les règles de la gestion de l'emploi et des temps de travail. Par ailleurs, l'ensemble des réformes qu'elle impose stimule la demande de cadres de personnel et contribue à un renforcement numérique de la fonction.
- La réglementation tente de s'adapter aux nouvelles contraintes de l'environnement avec la loi du 3 juillet 1986 qui supprime l'autorisation administrative de licenciement ou encore avec les lois sur l'aménagement du temps de travail de 1987.

---

<sup>7</sup> Nicolas Baverez, né le 8 mai 1961 à Lyon, est un essayiste français, il est également avocat depuis 1998 et auteur du livre « les trente piteuses », 1997.

Au cours des années 1990, la recherche d'adaptation de la réglementation au contexte environnemental se poursuit avec de nouveaux textes sur la formation, l'aménagement du temps de travail, l'insertion professionnelle, l'assouplissement du droit du travail pour les PME-PMI.

Ces mutations rendent plus délicate la politique contractuelle, ainsi la gestion du personnel implique, aujourd'hui de faire des choix en termes de nature du contrat sous forme de CDI, CDD, intérim et toute autre forme d'emploi atypiques qui sont devenus des outils indispensables et très utilisés face à une conjoncture économique instable. Il impose donc une gestion des ressources humaines plus serrée.

D'autre part, l'entreprise doit maintenir sa compétitivité dans un contexte difficile. Comme vu précédemment, l'entreprise recherche souplesse et adaptation en explorant pour cela tous les moyens de flexibilité. Certes, du point de vue de la politique contractuelle mais aussi par une bonne gestion anticipative des compétences, de la formation et de la capacité d'adaptation des individus.

Par ailleurs, les mutations technologiques, nécessitant une forte adaptabilité des salariés, les ressources humaines ont pour mission le maintien permanent d'une adéquation tant qualitative que quantitative de l'emploi.

Elle implique une politique dynamique, une gestion préventive des ressources humaines, un effort permanent de qualification et formation du personnel en place et un recrutement de personnel qualifié, l'adoption de la logique de compétence à la place de la logique de poste.

La logique de poste est une notion définie par Taylor. Elle représente le fait que les ouvriers soient parfaitement substituables devant les opérations confiées au titulaire du poste. Cette notion de poste qui correspond à la logique du fordisme n'est plus pertinente dans un environnement où la compétitivité ne repose plus uniquement sur les prix mais aussi sur la qualité, les coûts, la flexibilité dans les délais.

D'où le passage à une logique de compétence car la logique de poste a atteint ses limites lorsque la performance de l'entreprise dépend grandement de son aptitude à faire face à l'instabilité de l'environnement.

Dans ce nouveau contexte, et en fonction de cette logique, l'homme est considéré comme étant détenteur de compétences bien plus élevées que ce que lui est limitée dans la première logique. Il est, également, considéré comme étant détenteur d'une partie du savoir collectif de

l'entreprise. Enfin, il est détenteur d'une partie de la capacité collective à faire face à des événements exceptionnels ou à des situations de crise.

Ainsi, en quelques années, la fonction Personnel se transforme en fonction gestion des ressources humaines marquée par un changement de perspectives, de pratiques et se trouve tenue comme devant répondre à trois objectifs principaux, à savoir :

- Une adéquation qualitative et quantitative de la ressource humaine aux besoins actuels et futurs de l'entreprise,
- Une intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement de la ressource humaine,
- Une optimisation des performances de la ressource humaine afin de contribuer à la performance globale.

De ces trois objectifs, il est déduit que la gestion des ressources humaines passe d'une simple fonction chargée de la gestion quantitative au sein de l'entreprise à une fonction décisive d'ordre stratégique.

## **Section 02 : Analyse de la GPEC à travers la GRH**

Si 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.

### **II.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.

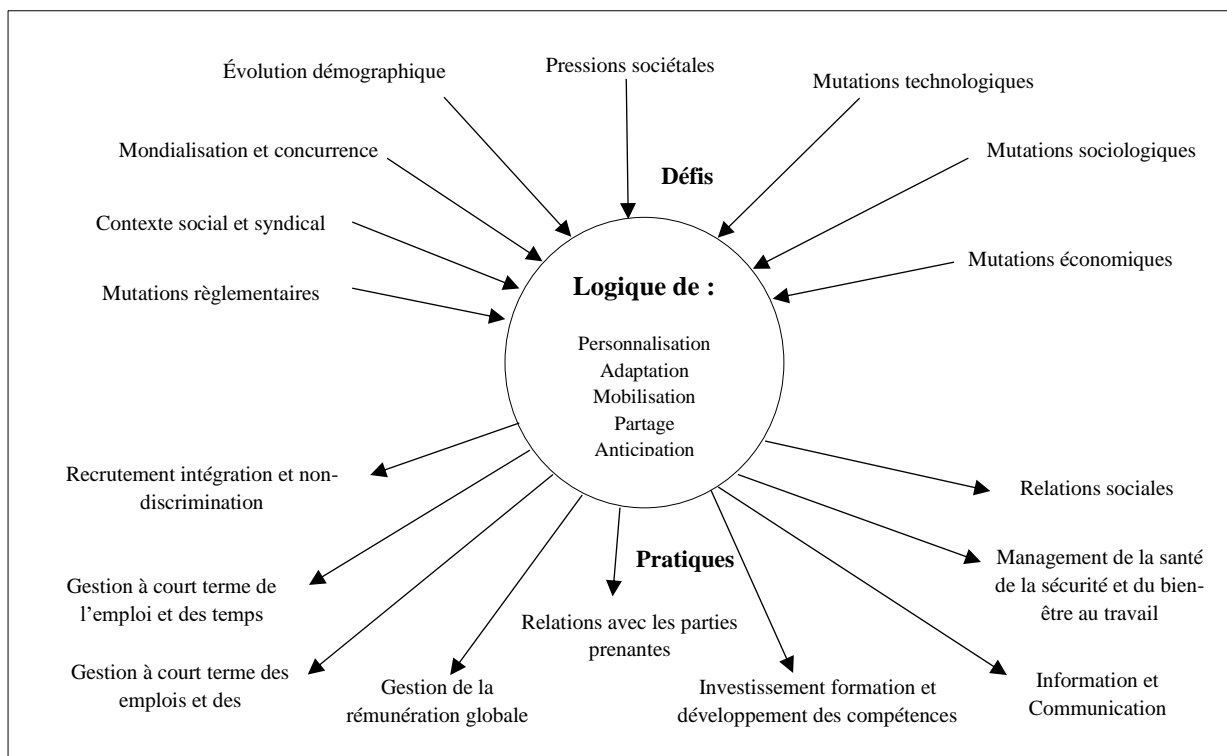
En la positionnant comme outil de la GRH, la GPEC pourrait être analysée à travers les défis auxquels fait face la GRH. Ces défis éclairent les acteurs dans la construction des outils de GPEC. Pour ces raisons une présentation de ces défis est importante. Quatre enjeux majeurs

de la GRH ont été identifiés<sup>8</sup>. 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 contingentielle<sup>9</sup> de la GRH (représentée dans la figure 01). 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.

**Figure 01** : Modèle contingentiel de la GRH



**Source** : Gestion des ressources humaines, Jean Marie Peretti, p. 3.

<sup>8</sup>D. Beaupré et al., « Gestion des ressources humaines développement durable et responsabilité sociale », p. 77-140.

<sup>9</sup> J. M. Peretti, Gestion des ressources humaines, p. 2-7.



Ce schéma fait ressortir, selon son auteur des liens entre défis, logiques et pratiques de la GRH. En effet, confrontée à de nombreux défis, l'entreprise doit s'appuyer sur de nouvelles logiques et adopter de nouvelles pratiques qui verront la fonction grandement reconfigurée.

Dans la GRH, la dimension gestionnaire oblige à intégrer dans les différentes démarches un volet de projection vers le futur. En cela, il semble important de réfléchir sur la dimension d'anticipation et de prévision dans la GRH à travers la GPEC.

## **II.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.

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* »<sup>10</sup>. 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.

### **II.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.

#### **II.3.1. 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. En effet, il est acceptable d'affirmer que les notions

---

<sup>1010</sup> J. M. Peretti, id, p.10.

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<sup>11</sup>.

### II.3.2. Définition de la prédiction et de l'anticipation

Le terme prédiction vient du latin « prae dicere » qui signifie « dire à l'avance » ou « annoncer à l'avance ce qui arrivera plus tard », en revanche, en parlant de la notion de prédiction, plusieurs questions se posent comme la question de savoir : sur quoi se baser pour prédire ? La procédure adoptée est d'une nature intuitive, la prédiction est le résultat d'un savoir d'une nature intuitive, sans fondement rationnel, qui s'assimilerait à la voyance ou à la révélation, dans ce cas, les propos prédits seraient jugés en fonction de leur conformité aux résultats attendus.

Ensuite, Anticiper vient du latin « anticipare » et se compose de « ante et capare », ce qui signifie « prendre les devants » c'est-à-dire « agir avant le temps déterminé ». Selon Missonnier « depuis la nuit des temps, l'anticipation inscrit l'humanité dans le flux incessant d'une temporalité source de créativité et de finitude. Face à son futur, l'individu, le groupe ne peuvent pas ne pas anticiper »<sup>12</sup>. Anticiper suppose de s'ancrer dans le passé et le présent pour essayer de décider et d'agir sur l'avenir.

Dans le même ordre d'idée, ce qui est anticipé existe, en partie, dans le présent et ne se trouve pas totalement dans le futur. En d'autres termes, le futur a ses prémices dans le présent d'où l'importance pour les entreprises d'anticiper l'avenir.

L'anticipation consiste à adapter la vision et les projets aux disponibilités futures. Elle se définit, également, comme un mécanisme de défense visant à réduire ou à annuler les effets des dangers réels ou imaginaires face à l'incertitude et à l'indétermination de l'avenir en voie d'élaboration.

---

<sup>11</sup> S. Missonnier « La prévention, l'anticipation et la prédiction », p. 85-96.

<sup>12</sup>S. Missonnier « L'avenir présent de l'anticipation », p. 55.

L'anticipation se définit comme « *le mécanisme par lequel les dirigeants collectent des informations en rapport avec leur environnement et les transforment en représentations de l'avenir* »<sup>13</sup>. A priori anticipation et prédiction se distinguent surtout dans le domaine de la gestion. En effet, en comparant l'anticipation à la prédiction, elles diffèrent l'une de l'autre, d'une part car l'anticipation au contraire de la prédiction est un mécanisme rationnel par lequel l'individu élabore des images mentales de ce qui est susceptible de se produire, d'autre part, car les images qui proviennent de l'anticipation reposent en partie sur des éléments constatés dans le présent.

L'anticipation est une prévision quand il s'agit d'une continuité, cela suppose la conformité par rapport au passé et au présent. L'anticipation est prospective quand il s'agit de rupture. De fait, la continuité prônée dans le premier cas disparaît. L'essence de la gestion consiste à construire demain et par conséquent, à prévoir, c'est dans ce sens que parler de gestion prévisionnelle, serait un pléonasme.

Toutefois, ces deux démarches sont complémentaires car si la prévision est continuité et la prospective est une rupture, ces deux logiques de changement portent sur le même objet commun qu'est le futur, dans les deux cas, construire l'avenir passerait donc par une démarche prospective.

En plus, ces définitions de l'anticipation font apparaître deux autres considérations : Prédiction et description. En effet, l'anticipation peut être prédictive ou descriptive.

L'anticipation est prédictive lorsque l'environnement général de fonctionnement est stable, en revanche, elle est descriptive lorsqu'elle permet la construction de scénarios quant à l'avenir et permet de préparer, par la même occasion, les individus à faire face aux incertitudes à venir. Envisager les scénarios de l'avenir conforte l'idée de l'anticipation comme construction des futurs possibles.

En effet, l'utilisation de l'anticipation dans la GRH permettrait de montrer que cette dernière propose une vision à trois horizons temporels : à court, moyen et long terme.

### **II.3.3. La prospective**

---

<sup>13</sup>Smida et Condor, « Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises. », p. 17.

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.

### II.3.1.1. Définition de la prospective

Selon Françoise KERLAN, « *la prospective est un regard sur l'avenir destiné à éclairer l'action présente* »<sup>14</sup> 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.

### II.3.1.2. La prospective, GRH et GPEC

La prospective est une démarche orientée vers l'avenir. Mais une prospective sans dispositif d'opérationnalisation, sans plan préalable pour la réalisation d'actions demeure insignifiante. La finalité propre de la prospective est d'être au service de l'action.

Il existe plusieurs motivations qui permettent la mise en œuvre de la prospective, parmi ces motivations, celles d'ordre théorique selon laquelle il s'agit d'une refondation en ce qui concerne la vision et l'avenir. Le désir profond de connaître l'avenir est transposé dans le cadre des entreprises en ce qui concerne les actions et décisions à prendre.

L'objectif recherché dans les entreprises et de plus en plus dans les organisations est d'interroger l'avenir, de l'étudier afin d'en dégager les solutions à d'éventuels problèmes sous forme d'actions à mettre en place dès aujourd'hui pour les résoudre.

Selon Gaston Berger, la prospective consiste à « *voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser à l'homme* »<sup>15</sup>. Dès lors, l'entreprise qui opte pour

---

<sup>14</sup> F. Kerlan, Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, P.55.

<sup>15</sup> Berger G., [En ligne], La prospective, [Consulté le 02/07/2017], Disponible sur le : <http://www.prospective.fr/gaston-berger/>

cette voie doit pouvoir intégrer dans sa stratégie de fonctionnement la dimension humaine. En ce sens et selon cette définition de la prospective, il est déduit que l'homme est au cœur du dispositif c'est pour cela que la dimension humaine doit être largement prise en compte.

Ensuite, la question qui se pose est celle de savoir, comment prendre en compte complètement cette dimension humaine dans la prospective ? La réponse à cette question conduit à considérer la dimension multidisciplinaire que doit revêtir la prospective.

De ce fait, intégrer la prospective dans la réflexion suppose de s'ouvrir à d'autres champs disciplinaires afin de bien étudier, de s'interroger et d'anticiper les futurs possibles, plausibles et même probables sans toutefois rechercher la certitude dans leur réalisation.

Selon A. Scouarnec<sup>16</sup> cinq caractéristiques de la prospective peuvent être identifiées. Le tableau, ci-après, reprend ces différents types de caractéristiques et leurs contenus.

---

<sup>16</sup> A. Scouarnec, « Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective », p. 171-186.

**Tableau 01** : Les caractéristiques de la prospective.

Type de caractéristiques	Contenus
Approche globale	La prospective est pluridisciplinaire et transversale. Une approche systémique permet d'éclairer la complexité du réel. La dimension du long terme est nécessaire. La créativité exige d'expérimenter des rapprochements et des confrontations pour imaginer les changements en germe.
Approche Longue	La prospective a pour ambition de voir large et loin : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parce que l'histoire relativise les modes du moment et renvoie aux courants profonds.</li> <li>- Parce que seule la vision longue permet de faire émerger les ruptures, les seuils, les inversions de tendance, de « périodiser » des cheminements.</li> <li>- Parce que l'avenir introduit des degrés de liberté croissants avec l'horizon temporel : à court terme, on peut réagir, à long terme, on peut réagir.</li> </ul>
Approche Rationnelle	La démarche doit s'appuyer sur le bon sens et la rigueur en utilisant des outils éprouvés et en privilégiant la lisibilité et la transparence.
Approche d'appropriation	Seule une démarche participative, impliquant en profondeur les décideurs et leurs conseillers permet de donner la valeur opérationnelle recherchée.
Vision pour l'action	La prospective renvoie à deux préoccupations distinctes : - Un souci d'anticipation : on explore le futur afin de déceler les lignes directrices des grandes évolutions en cours, les principales incertitudes, les ruptures potentielles – Une volonté d'action : on ne cherche pas à prédire l'avenir mais à le construire, en agissant sur ce qui est maîtrisable.

**Source** : A. Scouarnec, « Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective » p. 173.

À partir de ces différentes données et caractéristiques de la prospective, il semble important d'utiliser la prospective dans le champ des sciences de gestion et en particulier dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Plus concrètement, il paraît à travers la lecture de ce tableau que la prospective aide les entreprises dans l'élaboration d'outils de gestion anticipée des ressources humaines tels que la GPEC dans la mesure où elle permet d'analyser les futurs possibles de façon plus élaborée dans la construction de la GRH.

Valorisée de nos jours pour ses apports dans le cadre de la construction d'actions par interrogation du futur, la prospective pose cependant des questions méthodologiques

nécessaires et utilisables afin de pouvoir concevoir l'avenir et permettre la mise en place de ces actions.

Il existe une multitude de méthodes en lien avec la prospective, il convient de retenir deux parmi celles qui peuvent être utilisées dans le cadre d'une démarche de GPEC. Parmi ces méthodes, il est fait choix d'utiliser la méthode de scénario et la méthode de dires d'expert.

Si la première méthode retient l'attention dans ce qu'elle représente comme avantage en permettant d'appréhender la réalité de l'entreprise en décrivant l'univers de travail habituel des individus et fournissent alors des informations essentielles pour celle-ci.

La seconde méthode est utilisée dans le cadre de la conception du changement organisationnel dans l'entreprise à laquelle s'intéresse cette étude. Les détails de chacune de ces deux méthodes seront présentés dans ce qui suit.

### **II.2.2. La méthode de scénario**

Selon Julien et al. « *La méthode de scénario est une démarche synthétique qui, d'une part, simule étape par étape et d'une manière plausible et cohérente une suite d'événements conduisant un système à une situation future et qui d'autre part, présente une image d'ensemble de celle-ci. Elle se fonde sur des analyses synchroniques et diachroniques ; les premiers simulent l'état du système à un moment donné et sont orientés par la description cohérente tandis que les secondes se penchent sur l'enchaînement des événements et sont amenés à mettre l'accent sur la causalité et les interrelations entre ceux-ci* »<sup>17</sup>.

La méthode de scénario fournit une vision de l'avenir à partir de plusieurs discussions sur les évolutions possibles sur la base de certaines considérations présentes. De fait, l'avenir peut être vu différemment en fonction de l'objectif qu'on cherche à atteindre à travers la méthode de scénario. Quatre types de scénarii sont identifiés et résumés par Julien et al. Dans le tableau suivant :

---

<sup>17</sup>P-A. Julien, P. et Al., « La méthode des scénarios en prospective », p. 254.



**Tableau 2** : Recensement et analyse des types de scénarii

	Types de scénario	But du scénario	Prémisse du scénario	Cheminement utilisé
Scénario exploratoire	Scénario tendanciel	Cherche à identifier un futur possible	Assume la permanence et la prédominance des tendances lourdes	Examine la continuation de ces tendances dans l'avenir
Scénario d'encadrement	Veut délimiter l'espace des futurs possibles	Assume la permanence et la prédominance de certaines tendances lourdes (privilegiées)	/	Fait varier de façon extrême les hypothèses concernant l'évolution de ces tendances
Scénario d'anticipation	Scénario normatif	Cherche à produire une image d'un futur possible et souhaitable	Assume que l'on peut déterminer tout d'abord un ensemble d'objectifs à réaliser	Fait la synthèse de ces objectifs et relie cette image du futur au présent par un cheminement plausible
Scénario contraste	Esquisse un futur souhaitable à la frontière des possibles	Assume que l'on peut déterminer tout d'abord un ensemble d'objectifs à réaliser s'écartant des objectifs de référence	/	Fait la synthèse de ces objectifs et relie cette image du futur au présent par un cheminement plausible

**Source** : Julien et al, « La méthode des scénarios en prospective », p. 255.

Sur la base des données du système considéré au départ, il faut assigner une vision d'anticipation ou d'exploration laquelle devra être atteinte à travers des chemins variés. L'avenir se dessine alors à partir des prémisses se trouvant dans le présent. L'enjeu consiste à bien connaître le présent en tant que base sur laquelle se pose le futur.

La méthode des scénarios peut s'avérer difficile à pratiquer surtout si le système dans lequel l'avenir est envisagé est complexe. En effet, plus le système est complexe plus la connaissance des éléments de ce système sera difficile et par conséquent les futurs possibles seront également difficiles à être identifiés.

Dans la construction d'une GPEC, l'utilisation de la méthode de scénario peut permettre aux acteurs engagés dans une telle démarche d'envisager les futurs possibles afin de penser des actions qui pourront répondre le mieux à leur souhait. Que ce soit dans le cas d'une exploration ou d'une anticipation, la méthode de scénario peut être utilisée efficacement.

Pour compléter l'analyse sur la prospective et éclairer les acteurs dans la mise en place d'actions qui relèvent de ce champ, une autre méthode est largement utilisée au sein des entreprises, parmi lesquelles l'Office National de la Météorologie. Il s'agit de la méthode de dires d'expert qui sera présentée dans le point suivant.

### **II.2.3. La méthode de dires d'expert**

La deuxième méthode prospective qui est celle du recours aux dires d'expert est certainement l'une des méthodes les plus classiques dans ce domaine. Recourir à la méthode de dires d'expert se justifie car les processus de changement organisationnel où aucun acteur n'est capable de définir à l'avance le fonctionnement visé posent des défis aux théories managériales.

Or ces types de situations sont de plus en plus fréquents dans les entreprises. Ainsi créer une dynamique de production de connaissance et de savoir utiles aux acteurs dans les projets complexes et orientés vers l'avenir est nécessaire.

Selon le dictionnaire Larousse, l'expert est une personne qui a une parfaite connaissance d'une chose due à une longue expérience et devient, par conséquent, apte à en juger le contenu de tout démarche et proposer une façon optimale de conduire une action.

L'expert est alors la personne compétente pour répondre aux questions posées ou pour étudier en profondeur le sujet en question relevant d'un domaine qui le sien sur un sujet précis.

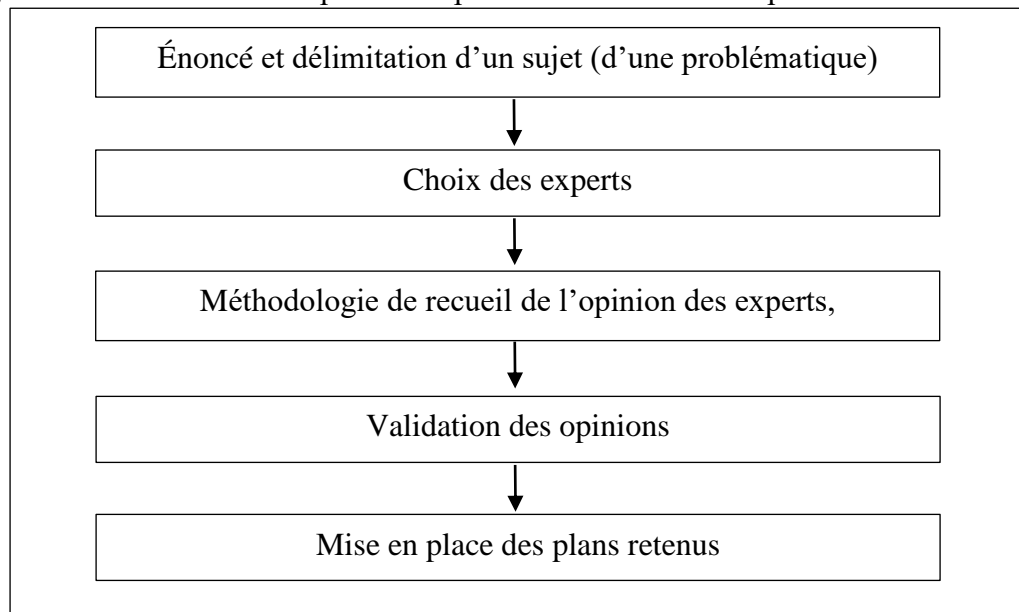
Il y a donc une proximité entre le sujet d'expertise et l'expert. L'expert a des connaissances techniques, relationnelles, environnementales sur le sujet traité. Un système d'expert en tant que démarche de rationalisation alliant recherche et action participative peut

être adopté par les acteurs qui souhaitent recourir à l'expertise. Un expert peut être consulté en raison de son rôle dans les processus de décision liés à la problématique.

L'expert peut également être consulté en raison de sa connaissance directe ou indirecte du sujet. Recourir à un expert c'est alors se confier à la perception qu'a un individu ou un acteur sur une situation, un phénomène ou un événement donné.

L'expert, grâce à sa connaissance parfaite de son domaine d'expertise, peut en dire les suites prévisibles. Il peut aussi statuer sur les probabilités de réalisation d'un événement. Il devient dans la prospective la pièce maîtresse dont dépendent les orientations, les choix et les justifications à donner à l'objectif fixé. Au regard de cette importance de l'expert, il devient indispensable de bien le choisir et de valider les méthodes et manières par lesquelles cette connaissance prospective est produite par dires d'expert. De manière schématique, le travail avec les experts peut être résumé de la façon suivante :

**Figure N° 02 :** Schéma récapitulatif reprenant le travail de l'expert



**Source :** Conception personnelle à partir de données ci-dessus.

Malgré ces points méthodologiques, l'appropriation des dires d'expert est une opération complexe qui comporte, selon Hatchuel et Weil trois aspects principaux<sup>18</sup> :

- La sélection : cela se résume dans le fait que tout ce que sait l'expert n'est peut-être pas utile ou n'est pas adapté à la problématique posée ;

<sup>18</sup>A. Hatchuel et B. Weil, « Dynamique des connaissances et changement organisationnel : réflexions à partir d'un cas de système-expert de génération automatique de gamme de fabrication », p. 44.

- La structuration et la restructuration : en ce qui est des concepts plus manipulables ou plus pertinents pour le problème sont introduits dans le savoir partiel ;
- L'incorporation de connaissances : il s'agit de favoriser la production de savoir nouveau utile à la résolution du problème posé.

L'objectif à travers l'exposé de ces différentes approches est de cerner l'approche anticipative contenu dans la GPEC et d'éclairer des diverses méthodes qui puissent être mobilisé dans le cadre de l'application d'une démarche de GPEC au sein de l'entreprise.

Il est à noter que d'une entreprise à une autre, les outils utilisés peuvent varier en fonction des changements à prévoir, mais dans tout cas de figure, l'idée retenue dans ce point est celle selon laquelle l'avenir se prépare dans le présent.

La méthode de l'expert a été utilisée par l'Office National de la Météorologie dans son projet de modernisation et de conception d'une nouvelle organisation, en effet, les services de deux experts internationaux ont été sollicités afin de parvenir à ces fins.

Après avoir présenté ces méthodes, il devient pertinent de se pencher dans cette recherche sur les diverses théories du management. Dans ce qui suit sera présentée une grille de lecture théorique de la GPEC à travers diverses théories en lien avec le thème traité.

### **Section 03 : Grille de lecture théorique de la compétence et de la performance de l'entreprise**

Cette troisième section est entamée par l'exposé des différentes approches théoriques du management et énumérant l'une après l'autre leur vision de la compétence et de la GPEC et ses liens avec la performance de l'entreprise, partant de l'idée de remise en cause de la théorie néoclassique et la critique des théories contractuelles de la firme, tout en faisant valoir l'approche par les ressources et compétences où la notion de compétence trouve ses origines, cette étude s'intéresse à la théorie de contingence, puis la théorie des parties prenantes afin de mieux éclairer le thème de la GPEC à travers les divers paradigmes managériaux .

Dans la continuité et dans le même sens, il est utile de faire une analyse de la performance, qui était auparavant exclusivement financière et l'amener à sa vraie définition élargie de nos jours.

### **III.1. Grille de lecture théorique de la GPEC**

La compétence est un concept qui peut admettre diverses définitions, la GPEC trouve ses racines théoriques dans l'approche basée par les compétences, cependant, par rapport à l'entreprise, vu que la GPEC est souvent synonyme de changement compte tenu de la stratégie de l'entreprise, la théorie de la contingence est mobilisable afin d'éclairer cette étude, ainsi, vu la multitude d'acteurs intervenants dans le cadre de la démarche de GPEC, la théorie des parties prenantes, peut cependant, renseigner dans la nécessité d'obtenir l'adhésion des acteurs à un tel projet.

#### **III.1.1. L'approche basée sur les ressources et compétences**

L'approche basée sur les compétences (ABC dans ce qui suit) s'oppose et marque une différence sur des points essentiels aux théories contractuelles de la firme qui envisagent la firme comme nœud de contrats, en revanche, l'ABC est une approche qui met au centre de la réflexion la question des compétences spécifiques à l'entreprise. Cette approche s'est progressivement développée.

L'ABC regroupe un ensemble de propositions qui ne sont pas toujours homogènes mais complémentaires, elles partagent un ensemble de fondements communs qui permettent d'identifier cette approche et de la distinguer des approches théoriques contractuelles. En ce qui suit, les origines et les sources de cette approche seront présentés, ensuite, le contenu tel qu'il s'est progressivement constitué par enrichissements successifs en lien avec la notion de compétence.

##### **III.1.1.1. L'approche basée sur les compétences**

L'origine commune et qui constitue aussi un fondement partagé par les différentes composantes de l'ABC est constituée par les propositions posées au cœur de l'approche behavioriste de la firme, telles qu'elles ont été présentées dans les travaux fondateurs par les auteurs Simon, Cyert et March dès les années 1960<sup>19</sup>.

La base sur laquelle repose la vision behavioriste de la firme est celle du rejet de l'hypothèse de rationalité substantielle de la maximisation des comportements. À partir du

---

<sup>19</sup>Benjamin Coriat et Olivier Weinstein, La théorie de la firme, entre contrats et compétences, Revue de l'économie industrielle, 2010, p71.

moment où la vision de la firme apte à produire des réponses rationnelles qui permettent de satisfaire les contraintes de son environnement et maximiser le profit, la question principale est de savoir comment se produit le processus de prise de décision au sein de l'entreprise ? Quel type de « processeur d'informations » la firme est-elle ?

L'auteure ayant réfléchi à la question de la firme comme lieu de mise en place de dispositif spécifique est Penrose, en effet, cette dernière souligne qu'au-delà de la seule gestion des informations, la firme se présente, également, comme un ensemble de ressources. À partir de ce constat, l'aptitude à gérer ces ressources, les combiner et les articuler devient décisif et permet les meilleures performances possibles, et c'est cette capacité qui fait que les firmes sont différentes.

L'approche évolutionniste s'est développée à partir de l'idée de l'exploration des ressources dont la firme dispose. Les auteurs de ce courant mettent l'accent sur le fait que la firme doit être envisagée et réfléchie comme un répertoire et un processeur de connaissances et compétences tout en mettant en avant le rôle des routines, définie comme selon Benjamin Coriat et Olivier Weinstein comme « *les savoir-faire des organisations et conçues comme dispositifs de résolution de problèmes* » tout en insistant sur le rôle déterminant de l'apprentissage organisationnel, défini comme un processus de résolution de problème qui s'inscrit dans l'action.

Il est à déduire à travers ces éléments que la firme est désormais considérée comme un nœud de compétences, alors qu'elle était précédemment considérée comme un nœud de contrats dans l'approche contractuelle.

### **II.1.1.2. La firme comme un processus d'information**

Les travaux de Cyert expliquent l'opposition à la théorie de la firme et les fondements de la théorie behaviouriste de la firme comme alternative. En effet, étant marqué par le fait que la théorie de la firme est celle selon laquelle les forces externes des marchés sont supposé être dominantes et auxquelles l'entreprise ne fait que réagir et de s'adapter, par conséquent, le comportement de l'entreprise est prévisible indépendamment de la taille, de l'industrie, de la structure organisationnelle, la rupture de cet auteur vient surtout de ce qu'il n'y a pas de structure interne à l'entreprise et il n'y a aucune place dans la théorie de la firme pour toute influence sur les décisions découlant du comportement des individus au sein de l'organisation.

Or, cela contredit toutes les observations empiriques parce qu'elle manque l'essentiel de ce qu'est une firme, c'est-à-dire, une structure singulière où sont prises des décisions, c'est ce qui explique l'existence des performances différentes d'une firme à l'autre même lorsqu'elles opèrent dans le même secteur d'activité.

À ce moment-là, devient important d'expliquer comment les informations sont collectées et traitées au sein de l'organisation et c'est ainsi qu'émerge la vision de la firme comme processus de prise de décision.

Étant posé que la firme, au contraire de ce qui prévaut dans les approches de la firme point, est dotée d'une structure interne de gestion de informations, la question devient celle de comprendre comment s'effectuent au sein de la firme les processus de prises de décision ? L'idée que la firme n'est pas exclusivement régie par des forces externes auxquelles elle ne fait que s'adapter mais qu'elle est le lieu de prise de décision qui dépendent des interactions entre individus qui la composent modifie la vision des choses.

En se développant et en intégrant les apports souvent décisifs de H. Simon, la représentation de la firme s'éclaircit. En définissant une organisation comme « *un système d'actions coordonnées entre individus et groupes dont les préférences, les informations et les connaissances diffèrent* »<sup>20</sup> l'accent est plutôt mis sur le fait de l'instabilité est essentielle et est au cœur de l'entreprise. À partir du moment où les informations, les préférences et les connaissances diffèrent, les conflits entre les agents deviennent normaux.

En cela, se trouve même un point central de la théorie des organisations en posant que les théories d'organisation décrivent la transformation délicate du conflit en coopération, la mobilisation des ressources et la coordination des efforts qui facilitent la survie et la pérennité commune d'une organisation et de ses membres.

La prise de décision est un processus dont les résultats peuvent être parfois imprévisibles et qui s'effectue, en effet, sous l'impact de deux facteurs que sont l'information imparfaite dont disposent les agents et que ceux-ci n'opèrent qu'en rationalité limitée et le fait que la firme est le lieu de conflits d'intérêts entre individus et groupes, de là émergent des processus d'essais et

---

<sup>20</sup>Benjamin Coriat et Olivier Weinstein, Id., p74.

erreurs, par apprentissage, des micro-régularités qui serviront de points d'appui dans le processus de prise de décisions.

Ces mêmes micro-régularités sont désignées comme des routines, définies comme des procédures d'opération standard venant appuyer le processus de prise de décision. L'idée que la firme est un lieu de conflits d'intérêts qu'il faut arbitrer pour assurer la survie de l'organisation de chacun de ses membres est mise en avant.

L'entreprise peut être vue comme une coalition résultant de multiples négociations entre ses participants. Celles-ci donnant lieu à des rémunérations qui ne sont pas tous nécessairement pécuniaire mais peuvent prendre la forme d'avantages divers comme les promesses d'avancements, l'attribution de moyens en personnels et en équipements, les avantages en nature divers. En contrepartie les subordonnés s'engagent à satisfaire des sous-objectifs qui constituent autant de points d'appui dans les processus de contrôle que mettent en place les dirigeants.

Ce processus de direction et de contrôle constitue un coût pour l'organisation. Il consiste en une dépense interne qui relève d'un budget discrétionnaire dont dispose le dirigeant et dont il use pour assurer la cohésion de l'organisation et lui permettre d'atteindre ses objectifs. Cette dépense qui est à minimiser peut-être plus ou moins lourde en fonction de la nature et l'importance des tensions et des conflits internes à l'organisation et vient plus ou moins fortement influencer ses performances.

Dans le même ordre d'idée, il résulte que les décisions qui émanent des dirigeants sont toujours et nécessairement sous-optimales, les ajustements se font hors de l'équilibre, loin des critères de maximisation.

Dans la vision behavioristes de l'entreprise, l'asymétrie de pouvoir et de conflits d'intérêts sont essentielles et décrivent des relations entre agents et seuls les compromis de satisfaction peuvent permettre à l'organisation de se survivre.

### **III.1.1.3. La gestion et la création des ressources intangibles**

À partir des constats précédents, une nouvelle vision émerge autour des travaux de Penrose et de Chandler, compte tenu de la nécessité de prendre en considération le fait que la



firme n'est pas seulement un lieu de traitement des informations mais aussi un lieu de déploiement de compétences spécifiques.

Chandler développe en premier cette vision à partir d'investigations historiques approfondies connues qui mettaient en évidence le changement de forme de la firme qui passe d'unitaire à la forme divisionnelle. Dans ces nouveaux types de firme qui vont naître et les développements conséquents qu'ils vont connaître, l'auteur distingue « la main visible des managers », une expression qui s'oppose à la « main invisible » du marché.

C'est dans cette conception que la firme sera vue comme une collection de ressources productives qui désignent l'ensemble des actifs, non seulement, tangibles mais aussi intangibles qui pourront être mobilisés pour l'accomplissement des objectifs de la firme et l'amélioration de ses performances.

À côté des ressources tangibles comme la qualité du matériel de production, les ressources intangibles que constituent les compétences des salariés que chaque firme peut se procurer, celles des dirigeants en particulier, les ressources organisationnelles sont privilégiées.

Dans cette vision, ce qui importe c'est le « service » rendu à la production par les ressources qui affirme que ce ne sont pas les ressources elles-mêmes qui sont les « intrants » mais les services que ces ressources peuvent rendre à l'organisation, en d'autres termes, la façon avec laquelle ses ressources sont exploitées.

La compétence d'une firme n'est pas le résultat d'une addition des ressources dont elle dispose, mais bien de la capacité d'en tirer le meilleur parti à partir des agencements que l'entreprise est capable de mettre en œuvre pour exploiter ses ressources.

Pour toutes ces raisons, il est retenu que le rôle clé est tenu par la structure administrative mise en place par le management et sa propre habileté à en tirer parti.

Il est déduit des éléments précédents une rupture avec l'approche néo-classique standard. Cette séparation s'affirme, d'une part parce qu'elle insiste sur le fait que l'allocation des ressources au sein de l'entreprise ne s'effectue pas suivant des procédures automatiques comme ils sont postulés dans la théorie de l'allocation par les prix, mais résultent de choix volontaires des managers, d'autre part, en ce que l'activité des managers ne se réduit pas à la seule

allocation des ressources, mais aussi parce qu'elle implique leur renforcement, leur extension, leur développement. La firme n'est pas seulement un lieu d'utilisation de ressources, elle est aussi un lieu de création de ressources nouvelles.

La théorie des compétences cœurs de Prahalad et Hamel lesquels dans leur article de 1990<sup>21</sup> s'appuyant sur les travaux antérieurs font avancer l'analyse. Selon l'analyse de ces deux auteurs, la firme est loin d'être une simple collection de ressources, mais chaque firme se distingue et s'identifie par ses compétences cœurs qui s'affirment dans la capacité qu'a une firme d'utiliser ses ressources pour les assembler, les combiner et les faire converger vers une offre de produits ou de services qui vont constituer sa singularité et déterminer sa position sur le marché.

La capacité à concevoir et offrir des produits demandés et désirés par le marché, non facilement reproductibles par le concurrent, lui permettant de prélever des rentes de surprofit, est au cœur de la théorie du management.

Les compétences cœurs, ne sont pas les compétences technologiques de la firme, mais bien ses compétences en management et en organisation. Ce sont ces dernières qui permettent d'offrir des produits qui rendent possible d'occuper des positions fortes sur le marché. La théorie ultérieure de la construction de l'avantage compétitif, au cœur du Management Stratégique, trouvera à travers l'ABC l'un de ses fondements essentiels.

#### **III.1.1.4. Les routines organisationnelles**

Avec les évolutionnistes, l'approche va connaître de nouveaux développements, en effet, leurs contributions peuvent être résumées dans les deux propositions complémentaires suivantes :

La firme ne doit pas être pensée seulement comme un lieu de gestion des informations, elle doit être vue comme un outil de coordination et de traitement de connaissances, les firmes sont des réservoirs de compétences, cette propriété des firmes tient au fait que ce qui la structure consiste en un ensemble de routines, qui constituent autant de procédures de résolution de

---

<sup>21</sup>P. Cohendet et P. Llerena, la conception de la firme comme processeur de connaissances, p215-218.

problèmes, chaque firme se distinguant des autres par l'ampleur et la nature du réservoir de compétences qu'elle recouvre.

À l'origine de la démarche évolutionniste, il y a en effet cette double observation clé que non seulement les entreprises diffèrent, mais elles diffèrent d'une façon soutenue. Ces différences concernent non seulement la nature des entreprises mais aussi leurs performances.

La variété est ainsi essentielle au monde des firmes. Elle n'est ni accidentelle, ni temporaire, mais constitutive de leur être même. La seule théorie de la firme possible et admissible se doit de mettre l'accent et de rendre compte de leur variété, en tant que norme de leur existence.

Les évolutionnistes rendent compte de cette variété en faisant observer que pour l'essentiel les décisions dans les firmes ne résultent pas de la délibération, mais de procédures routinières qui résultent soit d'interactions entre les agents, soit d'apprentissages auxquels ont été soumis les individus qui composent la firme.

Chez Nelson et Winter, les routines sont définies comme l'équivalent pour les organisations de ce que sont les compétences chez les individus : « *les compétences individuelles sont analogues aux routines organisationnelles* ».

Une routine renvoie à un modèle d'activité répétitif par une organisation entière, ainsi qu'à une compétence individuelle. La dimension de répétitivité est essentielle. L'existence de compétences individuelles comme des routines organisationnelles implique l'automatisme de leur mise en œuvre et de leur déploiement.

Cela explique pourquoi les routines sont économiquement efficaces en s'imposant face à la délibération ou au contrat coûteux par la coordination. Une fois acquises les routines se déploient sans délais et sans coûts supplémentaires, elles apportent profit à l'entreprise.

Si chaque routine constitue un savoir-faire particulier, une manière d'associer et de combiner des compétences partielles des individus pour réaliser une tâche, prises ensemble les routines forment la mémoire organisationnelle des entreprises.

Les routines constituent un stock de savoir-faire dans lequel les agents puisent pour assurer le bon déroulement des opérations et la bonne coordination des tâches au sein des

organisations en général et des entreprises en particulier. Les répertoires de réponse que constituent les routines consistent aussi bien en la manière de faire les choses, qu'en la manière de déterminer ce qu'il faut faire.

Ces propriétés permettent de caractériser les routines comme des protocoles de résolution de problèmes. C'est à travers elles que les firmes font face à leur environnement, produisent les réponses adaptées.

En effet, Chaque firme dispose d'un ensemble singulier de routines qui constitue sa « compétence foncière » propre, c'est ainsi qu'on déduit la réponse à la question de savoir pourquoi les firmes diffèrent de façon persistante.

Au cours du temps, cette compétence est évolutive, elle peut s'enrichir ou s'appauvrir, se développe suivant une trajectoire continue, ou connaît des bifurcations (par exemple, en cas d'acquisition de firmes à différentes compétences, ou de recrutement d'individus à compétences nouvelles).

Tous les modèles évolutionnistes sont construits sur cette hétérogénéité essentielle des agents, même si des processus de sélection font que toutes les espèces ne sont pas appelées à survivre en présence de changements de l'environnement.

Au fil du temps, l'entreprise s'enrichit, elle passe de processeur d'informations à un processeur de connaissances. Son existence tient au fait qu'elle constitue un véritable « nœud de compétences » d'où l'importance qu'accordée à cette première approche dans la lecture théorique de ce travail de recherche.

S'intéresser à la compétence des individus c'est, également, s'intéresser aussi aux routines qui constituent des savoirs faire distinctifs qui singularisent l'entreprise et lui permet de produire une offre différenciée, c'est ainsi que l'adoption d'une approche anticipative des compétences constitue un levier non négligeable de la performance organisationnelle.

### **III.1.2. La théorie de la contingence**

La théorie de la contingence structurelle remet en cause le principe taylorien du « *one best way* » et l'idée d'une seule et unique bonne solution, ses tenants insistent sur le fait que la

solution peut varier selon la situation, cette contingence est dite structurelle car les changements dans les variables vont essentiellement affecter la structure de l'organisation<sup>22</sup>.

En effet, plusieurs variables semblent avoir des impacts sur le fonctionnement ou sur la structure de l'organisation. Ces variables sont soit internes, soit externes à l'organisation. Comme variables internes peuvent être cités : la taille, l'âge de l'organisation, la technologie, la stratégie. Alors que les variables externes peuvent être l'environnement et le territoire.

La taille peut concerner le nombre de salariés, le nombre de filiales, le nombre de niveaux hiérarchiques, le nombre de divisions du travail qui sont pris en compte dans les différentes organisations. Des relations pourraient être établies entre l'âge de l'organisation, la structure sociale dans l'organisation, la croissance, la diversification des activités, l'innovation, la résilience ou la résistance au changement, la flexibilité, le cycle de vie de l'organisation, etc.

Les questions semblables peuvent être posées en ce qui concerne la stratégie et la technologie adoptées dans l'organisation. L'étude de Burns et Stalker (1966)<sup>23</sup> qui porte sur les entreprises anglaises et écossaises a eu l'objectif de déterminer comment les structures organisationnelles des entreprises varient en fonction des différents types d'environnement dans lesquels elles se trouvent situées et où elles ont à opérer.

L'environnement est mesuré à partir de deux taux : la technologie et le marché du produit. De cette étude ont été identifiés plusieurs types d'environnements formant un continuum dont les extrémités sont respectivement : environnement très stable correspondant aux structures mécanistes et environnement dynamique et changeant correspondant aux structures organiques.

Si la technologie constitue un point essentiel dans cette vision, sachant qu'elle évolue sous un rythme de plus en plus élevé, derrière cette technologie, il y a une ressource humaine qui l'exploite en la maîtrisant, à ce propos, il convient que les Hommes soient formés à cette technologie via leurs compétences et que celles-ci soient mise à jour de façon régulière.

---

<sup>22</sup>J. Rojot, « Théorie des organisations », p. 91.

<sup>23</sup> Les études : Burns et Stalker (1966), Emery et Trist (1963), Lawrence et Lorsch (1967) sont évoquées par Rojot, « Théorie des organisations ».

Les études d'Emery et Trist (1963) d'une part, et de Lawrence et Lorsch (1967) d'autre part, ont permis d'identifier la complexité de l'environnement et les aspects d'intégration et de différenciation que peut adopter l'entreprise face à l'environnement.

La GPEC souvent synonyme de changements préparatifs de l'avenir constitue un double volet, d'abord externe adaptatif aux évolutions technologiques et réglementaires de l'environnement, ensuite, interne collectif et individuel, collectif dans la détermination des objectifs à atteindre pour l'entreprise en terme d'effectif et compétences nécessaires pour faire face aux diverses mutations de l'environnement et individuel dans la mesure où elle constitue une opportunité pour la carrière de l'individu et sa situation vis-à-vis des objectifs de l'entreprise.

Ces considérations ont influencé le choix de la théorie de la contingence dans cette lecture théorique, en effet, la théorie de la contingence propose de réfléchir à la meilleure organisation possible en prenant en compte les variables de l'environnement.

En suivant l'idée de l'inexistence d'une meilleure organisation qui s'appliquerait à toutes les entreprises, ces dernières sont souvent appelées à opérer des changements organisationnels afin de tendre à une organisation qui répond au mieux aux fluctuations de l'environnement afin de s'y adapter, voire même agir sur ce dernier.

Il convient, ainsi, d'avoir une vision anticipée de l'évolution de l'environnement afin de pouvoir s'y organiser en interne et ne pas être pris au dépourvu face à ses aléas, ainsi, la GPEC qui est par essence, une démarche anticipative du futur vise à mettre à disposition de l'entreprise les compétences nécessaires dans le but de permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

En s'inscrivant dans cette optique conforme à une vision prospective, la stratégie de l'entreprise passe d'une logique de moyens qui répondrait à la question de savoir qu'est-ce qu'il est possible de faire avec les moyens disponibles (fixation d'objectifs, allocation de ressources) ? À une logique de compétences qui répond à la question de savoir quel collaborateur former et/ou quel profil recruter afin d'atteindre les objectifs auparavant fixés (fixation d'objectif, compétences nécessaires).

### III.1.3. Lecture à travers la théorie des parties prenantes

Selon Freeman, une partie prenante est définie comme « *tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* »<sup>24</sup>. Le champ de cette définition est vaste et permet d'inclure dans les parties prenantes des acteurs actifs ou passifs, qui agissent volontairement ou non sur l'entreprise.

Les parties prenantes se distinguent en fonction de leurs caractéristiques. Ainsi, une classification des parties prenantes s'établit en fonction du pouvoir d'influence, de la légitimité à revendiquer et de l'urgence à réclamer.

La classification des parties prenantes se fait selon que celles-ci ont un, deux, ou les trois attributs. Ainsi se distinguent les parties prenantes discrétionnaires qui ont la légitimité, les parties prenantes dormantes qui ont le pouvoir, les parties prenantes urgentes qui ont l'urgence, les parties prenantes dominantes qui ont le pouvoir et la légitimité, les parties prenantes dépendantes qui ont la légitimité et l'urgence, les parties prenantes dangereuses qui ont le pouvoir et l'urgence et les parties prenantes prégnantes qui ont le pouvoir, la légitimité et l'urgence.

Il convient de signaler, que le modèle proposé par ces auteurs reste dynamique. En effet, chaque partie prenante peut évoluer d'une catégorie vers une autre. Les auteurs qui ont étudié la théorie des parties prenantes ont orienté leurs analyses à partir de plusieurs idées principales. Le tableau 03 donne une vision générale sur certaines de ces idées<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> R. Freeman, « Strategic Management: A Stakeholders Approach », p.46.

<sup>25</sup> M. El Abboubi., A. Cornet, « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau », p. 275-297.

**Tableau 03** : Typologie des parties prenantes.

Approches	Idées principales	Auteurs/Sources
Relations	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation avec l'organisation.	Freeman, 1984 ; Freeman & Reed, 1983 ;
Contrat	Les parties prenantes ont une relation contractuelle avec l'organisation.	Cornell & Shapiro, 1987
Légitimité	Les parties prenantes sont perçues comme légitimes par l'organisation. Le lien peut être sous la forme d'une relation contractuelle ou non.	Donaldson & Preston, 1995
Droits	Les parties prenantes sont celles qui ont des droits ou intérêts au regard de l'organisation.	Clarkson, 1995 ; Freeman & Evan, 1990 ; Hill & Jones, 1992
Contributions	Les parties prenantes apportent une contribution à l'organisation sous quelque forme que ce soit.	Clarkson, 1995 ; Wicks, Gilbert & Freeman, 1994
Attributs	Les parties prenantes ont des attributs tels que le pouvoir, la légitimité, l'urgence.	Mitchell et al., 1997
Engagement	Les parties prenantes sont engagées sous forme sociétale ou organisationnelle.	Girard & Sobczak, 2010)
Création de valeurs ou partage des risques	Les parties prenantes contribuent à la création de valeurs pour l'organisation ou partagent ses risques.	Preston & Sachs (2002)
Importance	Les parties prenantes peuvent être importantes ou non dans leur rôle dans l'organisation.	Freeman (1994)
Primauté	Les parties prenantes sont primaires ou secondaires : les primaires sont vitales pour l'organisation, les secondaires ne le sont pas.	Clarkson (1995)

**Source** : El Abboubi et Cornet, « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau » p. 227.

La théorie des parties prenantes fournit des éléments importants sur l'environnement dans lequel évoluent l'entreprise et les différentes complexités auxquelles elle peut faire face dans sa relation avec les autres acteurs. Dans une recherche sur la GPEC, cette théorie prend une grande ampleur en raison des d'acteurs présents : les décideurs, les salariés, les acteurs de la formation, acteurs de l'emploi, acteurs de financement, etc.



Il est indispensable, pour l'entreprise, de tenir compte de ces parties prenantes, de gérer leurs attentes, quelquefois contradictoires, et de les mobiliser dans ses différentes actions. Tenir compte des parties prenantes auxquelles l'entreprise fait face dans ses relations de fonctionnement serait essentiel pour l'acteur pilote de GRH. En effet, pour mobiliser les salariés dans une telle démarche, la prise en compte des répercussions que celle-ci implique sur l'entreprise ou suscite dans sa gestion semble essentielle.

Bien que l'entreprise n'évolue pas seule dans son contexte, ses engagements peuvent avoir des effets sur les parties prenantes avec lesquelles elle est en relation.

En choisissant d'analyser la démarche GPEC de l'entreprise, une typologie des parties prenantes est identifiée. Il s'agit de parties prenantes internes aux entreprises et de parties prenantes externes aux entreprises et qui sont prises en compte dans cette situation de gestion. Les différentes théories mobilisées dans le cadre de cette étude trouvent, au regard de ces parties prenantes, un angle d'analyse intéressant.

#### **IV. Analyse théorique de la performance**

Selon Notat<sup>26</sup> la notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations, elle constitue le cœur même et l'objet principal des sciences du management. Dans tous les domaines, la performance se définit comme un constat enregistrant un résultat accompli à un instant  $t$ , toujours en référence à un contexte, à un objectif préalablement fixé et un résultat attendu. Dans la pratique, il est constaté que la performance est un mot complexe qu'il convient de mettre dans un contexte originel pour mieux le comprendre.

Dans la présente section, une revue de littérature visant l'éclaircissement du concept de la performance est présentée, l'élucidation ses origines et la clarification des indicateurs à partir des travaux existants et traitant de la performance organisationnelle en sciences de gestion.

---

<sup>26</sup>Notat N.N., (2007) « Une question centrale ». IN. M. Salgado, « La « performance » : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », p.1.

#### IV.1. La performance organisationnelle, définition et évolution

D'après les cours de GRH issus de la CGO-Molière<sup>27</sup>, le concept de performance organisationnelle intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné. Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût. La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre, en revanche, la performance reste donc toujours une notion relative.

Comme susmentionné, quelle que soit la grille de lecture retenue pour définir la performance, cette notion est associée à quatre principes fondamentaux (Marion, 2012), à savoir :

- L'efficacité qui traduit l'aptitude d'une entreprise à réaliser ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs préalablement fixés ;
- L'efficience, qui met en lien les résultats au moyen utilisés pour les atteindre, en rapportant un indicateur de résultat à un indicateur de capitaux et moyens employé ;
- La cohérence qui traduit l'harmonie des moyens de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens ;
- La pertinence qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement, la pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire, l'avantage concurrentiel à partir de l'appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.

---

<sup>27</sup> CGO Molière, [En ligne], Définitions et évaluation de la performance, [Consulté le 02/07/2017] disponible sur : <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-3-definition-et-evaluation-de-la-performance.html>

Le concept de performance peut admettre plusieurs explications, il constitue un des fondements majeurs des recherches effectuées en sciences de gestion car, selon Marchesnay, la finalité de ces sciences consiste dans « *l'amélioration des performances des organisations* ». Dans le même ordre d'idées, la question principale à laquelle tentent de répondre les chercheurs est celle de savoir comment l'entreprise peut être et devenir performante afin de prendre les devants dans le jeu concurrentiel.

Selon Marion, la performance se définit comme : « *le résultat d'une action, le succès de l'action, ou bien à partir des modes d'obtention du résultat.* ». Il apparaît à travers cette définition que la performance peut prendre trois sens différents il s'agit soit d'un résultat, soit d'un bilan et d'une action, le choix d'un de ces trois sens de la performance influence l'approche retenue pour son évaluation, c'est la raison pour laquelle l'analyse de la performance varie en fonction du contexte retenu.

À partir de là, la performance paraît comme un concept multidimensionnel difficile à définir et à mesurer sans tenir compte de ses multiples évolutions, Selon Saulquin <sup>28</sup>, il existe trois grandes évolutions qui permettent d'appréhender clairement les différentes grilles de lecture de la performance, ces trois évolutions sont présentées en ce qui suit :

- L'évolution de la performance financière vers la performance organisationnelle ;
- L'évolution de la performance objective vers la performance subjective ;
- L'évolution de la performance comme outil de mesure vers la performance comme outil de management.

Ces trois évolutions importantes sont développées ci-après.

#### **IV.1.1. L'évolution vers la performance organisationnelle**

Auparavant, la performance était un concept unidimensionnel dont le seul critère d'évaluation était la réalisation de profit sous la pression des actionnaires qui disposait d'un large éventail dans la prise de décision. Dans cette logique actionnariale, la performance se limitait à la seule réalisation de profit et création de valeur pour l'actionnaire. C'est pour cela que le management de l'entreprise avait comme essence la création de valeur, tandis que toutes les pratiques managériales convergeaient vers même sens.

---

<sup>28</sup> J. Y. Saulquin et G. Schier, « Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? », p. 57-65.

Les indicateurs de mesure de la performance utilisés dans cette logique actionnariale sont concentrés sur la création de la valeur, comme par exemple : le taux de rentabilité, le taux de rendements des actifs, les besoins en fonds de roulement et l'équilibre de la trésorerie.

La stricte mesure financière de la performance financière a été fortement critiquée car elle n'intègre pas les différentes parties prenantes qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, etc.).

Ainsi, pour mieux assimiler le concept de performance dans toute sa complexité du concept, certains auteurs comme (Kaplan et Norton, 1992) ont proposé d'élargir la vision de la performance afin d'aller au-delà de sa stricte vision financière, en effet, dans le tableau de bord prospectif, Kaplan et Norton identifient quatre axes pour la performance, il s'agit de : de la performance financière qui répond à la question de savoir : Quels sont leurs attentes des actionnaires en matière de performance financière ? Ensuite, la performance client qui consiste à répondre à la question de savoir : Comment créer de la valeur pour le client afin d'atteindre les objectifs financiers ? Après cela, les processus internes, il s'agit là de répondre à la question de savoir : quels sont les processus clés de réussite qui permettent de satisfaire les attentes du client et donc d'atteindre les objectifs financiers ? Enfin, l'apprentissage organisationnel qui consiste à répondre à la question de savoir : comment mieux organiser la capacité de progresser ?

Pour donner suite à ces considérations nouvelles, divers indicateurs nouveaux sont alors intégrés, à l'instar le taux d'absentéisme, le taux d'accidents, les coûts de production et la capacité de production, la satisfaction client. Ces indicateurs organisationnels non ou peu tenu en compte dans la première vision servent à identifier les marges de progression à l'intérieur de l'entreprise.

Il est à retenir dans ce premier point d'évolution que la performance devient un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs sont utilisés dans sa mesure.

#### **IV.1.3. La performance comme construit subjectif**

Les théories de l'organisation indiquent que dans chaque organisation (dont les entreprises) il existe une divergence d'intérêt et donc une divergence des objectifs des parties

prenantes à cette entreprise, à partir de ce constat, le concept de performance possède une diversité de significations car pour chaque individu ou groupe d'individu son assimilation de ce concept.

C'est ainsi que la performance devient subjective car sa perception change du point de vue des dirigeants, des salariés, les clients ainsi que les autres parties prenantes, cette perception a autant de facettes qu'il existe d'ayant droit à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

La performance dans ce raisonnement est définie par ceux qui détiennent l'information et l'utilisent à leurs propres intérêts, dans ce sens, elle n'a d'importance que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire.

La performance devient une perception, dans cette dernière, la performance pour les propriétaires de l'entreprise dirigeant diffère de celle des dirigeants, de la même manière cette dernière diffère de la perception de la performance pour les salariés. Comme il est difficile d'être en position force sur tous les critères à la fois, il s'agit donc avant tout pour les managers et les dirigeants de parvenir à gérer des exigences et des attentes parfois contradictoires.

Il est à retenir à travers ce deuxième point d'évolution que la performance devient un concept multidimensionnel car elle reste une affaire de perception et chacun des acteurs n'a pas la même perception de la performance, c'est ainsi que le rôle des managers devient celui de fédérer ces perceptions et les faire converger vers une perception commune.

#### **IV.1.2. La performance outil de management**

Dans ce troisième point, la question principale qui se pose est celle de savoir en quoi consiste la finalité de la performance ? En effet, la performance apparaît souvent comme un concept mobilisateur fréquemment évoqué dans le discours managérial mais il n'est pas certain qu'elle soit admise par les salariés comme un objectif individuel satisfaisant.

Saulquin indique dans son article « Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ? » que l'analyse de la performance comme un simple outil de mesure semble assez réductrice car elle s'inscrit dans une optique statique de l'entreprise, et vise prioritairement à évaluer la performance économique.

Il souligne également que les modèles d'évaluation de la performance reposent sur une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de performance intermédiaire (comme la productivité, la qualité...) et pose l'hypothèse implicite que la performance intermédiaire conduit à une la performance finale.

Dans ce cadre, la performance sociale et la performance économique de l'entreprise sont deux notions complémentaires et indissociables. C'est en cela que se rejoint le point de vue développé dans l'analyse socio-économique qui évalue la performance globale de l'entreprise en associant la performance économique à court terme qui mesure les résultats immédiats, à moyen terme qui s'intéresse à la création de potentiel et la performance sociale.

De plus, il est constaté qu'au-delà de la performance sociale, émerge dans la littérature le concept de performance sociétale de l'entreprise définit comme selon Aggeri et al. Comme : « *un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu'alors disjointes au sein du champ de recherche* »<sup>29</sup>.

De ce troisième point d'évolution, il est à noter que la vision de la performance comme simple outil de mesure reste réducteur, car dans le quotidien des entreprises elle est également utilisée comme un outil de management.

#### **IV.2. Les ressources humaines comme clé de la performance dans l'entreprise moderne**

La prise de conscience de l'importance des ressources humaines a marqué l'évolution de l'entreprise, par exemple, à travers le temps, les chercheurs indiquent qu'à la fin des années 1970 les américains et les européens s'interrogeaient sur les performances exceptionnelles réalisées par les entreprises japonaises.

Le constat établi montre que ces entreprises ne disposaient pas de ressources naturelles et de facteurs de production leur permettant un avantage compétitif, ni d'une organisation totalement différente, ils ont conclu qu'une seule chose les différenciait, c'était la qualité de leurs ressources humaines.

En effet, cela rejoint parfaitement ce qu'avance J. M. Peretti dans son ouvrage « Gestion des Ressources Humaines » en reprenant le proverbe transposable sur le monde de l'entreprise

---

<sup>29</sup> Aggeri F. et Acquier A., (2005). La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? 14ème Conférence internationale en management stratégique, AIMS, Angers.

et qui dit : « *la différence entre le jardin et le désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme* », le sens retenu consiste à dire que la différence entre l'entreprise qui prospère et celle qui faillit c'est avant tout la qualité du management des ressources humaines, c'est pour cela que l'alignement stratégique des politiques et pratique des ressources humaines constitue un facteur de réussite durable et inimitable.

En se référant à la définition de la performance développée auparavant et à travers, cette étude se situe dans une approche positiviste de la performance. Celle-ci est définie comme un résultat positif d'une action.

Dans la littérature ayant traité de la performance, il existe deux approches qui apportent des explications sur les sources de la performance organisationnelle. D'une part, l'approche économique selon laquelle les facteurs relatifs à une gestion efficace des ressources internes ont une contribution marginale à la performance de l'entreprise, cette approche indique que la performance de l'entreprise s'explique surtout due à des facteurs externes à l'entreprise. D'autre part, l'approche organisationnelle est fonction d'un ensemble de facteurs internes, individuels, collectifs et organisationnels.

Il est à souligner que la seconde approche est la plus apte à refléter la réalité, dans ce sens, les entreprises disposant des mêmes facteurs extérieurs évoqués dans l'approche économique ne produisent pas souvent les mêmes performances, à partir de là se déduit le constat que la performance de l'entreprise dépend également de facteurs internes à l'instar des ressources humaines. En effet, les ressources humaines constituent des actifs internes propres à l'entreprise et difficilement imitables car intrinsèques, l'exploitation des compétences des ressources humaines et leur gestion à bon escient permet à l'entreprise de développer sa performance organisationnelle, bien que la mesure du lien entre ces deux notions demeure complexe.

L'identification d'une relation entre la GRH et la performance de l'entreprise amène à axer une réflexion sur la nature de cette relation. La réflexion sur les sources de la performance organisationnelle affirme que les ressources humaines et la façon de les gérer sont en relation avec le succès de l'entreprise. Identifier une relation entre la GRH et la performance de l'entreprise revient à réfléchir sur la GPEC et son impact sur la performance de l'entreprise, parmi lesquelles la démarche de GPEC qui sera éclairée dans le second chapitre.

Dans l'entreprise moderne, un intérêt de plus en plus grandissant est accordé à la gestion et à la fidélité des talents, en effet, en plus de la nécessité d'anticiper les métiers d'avenir, de se préparer aux évolutions, de connaître les compétences disponibles et celles qu'il faut intégrer, la vision est de plus en plus orientée vers la fidélisation des talents.

### **Conclusion du chapitre**

À travers ce premier chapitre, l'intention était d'analyser la GPEC au regard de la GRH. L'objectif dans ce chapitre était de situer la GPEC dans le contexte de la GRH afin de montrer que cet outil de la GRH est empreint des vestiges de celle-ci. En procédant ainsi, il a été montré que l'anticipation est au cœur de la GPEC et que la GPEC fait le lien entre stratégie d'entreprise, question de management et employabilité des salariés. De même, il a été dit que, dans son évolution la GPEC avait plusieurs défis à relever et ces défis relèvent du champ d'action de la GRH.

Ce sont notamment des défis démographiques, des défis liés à la productivité et à la qualité des services, des défis relatifs aux questions du bien-être des salariés (santé physique, santé mentale, santé psychologique, conditions de travail, etc.), des défis liés à l'éthique et à la justice organisationnelle. Dans la continuité de cette analyse, l'approche contingentielle permet de faire le lien entre défis, logiques et pratiques de la GRH.

La GPEC doit être vue non pas seulement dans une logique d'ajustement mais également et surtout dans une logique d'anticipation. À cet effet, il devient essentiel de réfléchir sur la dimension d'anticipation qui est au cœur de la démarche de GRH, en général, et ce à travers les concepts utilisés dans la littérature et qui sont tournés vers l'avenir. Ces concepts permettent de définir et de construire l'avenir. Les méthodologies prospectives telles que la méthode de dires d'expert et la méthode de scénario sont alors passées en revue.

D'une deuxième part, il a été voulu faire une lecture de la compétence et de la GPEC à travers la littérature, pour ce faire, le choix d'une lecture à travers trois théories a été fait, à savoir : l'approche par les ressources et compétences (ABC), la théorie de la contingence ainsi que la théorie des parties prenantes qui paraissent les plus adaptées mais non exclusive afin mieux éclairer l'objet de recherche. Après ces analyses, l'étude peut désormais s'orienter vers la définition de la GPEC, son historique mais aussi son application au sein de l'entreprise et ses divers outils.



**Chapitre 02 : Genèse de la GPEC et son  
application au sein des entreprises**

## **Chapitre 02. Genèse de la GPEC et son application au sein de l'entreprise**

### **Introduction du chapitre**

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.

Cette extension permet d'affirmer que le dispositif de GPEC occupe un champ qui va au-delà de sa sphère initiale et qui se développe pour prendre un aspect stratégique dans la préparation du futur de l'entreprise.

Une fois l'aspect théorique éclairé et le lien théorique entre la GPEC et la performance de l'entreprise établi, cette étude prend une deuxième direction et se penche sur l'aspect méthodique de la GPEC, dans lequel il convient d'entamer avec des définitions de la GPEC et la description des diverses étapes de sa mise en œuvre concrète au sein de l'entreprise.

La GPEC est un outil de gestion mais, non seulement, elle est aussi un outil juridique, en ce sens où dans certains pays comme en France, elle est régie par un dispositif réglementaire mis sous lumière dans la seconde section.

Enfin, dans une troisième section, afin d'enrichir cette étude, il a été jugé utile de définir et développer les divers concepts clés mobiliser dans cette étude et de les mettre en relation afin de ressortir le sens des liens existants entre ces concepts clé.

## **Section 01 : Définitions, évolutions et analyse de la GPEC**

Dans la présente section et afin de mieux cerner la GPEC, plusieurs définitions sont proposées et interprétées, ainsi que les différentes étapes qui la composent, l'évolution de la GPEC est éclairée ainsi que ses différents jalons historiques, ses enjeux et objectifs et ses nombreux avantages et limites au vue praticiens et théoriciens de la GRH sont recueillis.

### **I.1. La GPEC : Définitions**

Dans la littérature, plusieurs définitions sont recensées à propos de la GPEC. Quelques-unes d'entre elles paraissent pertinentes sont retenues tout en faisant ressortir les points essentiels que livrent celles-ci.

#### **I.1.1. Définition de la GPEC dans l'accord Suez, 2007**

Dans l'accord de Suez, la GPEC est défini comme « *une réflexion stratégique qui s'inscrit dans le développement de l'entreprise. Cette démarche d'ingénierie des ressources humaines consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant que le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences)* ». Il est à déduire de cette définition que la GPEC comporte une double dimension collective et individuelle :

- Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif ;
- Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché et lui permettre d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle.

#### **I.1.2. Définitions de Françoise KERLAN**

Dans son livre « guide de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences », Françoise KERLAN définit la gestion prévisionnelle des effectifs comme un ensemble de méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, âge...), pour l'auteur, la gestion prévisionnelle des compétences correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs.

Quant à la gestion prévisionnelle des emplois, elle correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois. La gestion prévisionnelle des carrières correspond aux méthodes qui permettent l'identification des parcours indicatifs de carrières accessibles aux salariés de l'entreprise

La GPEC englobe ce qui précède, elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines, elle s'inscrit dans une dimension stratégique, elle suppose de se projeter sur l'évolution des emplois, de définir les besoins futurs de l'entreprise en termes de compétences.

La GPEC est un projet qui s'inscrit sur le moyen, voire même, long terme<sup>35</sup>. Elle permet de maintenir un équilibre et une stabilité tant sur le plan qualitatif et quantitatif, entre les emplois et les compétences.

### **I.1.3. Définition de l'ANACT**

L'Agence nationale française pour l'amélioration des conditions de travail définit la GPEC comme une gestion anticipative et préventive des ressources humaines. La GPEC, c'est une démarche d'ingénierie des ressources humaines visant à faire des salariés des ressources conformes aux attentes de l'entreprise et propices au maintien d'avantages compétitifs. Elle permet la prise en compte de l'aspect évolutif des métiers, des emplois et des qualifications, de prévoir ces évolutions et essayer d'y répondre par l'adaptation des hommes et de l'organisation du travail.

La GPEC traduit les orientations stratégiques des directeurs d'entreprise en politiques d'emploi. Elle vise à réduire les écarts entre les ressources disponibles (en effectifs et en compétences) et les besoins (quantitatifs et qualitatifs) et définit à cette fin des plans d'actions (bilan professionnel, orientation, formation) censés préparer les salariés aux emplois de demain ou les reconvertir lorsque leurs emplois sont appelés à disparaître<sup>36</sup>.

---

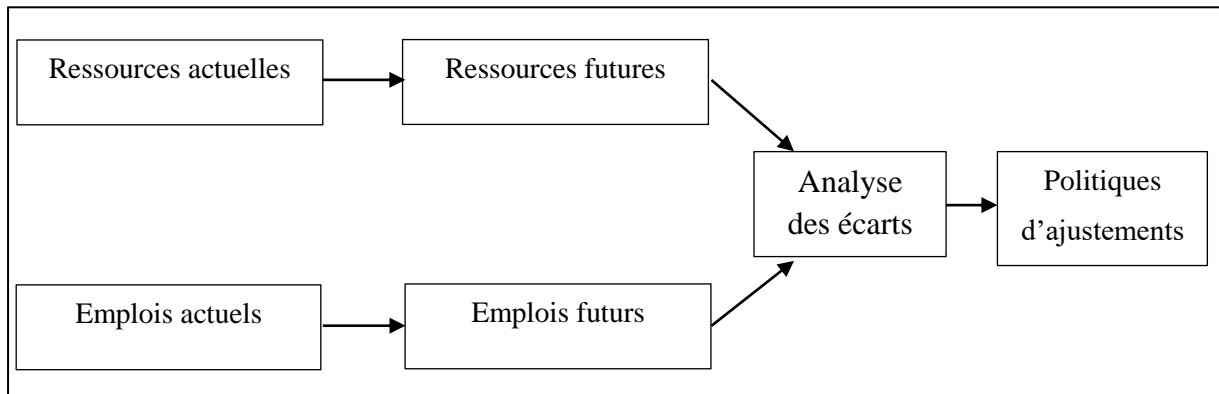
<sup>35</sup> F. Kerlan, « la gestion prévisionnelle des emplois et compétences », p.17.

<sup>36</sup>A. Dietrich et F. Pigeyre, « La gestion des ressources humaines », p64.

### I.1.4. Définition de Mallet

Mallet propose une démarche de la GPEC à partir des considérations des ressources et des emplois actuels au regard des ressources et des emplois futurs selon le schéma<sup>37</sup> ci-après :

**Figure 03** : Définition schématique de la GPEC (Mallet, 1991)



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

### I.1.5. La définition de Citeau

Dans la même réflexion sur la GPEC, l'intérêt est porté sur la définition proposée par Citeau selon laquelle « *la GPEC définit l'essentiel de la démarche engagée par l'entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence, l'adéquation emplois-ressources. plus concrètement, la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emplois) et les ressources humaines (compétences disponibles)* ». <sup>38</sup> D'après cette définition, la GPEC a pour soucie d'éliminer toute inadéquation en termes d'effectif et de compétences entre les besoins et ressources actuelles et future de l'entreprise, cela dans le cadre d'une stratégie et d'un plan tracé à moyen et à long-terme.

<sup>37</sup> B. Bencherqui et al. « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés », p. 4.

<sup>38</sup> J. P. Citeau, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques », p. 64.

### **I.1.6. Définition d'Henri Rouilleault**

Henri Rouilleault, quant à lui, identifie deux volets dans la GPEC : un volet collectif pour détecter en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, et définir des règles et moyens facilitant de façon anticipée l'ajustement besoins/ressources et un volet individuel pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel.

Ainsi, la GPEC est une gestion qui prend en considération ces deux volets dans le choix stratégique de l'entreprise et des contraintes environnementales dans lesquelles elle est immergée<sup>39</sup>.

De fait, la GPEC, en tant que gestion anticipative et préventive des ressources humaines tient compte des spécificités de l'entreprise, aux divers enjeux auxquels cette dernière fait face, cette démarche se doit d'être proportionnée à ses ressources. Elle implique plusieurs parties prenantes parmi lesquelles, les responsables opérationnels, les managers, les salariés, les représentants du personnel.

Dans ce sens, il est déduit que la GPEC consiste dans la conception et la mise en place des plans d'actions ayant comme objectif de réduire les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise de façon anticipée, elle s'articule autour de ces quatre points principaux qui la définissent, à savoir :

- L'évaluation des besoins de l'entreprise en ressources humaines,
- L'analyse et le recensement des ressources disponibles,
- La mesure de l'écart entre ces informations (les ressources et les besoins),
- La mise en œuvre des actions palliatives.

Il s'agit donc de savoir de quelles compétences l'entreprise dispose aujourd'hui et comment les faire évoluer et les développer pour les mobiliser afin de répondre aux besoins futurs de l'entreprise.

---

<sup>39</sup> H. Rouilleault, « Au-delà de l'obligation triennale, la GPEC dans les PME, les branches et les territoires. Anticiper et concerter les mutations, rapport sur l'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », p 35.

## I.2. Historique de la GPEC

D'un point de vue chronologique, le modèle de la gestion prévisionnelle des ressources, dont la GPEC, a évolué depuis ses prémices dans les années 1960 sous forme d'une succession d'étape. Le tableau ci-après relate l'évolution de la GPEC en résume les idées principales qui sont associées à chaque étape.

**Tableau 04 :** Historique de la GPEC

Années	1965-1975	Années 1980	Années 1990	Après 2000
Modèles d'entreprise	Grandes entreprises, activités diversifiées	Entreprises flexibles	Recentrage sur le cœur de métier, fusions-acquisitions, entreprise-réseau	Entreprise-Réseau
Environnement	Croissance, plein emploi	Crise, licenciement	Instabilité, financiarisation et mondialisation de l'économie	Instabilité économique, mondialisation
Modèles de gestion prévisionnelle	Gestion prévisionnelle du personnel	Gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi	Management des compétences et de la performance	Management des compétences, gestion de la mobilité
Focale d'analyse	Effectifs/carrières	Effectifs/emplois	Compétences/activités	Métiers/compétences
Concepts clés	Poste	Emplois types	Compétences	Employabilité
Outils caractéristiques	Modèles de simulation et d'optimisation	Cartographies d'emploi, détection des emplois sensibles	Référentiel de compétences, entretien annuel d'appréciation	Répertoire des métiers

**Source :** Dietrich et Pigery « Évolution des modèles de gestion prévisionnelle des Ressources Humaines », p 63.

Dans les années soixante, les entreprises se sont concentrées sur la gestion quantitative de l'effectif dite « gestion prévisionnelle de personnels » en essayant de calculer le nombre de collaborateurs nécessaires par niveau de qualification, en s'appuyant sur des modèles de planification stratégique. La gestion prévisionnelle de personnel a été caractérisée par :

- Un fort caractère administratif ;
- Une rationalisation de la fonction et pas du personnel ;
- Un traitement bureaucratique ;
- Le personnel était considéré comme une contrainte dont le coût est à minimiser, et dont les principales motivations sont essentiellement pécuniaires selon le rendement.

Par la suite, il y a eu un changement de contexte, en effet les pressions concurrentielles croissantes font ressortir les limites de ces perspectives, c'est ainsi que la notion de compétitivité prend place de la notion de la productivité et que les ressources humaines deviennent l'une des stratégies de l'entreprise.

C'est dans les années 1990 que va réapparaître clairement la notion de la gestion prévisionnelle<sup>40</sup>. En effet, compte tenu des changements environnementaux et de l'accélération des transformations économiques, technologiques et sociales, les entreprises accordent plus d'importance aux qualifications et compétences. Il s'agit de mesurer, d'analyser et réduire les écarts entre le prévu et le réalisé en termes d'objectifs d'une part et entre les besoins futurs et les ressources disponibles d'autre part.

De nos jours, la GPEC s'inscrit également dans une notion de qualité. Les entreprises ayant mis en place une démarche qualité sont de plus en plus nombreuses, parmi lesquels l'Office National de la Météorologie (Certifié ISO9001 version 2008). Dans ce nouveau mode de gestion avec conformité aux normes, il est fortement tenu compte de fonction ressources humaines, dans ce sens, il est vivement recommandé de former régulièrement le personnel de l'entreprise dans le cadre de l'amélioration continue.

---

<sup>40</sup> F.Kerlan, Guide Pour La GPEC, p37.



### I.3. Enjeux de la GPEC

La GPEC peut être analysée sous différents angles, d'abord elle s'impose dans les entreprises comme un dispositif consensuel qui permet de répondre aux motivations de la direction de l'entreprise, des salariés des partenaires sociaux.

Elle permet aux dirigeants de mettre en œuvre une démarche transversale qui concerne aussi bien les domaines de la stratégie, des ressources humaines et du management dans une perspective prévisionnelle :

- D'un point de vue stratégique, la GPEC permet à l'entreprise de réfléchir aux moyens à mettre en place pour faire correspondre les compétences de ses salariés à ses besoins futurs, compte tenu des évolutions escomptées et des changements prévisibles ;
- D'un point de vue politique interne, l'entreprise peut construire ses projets stratégiques quelle que soit leurs dimensions.

Les enjeux de la GPEC sont considérables, l'annonce d'une mise en place de la GPEC dans une entreprise crée un stress et une pression supplémentaire qui viendra s'ajouter à celle déjà existante. Cela va imposer aux salariés des interrogations à propos de leur avenir dans l'entreprise.

La GPEC est un catalyseur d'émotion, il est vrai que l'introduction à la notion compétence bouleverse les modalités d'évaluation, de promotion, de développement de carrière et peut remettre en cause un certain nombre de routines et d'acquis dans ces domaines. Néanmoins, ces premières craintes dépassées les salariés vont percevoir l'intérêt de l'identification et de la valorisation de leurs compétences.

À travers la notion de compétence et par cette démarche de GPEC, les salariés apprécieront la possibilité de reconnaître leurs contributions personnelles et collectives à la performance de l'entreprise, la possibilité d'obtenir claires sur les contenus des postes à prévoir et le développement des mesures d'accompagnement en termes de bilan, de formation et mobilité. La GPEC est un outil de valorisation sociale.

Mais surtout l'introduction de la notion de compétence, permettra aux collaborateurs d'élaborer un profil professionnel qui aura une réelle probabilité sur le marché du travail et leur confèrera une employabilité active. Alors que la compétence devient la norme à la fois dans le

domaine de formation et de l'emploi, les collaborateurs pourront plus facilement envisager des mobilités externes voulues ou accompagnées. Ainsi la GPEC est un levier d'employabilité.

Les lois sur la GPEC (à voir dans le point suivant) ont eu un effet stimulant sur le contenu et la fréquence du dialogue social dans les entreprises, le gouvernement français cherche à développer le dialogue social et incite les partenaires sociaux à définir les modalités de gestion de l'emploi par la voix de négociation collectives.

D'une part la GPEC a relancé le niveau de négociation au sein des branches avec la création des observatoires de métiers et de compétences par secteur d'activité, et d'autre part elle est venue se rajouter aux différentes obligations d'information et de consultation. La GPEC est un sujet de négociation collective.

Un grand nombre d'entreprise ont d'ailleurs choisi d'aborder plusieurs thématiques obligatoires en même temps, sur la stratégie, la GPEC, les rémunérations et les séniors. L'introduction de la concertation sur la thématique des compétences revêt un enjeu important

Pour les syndicats qui doivent sur un sujet RH stratégique aux yeux des collaborateurs. C'est une occasion à saisir pour les dirigeants afin de montrer que leur discours a intégré la notion d'individualisation des pratiques de gestion et se positionne en phase avec les attentes des salariés.

Selon Citeau<sup>41</sup>, En plus de sa double vocation qualitative et quantitative de l'emploi, la GPEC s'appuie conjointement sur un volet collectif et un volet individuel. D'abord collectif en ce qu'elle s'intéresse à découvrir en amont les problématiques liés à l'évolution des métiers, des emplois, des effectifs et des compétences. Ensuite, individuel car elle a pour objectif d'assurer le suivi, le développement professionnel et l'employabilité des salariés dans le cadre de leurs parcours professionnels.

---

<sup>41</sup>D. B. Bencherqui et al., La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés », Management & Avenir, 2011/8 (n° 48), p.18. Du 15/10/2017.

**Tableau 05** : Enjeux de la démarche GPEC

Entreprise	Salariés
- Enjeux économiques : sauvegarde de la compétitivité	- Enjeux de développement professionnel
- Enjeux de professionnalisation : adaptation des compétences et de reconversion	- Enjeux de sécurisation et d'employabilité
- Enjeux démographiques : transmission des compétences, maintien dans l'emploi	- Enjeux de visibilité des mutations et des évolutions des métiers de l'entreprise
- Enjeux sociaux : éviter les PSE, RSE	- Enjeux de reconnaissance Enjeux d'utilisation de ses droits

**Source** : ANACT, 2007, repris dans la revue « Management et Avenir », p.19.

Le tableau 05 proposé par l'agence national français pour l'amélioration des conditions de travail met en avant cette différenciation entre l'aspect individuel et l'aspect collectif des enjeux de la GPEC.

Cette différenciation met l'accent sur le contrat tacite évoqué par certains auteurs comme (Dietrich, 2006), passé entre des entreprises contraintes à l'adaptation et au développement des compétences par des exigences économiques fortes et des salariés contraints aux mêmes exigences par la nécessité de préserver, voire de développer, leur employabilité.

#### **I.4. Le processus de la GPEC et ses modes d'entrée**

Un processus se définit comme un ensemble d'activités liés qui transforment des éléments entrants en éléments sortant, ainsi selon le dictionnaire qualité de la norme ISO 9000 dans la version 2015, toute tâche, toute activité qui génère un produit ou un service constitue un processus, ou un enchaînement de processus, tous ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté en éléments de sortie<sup>42</sup>.

<sup>42</sup>La norme ISO 9000 version 2015, Systèmes de management de la qualité, Principes essentiels et vocabulaire, consulté le : 29/10/2017.

### **I.4.1. Modes d'entrée et diagnostic de la situation présente**

Comme toute démarche en gestion, la mise en place d'une GPEC doit comporter une phase d'avant-projet où se fait un état des lieux. Il s'agit avant tout de formaliser le projet de l'entreprise en se mettant d'accord sur le périmètre du projet, ses objectifs, ses priorités et son calendrier de mise en œuvre.

Pour définir les objectifs, il sera également nécessaire d'effectuer une analyse de l'environnement concurrentiel de l'entreprise ainsi que des projections sur l'évolution possible de l'entreprise, dans ce sens, il pourra s'agir d'un projet de réorganisation, d'une diversification, de recrutements, de nouvelles parts de marchés, de surcroît d'activité ou encore de nouveau site de production par exemple.

L'identification des raisons qui poussent l'entreprise à envisager une démarche de GPEC est essentielle afin de comprendre son mode d'entrée dans ladite démarche. De plus, l'entreprise se trouvera devant le choix d'un mode qui lui convient en fonction de sa taille, de sa stratégie, mais aussi des problèmes d'adaptation des ressources humaines à ce projet souvent synonyme de réorganisation et donc de changements.

Dans son ouvrage « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », Dominique Thierry propose cinq modes d'entrée dans une GPEC. Ces modes d'entrée peuvent être pris séparément comme ils peuvent être combinés.

- L'entrée par le plan moyen terme suivant laquelle il s'agit de prévoir l'adéquation ressources/emplois dans le moyen terme. Ce mode d'entrée suppose des choix stratégiques précis qui permettent d'évaluer les besoins futurs, mais également un système de quantification et de contrôle économique et social performant (indicateurs déjà présents, il faut connaître l'évolution du marché et la politique d'investissement).
- L'entrée par les unités qui partage le même principe que l'entrée précédente mais l'on se situe, ici, au niveau des unités de production. Cela suppose un fort degré d'autonomie et permet d'adapter la GPEC aux problèmes spécifiques à chaque unité.

- L'entrée par les familles professionnelles qui se résume dans le fait d'identifier les emplois-types de l'entreprise. Le raisonnement est fait par famille, par exemple, les acheteurs, les gestionnaires, un découpage transversal de l'entreprise est opéré.
- L'entrée par les investissements selon laquelle, pour chaque projet d'investissement, l'impact qu'aura ce projet sur l'organisation de travail est pris en compte ainsi que les effectifs, les métiers, les formations.
- L'entrée par les emplois sensibles en fonction de laquelle sont identifiés les emplois-cibles qui représentent pour l'entreprise des enjeux et des contraintes majeures. Il s'agit dans ce cas des « 20/80 » de la loi Pareto, c'est-à-dire, les 20 % des emplois qui représentent 80 % des enjeux.

Ce sont les emplois clés de l'entreprise, ceux qui sont difficiles à trouver sur le marché du travail, ceux qui sont en effectifs réduits et ceux dont le contenu doit évoluer.

Ces modes d'entrée se distinguent en fonction du projet que porte l'entreprise pour lequel cette dernière ambitionne se préparer via la mise en place de la démarche GPEC, il est également, question d'adapter le mode d'entrée aux spécificités de l'entreprise ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs proportionnellement à ses ressources.

#### **I.4.2. Les étapes du processus de la GPEC**

Pour mettre en place une démarche de GPEC, plusieurs phases peuvent être identifiées dans sa construction. Le tableau 04 présente un récapitulatif des étapes avec les contenus qui pourraient leur être associés.

**Tableau 06** : Étapes de mise en œuvre d'une GPEC

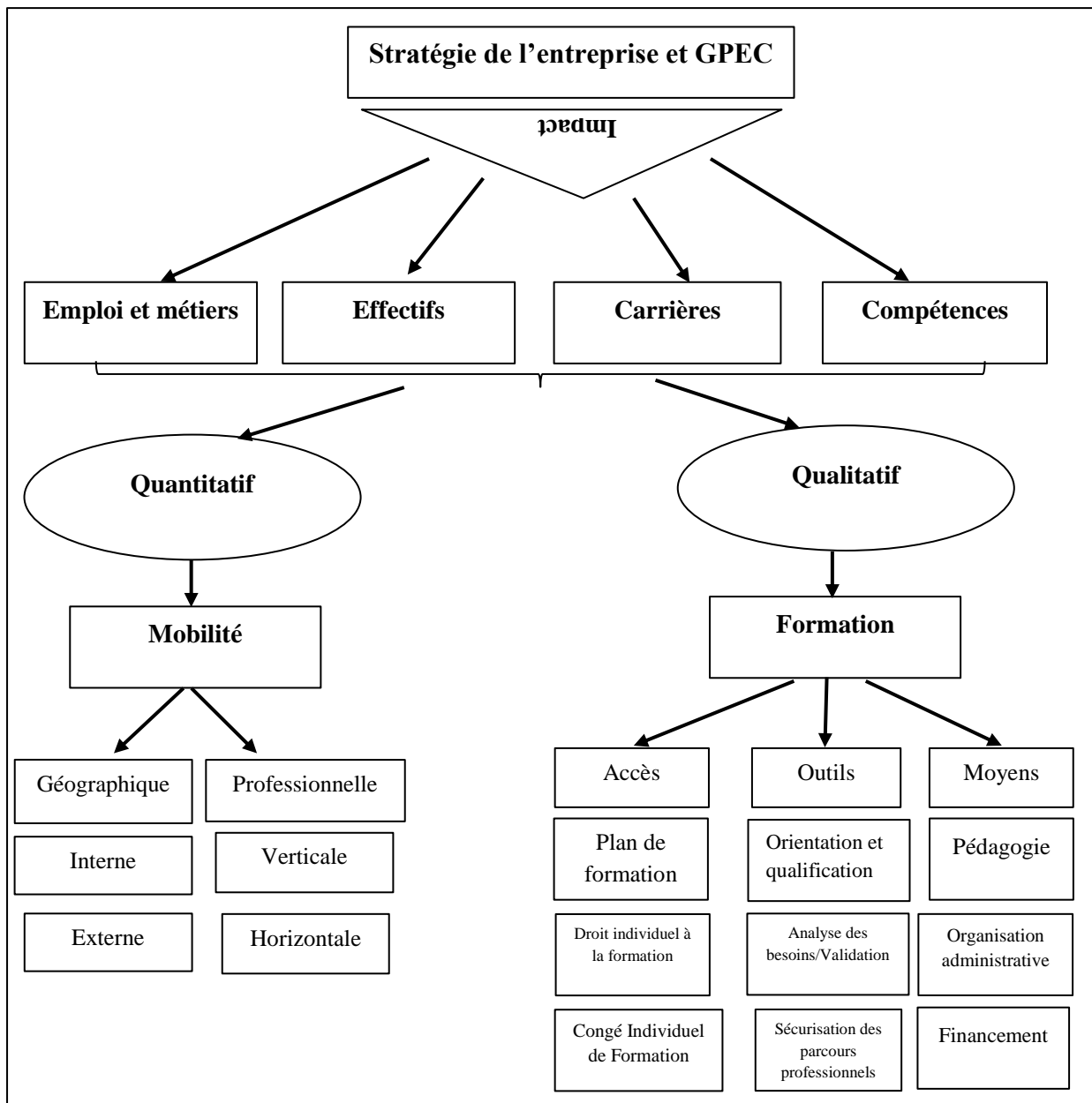
Étapes	Contenus
État des lieux et estimation	À partir d'une analyse exogène de l'environnement et des différentes évolutions (marché, emploi, métier, pyramide des âges, etc.), établir un état des lieux à un temps t, et une estimation à un temps t+1 et/ou t+2 précisant les besoins actuels et futurs (emplois) et les ressources actuelles et futures (personnel).
Diagnostic	Établir un diagnostic stratégique interne sur la base : des évolutions attendues en termes de parts de marché, développement/innovation de produits, recherche de clients et fournisseurs nouveaux, etc.
Bilan de l'existant	Établir un diagnostic et un bilan en interne qui illustre les ressources humaines et compétences disponibles dans l'organisation.
Analyse des écarts	Confronter l'état prospectif (emplois, compétences) à l'état actuel (ressources humaines, compétences) et analyser les écarts quantitatifs et/ou qualitatifs éventuels qui en découlent.
Planification	Définir des politiques d'ajustement visant à réduire les écarts constatés ou à s'adapter à leurs évolutions. (Recrutement, formation, mobilité interne, réorganisation du travail)
Échéancier	Définition d'un horizon temporel (3 à 5 ans) et mise en œuvre des plans d'actions successifs pour pallier les décalages constatés.

**Source** : UGEM, Méthodologie pour la mise en place d'une GPEC Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, p7.

Bernier et Grésillon identifient des phases dans la démarche de construction :

- La stratégie de l'entreprise,
- Les impacts de la stratégie,
- La mobilité au service de la GPEC,
- La formation au service de la GPEC.

À ces quatre phases s'ajoutent deux autres : la communication et le suivi de la GPEC qui associent Direction, comité d'entreprise, manager et divers acteurs le cas échéant. Ces différentes étapes sont présentées par ces auteurs sous la forme de schéma suivant :

**Figure 04** : Les étapes d'une GPEC

**Source** : Bernier et Grésillon « La GPEC : Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », p. 19.

La stratégie de l'entreprise peut être définie comme un choix d'orientation à long et moyen terme en lien avec l'environnement changeant et en tenant compte de différents scénarios sur l'évolution des marchés et des opportunités et menaces, mais également des forces et faiblesses de l'entreprise et l'allocation de ressources nécessaires à l'atteinte des buts que ces choix se fixent. Cette stratégie de l'entreprise conduit à définir une stratégie RH en analysant et mesurant les impacts quantitatifs et qualitatifs qu'elle peut avoir sur les RH.

Dans les faits, la stratégie d'entreprise est donc un préalable à la stratégie RH et en matière de GPEC la stratégie tend à répondre aux objectifs que se donne l'entreprise en intégrant une gestion adaptée aux salariés en fonction des métiers, emplois, effectifs, carrières. Elle tient compte des approches opérationnelles de mobilités géographiques et professionnelles.

La question centrale dans la démarche est de tout mettre en œuvre afin de veiller au bon fonctionnement de l'entreprise tout en prenant en considération l'impact de la stratégie sur les métiers, emplois, effectifs, carrières et compétences<sup>43</sup>. Il faut se livrer à une étude prospective sur les métiers dont l'entreprise aura besoin dans l'avenir et les compétences qui permettent de faire face à ces futurs besoins.

Cette réflexion consiste à adapter les ressources exprimées en poste aux besoins de l'entreprise à court et moyen terme. L'évolution des métiers est étudiée et l'affectation d'une personne à un poste est simulée. Pour ce faire, un certain nombre d'outils viennent à l'aide, tel que :

- Les entretiens d'évaluation que J. M. Peretti définit l'évaluation en tant que système comme un ensemble de moyens mis en place dans l'entreprise pour apprécier les compétences des salariés. L'évaluation s'est progressivement constituée comme démarche explicite et outillée de la Gestion des Ressources Humaines.

En effet, si l'évaluation informelle fait naturellement partie de la mission du manager, elle est souvent complétée par une évaluation formelle à l'aide de méthode et techniques établies, il s'agit, somme toute, de porter un jugement sur le travail accompli par un individu sur une période donnée (souvent annuelle), sa performance, ses compétences ou encore son potentiel et ses perspectives de progression.

- Le bilan social : C'est un document unique et chiffré établi par les services ressources humaines, permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes (entreprises d'au moins 300 personnes). Il reprend notamment des informations sur l'emploi, les rémunérations ou les conditions d'hygiène et de sécurité au sein de l'entreprise.

---

<sup>43</sup> Ph. Bernier et A. Gresillon, « Construire une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences », p. 54.



- La pyramide des âges : Selon Maurice Thévenet<sup>44</sup> Le registre du personnel fait l'obligation d'inscrire les âges des individus appartenant à l'entreprise, à partir de là, il devient important de connaître la pyramide des âges de l'entreprise pour déceler les problématiques actuelles mais aussi futures de l'organisation.

Afin de construire cette pyramide des âges utile à la GPEC, l'entreprise doit recenser les effectifs par tranches d'âges, de cinq ans à titre d'exemple, cela permet d'anticiper avec précision les évolutions de l'effectif, notamment en termes de départs.

L'analyse de la pyramide des âges donne des résultats qui se rapprochent forcément d'un des cinq types imagés, à savoir : le champignon, la toupie, le cylindre, la poire écrasée ou la pelote de laine.

- Analyser les départs : selon Jean Marie Peretti<sup>45</sup>, les causes des départs de l'entreprise sont diverses, il peut s'agir de démissions, de licenciement pour causes économiques (dont départ en retraite et préretraite), des licenciements pour d'autres causes, fin de contrats à durée déterminée, départs au court de la période d'essai, mutation ou départ volontaire en retraite.

En règle générale, les départs sont dus soit aux collaborateurs qui conçoivent leurs carrières ailleurs qu'à l'entreprise, soit à l'entreprise qui, selon ses besoins pourra faire le choix de se passer des services de ses collaborateurs, dans un cas comme dans l'autre, il existe des indicateurs qui puissent mesurer la rotation et la stabilité des effectifs à l'instar du taux global de rotation des effectifs qui est selon Bernard Martory « *le principal indicateur de turnover* »<sup>46</sup>. Le TGRE (Turnover) se calcule à partir du rapport suivant :

$\text{Taux de turnover} = \frac{\text{Nombre de collaborateurs partis durant l'année N} \cdot 100}{\text{Nombre de collaborateurs au 1er janvier de l'année N}}$
---

Les départs concluent la carrière du salarié dans l'entreprise et constituent une forme de mobilité externe qu'il convient à l'entreprise d'évaluer et de prévoir les départs prévisibles afin d'avoir une image claire sur ses effectifs.

<sup>44</sup>M. Thevenet, « Fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines », p 147.

<sup>45</sup>J.M. Peretti, « gestion des ressources humaines », 32.

<sup>46</sup>B. Martory, « Diagnostic et gestion de la PME », p. 27.

- La promotion : Selon Laurent Bélanger « *La promotion peut désigner une progression de carrière qui comporte ou non une affectation à un nouveau poste* »<sup>47</sup>. La promotion est souvent synonyme de changements, elle est souvent assimilée à une progression accompagnée par un accroissement d'un élargissement de pouvoir, d'autorité, de responsabilité, de rémunération et un statut meilleur.

Les entreprises peuvent trouver dans la promotion interne un outil efficace pour pallier les problèmes d'effectif et au besoin en compétences, en effet cet outil regroupe plusieurs avantages, selon J.M. Peretti « *la promotion interne est la ressource principale des entreprises de service tel que la banque, de l'énergie, des assurances, des transports* »<sup>48</sup>

Une fois l'étude du présent accomplie, il est procédé au diagnostic des écarts et à l'évaluation des compétences, c'est ce qui va permettre à l'entreprise de se projeter dans le futur, d'évaluer les écarts qui peuvent exister entre exigences d'emplois (le requis) et les caractéristiques des ressources (le disponible) et identifier des passerelles qui permettent de faire converger le disponible au requis, d'où l'utilité pour l'entreprise de disposer d'un référentiel emplois et compétences.

### **I.4.3. Le référentiel des emplois**

Pour chaque entreprise qui se lance dans une démarche de GPEC, il sera nécessaire d'établir un référentiel des métiers et des compétences qu'elle regorge. Le référentiel est le résultat d'une démarche d'analyse des situations de travail, qui permet de dresser, à un moment  $t$ , un inventaire des activités et de leurs évolutions possibles à un moment  $t+1$ , un inventaire des emplois et des compétences liées à ces activités.

Pour établir le référentiel des métiers, la première étape consiste en la définition du poste, c'est là une réponse à la question « Qui fait quoi ? » qui permettra à chacun de se positionner et de connaître son rôle joué vis-à-vis de l'entreprise dans un contexte appelé à évoluer, des exemples de fiches de poste y seront présentées en annexe.

---

<sup>47</sup>L. Belanger, A. Petit, « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », p. 339.

<sup>48</sup>J.M. Peretti, « Ressources Humaines », p 245.

Ensuite, il convient de définir le profil du poste ou l'emploi-type qui regroupe l'ensemble des compétences et qualités requises et qui permette au salarié d'occuper au mieux et de remplir les exigences du poste en question.

Pour préparer l'évolution des métiers, la GPEC sert à identifier l'évolution dans les métiers, c'est la raison pour laquelle l'identification du profil de poste doit être rapprochée de l'identification du poste afin de constater les évolutions dans le poste puis analyser les écarts.

Selon le glossaire GRH de l'observatoire français des métiers et des qualifications<sup>49</sup>, l'emploi correspond à l'ensemble des postes de travail très proches les uns des autres, du fait de finalités et d'activités communes, mettant en œuvre des compétences proches ou similaires.

L'analyse prévisionnelle des emplois consiste en analyse fine des conséquences des facteurs clés d'évolution et de la stratégie de l'entreprise, selon Françoise Kerlan<sup>50</sup>, les entreprises et les emplois sont confrontés à trois séries de facteurs d'évolutions, il s'agit :

- D'évolution dans la technologie ;
- De leur organisation interne, conséquences de contraintes diverses ;
- De facteurs sociaux tels que l'évolution des mentalités des Hommes par rapport au travail

L'analyse fine des conséquences des facteurs clés d'évolution et de la stratégie de l'entreprise permet d'évaluer et de déterminer :

- Les emplois cibles qui regroupent l'ensemble des emplois nouveaux qui nécessiteront de nouvelles compétences et qualifications.
- Les emplois menacés qui se résument dans l'ensemble des emplois appelés à disparaître.
- Les emplois sensibles susceptibles de subir des modifications ou des transformations à moyen terme.
- Les emplois peu sensibles dont la configuration à court et à moyen termes sera globalement similaire.

Un répertoire des emplois paraît indispensable pour décrire les activités actuelles et futures et identifier des passerelles de mobilités, ce répertoire d'emploi se conçoit à travers :

---

<sup>49</sup>Observatoire Français des Métiers et des Qualifications, « Glossaire GRH », p.3.

<sup>50</sup>F. Kerlan, « Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences », p.81.

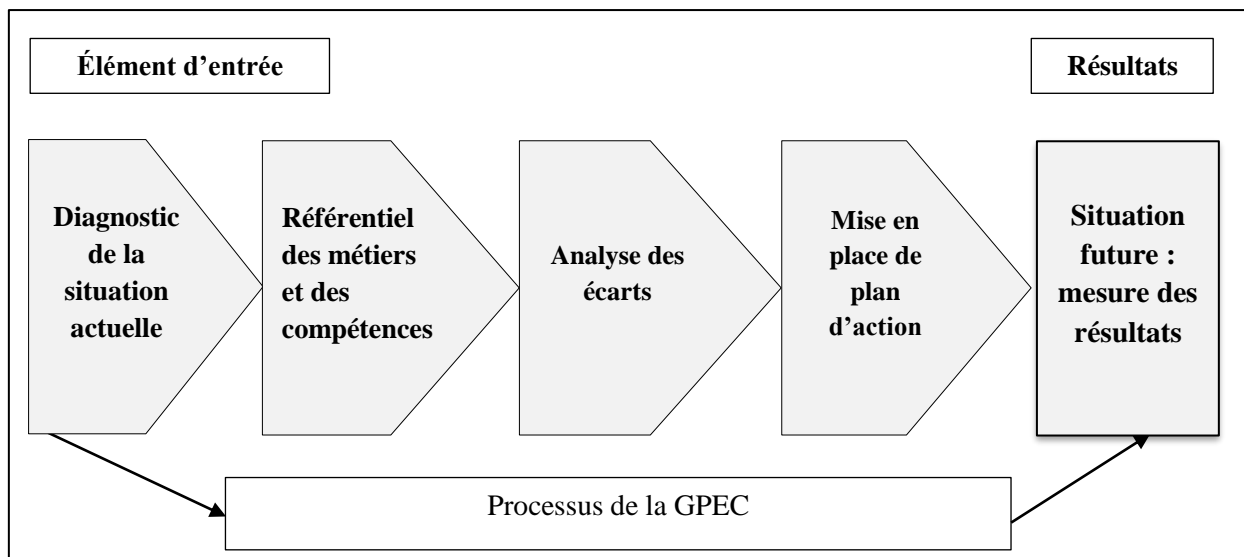
- Le rassemblement de toutes les informations existantes sur les emplois
- L'identification des emplois-types à partir des postes concrets
- La proposition d'intitulés adaptés aux nouveaux métiers et leurs définitions

Pour donner suite à cela, une carte d'emplois peut être conçue suivant cinq étapes :

- Détermination de famille professionnelle (Ressources humaines)
- Définition de la sous-famille professionnelle (Formation, recrutement)
- Définition de l'emploi-type (assistant, secrétaire, responsable)
- Définition du poste (assistant administratif)
- Recueil des tâches (préparation du dossier de recrutement)

Cela permet de regrouper en famille professionnelle des postes qui ont des points communs ou une technique commune, ainsi un employé peut passer d'un poste à un autre par la mise en œuvre de formation. Il convient de préciser que les familles professionnelles les plus courantes correspondent aux grandes fonctions de l'entreprise comme : la Direction générale, les ressources humaines, le marketing, la production, la finance...etc.

**Figure 05 :** Processus de la GPEC



**Sources :** conception personnelle à partir de données ci-dessus.

#### **I.4.4. Le référentiel des compétences**

Pour suivre l'évolution des compétences de ses salariés, l'entreprise va également mettre en œuvre un référentiel de compétences. Ce référentiel regroupe toutes les compétences de l'entreprise, organisées par grands domaines. Il permet de définir des niveaux de compétences génériques et des niveaux de compétences spécifiques, et de déterminer les compétences requises pour un emploi en particulier.

Dans la partie pratique de ce travail sera présenté le résumé du bilan de compétences établi au sein de l'Office National de la Météorologie (ONM) dans le cadre du stage, ainsi que la méthodologie suivie dans le but d'établir un bilan de l'existant au sein de l'entreprise.

Une fois les métiers et les compétences de l'entreprise identifiés et listés, il s'agira de mesurer les écarts entre la situation actuelle de l'entreprise, ce dont elle dispose en matière d'effectifs et de compétences, et la situation souhaitable, c'est à dire, les objectifs et les besoins futurs de l'entreprise, tels qu'ils ont été identifiés lors du cadrage et de la mise en place.

Des mesures correctives devront alors être envisagées pour permettre un ajustement de ces écarts. Il s'agira d'identifier les populations prioritaires, définir des parcours d'évolutions, identifier les formations associées et de mettre en œuvre un accompagnement des salariés, à court et à moyen terme.

#### **I.4.5. Mise en place de plan d'action**

Différents plans d'action pourront alors être envisagées dans le but de concrétiser le projet de la GPEC, avec le recours à divers leviers tels que : le recrutement, la formation, la mobilité interne, le plan de professionnalisation et l'organisation du travail dont le contenu et les définitions seront présentés ci-après.

##### **I.4.5.1. 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* »<sup>51</sup>. 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

---

<sup>51</sup>J. M. Peretti, « Dictionnaire des ressources humaines », p 185.

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 :

- 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.

#### 1.4.5.2. 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.* »<sup>52</sup>.

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.* »<sup>53</sup>.

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.

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,*

---

<sup>52</sup> F. Kerlan, « Guide pour la GPEC », p.221.

<sup>53</sup> J.M Peretti. « Ressources humaines et gestion du personnel », p99.

*elle ne peut donner de son plein effet que dans la mesure où elle est combinée avec d'autres moyens de production des compétences »<sup>54</sup>.*

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* »<sup>55</sup>. La formation est donc l'ensemble d'actions de moyens, des méthodes et supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à

---

<sup>54</sup>G. Le Boterf et al. « Comment manager la qualité de la formation », p75-77.

<sup>55</sup> T. Ardouin, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », p. 7-11



améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre 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.

### **I.4.5.3. 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* »<sup>56</sup>

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.

---

<sup>56</sup>J. M. Peretti, « Dictionnaire des ressources humaines », p 150.

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.

- 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.
- 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.
- 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 Heems<sup>57</sup>, 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.

---

<sup>57</sup> S. Deffayet et F. Van Heems, « Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage? », p 36-41.

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 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.

#### **I.4.6. La mesure des résultats**

Pour une démarche stable et durable de la GPEC, il s'agira, enfin, de mesurer les résultats afin de recadrer périodiquement les objectifs et le périmètre du projet. Il faudra alors prendre en compte les résultats obtenus, mesurer le retour sur investissement de la formation, et travailler à la détection des souhaits d'évolutions et des potentiels.

Toutes les actions menées doivent donc disposer d'un suivi et d'une évaluation. La mesure des résultats permettra également de mettre en place une communication sur les actions réalisées, propre à encourager les actions de GPEC et à faire vivre la démarche selon un processus itératif et continu.

### **Section 02 : Les concepts mobilisés dans la GPEC**

À ce stade de la réflexion, il est constaté que la compétence est l'élément sur le lequel se posent tous les projecteurs de la GPEC et qui le plus pris en compte lors de sa mise en place, partant de cette observation il devient alors impératif de se pencher plus en détail sur cette notion et de l'étudier plus en détails.

En abordant ce point dans cette section, l'intention était de poser un cadre pour les concepts : compétences et emploi mobilisés dans la GPEC. Le but est de circonscrire le contenu de ces concepts pour pouvoir les utiliser dans l'analyse de l'impact de la GPEC sur la performance de l'entreprise.

En effet, si l'emploi et les compétences se gèrent dans une organisation à travers un lien de subordination contractuelle notamment à travers un contrat de travail, la mobilité voulue ou forcée des employés pose la question de la gestion de ces emplois et compétences à une échelle inter-organisationnelle. Dès lors, pour décrire ces mobilités des employés, il convient de réfléchir sur les concepts d'emploi et de compétence.

## II. 1. L'emploi dans la GPEC

L'emploi est la contextualisation d'un métier dans le secteur d'activité d'une entreprise. C'est donc ce qu'une entreprise souhaite faire d'un métier dans son propre secteur activité. L'emploi « *regroupe des activités et des compétences dont les niveaux et champs sont définis par une organisation de travail et dépendent du profil de la personne qui l'occupe, ainsi que la performance attendue par l'entreprise : niveau plus fin d'observation et plus contextualisé que le métier* »<sup>58</sup>.

Pour Friot, l'emploi est « *l'aboutissement de la reconnaissance de la subordination du salarié par rapport à un employeur* »<sup>59</sup>. Définissant ainsi l'emploi, l'auteur le relie, de fait, au contrat de travail. En effet le contrat de travail impose un lien de subordination de l'employé par rapport à son employeur.

Sans ce lien de subordination, il ne peut y avoir de contrat de travail. Mais pour être qualifié de contrat de travail, seule la subordination d'une partie par rapport à l'autre ne suffit pas. Il faut rajouter deux autres critères à savoir la rémunération et la réalisation d'une activité. La rémunération permet de distinguer le salarié du bénévole et la réalisation d'une activité permet de distinguer le salarié d'un bénéficiaire de don.

Selon le même auteur, l'emploi est le support des droits salariaux, c'est aussi le cadre qui génère ces droits dans le secteur privé et qui lui confère pleinement son champ d'application. Au contraire du secteur privé, dans le secteur public, tout au moins dans le secteur public d'État,

---

<sup>58</sup>Ph. Bernier et A. Gresillon, Op.cit, p. 72.

<sup>59</sup>B. Friot, « Le déclin de l'emploi est-il celui du salariat ? Vers un modèle de la qualification personnelle », p 61.

la rémunération s'appelle des traitements et les droits salariaux sont liés au grade c'est-à-dire à la qualification personnelle reconnue à l'employé par la réussite d'un examen ou d'un concours d'État organisé pour le recrutement des fonctionnaires ou des agents assimilés.

Le secteur privé et le secteur public abordent différemment les questions liées au marché du travail. En effet, les fonctionnaires et assimilés échappent, en partie, à la logique du marché du travail car leur droit n'est pas lié à l'emploi en tant que tel. Le concours qui les conduit à occuper un poste dans la fonction publique, suffit, en principe, à leur garantir une stabilité de travail dans le temps.

Dans le secteur privé, le salarié est tributaire du marché de l'emploi et de la bonne activité de l'entreprise qui l'emploie. De nos jours il est plus difficile d'avoir la garantie d'une carrière linéaire et continue qui consiste à occuper un même emploi du début de carrière jusqu'à la fin de celle-ci.

Bien souvent, des coupures d'activités et des changements d'employeur sont remarquées dans un curriculum vitae, de secteur d'activité ou de branche professionnelle en raison de rupture de contrat de travail pour des causes diverses.

En réalité et sur la base de constats de plus en plus récurrents, le contrat de travail, quoique signé pour une durée indéterminée, n'est plus le gage d'une stabilité d'emploi. De fait, la crise du salariat est la précarité car là où est l'emploi, là aussi peut être la précarité.

L'objectif des pouvoirs publics, des entreprises et des partenaires sociaux est de sécuriser l'emploi et d'éviter le plus possible d'exposer les hommes et les femmes à la précarité en intégrant à leurs réflexions des dispositifs de GRH sans cesse renouvelés.

Ainsi, les discussions sur la flexibilité, sur les temps et conditions de travail, sur les compétitivités des entreprises, sur les accords de branche, sur les dispositifs de formation, etc. sont à l'ordre du jour et des mesures et dispositions alliant flexibilité et sécurité de l'emploi sont de plus en plus mises en place dans les entreprises dans les PED.

Parler de l'emploi conduit donc à s'interroger sur le chômage, sur le plein emploi et sur la notion d'emploi type. Des études comparatives entre plusieurs pays d'Europe voir du monde permettent de savoir les pays ou les zones dans lesquelles il y a plus ou moins de chômage, les catégories sociales touchées dans chaque cas et les secteurs et métiers en tension.

Quant à l'emploi type, dans son même ouvrage Friot le définit comme étant « *l'ensemble des situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires suffisamment homogènes pour être occupés par un même individu.* ».

L'emploi type suppose donc d'identifier en amont la similitude et l'homogénéité entre des activités. Mais la question qui demeure est celle des critères sur lesquels s'appuyer ou sur lesquels se baser pour définir ces similitudes et ces homogénéités. Sur la base de cette considération, l'emploi type relève d'un idéal qu'il est difficile d'atteindre.

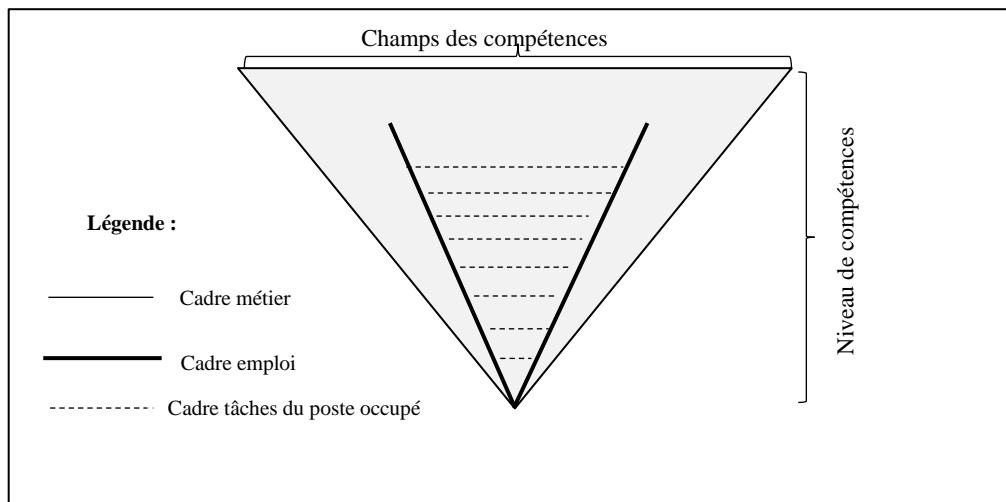
Bernier et Grésillon identifient et analysent plusieurs types d'emploi :

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

Bernier et Grésillon ont aussi analysé l'emploi dans une approche comparative au regard du métier et de la tâche. Cette analyse révèle que la tâche à un niveau et un champ de

compétences plus restreints que ceux de l'emploi, lequel a un niveau et un champ de compétences plus restreints que ceux du métier<sup>60</sup>.

**Figure 06 :** Positionnement de l'emploi par rapport au métier et du poste.



**Source :** Bernier et Grésillon, « La GPEC : Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », p. 73.

Dans une approche prévisionnelle, la gestion des emplois proviendrait des mutations économiques débutées autour des années 1970 jusqu'aux années 1980. Cette gestion prévisionnelle se poursuit à nos jours et les acteurs publics et privés essaient de trouver des dispositifs et des modèles qui pourraient permettre d'inverser progressivement la courbe du chômage.

## II.2. La compétence dans la GPEC

La compétence est une notion multidimensionnelle et évolutive, elle représente à la fois un savoir, un savoir-faire, et un savoir être, la place qu'elle occupe au sein du débat autour de la GPEC a fait en sorte qu'elle soit analysée en ce qui suit.

### II.2.1. Analyse de la compétence

<sup>60</sup>Bernier et Grésillon, « La GPEC. Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », p73.

Aujourd'hui le terme « compétence » est utilisé diversement et à plusieurs occasions par les dirigeants, cet engouement autour du mot remonte aux années 1990. De nos jours, les bilans de compétences sont établis car la compétence semble être un moyen pour augmenter son employabilité.

De fait, il faut acquérir, diversifier ou améliorer ses compétences pour augmenter son employabilité, c'est-à-dire ses possibilités plus ou moins accessibles de trouver un emploi ou de s'y maintenir.

La compétence, c'est ce que recherchent les entreprises dans le profil d'un candidat à un emploi. Les conseillers chargés de l'insertion professionnelle ou d'accompagner dans la reconversion professionnelle recherchent à identifier dans le parcours d'un demandeur d'emploi ou d'un salarié des compétences transférables ou transposables pour faciliter l'obtention d'un emploi ou d'un changement de poste.

Cependant les choses sont-elles aussi simples lorsqu'on parle de compétence ? Pour répondre à cette question, il semble opportun de revenir sur la définition même de la compétence.

Dans la littérature, le mot compétence ne fait pas l'unanimité en ce qui concerne sa définition. En considérant le sens commun et dans une approche « minimaliste », une compétence est « la capacité à accomplir un certain type d'actions », c'est la focalisation sur un savoir. Mais dans les faits, quels sont les critères ou comment il est possible de juger ce savoir essentiel à la compétence ? La solution n'est pas simple. Rey<sup>61</sup> relève deux difficultés en ce qui concerne la définition même de la compétence. Un état est fait ci-après :

- Une première difficulté est liée au caractère inobservable de la compétence. En effet, la compétence faisant apparaître une réalité induite, elle n'est pas directement observable. C'est le résultat observé qui permet de conclure l'existence d'une compétence. La reconnaissance d'une compétence est donc conclue après coup. Il y a une obligation de résultat qui semble être liée à la compétence. Celui qui n'obtient pas le résultat escompté devient (ou plutôt est) incompetent. De fait et selon cette approche, la compétence est lue à travers le prisme de la performance.

---

<sup>61</sup> B. Rey, « « Compétence » et « compétence professionnelle » autour des mots », p.113-116.



- Une deuxième difficulté concerne les postulats sur lesquels se fonde la reconnaissance de la compétence et qui rendent la notion même fragile dans son utilisation. Le premier postulat permet d'affirmer que si un individu a su accomplir une ou plusieurs actions d'un type, alors il saura accomplir toutes les actions de ce même type. Une telle considération renvoie à une démarche inductive. Le deuxième postulat consiste à faire une double récurrence. Une récurrence du côté des situations puisque l'on suppose qu'entre toutes les situations que l'énoncé de la compétence recouvre, il y a quelque chose de commun. Ensuite il y a une récurrence du côté du sujet puisque l'on suppose que celui qui est compétent percevra ce qu'il y a de commun entre ces situations multiples auxquelles il fait face et qu'il en tirera profit pour mettre en œuvre les mêmes démarches. La question qui vient directement à l'esprit et à laquelle une solution devra être trouvée est de savoir le nombre d'actions réussies à partir duquel il est raisonnable de reconnaître à son auteur l'existence d'une compétence.

En dépit de ces différentes de ces divergences autour de la notion de compétence, quelques définitions issues de la littérature sont à retenir.

Jacques Aubret définit la compétence comme la capacité d'accomplir une tâche de façon satisfaisante, c'est-à-dire la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné<sup>62</sup> en mobilisant de manière intégrée des ressources internes (savoirs, savoir-faire et attitudes) et externes pour faire face efficacement à une famille de tâches complexes pour lui et pour son organisation.

Vergnaud propose quatre définitions à propos de la compétence<sup>63</sup>. Pour ce faire, il fait une comparaison entre deux sujets A et B :

- **A** est plus compétent que **B** s'il sait faire quelque chose que **B** ne sait pas faire. Ou encore
- **A** est plus compétent au temps  $t'$  qu'au temps  $t$  parce qu'il sait faire quelque chose qu'il ne savait pas faire ;

---

<sup>62</sup> J. Aubret et Al., « savoir et pouvoirs : les compétences en question », p39-47.

<sup>63</sup> G. Vergnaud, « Forme opératoire et forme prédicative de la connaissance » p.7.

- **A** est plus compétent que **B**, s'il s'y prend d'une meilleure manière. Le comparatif « meilleure » suppose des critères supplémentaires : rapidité, fiabilité, économie, élégance, compatibilité avec la manière de procéder des autres, etc. ;
- **A** est plus compétent s'il dispose d'un répertoire de ressources alternatives qui lui permet d'utiliser tantôt une procédure, tantôt une autre, et de s'adapter ainsi plus aisément aux différents cas de figure qui peuvent se présenter ;
- **A** est plus compétent s'il sait « se débrouiller » devant une situation nouvelle d'une catégorie jamais rencontrée auparavant.

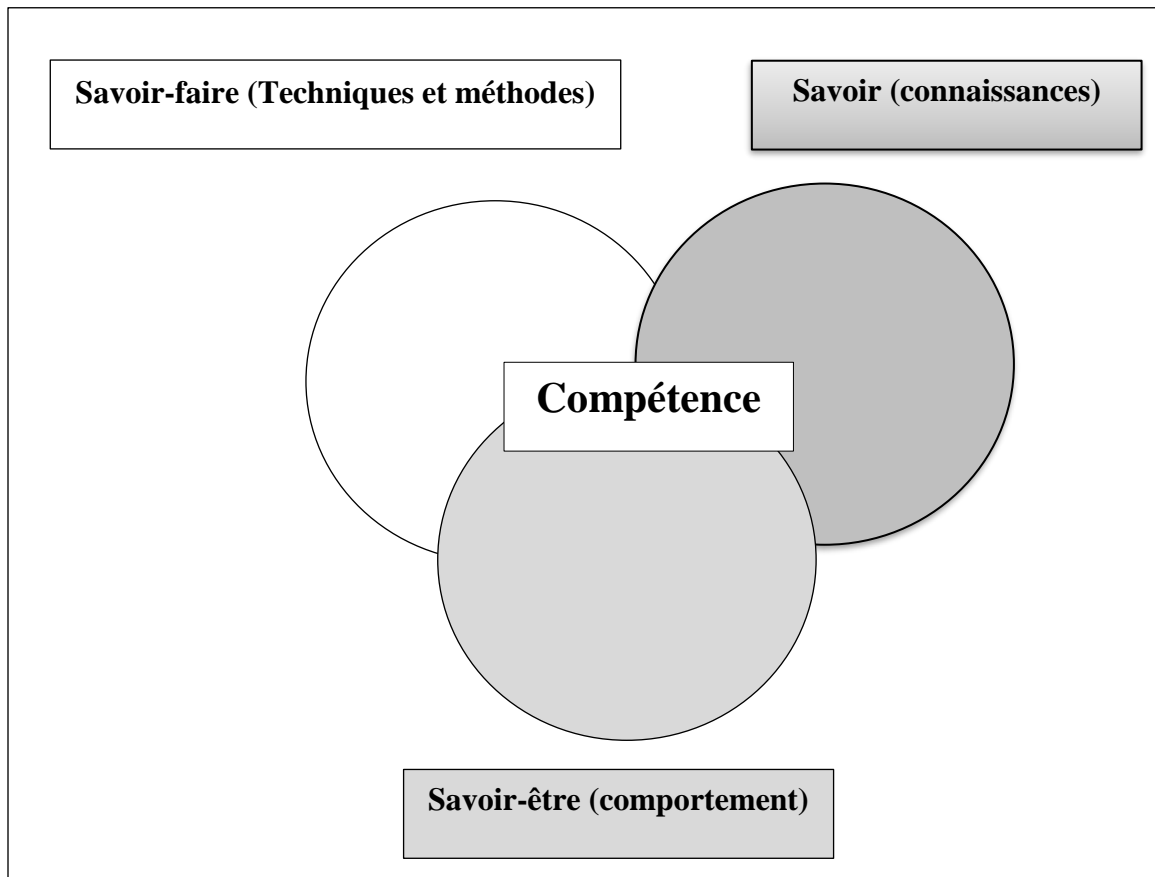
La littérature révèle aussi l'existence de différents modèles pour définir la compétence : le modèle classique, le modèle combinatoire et le modèle de l'exécution finalisée.

- Le modèle dit classique est le plus utilisé. Il fait référence au socle : savoir, savoir-faire et savoir-être.
- Le modèle combinatoire de ressources considère, selon G. Le Boterf que l'individu « *réalise avec compétence, des activités en combinant et en mobilisant un double équipement de ressources : des ressources incorporées (savoir-faire, connaissances, qualités personnelles, expériences, etc.) et des réseaux de ressources liées à son environnement (réseaux professionnels, réseaux documentaires, banque de données, etc.)* ». <sup>64</sup>

La figure ci-après fournit un aperçu schématique sur le modèle classique de la compétence.

---

<sup>64</sup> G. Le Boterf, « L'ingénierie des compétences », p. 28.

**Figure 07** : Représentation du modèle classique de la compétence

**Source** : Conception personnelle à partir de données ci-dessus.

- Enfin le modèle de l'exécution finalisée définit la compétence comme la capacité à exécuter une action finalisée. La finalité de l'action c'est ce pourquoi l'action est. C'est ce qui définit profondément la mise en place et la conduite de l'action. C'est la tâche en tant que but à atteindre par la mobilisation de moyens ou d'activités pour y parvenir. Est compétent, celui qui arrive à mobiliser de façon judicieuse et efficace les moyens (personnels, situationnels et environnementaux) pour atteindre la finalité de sa tâche. La situation dans laquelle se trouve l'individu devient donc une variable déterminante dans la définition de la compétence.

En effet, l'analyse de la situation et des variables sociales dépend de la clairvoyance normative et cognitive de l'individu. Un même sujet confronté à une même tâche n'organise pas son activité de la même façon en fonction des caractéristiques de la situation dans laquelle il se trouve. De même que deux sujets différents n'organisent pas de la même façon leur activité

face à une même tâche. Dès lors, les notions de tâche et d'activité retrouvent pleinement leur sens lorsque la compétence est évoquée.

Au-delà de ces définitions, Oiry<sup>65</sup> évoque quelques caractéristiques de la compétence. Pour lui, la compétence est individuelle, hétérogène, contextualisée, dynamique et scientifique.

La compétence est individuelle est une caractéristique de l'individu, elle permet de centrer l'intérêt sur la personne indépendamment du contexte organisationnel. Elle est hétérogène car elle agrège des savoir-faire techniques à des « comportements », des « attitudes », des « savoir-être ». Ainsi elle est contextualisée puisqu'elle est indissociable de l'activité par laquelle elle se manifeste et enfin, la compétence est dynamique car elle reconstruit de manière dynamique les différents éléments qui la constituent (savoir, savoir-faire, raisonnement).

De ces quatre caractéristiques, il ressort que la compétence suppose d'être immédiatement opérationnelle, sans un nouvel apprentissage préalable. L'individu compétent est apte à exercer l'activité pour laquelle la compétence lui a été reconnue de manière immédiate et sans apprentissage à l'aide de savoir et savoir-faire, de conduite-type, de procédure standard. Dans ce cadre, il s'agit de la dimension cognitive de la compétence.

En dehors de cette dimension cognitive, il y a l'aspect social de la compétence. Cet aspect social est illustré par Defélix, qui affirme que « *définir et reconnaître la compétence d'un salarié ne résultent pas d'un choix définitif ni d'une évidence, c'est le résultat fragile et dynamique d'une négociation invisible entre des acteurs variables et à des niveaux différents* »<sup>66</sup>.

La dimension sociale conduit également à lier la compétence à un jugement social. En effet, c'est autrui qui décide si le sujet est compétent ou non dans l'exécution de sa tâche. Ce faisant. En conséquence, seule la performance compte par rapport à la norme de référence retenue par l'équipe de direction ou de notation. Somme toute, Dimension sociale et dimension cognitive sont donc deux dimensions à prendre en compte lorsque l'on parle de compétence.

---

<sup>65</sup> E. Oiry, « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? » Revue Française de gestion, p.22.

<sup>66</sup>C. Defélix « Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible », p.8.

### II.2.2. Typologie des compétences

Quatre types principaux de compétences sont à retenir, parmi ces derniers, trois premiers types intéressent cette étude de façon directe dans le cadre de ce travail, à savoir : la compétence individuelle, la compétence collective, la compétence organisationnelle et la compétence territoriale.

Le concept de compétence individuelle n'est pas né dans le champ de la gestion, pourtant la GRH le positionne comme l'un de ses concepts phares. À partir des travaux pluridisciplinaires qui l'ont précédée, elle a su lui donner un sens et l'imposer progressivement en complément de la notion de qualification.

La compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six aptitudes : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre. Elle peut être approchée sous deux angles : c'est une notion qui permet d'analyser l'efficacité des équipes en management, c'est aussi une compétence clé qui peut symboliser la principale activité de l'entreprise.

De nombreuses entreprises favorisent le travail en groupe pour apporter des améliorations, régler des dysfonctionnements et créer des effets de synergie, ou trouver des solutions commerciales.

La performance du travail collectif reste aléatoire, mais lorsqu'une équipe est productive, il est intéressant d'analyser les raisons de ce succès afin de reproduire ces conditions pour d'autres circonstances. Elle peut représenter la principale activité de l'entreprise, qui veut vendre un savoir-faire collectif. Les membres du groupe mettront en œuvre leurs compétences individuelles, et cela en fonction des liens qui se tissent, et de relations antérieures qui lient les personnes, il se créera des compétences collectives propres au groupe. Ce cas de figure se rencontre fréquemment dans les activités de service.

La compétence organisationnelle met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme, le rapprochement entre la GRH et la stratégie de l'entreprise est à la base de l'émergence de cette notion. Les dirigeants

ont fait évoluer l'entreprise à partir de ses ressources internes, et non plus en se positionnant uniquement par rapport au marché.

Comme mentionné dans le premier chapitre, l'auteure de la théorie des ressources Edith Penrose privilégie une analyse interne de l'organisation et propose une alternative aux analyses économiques et industrielles des marchés, son approche préconise d'élaborer la stratégie non plus à travers l'analyse du couple produit/marché mais en prenant compte des ressources internes de la firme c'est-à-dire ses compétences organisationnelles.

Dans ce courant, une firme se définit par rapport à ces ressources tangibles (disponibilités financières, outils industriels...), et des ressources intangibles (réputation, savoir-faire, compétences des hommes.). Les compétences organisationnelles permettent de mettre en relation ces différentes ressources pour arriver à une performance.

Fort est de constater que les compétences individuelles et collectives sont des éléments constitutifs des compétences organisationnelles. Il s'agit ici de chercher les compétences clés au-delà, dans d'autres environnements que ceux de l'entreprise, par exemple ceux des « territoires ».

La compétence territoriale consiste en des ressources physiques, matérielles et immatérielles, fondée sur des capacités de coopération entre organisations privées, publiques, et l'État. Elle s'élabore à deux niveaux : une compétence clé et l'intégration de compétences professionnelles.

La réflexion sur la compétence territoriale n'en est qu'à ses débuts, mais elle semble prometteuse, en effet elle est très encouragée par les gouvernements à la suite d'une prise de conscience de la vulnérabilité des territoires, par exemple, en France, l'État a tenté d'améliorer les règles du jeu avec la loi de modernisation sociale en 2002 (principe de revitalisation des territoires). À la lecture de ces différents niveaux de compétences, la question de la relation qui existe entre ces divers niveaux est à se poser.

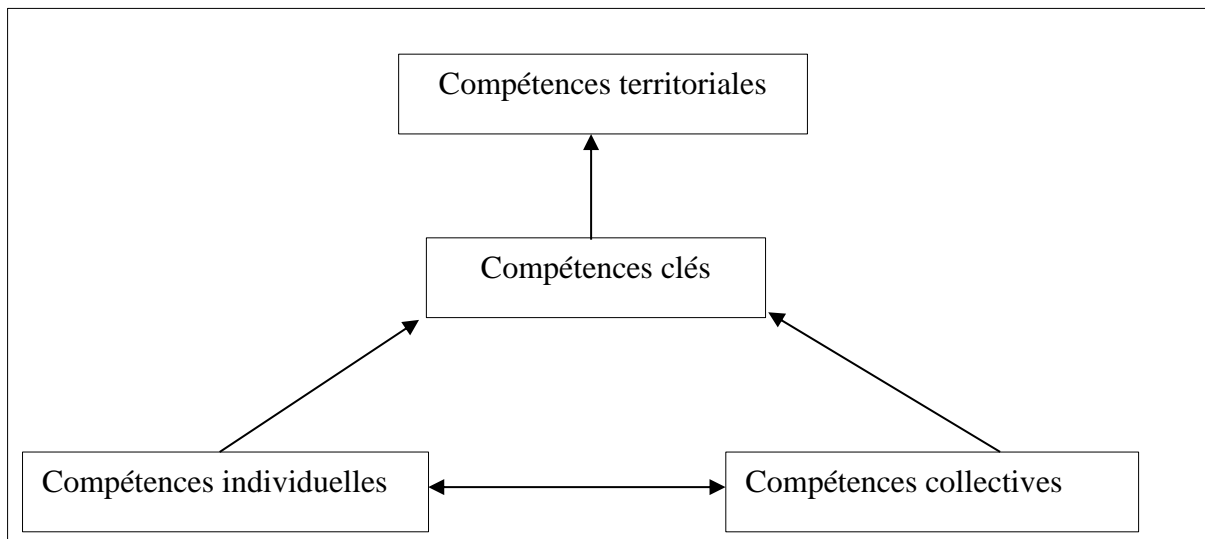
Dans l'entreprise, les dirigeants et les DRH mettent, assez naturellement, en correspondance les différentes strates de compétence. Au sein d'une entreprise, les trois niveaux de compétences (individuelles, collectives et organisationnelles), sont en interaction, de façon continue et s'enrichissent mutuellement, à la suite de cela, il y' a une agrégation des

compétences professionnelles en compétences collectives, qui elles-mêmes participent à la construction des compétences de l'entreprise.

La notion de compétence doit s'appréhender comme un concept avec quatre portes d'entrées, quatre facettes, chaque facette, en fonction du contexte renverra à court ou moyen terme à un autre niveau de compétence. Le concept de compétence s'inscrit dans une logique d'encastrement qui part du niveau individuel au collectif, pour devenir une compétence clé dans une entreprise ou un territoire.

Le schéma suivant illustre les différentes relations qui peuvent exister entre les quatre domaines de compétences.

**Figure 08** : schéma représentatif de la relation entre les quatre types de compétences



**Source** : Représentation personnelle des données ci-dessus.

Les compétences individuelles ou collectives peuvent devenir ou être le fondement des compétences clés, tandis que les compétences individuelles sont le terreau des compétences collectives, en revanche, les compétences individuelles et collectives sont transférables vers des compétences territoriales si elles sont devenues des compétences clés.

## Conclusion du chapitre

Ce chapitre s'est concentré sur l'analyse de la GPEC. Les questions de sa définition et son évolution dans le temps ont été abordées. De même, il a été avancé que la GPEC est analysée à travers un axe individuel et un axe collectif. Pour construire une GPEC, les auteurs proposent des étapes à parcourir en même temps que des phases de cette réalisation sont identifiées. Dans l'organisation, la GPEC découle de la stratégie de l'entreprise et reste cohérente avec celle-ci. Le dirigeant et les parties prenantes établissent la voie à suivre pour permettre cette cohérence entre GPEC et stratégie de l'entreprise.

La GPEC est aussi le fruit des évolutions législatives et des accords entre les branches et les parties prenantes sur les dispositifs. Ainsi, plusieurs articles et recommandations encadrent et conduisent à l'élaboration de dispositifs de GPEC dans les entreprises.

Les différents concepts qui sont mobilisés dans la GPEC ont été développés dans ce chapitre ainsi que les questions relatives à l'emploi en analysant la réalité à propos de la trajectoire des employés, de la sécurité de l'emploi, etc. En complément aux questions sur l'emploi, les interrogations liées à la compétence ont été abordées. En définissant ce concept, il a été montré qu'il pose des difficultés dans sa formalisation et nécessite de faire des récurrences et de s'appuyer sur des postulats. Pour s'approcher le mieux possible de sa compréhension, des définitions contextuelles ont été proposées et les implications de chacune de ces définitions en mobilisant, à cette fin, une revue de littérature.

Ce chapitre avait pour objectif de présenter la GPEC sous ses différentes approches et contenus afin de pouvoir s'appuyer sur ce socle pour entamer l'analyse de l'impact de la GPEC sur la performance de l'entreprise. Car, il a semblé nécessaire de mieux appréhender la GPEC organisationnelle avant d'aborder une réflexion sur l'impact celle-ci sur la performance de l'entreprise. Enfin, la GPEC paraît comme une démarche qui vise à optimiser et à mobiliser les moyens humains en vue de générer de la performance pour l'entreprise en préparant les diverses mutations qu'elle peut être amenée à rencontrer à travers la gestion par les compétences, le traitement en amont des problèmes d'effectif amont et le développement de l'employabilité des salariés. Ainsi se poursuivra la réflexion dans cette étude en mettant le cap sur l'étude du cas pratique de l'Office National de la Météorologie (ONM).



**Chapitre 03 : Exposé du cas pratique  
( l'Office National de la Météorologie)**

## **Chapitre 03 : La GPEC au sein de l'Office National de la Météorologie**

### **Introduction au chapitre**

La présentation du volet empirique de la recherche permet de développer et de montrer le terrain qui constitue les données d'analyse. C'est dans ce même ordre d'idée que ce chapitre sera composé de deux sections dont le contenu s'articule comme suit :

Dans la première section, le terrain d'étude est présenté tel qu'issu du stage pratique effectué au sein de l'Office National de la Météorologie (ONM et/ou Office dans la suite du travail) et analysé.

Dans une troisième section, les entretiens d'évaluation de compétence sont présentés tout en faisant une analyse généralisée de leurs résultats et en mettant l'accent sur les insuffisances rencontrées au vu de la littérature présentée dans les deux premiers chapitres.

Il s'agit somme toute de partir d'un état des lieux, de constats empiriques et d'études précédentes pour aboutir à des conclusions les plus bénéfiques possibles pour la recherche. Il s'agit d'un cas de recherche qui reprend une analyse profonde qui décrit dans le détail un phénomène organisationnel s'étalant parfois sur plusieurs années. Le cas de recherche bien documenté fournit systématiquement des sources de données (documents internes et externes), des verbatim d'entretien, détails des observations. Il a pour objectif final une élaboration théorique à partir de la description. Il s'inscrit certes dans une démarche inductive et qualitative de recherche mais peut contenir des données chiffrées descriptives.

En recourant à une méthode de cas, le chercheur peut s'inscrire dans divers paradigmes. Ainsi dans la littérature, des recherches s'appuyant sur la méthode d'étude de cas dans lesquels le chercheur est dans une perspective interprétativiste et constructiviste peuvent être recensées.

Dans le cadre de cette recherche, le choix d'une étude de cas de recherche a été opéré tout en essayant de contribuer au sein de la commission par des apports théoriques issus des du champ managérial.

Le travail consistait à contribuer à temps partiels au sein de la commission chargée de la conception de la nouvelle organisation de l'Office, c'est à ce titre même qu'étaient tenues de nombreuses réunions de travail organisées en trois temps :

- L'établissement du diagnostic sur la situation présente au sein de l'Office sous forme d'un état des lieux ;
- L'organisation des séances d'information et la proposition de la gestion par objectif (GPO) comme alternative à la gestion au coup par coup des affaires de l'Office ;
- L'organisation d'entretiens d'évaluation et bilan de compétences et du potentiel du personnel de l'Office.

Sachant que l'intervention s'était strictement limitée à l'aspect managérial et ne devait, en aucun cas, concerner le côté technique qui va au de-là du domaine du management des entreprises.

Dans la section suivante sera présentée l'entreprise étudiée, suivant la méthode de l'entonnoir, c'est-à-dire, allant du général au particulier et commençant par une présentation générale de l'entreprise avant de rétrécir la présentation à la seule fonction ressources humaines.

## **Section 01 : Le cas de l'Office National de la Météorologie**

Avant d'entamer en détails l'étude et l'analyse du terrain de recherche, il a été jugé judicieux d'établir une présentation générale de l'entreprise au sein de laquelle s'est déroulé le stage afin de mieux cerner la suite de ce développement.

### **I.1. Présentation générale de l'ONM**

L'Office National de la Météorologie a été créé par Ordonnance n° 75-25 du 29 avril 1975 avec un statut d'EPA puis transformé en EPIC par Décret exécutif n° 98-258 du 25 août 1998, sis au : 1, avenue Mohamed Khemisti, Dar-El-Beida, Alger.

L'ONM est affilié au ministère des transports et pour raison, son chiffre d'affaire provient essentiellement du service d'assistance météorologique à l'aviation civile et le transport maritime nationaux et internationaux.

L'Office a comme activité principale la production et commercialisation de données météorologiques pour divers clients et usagers publique ou particulier.

#### **I.1.1. Missions de l'ONM**

Les missions que se donne l'Office National de la Météorologie se résument principalement dans les points suivants :

- L'acquisition, le traitement, l'exploitation et la diffusion des données météorologiques nationales et internationales ;
- L'installation, la gestion et la maintenance des différents réseaux d'observation météorologique et climatologique nationaux ainsi que le réseau des télécommunications météorologiques propre à l'Office ;
- La prévision de l'évolution du temps sur le territoire national ainsi que le lancement des avis d'alerte auprès du public et des utilisateurs ;
- La conservation des archives météorologiques et climatologiques et leur exploitation ;
- La réalisation d'études climatologiques et d'assistance météorologiques ;
- La surveillance des changements climatiques ;
- La fourniture des prestations de services techniques, d'étalonnage des instruments et équipements météorologiques.

### **I.1.2. Les produits, le processus de production et les clients de l'ONM**

Dans ce qui suit, les produits de l'Office, le processus de production et les clients de l'Office sont brièvement présentés.

#### **I.1.2.1. Les produits de l'Office**

L'Office propose une gamme de produits qui peut être regroupée sous quatre points, à savoir :

- L'observation météorologique
- La prévision météorologique
- La climatologie
- L'instrumentation et la maintenance

#### **I.1.2.2. Le processus de production**

Le domaine de la météorologie peut revêtir une certaine complexité, en effet, l'Office produit des prévisions météorologiques qui peuvent être définies d'une manière simple comme des informations sur les conditions météorologiques prochaines dans des échéances qui peuvent être plus ou moins allongées dans le temps, soit dans les 24 heures, dans les 48 heures, dans 72 heures à venir, voire plus.

Le processus de production de l'Office peut être subdivisé en cinq étapes qui peuvent être présentés de façon simplifiée en ce qui suit :

### - L'acquisition des données

Les prévisions météorologiques sont établies à base de l'observation continue des conditions atmosphériques, en effet, dans chacune des stations d'observation, et chaque heure, l'observateur remplit un message météorologique dit « METAR » ou dans des cas particulier « SPECI » et le transmet au plus tard dans les cinq minutes suivant l'heure pile, si ce n'est le cas, le message n'est pas pris en considération car expiré.

Le METAR ou *Meteorological Aerodrome Report* est un rapport d'observation météorologique à destination de l'aviation, ce code conçu par l'OACI et approuvé par l'OMM, ce rapport contient des données communes à tous les pays, avec des variantes locales, le METAR est mis à jour chaque heure, voire parfois chaque demi-heure et contient des informations concernant :

- Le code OACI de l'aéroport ou aérodrome pour lequel est émis le METAR
- La date et l'heure de l'observation
- Le vent
- La visibilité horizontale
- Les nuages
- La température et le point de rosée
- La pression au niveau de la mer
- Éventuellement des remarques et données additionnelles

Pour l'Aéroport d'Alger et à titre d'exemple, un METAR établi le 20 du mois à 18h30 prend la forme suivante :

**Figure N° 09 :** Exemple illustratif d'un METAR

**METAR LFQN 201630Z 18005KT 6000 -SHRA SCT030 BKN050 18/12 Q1014 NOSIG=**

**Source :** Document interne à l'entreprise.

Le message se lit de la façon suivante :

- METAR : Nature du message, ici : METAR
- DAAG : Code OACI de l'aérodrome (ici : Aéroport d'Alger)
- 201630Z : Observation pour le 20 du mois à 18h30 UTC (Z, prononcé "Zoulou", signifie : UTC)
- 14005KT : Vent du 140° (Sud), vitesse 5 nœuds (1 kt = 1,852 km/h)

- 6000 : Visibilité horizontale de 6 km ("9999" signifierait "supérieure à 10 km")
- SHRA : Averses (SH = shower) de pluie (RA = rain) de faible intensité (-)
- SCT030 : Nuages épars (SCT = scattered) à 3000 pieds
- BKN050 : Nuages fragmentés (BKN = broken) à 5000 pieds
- 18/12 : Température +18 °C, point de rosée +12 °C
- Q1014 : Pression de 1014 hPa QNH (rapportée au niveau de la mer)
- NOSIG : Pas d'évolution prévue pour les 2 heures à venir
- = : Fin du message

Le SPECI est un message qui peut être diffusé à n'importe quelle heure, il est émis lorsqu'il y a eu un changement significatif de temps qui se produit entre les heures fixes de production des messages METAR.

#### - **L'analyse du prévisionniste**

Une fois l'information reçue de la part de l'observateur dans la station, le prévisionniste analyse l'ensemble des données de surface et d'altitude à partir de cartes météorologiques tracées par ordinateur sur une station de travail pour concevoir une idée de la circulation atmosphérique actuelle, de la trajectoire passée des systèmes et de leur état de développement pour déterminer la trajectoire future de ces systèmes.

Ces techniques ont fait leur preuve pour des périodes allant jusqu'à 48 heures voire plus pour certaines d'entre elles. Il obtient ainsi une idée qualitative de ce qui va se passer et c'est l'essence même de la prévision météorologique.

#### - **La prévision numérique**

Le prévisionniste utilise les équations qui régissent l'atmosphère afin de simuler l'évolution des systèmes météorologiques. Avec le développement de la technologie, il a été possible de graduellement augmenter la complexité du calcul pour donner des solutions de plus en plus près de la réalité. Il en résulte de cette étape un programme de post-traitement extrait les variables et les présente aux prévisionnistes sous forme de carte, tables de données, coupes verticales, etc.

Ces données sont préalablement traitées pour retirer certains biais connus du modèle.). Par exemple, l'humidité de surface est encore un problème difficile à intégrer et simuler, le programme MOS d'humidité corrigera donc le biais de cette variable selon les écarts habituellement trouvés dans un modèle particulier.

### - La prévision finale

Les équations de l'atmosphère sont intégrées dans un modèle, la résolution de ce dernier et l'état de l'atmosphère qui est parfois très instable et susceptible de grands changements à partir de petites variations de l'analyse initiale, ces éléments influencent grandement les résultats de ce modèle. Le prévisionniste compare son scénario avec les résultats obtenus par le ou les modèles numériques. Il peut ainsi se faire une idée des forces et des faiblesses des solutions qu'ils proposent et choisir la meilleure.

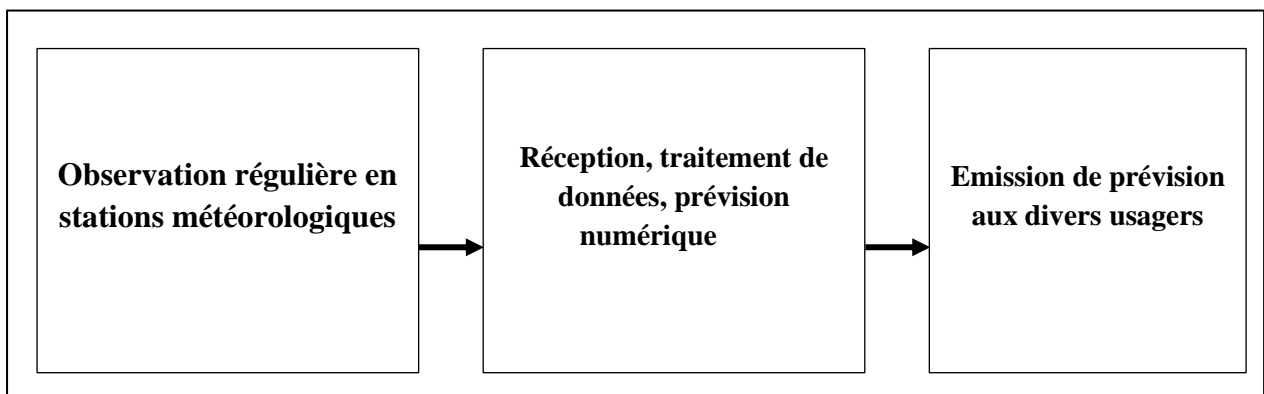
L'expérience des effets locaux et du comportement récent de l'atmosphère permet aux prévisionnistes d'affiner la prévision à court et moyen terme. Il peut également changer le début de la prévision en modifiant les conditions de départ, ou espérées à court terme, pour des endroits particuliers que le modèle n'a pas pu prévoir (prévision immédiate). Il utilise pour cela les images satellitaires, celles des radars météorologiques, ainsi que toute autre donnée récente.

### - Présentation aux utilisateurs

Une fois arrivé à une solution, le prévisionniste insère celle-ci sous forme utile et utilisable par les différents usagers, en l'occurrence :

- Les médias : journaux, bulletins télévisés, radios et le public (pour le tourisme, la vie quotidienne) ;
- Les pilotes et navigants aériens, amateurs ou professionnels (pour la navigation aérienne) sous forme de dossier de vol ;
- Les marins, amateurs ou professionnels (pour la navigation maritime) et les usagers spécialisés tels que : les déneigeuses, les compagnies d'électricité, etc.

**Figure N° 10** : Récapitulatif du processus de fabrication de l'Office



**Source** : Conception personnelle à part de données ci-dessus.

Les prévisions ne reflètent pas parfaitement la réalité mais informent avec plus ou moins de précisions les usagers sur le temps à venir, à ce titre, pour l'année 2016, les prévisions de l'Office ont atteint un niveau de précision qui s'élève à 80%, un pourcentage appelé à évoluer positivement selon le responsable de la prévision.

### **I.1.2.3. Les clients**

Les clients de l'Office peuvent être subdivisés en deux types :

- Les clients ou usagers du secteur public constitués des : Ministères (Transport, agriculture, énergie, eau...), des administrations publiques : Départements et APC, de la Défense, les Services de sécurité, la Protection Civile.
- Les clients des secteurs économiques et des médias constitués du : secteur aéronautique avec tous ses intervenants (Sécurité aérienne, compagnies aériennes, ...), du secteur marine (Port, pêche, ...), des entreprises publiques et Entreprises privées (bâtiments, travaux public...), des télévisions publiques et privées, de la presse écrite publique ou privée et des radios.

Les produits de l'Office sont des produits relevant soit de la sécurité des biens et des personnes tels que le bulletin météorologique spécial largement diffusé, et soient des produits d'aide à la décision pour des secteurs économiques.

Les produits de l'Office sont variés et répondent à la demande des nombreux clients qui expriment un besoin qui puisse répondre à leurs soucis. Ces produits sont soit sous forme de bulletins de prévision générale ou spécifique, soit de produits climatologiques ou bien de produits plus élaborés comme les d'études météorologique.

Le besoin peut, également, s'exprimer sous forme de mise à disposition de matériel de mesure ou d'étalonnage d'équipement de mesure.

## **I.2. Organisation et fonctionnement de l'Office**

L'office a connu quelque difficultés au niveau de son organisation, appelée d'ailleurs à subir un changement futur, toutefois, en ce qui suit sera présentée l'organisation telle qu'elle est au moment où fut établie cette étude de l'Office, telle-que fourni sous documents internes à l'entreprise qui renseignent que l'Office est composé d'une Direction générale, de Directions et centres nationaux opérationnels et de six départements météorologiques étalés sur le territoire national qui s'organisent de la façon présentée ci-après.



### **I.2.1. Direction Générale**

La Direction générale est constituée :

- Du Directeur Général désigné à la tête de l'Office.
- Du Directeur de l'Audit
- D'un chargé d'étude et de synthèse (chargé de communication)
- D'un chargé d'étude et de synthèse (chargé de l'inspection).

### **I.2.2. Direction centrales et centres nationaux opérationnels**

Au niveau du siège sis à Alger :

- Deux directions fonctionnelles techniques : La Direction du Développement et de la Planification et la Direction de la Coordination de l'Exploitation.
- Deux directions fonctionnelles administratives : La Direction des Ressources Humaines et la Direction des finances et de la comptabilité.
- Quatre centres opérationnels à vocation nationale :
  - Le Centre National des Prévisions Météorologiques (CNPM)
  - Le Centre Climatologique National (CCN)
  - Le Centre National des Télécommunications Météorologiques (CNTM)
  - Le Centre National des Installations et de la Maintenance (CNIM)

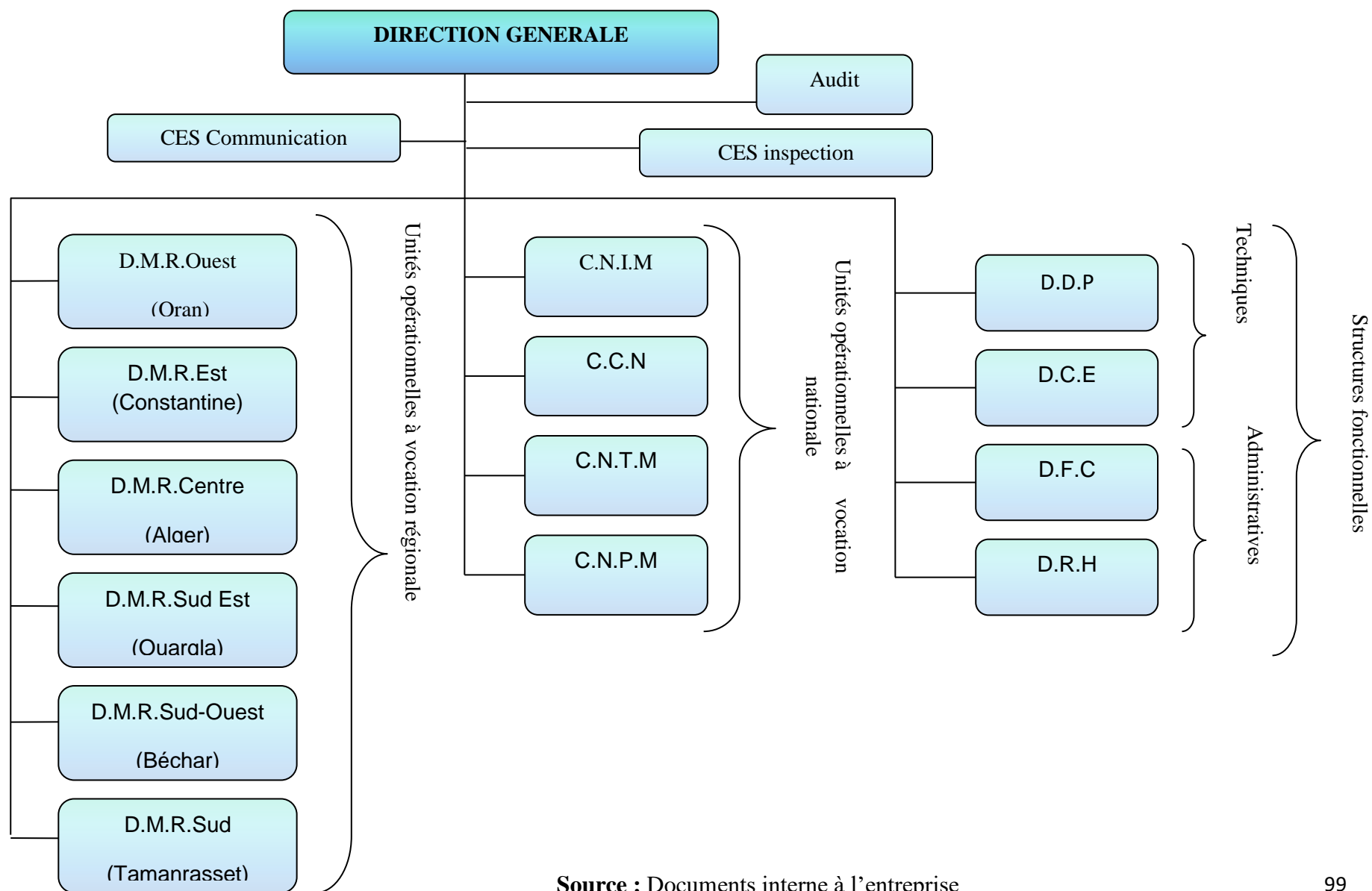
### **I.2.3. Départements régionaux**

L'Office est organisé en 6 départements régionaux couvrant l'ensemble du territoire national :

- Le Département Météorologique Régional Centre ; siège : Alger (DMRC)
- Le Département Météorologique Régional Est ; siège : Constantine (DMRE)
- Le Département Météorologique Régional Sud Est ; siège : Ouargla (DMRSE)
- Le département Météorologique Régional Sud ; siège : Tamanrasset (DMRS)
- Le département Météorologique Régional Sud-Ouest ; siège : Béchar (DMRSO)
- Le département Météorologique Régional-Ouest ; siège : Oran (DMRO)

Ces départements outre le fait de gérer le réseau d'observation météorologique de leur région sont également le siège de structures régionales administratives et techniques et représentent l'Office au niveau des autorités locales.

Figure 11 : Organigramme de l'ONM

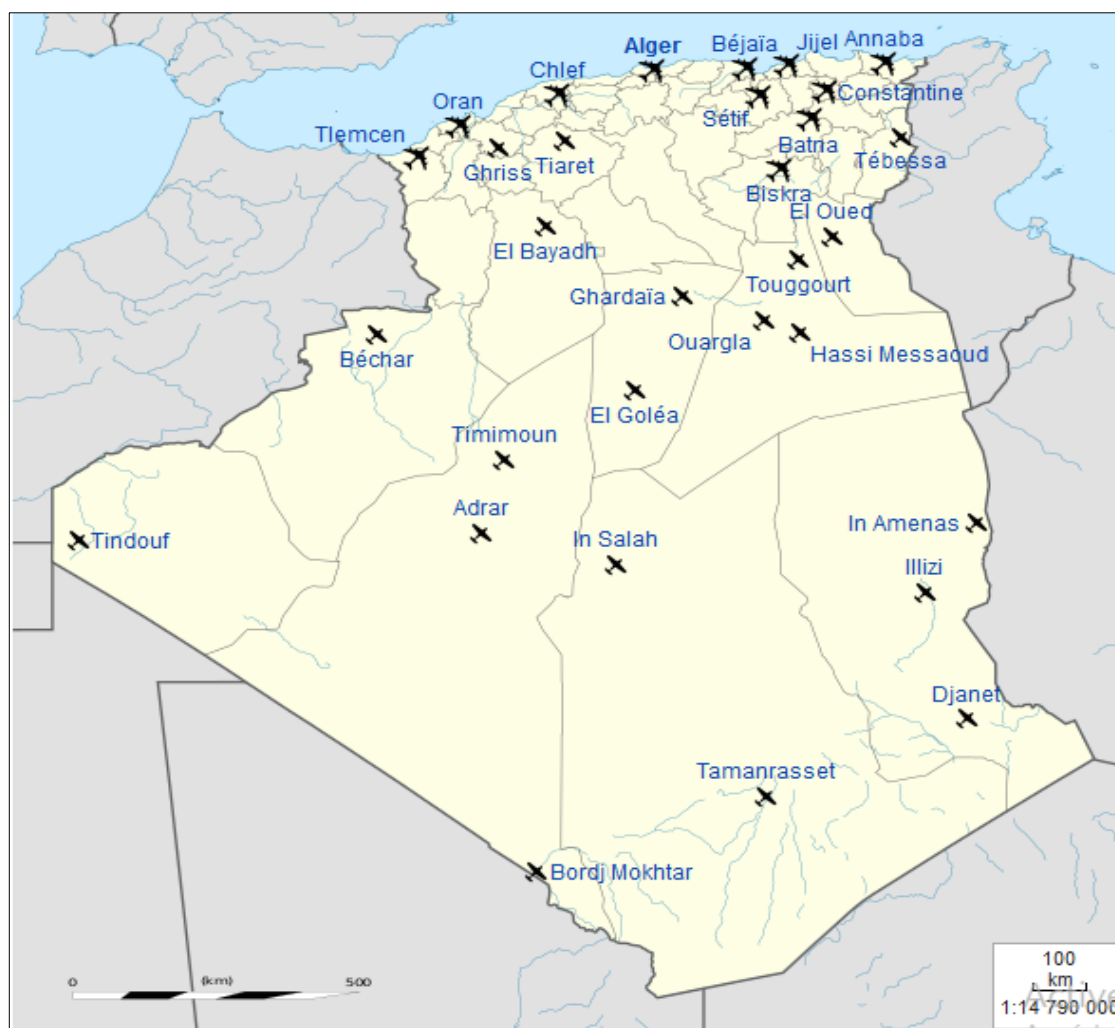


Source : Documents interne à l'entreprise

### I.2.4. Les stations d'observations

Le réseau d'observation météorologique se compose de 85 stations professionnelles dont 35 sont implantées dans les plateformes aéroportuaires et de 240 postes climatologiques qui s'étalent sur l'ensemble du territoire national.

**Figure N° 12:** Distribution des aérodrômes nationaux et internationaux à l'échelle nationale



**Source :** Document interne à l'entreprise

Pour les villes disposant d'un aéroport ou aérodrôme, la station d'observation se situerait à 150m de la piste d'atterrissage et décollage des avions, dans le cas des villes ne disposant pas d'un aérodrôme, la station météorologique est implantée dans un espace dégagé qui ne contraindrai par les diverses mesures météorologiques, dans le cas comme dans l'autre, les stations météorologiques sont construite dans des espace conforme aux dispositions des

diverses normes édictées par l'Organisation Mondiale de la Météorologie ayant comme objectif un maximum de fiabilité de la mesure des paramètres météorologiques.

### **I.2.5. L'organisation de la Direction générale de l'ONM**

Dans le cadre de son organisation, conformément aux dispositions de la norme ISO9001 version 2008, il a été fait le choix de structurer l'Office en 11 processus qui représentent pour l'ensemble les structures de la Direction générale sise à Alger, à savoir :

- Le processus Management ayant placé sous l'autorité de la Direction Générale et ayant comme mission Disposer d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) pertinent, adéquat et efficace.
- Le processus Amélioration placé sous l'autorité du Responsable management de la qualité et dont la finalité dans le fait de Disposer d'un système dynamique, réactif et efficace.
- Le processus Commercial placé sous l'autorité du Directeur commercial et dont la finalité consiste d'assurer la commercialisation des produits de l'Office et de disposer d'un carnet de commande adéquat dans les délais requis.
- Le processus Ressources Humaines placé sous l'autorité du Directeur des RH et dont la mission consiste à mettre à la disposition de tous les processus un personnel recruté, formé et compétent dans les délais requis.
- Le processus Achat placé sous l'autorité du Directeur commercial et dont la mission consiste à mettre à la disposition des structures de l'ONM les produits et services de qualité dans les délais requis pour assurer un fonctionnement efficace des différents processus de l'Office.
- Le processus Études placé sous l'autorité du Directeur du CCN et dont la mission se résume dans le fait d'élaborer à partir des besoins exprimés des produits répondant aux exigences du client, de développer et confectionner de nouveaux produits et d'apporter des améliorations sur les produits existants.
- Le processus Observation placé sous l'autorité du Chef de service traitement des données à la DCE et dont la mission consiste à Mettre à la disposition des utilisateurs des informations fiables liées à l'observation météorologique dans les délais requis.
- Le processus Prévision placé sous l'autorité du Directeur du CNPM dont la mission consiste à mettre à la disposition des usagers (aéronautique, marine, secteurs publique, économique et médias) des bulletins de prévision du temps réguliers dans les délais requis et spéciaux en cas de situations météorologiques sévères prévues.

- Le processus Climatologie placé sous l'autorité du Directeur du CCN et dont la mission consiste en la collecte, le contrôle et l'archivage pérenne des données et documents climatologiques et la mise à la disposition des différents utilisateurs des produits et informations climatologiques.
- Le processus Installation, Maintenance et Étalonnage placé sous l'autorité du Directeur du CNIM et dont la mission principale consiste à assurer l'installation des instruments et des équipements, l'installation des équipements et systèmes des télécommunications, le maintien en bon état de fonctionnement de tous les équipements de l'Office, l'étalonnage des instruments et des capteurs du réseau météorologique national et l'assistance au client externe.
- Le processus Télécommunications placé sous l'autorité du Directeur du CNTM et dont la mission consiste en la collecter des données en temps réel, les traiter, les contrôler et les diffuser dans les délais requis.

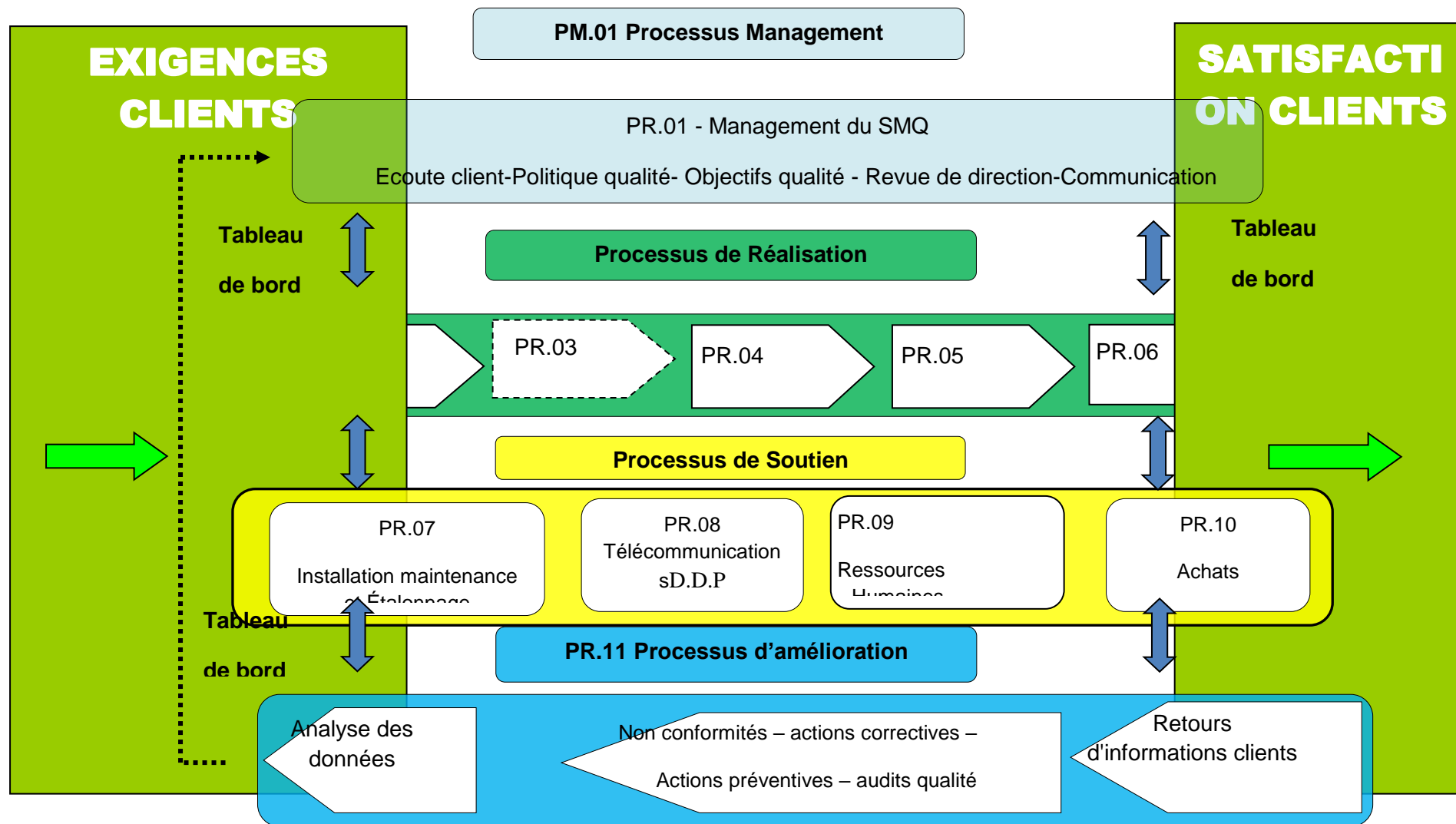
À la lecture de la mission de chaque processus, il est retenu comme dénominateur commun à l'ensemble de ces processus l'importance accordée à la fiabilité des informations, au délai de leur traitement et diffusion, ainsi qu'à l'adéquation besoin ressources.

En effet, dans le domaine de la météorologie, l'information doit être valide et fiable, par sa validité de l'information permet de vérifier le sérieux de la source, de son émetteur et de sa compétence et afin d'évaluer la validité d'une information, une connaissance du contexte disciplinaire ou du domaine est souhaitable.

Dans le même domaine, le délai revêt une importance cruciale vue que la période de validité de l'information est limitée dans le temps, c'est ainsi que le retard entraîne l'expiration de l'information, vue que les conditions météorologiques connaissent d'incessants changements.

Quant à la mise à disposition des ressources adéquates et en temps voulu, cela renseigne sur l'importance de la coordination et du soin accordé aux diverses interactions entre les processus, les liaisons entre processus sont soigneusement définies, ainsi chaque processus est considéré comme un client d'un processus en amont et le fournisseur d'un autre processus client en aval. La cartographie des processus ci-après schématise les diverses interactions entre ces processus et résume le fonctionnement de l'Office.

Figure 13 : Cartographie des processus de l'ONM



Sources : manuel qualité de l'Office

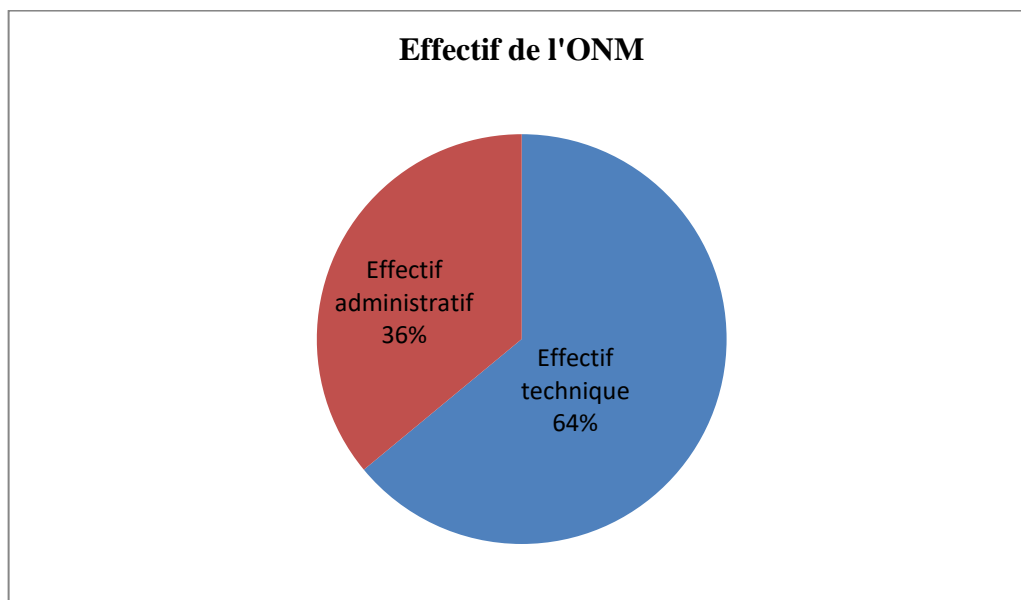
Dans le cadre de sa politique qualité, l'Office prend les exigences du client comme élément d'entrée.

### I.3. Les effectifs

L'effectif de l'Office est constitué de 1180 travailleurs composés de 64 % de personnel technique et de 36 % du personnel administratif.

Le personnel technique est composé d'agent ayant suivi une formation spécifique dédié au domaine de la météorologie ainsi qu'à la télécommunication, cœur même du métier, quant au personnel administratif, il regroupe l'ensemble des administrateurs, managers et agent ayant comme mission la gestion de l'Office.

**Figure 14 :** Représentation de l'effectif de l'Office National Algérien de la Météorologie



**Source :** Manuel qualité de l'Office.

Le personnel de l'Office peut être scindé en deux catégories, le personnel technique ayant subi une formation pour l'essentiel à l'Institut Hydrométéorologique de Formation et de Recherche (IHFR) sis à Oran, en plus de l'ensemble d'ingénieurs d'État et techniciens supérieurs diplômés par cet institut, tandis qu'une minorité d'employés ont subi des formations universitaires en informatique et télécommunication.

L'IHFR d'Oran (Algérie) sous la conjointe autorité administrative du Ministère des Transports et pédagogique du Ministère de l'Enseignement de la Recherche Scientifique a été fondée en 1970. Agréée comme Centre Régional de Formation Professionnelle en Météorologie

(CRFPM) de l'Organisation Météorologique Mondiale (OMM), A ce titre, il a la charge de former les météorologistes œuvrant au niveau national et africains, parmi lesquels le personnel de l'Office technique de l'Office.

La deuxième catégorie de personnel est celle administrative, composée de l'ensemble des administrateurs chargé de gérer le volet administratif de l'Office, représentée par les fonctions RH, Commercial, Achats, Audit et Management.

Après avoir donné un aperçu général sur le fonctionnement de l'Office, il convient de se focaliser dans ce qui suit sur le processus RH de l'entreprise, le processus qui intéresse cette étude au premier lieu.

#### **I.4. La fonction RH dans l'ONM**

La fonction ressources humaines, dite « Service Valorisation des Ressources Humaines et de la Réglementation » se subdivise, comme son nom l'indique en deux partie différentes mais complémentaires, la première constituée de chargés de missions et administrateurs qui s'occupent de la gestion des RH la seconde se focalise sur l'aspect légale et réglementaire, elle est constituée dans l'ensemble d'avocats qui s'occupe du traitement et suivi des différents litiges qui opposent l'Office à d'autres parties prenantes, aussi internes qu'externes.

La fonction RH est mise sous l'autorité du Directeur des Ressources Humaines (DRH), qui a comme subordonnés le Responsable Valorisation des RH et qualification et le responsable gestion du personnel, la fonction ressources humaines a comme mission principale la mise à disposition de toutes les autres fonctions et département un personnel recruté, ayant suivi les formations les plus adéquate et ce, dans les délais requis.

Toutefois, dans l'exercice de son rôle, la fonction RH de l'entreprise peut affronter des difficultés et risques à maîtriser tel les besoins mal estimés et prévu, le contrat de travail lacunaire, des recrutements ratés ou le non-respect involontaire des dispositions légales.

La gestion des ressources humaines est centralisée au niveau de la Direction générale sise à Alger, à titre d'exemple, en cas de besoin en ressources humaines, une fiche de demande de recrutement est remplie et transmise à la Direction des ressources humaines, celle-ci décide après traitement, d'engager une démarche de recrutement ou non. Il y a donc là une centralisation de la prise de décision qui engendre une lenteur dans le déroulement de cette démarche.



Il en découle de là un ensemble de risques qui convient de maîtriser sont recensés ci-après :

- Les besoins mal estimés (mauvaise identification des besoins à satisfaire)
- Les contrats de travail inadéquats ou mal élaborés.
- Les mauvais choix des personnes (profils, compétences...)
- Les mauvais choix d'organismes formateurs (programmes, références, coûts...)
- L'absence ou / et inexécution du plan de formation
- L'absence de suivi des actions qui sont mises en œuvre (différentes évaluations)
- L'absence ou mauvaise évaluation des compétences
- Le non-respect des textes réglementaires en vigueur

La centralisation de la prise de décision en matière de gestion des ressources humaines est voulue comme un outil de la maîtrise des affaires de l'Office qui s'étend sur le vaste territoire national, afin d'éviter, selon un responsable, la prise de décision hâtives qui irait à l'encontre de l'intérêt de l'Office.

Le contenu de la fonction RH de l'Office est présenté ci-après sous forme d'un tableau qui permet d'avoir une vision détaillée et synoptique sur l'ensemble des tâches qu'assume cette dernière dans la poursuite de ses objectifs.

**Tableau 08 :** Récapitulatif des interactions de la fonction RH avec l'ensemble des Directions de l'ONM

Éléments d'entrée	Origines	Éléments de sortie	Destination
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expression des besoins en formation et recrutement.</li> <li>- Fiches d'évaluations de la formation (à chaud et à froid)</li> <li>- Fiche d'évaluation de compétences</li> </ul>	Toutes directions confondues	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfaction des besoins en formation et en recrutement</li> <li>- Plans Prévisionnels de Recrutement et de formation</li> <li>- Décisions (promotion, mutation, mise à la retraite), Établissement des contrats de travail.</li> </ul>	Toutes les Directions

Exigences légales et réglementaires	Autorités réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet de plan prévisionnel de recrutement</li> <li>- Projet de Plan de formation</li> <li>- Projet de plan de départ en retraite.</li> </ul>	Direction Générale
-------------------------------------	--------------------------	--	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipements installés</li> <li>- Équipements réparés et entretenus (Fiche d'intervention)</li> </ul>	CNIM	Expression des besoins d'installation ou de maintenance  (Fiche de demande de travaux)	CNIM
Produits et services achetés mis à disposition	ACHATS	Expressions des besoins d'achats.	ACHATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Documents qualité</li> <li>-Programmes d'audits</li> <li>-Plans d'audit</li> <li>Rapports d'audits</li> <li>-Plans d'actions d'amélioration</li> <li>-PV de réunions du comité de pilotage</li> <li>- Tableau de bord qualité</li> </ul>	AUDIT	Informations sur la mise en œuvre du plan d'action d'amélioration  Fiche de suivi des objectifs	AUDIT

**Source :** Document interne à l'Office.

À travers la lecture de ce tableau, il est déduit que la Direction RH est envisagée comme un processus qui a des éléments d'entrée et qui produit des éléments de sortie en provenance et à destination des diverses structures de l'Office.

En effet, la Direction RH reçoit des autres Direction l'expression de leurs besoins en recrutements et formation, ces besoins sont analysés par le Directeur RH puis par le Directeur

Général qui s'occupe de la vérification de l'État réel du besoin en question, il en résulte de ce fait comme élément de sorties la satisfaction des besoins en recrutements et l'adéquation entre besoins et ressources humaines de l'Office.

La direction RH reçoit, également, de toutes les Directions les diverses fiches d'évaluation des actions de formations (à chaud et à froid) qu'elle étudie afin de statuer si lesdites actions ont été concluantes, si non, procède l'engagement d'autres actions correctrices.

Les Directions transmettent les fiches d'évaluation des collaborateurs à la Direction RH, ainsi après étude et analyse, les éléments de sorties peuvent se traduire en décisions de promotion, mutation, mise à la retraite, voire même, mise en formation.

Dans un souci de respect de la loi et des dispositions réglementaires en vigueur, la Direction RH reçoit et procède régulièrement à la revue des textes réglementaires que les autorités émettent afin de s'y conformer, il en résulte comme élément de sortie la prise de décision quant au projet prévisionnel de recrutement, au projet de plan de formation et plan de départ à la retraite soumis à l'accord de la Direction Générale.

En plus de son rôle principal de gestion des Hommes, la Direction RH s'occupe également de la gestion des moyens, à cet effet, elle reçoit l'état des équipements installés, réparés et entretenus en provenance du CNIM et du réseau de stations d'observation météorologique, les étudie et émet au même Centre les besoins d'installation et de maintenance sous forme de fiche de demande de travaux.

Dans le même ordre d'idée, la Direction RH reçoit de la Direction commerciale l'état des produits et services acquis et mis à disposition et procède à son étude. En cas d'insuffisance constatés, la Direction RH exprime lesdits besoins à la même Direction afin d'engager les actions nécessaires en réaction à ces besoins.

Enfin, la Direction RH reçoit de la Direction audit les documents relatifs au management de la qualité, aux plans et programmes d'audit, les rapports d'autres, les plans d'actions d'amélioration, les PV de réunion du comité de pilotage ainsi que le tableau de bord qualité, elle s'occupe de leur revue et vérifie leur authenticité et s'occupe de la diffusion de l'information quant à la mise en œuvre du plan d'action d'amélioration et des fiches de suivi des objectifs.

Somme toute, il convient de retenir à partir de là que la Direction RH est au cœur du fonctionnement de l'Office et son rôle va au-delà de la seule gestion des RH, mais concerne également les achats et la gestion des diverses actions de maintenance et de réparation des outils et moyens nécessaires au fonctionnement des stations météorologiques, ceci peut contraindre ladite Direction dans l'exercice de son rôle principale, à savoir celui de la gestion des RH, dans la mesure il est retenu que l'engagement sur de nombreux fronts revient d'une efficacité moindre pour ladite Direction dans l'exercice de ses propres tâches.

Dans le cadre de cette étude, deux procédures principales pour la fonction RH de l'Office ont été retenues, il s'agit de : la procédure recrutement et de la procédure formation.

#### **I.4.1. Le recrutement à l'ONM**

Le recrutement au sein de l'Office est organisé sous forme d'une procédure dont le Directeur des ressources humaines ainsi que les Directeurs centraux et régionaux sont chargés de son application.

La structure ayant subi le besoin en effectif exprime son besoin en effectif en remplissant un formulaire dit : fiche de besoin en recrutement qui contient des informations relatives à la nature du besoin et du profil recherché.

La direction des ressources humaines ayant reçu cette demande soumet cette demande de recrutement à l'analyse du RDH et au DG, qui vérifie son adéquation avec le projet du plan annuel du recrutement. Il en découle de là deux situations, soit un avis défavorable, dans ce cas-là, la structure réclamante est informée par le biais d'une fiche de besoin en recrutement portant une mention « rejet », soit un avis favorable.

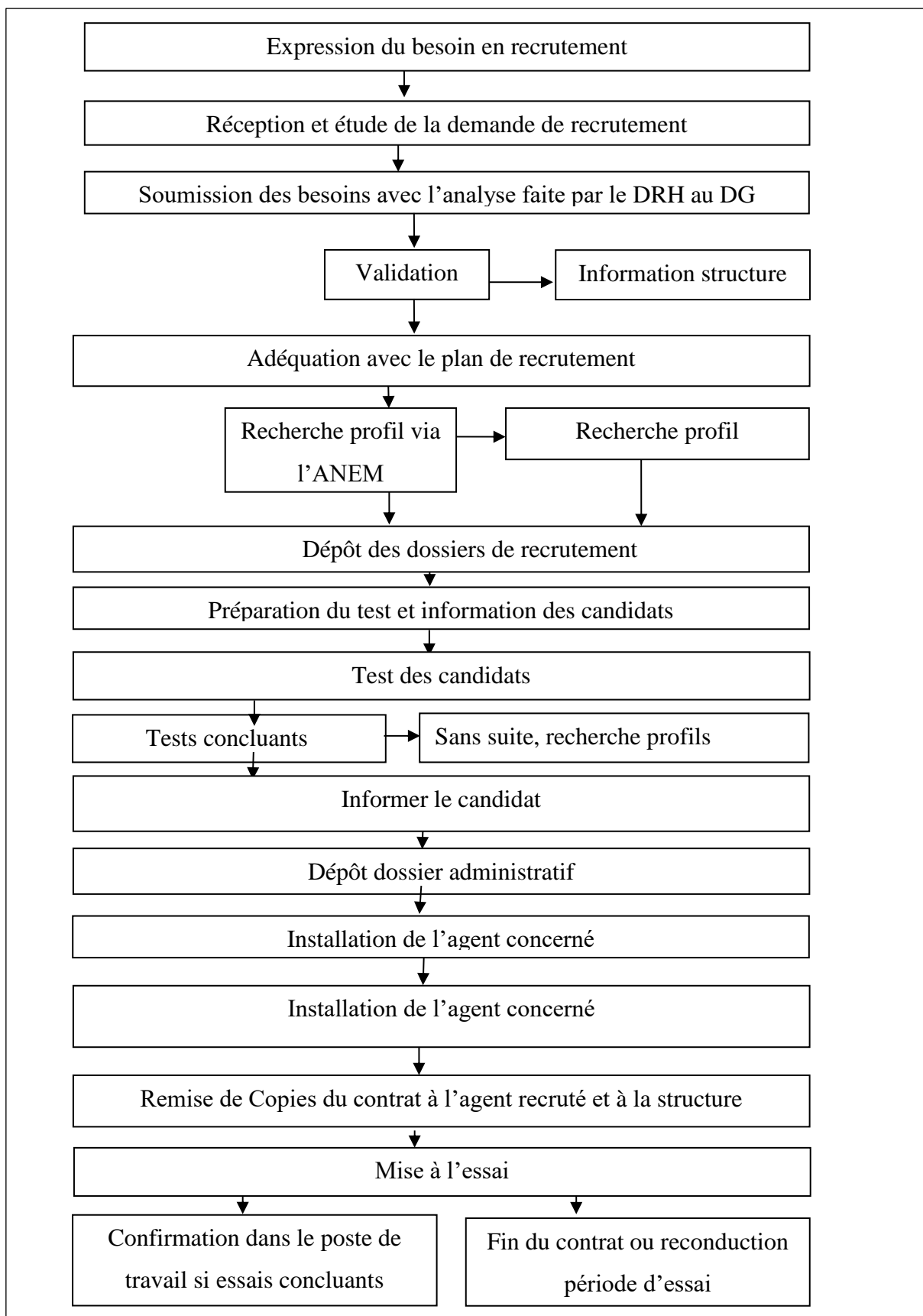
Dans le cas de la validation du besoin en recrutement, une lettre de besoin en personnel est adressée à l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM), à ce moment-là, deux cas de figure peuvent se présenter, soit l'ANEM répond par la présentation d'un profil qui correspondrait au besoin de l'Office, dans le cas inverse, le service concerné lance une recherche par d'autres canaux du candidat ayant les compétences qui correspondent au poste à pourvoir.

Une fois trouvé, le candidat est appelé à passer un entretien d'embauche dans lequel ses compétences et son adéquation avec le poste sont vérifiés par la commission de recrutement, le candidat peut éventuellement subir des tests empiriques en situation de travail.

Dans le cas où l'entretien est concluant, la Direction des ressources humaines informe le candidat et prépare le contrat et lui demande un dossier préalable à son recrutement. Le contrat de travail diffère selon les besoins de l'Office (CDD, CDI), ce dernier avalisé par le DG et signé par la nouvelle recrue, un procès-verbal d'installation (PV), une fiche de poste et un exemplaire du règlement intérieur lui sont remis.

Une fois le candidat installé, il sera sujet à une période d'essai, à la fin de laquelle, il se voit confirmé dans son poste dans le cas où il donne satisfaction ou fera l'objet d'une cessation de la relation de travail dans le cas où la période d'essai ne s'avère pas concluante.

La figure 16 représente un schéma récapitulatif de la procédure recrutement de l'Office.

**Figure 15** : Schéma illustratif de la procédure recrutement de l'ONM.

**Source** : conception personnelle à partir de données internes à l'entreprise.

Un regard critique peut être formulé à l'endroit de cette procédure, cela se résume dans les points suivants :

- En raison de sa lenteur, une partie des recrutements ne sont pas établis suivant cette procédure, en effet, les besoins peuvent parfois être urgents de telle manière qui rend l'application de cette procédure pénalisante pour conclure un accord avec le candidat.  
La procédure de recrutement telle que formulée n'est souvent pas respectée car lente, en effet, le délai entre le premier acte de candidature et la validation du candidat est longue, ceci rend l'application limitée à certains recrutements.
- A la lenteur de la procédure s'ajoute la centralisation de la décision en termes de recrutement au niveau de la Direction générale sise à Alger. Une décentralisation contrôlée de la décision de recrutement semble importante afin de permettre un gain de temps et coûts, c'est ainsi qu'une dé-bureaucratiation du processus recrutement est envisageable dans la mesure où elle permet plus d'efficacité.
- Le recrutement d'un candidat est fortement influencé par son lieu de résidence, ceci dit, il est souvent tenu compte de l'adresse du prétendant au poste lors de la sélection, par exemple, pour un recrutement qui se ferait au niveau d'Alger, la proximité de la résidence du candidat « X » s'avère avantageuse mais susceptible d'être un handicap pour un autre candidat « Y », aux mêmes compétences, voir, aux compétences potentiellement meilleures, mais qui résiderait plus loin que le candidat « Y ». Ceci n'est pas un point propre à l'ONM mais il constitue un phénomène qu'on retrouve dans la majorité des entreprises par souci de stabilité et d'assiduité du personnel, mais eu regard de cette critique, il représente un critère de sélection subjectif, voire une discrimination géographique.

#### **II.4.2. La formation à l'ONM**

La deuxième procédure à laquelle cette étude s'est intéressée est celle de la formation et dont le contenu est présenté et critiqué ci-après.

La procédure formation a pour objet d'identifier les besoins en formation, de définir les règles d'élaboration des plans de formation ainsi que l'organisation et la gestion de la formation, du recyclage et du perfectionnement en Algérie et/ou à l'étranger.

La formation est établie sur la base d'une double évaluation de compétence, une évaluation qui vise la réduction des écarts entre les compétences actuelles et les compétences

requis pour occuper le poste d'un côté, et les écarts entre les compétences actuelles et les compétences futurs d'un autre côté.

La structure concernée chargée de l'identification de ces écarts adresse au service valorisation du personnel ses besoins en formation qui les reçoit et décide après réunion avec la Commission Formation Recyclage et Perfectionnement (CFRP) de tracer un plan de formation annuel soumis à l'approbation du Directeur Général.

Si le plan annuel de formation est validé par le Directeur Général, il serait procédé à la prospection et au choix d'organismes formateurs dont le DRH est responsable du déclenchement de la commande, du déroulement et du suivi de la formation.

À la fin de la formation, l'organisme formateur est soumis à une évaluation par les candidats ayant subi la formation par le biais de la fiche d'évaluation à chaud de la formation, puis la structure de laquelle provient les candidats en faisant usage de la fiche d'évaluation à froid des salariés formés (présentée en annexe). Dans le cas où le résultat de l'évaluation est positif, il sera procédé à la clôture de la formation, si non, la procédure prévoit des actions correctives.

Les diplômes et attestations de qualifications résultantes de la formation sont conservés dans le dossier du salarié qui se voit remettre une copie.

En parallèle aux formations assurées par les organismes externes, il arrive que des formations dans divers domaines s'organisent en interne au sein de l'office. Assurées par des cadres expérimentés chacun dans son domaine, des formations en observation, prévision, étalonnage et manipulations d'instruments de mesure sont régulièrement organisés, le personnel des Directions régionales est convoqué à la Direction Générale qui dispose de deux salles dédiées à la formation et équipée du matériel nécessaire à cet effet.

Il est à noter qu'en terme de formation du personnel administratif, l'Office noue un partenariat avec l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP) Sis à Bordj-El-Kifan qui assure la conception, la préparation et la réalisation de programmes de recyclage et de perfectionnement des cadres gestionnaires occupant ou appelés à occuper des postes de responsabilité au sein de l'Office, c'est ainsi qu'une formation subie au sein de cet organisme est souvent synonyme de promotion dans un poste à responsabilité supérieure.



Lors de l'observation du déroulement de la procédure formation, certaines remarques sont à retenir, elles se présentent comme suit :

- Si la formation est appréciée et vue comme un moyen de progresser tout en développant de nouvelles compétences, ce n'est pas pour autant le cas de l'ensemble des candidats susceptibles d'être formés. Dans ce sens, il arrive que la formation soit vue comme une démarche qui n'apporte point grand-chose, une démarche indésirable qui génère de la fatigue et du stress pour certains salariés.
- Une formation doit être accompagnée d'un suivi, qui ne se limiterait pas à une évaluation à froid de la part du supérieur hiérarchique car elle constitue pour l'entreprise un investissement coûteux qu'il convient de rentabiliser au profit de l'entreprise.
- L'Office consacre des moyens considérables au service de la formation, dans ce sens, il a été fait état de la présence de toutes les commodités et confort mis à disposition des formateurs et des formés, ceci témoigne de la volonté des décideurs au sein de l'entreprise d'investir en termes de compétences et potentiel humain et d'aller de l'avant dans ce domaine. C'est la raison pour laquelle il paraît judicieux de traduire ces actions de formation sur le terrain sous formes de compétences mobilisables au service de l'Office.

Une fois les deux procédures liées au recrutement et à la formation présentée, il convient de s'intéresser à l'évaluation des compétences au sein de l'entreprise, qui paraît comme un moyen pertinent pour faire le point sur l'existant en termes de compétences de l'Office.

#### **I.4.3. L'évaluation des niveaux de compétences**

L'évaluation se fait via la fiche d'évaluation des niveaux de compétences, cette fiche dont l'usage est réservé au supérieur hiérarchique doit être remplie lors de l'entretien d'évaluation et remise au service RH par la structure concernée.

La fiche d'évaluation des niveaux de compétence (Jointe en annexe) contient un certain nombre d'information concernant le candidat tels que le nom, le prénom, le matricule, la fonction occupée au sein de l'Office, le responsable hiérarchique et la date de l'évaluation.

Cependant, les critères d'évaluation s'articulent comme suit :

- La compétence N°01 : Il s'agit des compétences techniques spécifiques à l'emploi, soit le niveau des compétences acquises dans son métier, ces compétences diffèrent selon le poste occupé.

- La compétence N° 02 : Il s'agit de vérifier si l'individu évalué possède des compétences organisationnelles et/ou managériales telles que l'esprit d'organisation et capacité d'analyse et de synthèse, la prise d'initiative et anticipation sur les événements.
- La compétence N° 03 : Il s'agit de savoir si parmi les compétences acquises, l'évalué, dans ses attitudes possède des compétences relationnelles telles que l'aptitude à la communication, à la coordination et au transfert du savoir-faire et la motivation de l'équipe sous sa responsabilité.
- La compétence N° 04 : Il s'agit du savoir-faire entrant dans le cadre de l'occupation des postes tels que les connaissances en bureautique et informatique par exemple.
- La compétence N° 05 : Il s'agit de savoir si le concerné a maîtrisé les langues, il s'agit là de la langue française, voire même, la langue anglaise dans certains postes.

L'ensemble de ces compétences est évalué selon un système qui s'articule comme suit :

- **A** : l'évalué est qualifié.
- **B** : l'évalué maîtrise bien mais ses compétences sont perfectibles.
- **C** : l'individu possède un niveau moyen et donc est sujet à la formation.
- **D** : l'individu présente des insuffisances et mérite une formation de base.

En marge de cette évaluation, un espace commentaire laissé pour le responsable hiérarchique afin de préciser, si insuffisances constatées, la nature et les détails desdites insuffisances au niveau du métier.

À la comparaison de cette fiche d'évaluation par rapport aux éléments théoriques préalablement cités, la compétence se voit dans le cadre de cette évaluation divisée en cinq parties différentes mais complémentaires.

L'évaluation de la compétence N°01 vise à vérifier le savoir-faire du candidat dans l'aspect technique de son poste, il s'agit par exemple pour un observateur de maîtriser la transmission de messages météorologiques non erronés qui reflèteraient avec fiabilité les paramètres météorologiques observés.

L'évaluation de la compétence N°02 a pour but d'apprécier les capacités managériales et organisationnelle de l'évaluer, il s'agit là de mesurer un savoir-être personnel en lien avec les caractéristiques intrinsèques et propres à chaque candidat comme l'esprit d'analyse et synthèse et la prise d'initiatives, en revanche, le formulaire en question ne renseigne pas avec précision les critères qui permettront de statuer sur la possession ou non de ces compétences par l'évalué.

L'évaluation de la compétence N°03 se focalise sur un savoir-être centré sur le relationnel, ceci est un élément important pour chaque évalué au sein de l'entreprise et touche essentiellement au tempérament du candidat. Il est à noter que l'établissement de relation de confiance à tous les niveaux favorise la communication et la coordination entre individu au sein de chaque organisation, c'est ainsi que cette évaluation prend toute son importance.

L'évaluation de la compétence 04 est centré sur l'usage de l'outil bureautique et informatique, il s'agit de la maîtrise de l'outil principal de travail, l'évaluation diffère dans le sens où un observateur météorologique, un prévisionniste et un manager utilisent des outils différents, si les deux premiers sont appelés à la maîtrise de logiciels d'une complexité grandissante, le troisième sera appelé à maîtriser des outils d'une complexité moindre qui lui permettra de communiquer et transmettre ses courriers.

L'évaluation de la compétence 05 a trait à apprécier la maîtrise des langues par l'évalué, cette compétence est d'une importance qui diffère d'un poste à un autre, le personnel technique est appelé à maîtriser les deux langues française et anglaise, tandis que le personnel administratif fait généralement usage des langues arabe et française, tandis que la maîtrise de la langue anglaise est souhaitée dans la mesure où des correspondances avec l'Organisation Mondiale de la Météorologie et l'Organisation de l'Aviation Civil Internationale se font avec cette langue.

## **Section 02 : Exposé du cas de l'ONM et analyse des résultats**

La présence en tant que stagiaire en ressources humaines au sein de l'Office correspondait avec le projet de modernisation de l'Office, il a été pris part à la commission chargée de la conception d'une nouvelle organisation conjointement avec l'adoption de la gestion axée sur les objectifs qui auront comme aboutissement un nouvel organigramme pour l'Office.

Pour ce faire, la commission avait comme mission de travailler sur trois axes qui s'articulent comme suit :

- L'adoption de la gestion axée sur les objectifs comme logique de fonctionnement de l'Office : dans cet axe ont été convoqués les représentants de chaque Direction dans une réunion de sensibilisation et d'information sur la gestion axée sur les résultats, ces représentants ont pour chacun le rôle d'informer leurs collaborateurs sur les principes de cette gestion.

- Les entretiens d'évaluation de compétence ayant comme objectif la réalisation un bilan de compétence de l'Office : il a été pris part dans cet axe aux entretiens qui ont été organisés au niveau de la Direction Générale dans le but de recenser l'existant en compétence et faire un état des lieux sur les compétences et les aspirations de chaque salarié en termes de carrière.
- L'établissement d'un plan général de formation qui permettra de pallier les insuffisances constatées en termes de compétence.

Cette démarche s'apparente à la GPEC dans la mesure où elle suit le même cheminement, il est tout d'abord fait état des lieux en termes des compétences dont dispose l'Office et ainsi comparativement aux besoins qu'elle prévoit dans son projet de réorganisation, un plan de formation doit être dressé afin de faire correspondre les ressources actuelles aux besoins futurs.

### **II.1. Le changement de mode de gestion et l'instauration de la GPO**

L'objectif poursuivi par la commission dans le cadre du projet de modernisation de l'Office est un changement d'orientation dans le management de l'entreprise, le mode de fonctionnement et de gestion se voient ainsi sujet à de changements profonds.

C'est ainsi que des Responsables de chaque Direction étaient appelés à assister à une séance d'information qui visait à éclaircir ce passage d'une gestion bureaucratique et routinière à une gestion axée sur les objectifs (GPO), cela a constitué un point fort dans les changements de l'organisation prévus au sein de l'Office élucidé dans la suite de ce travail.

La gestion par objectif suppose une gestion par les compétences, dans la mesure où elle cherche à valoriser les capacités possédées par les individus. Manager en se fixant des objectifs à atteindre, c'est, également, transformer le travail en performance, dans ce sens où le salarié peut parfois travailler beaucoup mais d'une façon routinière qui ne lui permet pas d'être rentable, il est déduit là qu'il n'y a pas de lien mécanique entre la quantité du travail produite et la performance obtenue, les structures qui travaillent plus ne sont pas forcément les plus performantes. Cependant, changer de méthode de travail vers un travail auquel est joint à chaque fois un objectif poursuivi aura un impact positif sur la performance.

La gestion par objectif suppose l'existence de deux principes clés, le premier consiste dans le fait que tout manager quel que soit sa position hiérarchique doit avoir des objectifs clairement définis et savoir les rendre opérationnel et les expliciter pour les subordonnés et le deuxième consiste dans le fait que lesdits objectifs devront constituer les buts de l'entreprise.

Sans objectifs préalablement fixé il ne serait pas possible de parler d'évaluation de performance atteinte, c'est-à-dire rapporter les objectifs obtenus aux objectifs préalablement fixés, aucune entreprise n'est performante dans l'absolu, en effet, par définition, est performante l'entreprise qui produit un résultat à hauteurs des objectifs préalablement fixés en utilisant le moins de ressources. Parler de la performance impose la présence d'objectifs à poursuivre et qui servent d'outils d'évaluation des résultats.

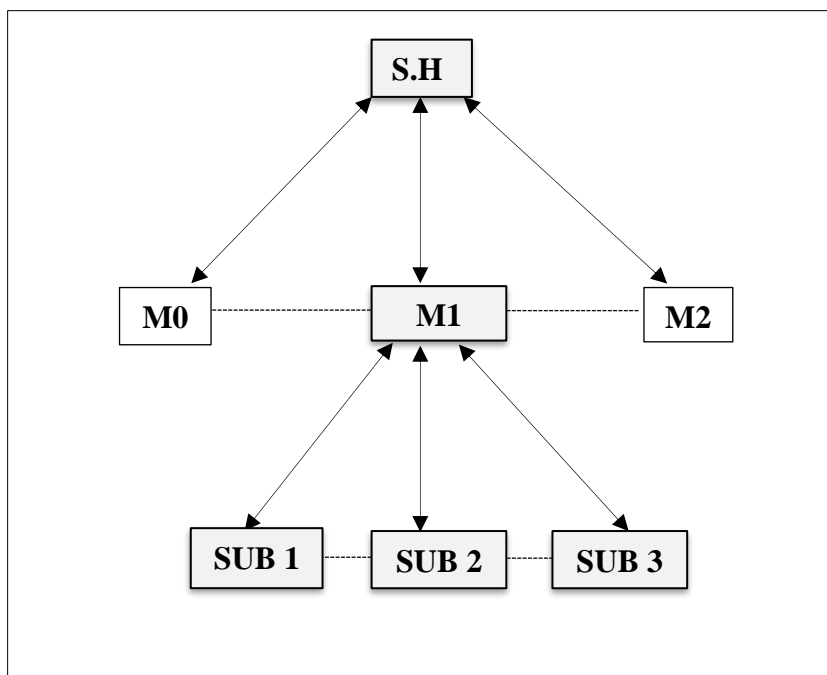
La notion d'objectif est admise comme une action visant à réduire l'écart entre deux états, un état présent constaté et un état futur souhaité et préférable au premier, il énonce le résultat attendu et précise son échéance ou son délai.

Les caractéristiques d'un objectif peuvent être présentées sous le sigle « SMART » c'est-à-dire tout objectif doit être à la fois : spécifique, mesurable, approuvé, réaliste et limité dans un temps T. Tout objectif se doit d'être spécifique et clairement établi, défini et allant dans le sens de la finalité de l'entreprise, ensuite, il doit pouvoir être exprimé par des unités de mesures qui servent de référence dans l'évaluation de son atteinte, puis il doit être admis et susciter l'adhésion des parties prenantes à sa réalisation, il doit également être réaliste et émaner de la logique et finalement, chaque objectif est limité dans le temps par un délai.

La volonté et l'impératif de ce changement de logique au sein de l'organisation de l'Office ont été explicités lors de cette séance de sensibilisation et de formation des collaborateurs, en effet, dans l'Office, les managers ne poursuivent pas forcément un but commun, ces divergences potentielles peuvent constituer une force centrifuge qui divise l'entreprise et la transforme en structure désordonnée.

Un bon moyen de guider les efforts des managers vers un but commun est de leur fixer des objectifs traduisant la contribution qu'ils doivent fournir au succès du groupe plus important dont ils font partie.

Tout manager appartient en effet à deux pyramides (comme le montre la figure 15) : celle composée les managers du même niveau que le sien et de son propre responsable hiérarchique d'une part, celle qu'il constitue avec l'équipe dont il a la responsabilité d'autre part. Le manager est une partie de la base de la première, le sommet de la seconde. Les membres de ces deux pyramides ont accès à des informations différentes et ont donc une représentation différente des mêmes réalités. Lui seul a accès aux deux.

**Figure 16** : Représentation graphique de la gestion par objectif.

**Source** : Prise de notes en séance de travail.

Son rôle consiste ainsi, non pas à uniformiser ces deux visions de la même réalité, mais à les rendre cohérentes.

Au sein de la pyramide supérieure, la manager M1 exprime le point de vue de ses collaborateurs le plus clairement possible, mais aussi les contraintes qu'ils subissent et les obstacles qu'ils doivent surmonter dans l'accomplissement de leur travail, avec son équipe, il doit rendre clairs les messages en provenance de son supérieur hiérarchique, s'assurer que ses collaborateurs prennent connaissance et s'y conforment. Il n'est pas forcément question qu'ils adhèrent à ces messages, mais au moins qu'ils les intègrent les diverses consignes et directives dans leur travail.

Au sein de la pyramide inférieure, le manager M1 a comme rôle de traduire la politique de la Direction en objectifs opérationnels, à expliciter pour chacun de ses subordonnés (SUB1, SUB2 et SUB3, ...) ce qui est attendu d'eux clairement sous formes d'objectifs à atteindre, ces objectifs feront l'objet d'une évaluation à échéance régulière, habituellement annuelle, si non trimestrielle.

Ce faisant, la déclinaison des objectifs dans le cadre de processus à la fois descendant et ascendant est un moyen pertinent de coordonner le travail et de le structurer sous forme

d'objectifs à atteindre. Théoriquement, c'est un mode de coordination que Henry Mintzberg désigne par la standardisation par les résultats<sup>62</sup>.

Il est attendu de ce changement d'orientation en termes de mode de gestion les points suivants :

- Un changement de logique, dans ce sens, un passage est fait d'une gestion par les règles dans la mesure où le travail des collaborateurs était contrôlé par les consignes et les modes opératoires (supervision directe et standardisation des tâches chez Mintzberg) à une gestion par les résultats, dans la mesure où les résultats à atteindre sont formalisés sans prescrire formellement de comportement à adopter.
- L'instauration d'une évaluation annuelle des collaborateurs en fonctions des objectifs qui leurs ont été assignés au départ, dans la mesure où la gestion par objectifs permet de statuer sur la compétence ou l'incompétence de chaque collaborateur et l'engagement, en cas, d'insuffisances constaté d'action de formation ou de perfectionnement.
- Enfin, cette démarche de changement dans l'organisation se veut comme un levier d'amélioration de la performance globale de l'Office, dans la mesure où chacun et à chaque niveau dans l'Office est au courant de ce qui est attendu de lui et devrait, dans le meilleur des cas, s'impliquer dans l'atteinte des objectifs qui lui appartient de réaliser.

Le choix d'intégrer ce changement de mode de gestion dans ce travail de recherche trouve sa justification dans l'impact que cela aura sur les emplois.

Bien que l'adoption de la gestion axée par les objectifs comme mode de gestion puisse s'avérer porteuse d'impact positif au sein de l'entreprise, quelques remarques peuvent être formulés et se résumer dans les points suivants :

- Bien que porteuse d'intérêt pour chaque organisation, la GPO est créatrice de stress et de pression de certains personnels, pas seulement ceux qui ne sont pas les plus performants, de plus lorsque le travail en équipe est essentiel, les objectifs individuels peuvent impacter négativement la cohésion de groupe.
- Les spécificités socio-culturelles (dans un contexte de PED) peuvent constituer un obstacle devant l'application de la GPO, dans la mesure où les salariés établissent souvent un rapport contributions/rétributions (objectifs fixés atteints, rémunération reçue), cela peut éventuellement entraîner la démotivation des salariés qui auront la sensation de fournir plus

---

<sup>62</sup> Henry Mintzberg identifie 5 mécanismes de coordinations, à savoir : la supervision directe, l'ajustement mutuel, la standardisation des tâches, la standardisation des compétences et la standardisation des résultats.

d'efforts que les rétributions perçues. En plus de cela, et selon les tempéraments, la GPO peut ne pas faire l'unanimité chez la majorité du personnel. Théoriquement, cela renvoie à la théorie « X » de D. McGregor en fonction de laquelle l'individu présente une aversion innée au travail, préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout, ce changement présente, donc, un enjeu important devant les Responsables de chaque Direction.

- La DPO peut amener à une déshumanisation de la relation professionnelle et les rapports entre manager et subordonnés qui peuvent éventuellement se limiter aux objectifs à atteindre.

Ce type de management doit être complété par le développement d'un relationnel fort, ceci permettra, dans ce sens, de pallier le déficit de contacts courants entre collaborateurs. Ces remarques émanent des constats établis en prenant part à l'exposé par l'expert en management chargé de la réorganisation de l'Office et ayant été confronté au terrain.

Après avoir fait le point sur le changement de mode de gestion de l'Office, l'étude s'oriente vers les entretiens d'évaluation du personnel, dans leur exposé puis dans la discussion de leurs résultats.

## **II.2. Les entretiens d'évaluation des compétences**

Afin de connaître ce dont dispose l'Office comme compétence et le comparer à ce dont il aura besoin au futur, il a été décidé d'établir un bilan de compétences (une première au sein de l'Office), pour ce faire, une campagne d'entretien d'évaluation des compétences a été organisée et dont les détails sont présentés ci-après.

### **II.2.1. Conditions générales et formulaire d'entretien**

L'étude concernait des entretiens établis à 50 salariés des diverses structures administratives émanant de la Direction Achats, Commercial, Ressources Humaines et Climatologie.

Dans cette campagne, la commission chargée de l'établissement de ces entretiens était composée d'un membre de la Direction RH, d'un membre expérimenté de la même Direction que le candidat à l'entretien d'évaluation et du stagiaire.

Chacun des membres de la commission était formé aux techniques d'entretiens, à l'objectivité et à la focalisation sur certaines questions principales auxquelles il fallait, pour



chaque candidat, apporter des réponses claires et précises. Au-delà de ces considérations, il s'agissait de permettre au candidat à l'entretien de s'exprimer à trois échéances : son passé, son présent et son futur dans l'Office.

L'objectif de l'organisation d'une telle démarche est de connaître les compétences dont disposent les collaborateurs, leurs faiblesses, de connaître leurs potentiels respectifs, de faire le point sur leurs parcours au sein de l'Office et de recenser leurs volontés d'évoluer et de progresser, de connaître leurs points de vue respectifs par rapport d'éventuelles mutations et promotion dans une autre structure et dans des postes à responsabilités plus importantes que celle présente en prévision de la nouvelle organisation de l'Office.

En moyenne, chaque entretien était d'une durée moyenne de 30 minutes, la parole était donnée à chaque salarié pour exprimer sa vision de son parcours et de dégager des points d'amélioration dans son poste et de sa conception personnelle de sa carrière au sein de l'Office. Il s'agit pendant l'entretien de mettre en lumière les points forts et les axes du progrès de chaque collaborateur.

Le formulaire utilisé dans l'entretien préalablement discuté entre membre de la commission et réajusté de façon à être utilisé est présenté dans la figure 16, un système de notation a été utilisé allant de faible à parfait « +++ » passant par moyen « + » et fort « ++ » dans l'évaluation de l'exercice des missions du poste, quant au reste de l'évaluation, le système d'évaluation repose sur une notation allant de : insuffisant, perfectible (possibilité d'amélioration), moyen, bon et parfait.

Notons qu'au sein de l'Office, aucune évaluation précédente des compétences n'a eu lieu, il s'agit donc d'une première version d'évaluation du personnel faisant usage d'un formulaire spécialement conçu à cet effet, il a fallu donc adapter le formulaire au besoin de recueillir un maximum d'informations concernant le personnel évalué afin de s'y appuyer dans les décisions futures (formation, mutation, promotion, ...etc.).

Le formulaire utilisé est présenté en annexes (Annexe 02), il a été fait usage de 7 tableaux respectifs utilisés dans les entretiens d'évaluation des compétences du personnel dont les détails et explications sont présentés ci-après.

La fiche de l'entretien telle que présentée s'articule autour de trois axes principaux, à savoir :

- Le recueil des savoirs : les connaissances métiers et autres savoirs indispensables à la conduite de ses missions, les connaissances et qualification des salariés y sont recueillis tout au long des tableaux.
- L'évaluation du savoir-faire : elle vise à mesurer la mise en application des connaissances du salarié, l'enrichissement de son expertise, son expérience.
- Le point sur avoir-être : elle a pour but de connaître au mieux les comportements individuels liés à ses caractéristiques personnelles.

Le formulaire ainsi conçu se subdivise en sept tableaux et s'articule comme suit :

Le tableau « 1 » intitulé « Identification du collaborateur » vise l'identification du collaborateur à travers une série de questions qui ont comme objectif de mieux connaître le salarié, de l'identifier et de connaître son parcours avant son poste actuellement occupé.

Le tableau « 2 » intitulé « Bilan de l'exercice des missions du poste » vise à apprécier l'atteinte des objectifs individuels et collectifs du collaborateur dans son poste actuel, il a, également pour but, de recenser les faits majeurs ayant été vécu par les salariés durant son service dans son travail ainsi que le progrès réalisé (son apport) et les possibilités d'amélioration que peut formuler le collaborateur dans son poste ou sa structure actuelle.

Le tableau « 3 » intitulé « Formations et qualifications » a pour objectif de connaître les diverses formations suivies par le collaborateur évalué avant son recrutement au sein de l'Office, durant sa présence comme salarié dans l'Office, et éventuellement, les formations qu'il souhaiterait suivre et qui, selon son avis, lui apporterai une plus-value dans l'exécution des tâches dans le cadre de son poste de travail.

Le tableau « 4 » intitulé « Savoir-faire technique » tient son contenu de son titre, il s'agit d'apprécier le savoir-faire du candidat à travers une série de question qui visent à savoir si :

- Le candidat détient la maîtrise technique qui se constate à travers son aptitude à communiquer, à coopérer avec ses pairs, à prendre des décisions pertinentes, à entreprendre, à la gestion, à la réalisation des projets et à la création et conception de nouveaux outils qui apporterai une amélioration dans son poste de travail.
- Le candidat est doté d'aptitudes organisationnelles qui se reflètent dans la mesure de l'organisation du travail par le candidat, la qualité rendue (si son travail est conforme aux critères exigés au départ), son degré d'autonomie, son respect des consignes et le respect des délais impartis.

- Le candidat sera en mesure s'adapter à d'autres postes de travail et sera pluridisciplinaire, cela étant apprécié à travers les facultés du candidat à manager une équipe, à prendre des responsabilités ainsi que sa faculté à s'intégrer et à s'adapter dans d'autres structures.

Le tableau « 5 » intitulé « Savoir-être attitude et comportement au travail » vise à apprécier les capacités personnelles du salarié dans la situation de travail, il s'agit là de mesure des caractéristiques intrinsèques difficilement vérifiables qui existeraient chez le collaborateur.

Le tableau 5 se propose de recueillir des informations par rapport à :

- L'intérêt que l'individu accorde à son travail qui se constate à travers son souci du détail, sa curiosité, l'adaptation à son poste actuel et son implication dans le travail.
- La participation de l'individu qui s'apprécie à travers le transfert du savoir-faire par le collaborateur, son aptitude à proposer des pistes d'amélioration, à apporter des solutions aux problèmes posés et à la prise d'initiative.
- La communication du candidat qui s'apprécie à travers son aptitude à s'exprimer en oral en écrit, sa capacité d'écoute et de discernement.
- Son comportement au travail qui s'évalue selon sa rigueur et sa ponctualité au travail, sa motivation dans son poste de travail et son assiduité dans les réunions et divers évènements organisés dans l'Office.

Le tableau « 6 » intitulé « Évolution de carrière » a pour objectif de recenser les aptitudes et ambitions du collaborateur de se projeter dans l'avenir de l'Office, il s'agit là d'évaluer si :

- Le collaborateur est apte à évoluer dans sa structure dans un autre poste et si cela rentre dans ses ambitions.
- Le collaborateur est apte à changer de structure et à intégrer une autre structure et si cela rentre dans ses ambitions.

Enfin, dans le tableau 6, un point est fait sur la projection du collaborateur dans l'avenir de l'Office, il s'agit de répondre à la question : « Comment concevez-vous votre carrière dans l'Office, dans le moyen et dans le longtemps ? », il s'agit également, de recenser le besoin et la volonté du collaborateur à suivre des formations qui lui permettront d'atteindre cet avenir souhaité au sein de l'Office.

Dans la fin de chaque tableau, une espace « Commentaires » est consacrée au collaborateur afin d'apporter un ajout, un élément qui serait important pour lui et qui ne serait pas compris dans les questions posées dans le tableau.

Le tableau « 7 » intitulé « Remarques générales » vise à laisser une marge d'expression pour le collaborateur afin d'apporter son avis sur l'entretien et sur la démarche suivie, sa vision des changements potentiels qui peuvent s'opérer au sein de l'Office.

En plus des quatre axes structurés dans la fiche d'évaluation des compétences, sont à retenir trois dimensions temporelles structurées dans ce formulaire d'évaluation de compétences de la façon suivante :

La dimension « passé » qui consiste à faire le point avec le salarié sur son parcours au sein de l'entreprise depuis son recrutement jusqu'au jour de l'entretien, cela se constate à travers le tableau 1 « identification du collaborateur », le tableau 2 « Bilan de l'exercice des missions du poste » et le tableau 3 « Formations et qualifications ».

Dans le tableau 1 sont posées des questions d'identification (identité du collaborateur évalué) mais également, il est question de connaître l'ancienneté du collaborateur dans son poste de travail, sa date de recrutement dans l'entreprise ainsi que son parcours précédent, avant qu'il soit dans son poste actuel.

Dans le tableau 2 sont posées des questions par rapport à l'accomplissement des objectifs par le salarié, c'est-à-dire depuis son recrutement dans l'Office, vu qu'aucune évaluation n'a eu lieu auparavant.

Dans le tableau 3 sont recensées des informations concernant les formations que le salarié a suivies avant qu'il ne soit à son poste, allant de la formation de base, c'est-à-dire le diplôme avec lequel l'évalué a été recruté dans l'entreprise jusqu'à (aux) la formation(s) interne(s) et/ou externe(s) qu'il a suivi au sein de l'entreprises.

La dimension « présent » qui consiste dans le recensement des informations concernant le candidat dans son poste de travail présent qui se constate à travers le tableau 4 « savoir-faire technique » et le tableau 5 « savoir-être et comportement au travail ».

Dans le tableau 4, les capacités techniques du collaborateur sont mesurées à l'aide de nombreux critères.

Chaque critère se subdivise en une série de sous-critères qui vise l'évaluation de l'aptitude du candidat à apporter des solutions adéquates aux problèmes qui se pose lors de l'exercice de ses missions dans son poste actuel de travail.

La dimension « futur » se constate dans le tableau 6 « Évolution de carrière » dans le cadre du projet de réorganisation et de conception d'un nouvel organigramme de l'Office, ce tableau vise à recenser la volonté de l'évalué à progresser, sa façon de concevoir sa carrière et de se projeter dans le futur au sein de l'entreprise.

Afin d'apprécier la vision du candidat par rapport à son futur dans l'entreprise, une série de questions lui est posée pour savoir ses capacités et volonté à :

- Évoluer dans la même structure (Direction).
- Changement de structure
- Évolution dans la hiérarchie par le biais de promotion dans un poste à responsabilité.

Ces trois dimensions temporelles retenues dans ce formulaire s'articulent dans une chronologie qui semble logique et qui s'inscrit dans la continuité. Il s'agit de connaître le passé du candidat afin d'apprécier son présent et sa conception de son future et d'apprécier son potentiel et ses aptitudes dans le futur.

La fiche utilisée dans les entretiens d'évaluation des compétences semble correspondre à la conception classique de compétence qui fait référence au triptyque : savoir, savoir-faire et savoir-être, dans ce sens, dans le tableau 3 est évalué le savoir du collaborateur, dans le tableau 4 est évalué son savoir-faire et dans le tableau 4 est évalué son savoir-être et ses aptitudes comportementales.

Un regard critique peut-être formulé à l'endroit de certains critères d'évaluation utilisés dans la fiche d'évaluation des compétences, ce dernier concerne le tableau 4 et le tableau 5.

Le tableau 4 dont l'objectif est de mesurer le savoir-faire technique du collaborateur ne spécifie pas concrètement les critères choisis afin de mesurer avec pertinence les aptitudes du salarié et d'accorder une évaluation, dans ce sens, plusieurs questions peuvent se poser, à titre d'exemple : comment est-il possible de mesurer la coopération du candidat ? Ainsi, comment serait-il possible d'évaluer l'aptitude du collaborateur dans la réalisation d'un projet, si ce dernier n'a jusqu'ici pas eu à réaliser un projet ? Sur quels critères est sanctionnée (positivement

ou négativement) la prise de décisions du candidat ? La réponse à ces questions-là pourra rendre utile les informations contenues dans les fiches d'entretien de chacun des collaborateurs.

Dans le tableau 5, il est question d'évaluer le savoir-être du collaborateur ainsi que son comportement au travail à l'aide de quelques critères d'évaluation. Si certains de ces critères sont vérifiable tel que : l'assiduité (par la présence régulière du salarié), la ponctualité (par le nombre des retards du collaborateur), le transfert du savoir-faire (le nombre de formations en internes que le collaborateur a assuré), certains critères sont difficilement vérifiable car ils ont trait à la personnalité du salarié et donc à des valeurs intrinsèques qui diffèrent entre collaborateurs, tel que : la gestion du stress, la compréhension ainsi que l'implication au travail.

Après avoir exposé l'outil utilisé dans les entretiens d'évaluation des compétences, et donné un aperçu sur leur déroulement, les résultats des entretiens d'évaluation des compétences seront présentés dans le point suivant.

### **II.2.2. Résultats des entretiens**

Ayant pris part aux entretiens d'évaluation du personnel de 50 collaborateurs, il est procédé dans ce point à l'exposé des résultats de cette évaluation en notant et analysant les points forts de ce qu'il a été recensé comme information concernant les compétences desdits collaborateurs. Il a été fait le choix de procéder par tableaux, ceci rendra la lecture plus simplifiée et révélatrice.

#### **II.2.2.1. Le bilan de l'exercice des missions du poste**

Comme cité auparavant, cette partie de l'entretien était consacré à la mesure de la réalisation des objectifs individuels et collectifs du collaborateur dans l'exercice de ses missions dans son poste de travail.

La majorité du personnel confondent entre objectifs individuels et collectifs, en effet, ces derniers sont répertoriés dans le tableau de bord qualité, il s'agit là de l'évaluation de l'atteinte des objectifs de l'individu au travail qui sont à distinguer des objectifs de la structure dans laquelle il prend poste.

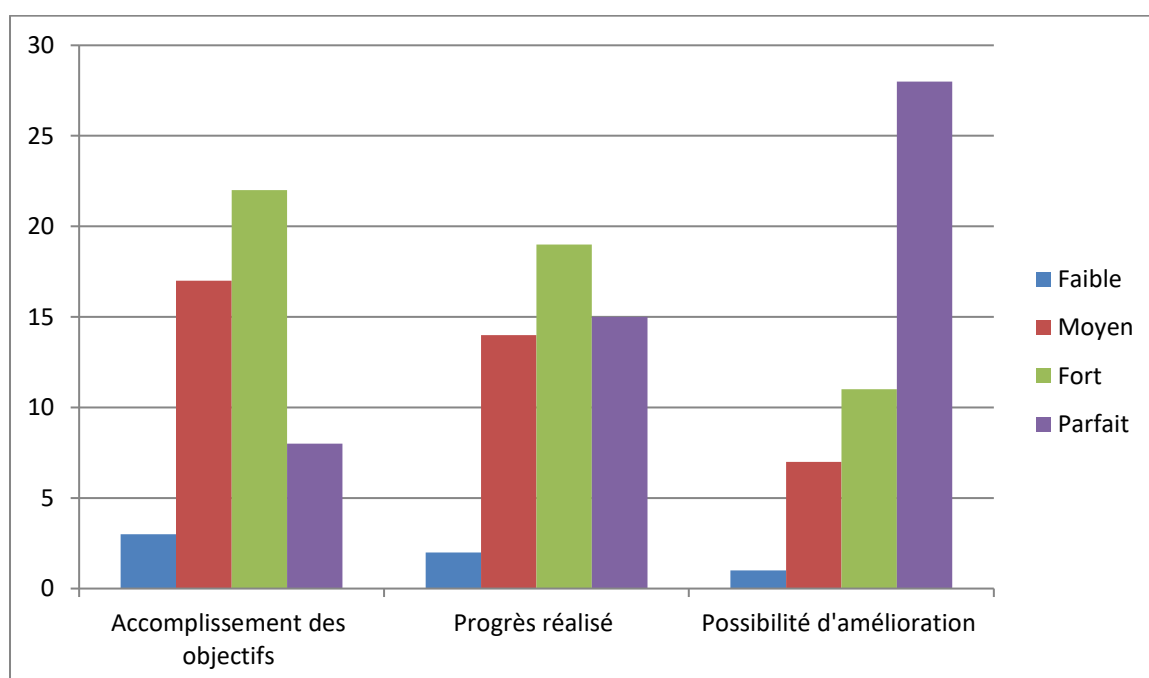
Les résultats sous forme des réponses des salariés aux questions posées lors de l'entretien dans ce tableau sont repris dans le tableau suivant :

**Tableau 09** : Résultat du bilan de l'exercice des collaborateurs

<b>Bilan de l'exercice des missions du poste</b>				
	Faible -	Moyen +	Fort ++	Parfait +++
Accomplissement d'objectif	3	17	22	8
Progrès réalisé	15	14	19	2
Possibilités d'amélioration	1	28	11	7

**Sources** : Résultats des entretiens

Les résultats contenus dans ce tableau sont présentés dans le graphique suivant :

**Figure 17** : Graphique reprenant le bilan de l'exercice des missions des collaborateurs

**Source** : représentation graphique du tableau 09

Les résultats issus des réponses des collaborateurs lors des entretiens tels que représentés dans le tableau 09 font état d'atteinte en majorité des objectifs fixés par la hiérarchie pour chaque collaborateurs.

Il s'agit là des objectifs issus, pour chaque collaborateurs, de sa fiche de poste. En effet, 78% des collaborateurs estiment que leur atteinte des objectifs fixés dans leurs fiche de poste sont moyennement à fortement atteints, tandis que 6% du personnel interrogé trouve que l'accomplissement des objectifs est faible, faute de moyens alloués pour la majorité. Cependant,

16% des collaborateurs répondent d'une maîtrise parfaite dans l'accomplissement des objectifs et indiquent leur capacité à fixer davantage d'objectif dans l'avenir.

En réponse à la question du progrès réalisé dans le poste, 66% des candidats se disent réaliser un progrès dans leurs postes respectifs, en effet, 33 collaborateurs ont répondu avoir réalisé un moyen et fort progrès dans le cadre de la démarche qualité poursuivie dans l'Office, notamment à l'aide d'outil qualité tel que le cercle PDCA (Plan, Do, Check, Acte) issu des travaux de Deming et intégré dans le travail. Cependant, 4 % des salariés affirment avoir connu une nette progression au sein de leur poste de travail suite au vu moyens conséquent alloués.

En revanche, 30 % des collaborateurs estiment n'avoir pas ou peu réalisé de progrès dans le travail et affirment que leur rôle s'arrête dans l'application des procédures, estiment pouvoir réaliser des progrès si initiatives libérées et moyens alloués.

En matière de possibilité d'amélioration, le personnel interrogé réponds à 17 % avoir parfaitement l'aptitude et la volonté d'apporter des améliorations dans le poste de travail, cependant pour 78% des collaborateurs, il y a de moyennes et fortes possibilités d'amélioration dans la réalisation des objectifs qui sont appelées à être régulièrement consultées et discutées avec leurs supérieurs hiérarchiques, en revanche, pour 2% des salariés questionnés, il existe de faibles possibilités d'amélioration.

L'accomplissement des objectifs intégré dans le tableau 09 prends comme référence la fiche de poste du candidat, celle-ci reprend l'ensemble des attributions du candidat dans l'exercice de ses fonctions au sein de l'Office, en effet, il est constaté que celle-ci ne spécifient pas l'ensemble des objectifs de l'individu en situation de travail, c'est pour cela que davantage d'objectifs nécessitent d'être discuté et fixés continuellement entre supérieurs hiérarchiques et collaborateurs. Tel que souligné auparavant, à chaque objectif opérationnel devront être joints un délai et un indicateur précis, afin de pouvoir, le cas échéant, statuer de l'accomplissement effectif des objectifs de chaque collaborateur.

Il importe d'établir une distinction entre objectifs individuels et collectifs, en effet, il demeure difficile de comprendre les relations entre les salariés, si au départ il n'est pas admis que toute action est en relation avec les objectifs divergents, voire contradictoires de chacun. C'est avec ces objectifs personnels que l'organisation devra construire un objectif collectif, pour que tous avancent dans le même sens, il serait pertinent, dans ce même ordre d'idée, de fédérer les objectifs individuel de chacun en un objectif collectif qui donnera un sens à toute



l'organisation. Cette démarche viendra pallier au divers divisions et divergence au sein de l'organisation et constituer un tout cohérent qui se partage des objectifs communs à toutes et à tous, en réalisant des objectifs individuel.

### II.2.2.2. Le bilan du savoir-faire technique

Le tableau 10 présente les réponses des collaborateurs aux questions liées au savoir-faire technique de chacun dans son poste de travail, les résultats ainsi recensés méritent un regard profond, des commentaires et des remarques peuvent être formulées à travers la lecture de ce tableau.

**Tableau 10** : Réponse des salariés aux questions relatives au savoir-faire technique

<b>Savoir-faire technique</b>						
	Insuffisant -	Perfectible	Moyen +	Bon ++	Parfait +++	Remarques
<b>Maitrise technique</b>						
Apport de solution	1	8	17	13	11	
Aptitude à coopérer	1	3	15	23	8	
La prise de décision	16	10	13	8	3	
La réalisation de projet	19	15	7	6	3	
Aptitude à la création	17	15	11	7	0	
<b>Aptitudes organisationnelles</b>						
Organisation du travail	2	3	19	15	11	
Qualité rendue	0	4	22	10	14	
Degré d'autonomie	1	4	24	13	8	
Respect des consignes	0	0	3	22	25	
Respect des délais	0	3	6	14	27	
<b>Possibilité d'amélioration et changement de poste</b>						
Changement de structure	28	0	9	6	7	
Faculté d'adaptation	10	14	8	7	11	
Aptitude à travailler en groupe	13	7	14	9	7	

**Source** : Résultat des entretiens

La maîtrise technique est appréciée à travers cinq (5) sous-critères que sont : la communication, l'aptitude à coopérer, la prise de décision, la réalisation de projet et l'aptitude à la création.

En ce qui de l'apport de solution devant les problèmes rencontrés dans le travail, 18 % du personnel interrogé dans l'entretien affirme avoir un niveau insuffisant et perfectible en termes de communication, tandis que 60 % des collaborateurs estiment disposer de niveau moyen à bon selon ce même critère et 22% des salariés se distinguent par un niveau parfait en termes de communication dans le travail.

En aptitude à coopérer avec les collègues, 76% des collaborateurs se disent ouverts à la coopération et estiment que leurs niveaux respectifs sont moyens et bon, tandis qu'une minorité constituée de 8% trouvent que leur aptitude à coopérer à améliorer. En revanche, 16 % des salariés disent avoir une aptitude parfaite à la coopération intra-groupe.

En matière de prise de décisions, 52% des salariés se disent avoir un niveau insuffisant à perfectible, ceci est dû selon les collaborateurs interrogé à la centralisation de la prise de décisions, leur rôle se limite dans l'application des décisions prises par la hiérarchie. En revanche, 42% du personnel estiment disposer d'un niveau moyen et bon dans la prise de décisions opérationnelles soumises à l'approbation des supérieurs et 6% des collaborateurs se disent parfaits dans la prise de décisions.

En réalisation de projet, 68% du personnel affirment avoir un niveau insuffisant et perfectible, les collaborateurs répondent en majorité ne pas avoir à une gestion par projet et cela constitue pour eux une façon étrangère d'exercer. Néanmoins, 26 % du personnel interrogé estiment avoir un niveau moyen à bon dans la réalisation de projet, ainsi, une minorité composée de 6% d'individu affirme avoir un niveau parfait dans la réalisation de projet.

L'aptitude à la création reste une question mitigée et souvent mal comprise par les collaborateurs, il s'agissait de savoir si le salarié est apte à apporter une nouveauté dans le cadre de l'exercice de ses missions dans son poste, allant d'une innovation à une nouvelle façon de s'organiser. À cette question, 64% du personnel affirme avoir un niveau insuffisant à perfectible et disent se limiter à l'application de ce qui est mis en place en termes de procédure. Cela dit, 36% des collaborateurs estiment avoir un niveau moyen à bon dans la création.

Les aptitudes organisationnelles du salarié sont évaluées en fonction de cinq (5) sous-critères, à savoir : l'organisation au travail, la qualité rendue, le degré d'autonomie, le respect des consignes et le respect des délais.

En matière d'organisation de travail, une minorité composée de 10 % des salariés interrogés estiment avoir un niveau faible et perfectible, cependant, une majorité composée de 68% des évalués répondent être moyens et bons dans l'organisation du travail et 22% des collaborateurs interrogés se disent parfaits dans l'organisation du travail.

La qualité rendue étant un critère d'une importance accrue mesure le lien entre le travail du collaborateur et les exigences initiales, en ce sens, 8% du personnel interrogé considère avoir un niveau perfectible en matière de qualité rendue, 64 % des salariés estiment rendre une qualité de travail moyenne à bonne et 28% des collaborateurs interrogé disent rendre une qualité parfaite de travail.

En ce qui est d'autonomie dans le travail, la majorité des collaborateurs estime travailler dans le respect des procédures mise en place, à ce titre, 74% des réponses des collaborateurs révèlent un niveau d'autonomie moyen et bon et 16 % des collaborateurs sont parfaitement autonome dans le travail. En revanche, 10% du personnel interrogé affirme avoir un niveau d'autonomie faible à perfectible.

Le strict respect des consignes dans l'Office est rappelé régulièrement par la Direction générale, à ce titre, l'écrasante majorité composée de 94% des salariés affirme avoir un bon et parfait respect des consignes, tandis que 6% des répondants se disent soumettre le respect des consignes à la possibilité de leur application.

En matière de respect de délais, 18% des collaborateurs disent avoir un niveau perfectible à moyen, tandis qu'une majorité composée de 82% des collaborateurs affirment être bon et excellent dans le respect des délais.

La possibilité de changement de poste est évaluée en fonction de trois sous-critères, à savoir : le changement de Direction (structure), la faculté d'adaptation dans le nouveau poste et l'aptitude à diriger un groupe de collaborateurs (dans le cas d'une promotion).

En réponse à la question de changement de structure, 56% des collaborateurs répondent négativement et se dise satisfait de leurs structures actuelles et affirme opter pour la stabilité dans la structure, en revanche, 30% des collaborateurs se montre ouverts au changement de

structure en estimant leurs niveaux de moyen et 14% des collaborateurs interrogés se montrent largement ambitieux à l'idée de changer de structure.

À la question de l'adaptation à la nouvelle structure, si changement a lieu, 20% des collaborateurs estiment que leurs capacités d'adaptation est faible, 28% des collaborateurs jugent que leurs capacités d'adaptation est perfectible, 16% et 14% des salariés répondent que leur capacité d'adaptation est respectivement moyenne et bonne, tandis que 22% des salariés estiment disposer de capacité parfaite d'adaptation à la nouvelle structure.

Enfin, les facultés à travailler en groupe est évoquée dans la dernière question sont évaluer dans la perspective de la promotion dans un poste où l'individu sera appelé à travailler ou à mener une équipe de collaborateur, à cette question, 26% des collaborateurs estiment disposer d'un niveau faible, 14% juge leur niveau perfectible, 28% affirment disposer d'un niveau moyen, 18% répondent avoir un bon niveau et 14% se disent prêt et disposer d'un niveau parfait.

À travers le tableau, il a été voulu évaluer le savoir-faire technique des collaborateurs, il convient de retenir les points suivants :

- La réponse des collaborateurs devrait être comparée à un référentiel qui pourra statuer de sa représentativité du terrain, or, dans le cadre de cette démarche d'évaluation, pour chaque salarié les réponses sont répertoriées, ce qui parfois pourra déboucher sur des réponses excessivement optimistes ou, à contrario, pessimistes de la part des collaborateurs interrogés.
- Certaines réponses méritent un approfondissement et une explication plus affinée de la question posée au départ, tel était le cas, par exemple, de la conduite d'un projet, souvent mal comprise pas la majorité des collaborateurs.
- Les questions telles que conçues ne se posent pas de la même manière aux différents collaborateurs issus de structure différentes, en effet, d'un poste à un autre, la possibilité de création, le degré d'autonomie différent, par exemple, un agent comptable n'aura pas le même degré de création dans la mesure où son poste a comme spécificité d'établir des comptes et des bilans, il ne disposerait, donc, pas d'un degré d'autonomie important vue les spécificités de son poste de travail.
- Dans un contexte de centralisation de la prise de décision, il est constaté à travers la colonne consacrée à l'évaluation de la prise de décision que plus de la moitié des collaborateurs affirment ne pas avoir à prendre des décisions à leurs niveaux car ceci relève du travail de la hiérarchie.

### II.2.2.3. Le bilan du savoir-être

Le tableau 11 reprend les réponses des collaborateurs aux questions qui leurs ont été posées en lien avec le savoir-être au travail. Quatre critères principaux ont été choisis afin d'évaluer l'aspect comportemental des collaborateurs au travail, il s'agit de l'intérêt au travail, la participation des collaborateurs, la communication et le comportement au travail.

**Tableau 11** : réponses des salariés aux questions du savoir-être au travail.

<b>Savoir-être : attitude et comportement au travail</b>						
	Insuffisant	Perfectible	Moyen +	Bon ++	Parfait +++	Remarques
<b>Intérêt au travail</b>						
Curiosité	10	12	9	11	8	
Adaptation au poste	3	9	13	11	14	
Implication	0	8	10	20	12	
<b>Participation</b>						
Le transfert du savoir-faire	2	7	15	14	10	
Proposition d'amélioration	4	10	17	16	3	
Prise d'initiatives	3	10	13	14	10	
<b>Communication</b>						
Capacité d'écoute	0	7	13	18	12	
Aptitude à s'exprimer (oral et écrit)	0	1	5	24	20	
Compréhension	0	0	2	20	28	
<b>Comportement au travail</b>						
Rigueur et ponctualité	1	5	12	15	17	
Motivation pour le poste	7	-	10	15	18	
Assiduité	0	3	8	18	21	
Gestion du stress	2	8	11	19	10	

**Source** : Résultat d'entretiens

L'intérêt du collaborateur au travail est évalué à l'aide de trois sous-critères que sont : sa curiosité, son adaptation au poste de travail occupé, et son implication dans le travail.

À la question de la curiosité au travail, 20% des salariés interrogés affirment avoir un niveau insuffisant, 24% trouvent que leur niveau est perfectible, 18% affirment avoir un niveau moyen de curiosité, 22% trouvent que leur niveau est bon, et 16% se disent parfaitement curieux de leur travail.

Il s'agit à travers cette question de savoir, si le collaborateur se pose des questions par rapport à son travail, prend le temps de consulter des documents qui ne sont pas exigés dans le cadre de son travail et opère des recherches à son travail.

En ce qui de l'adaptation au poste, 6% des collaborateurs trouve leur adaptation insuffisante, 18% des salariés interrogés trouvent que leur adaptation peut être améliorée, 26% affirment que leur adaptation est moyenne, tandis que 22% et 28 % des collaborateurs estiment qu'ils sont respectivement bien et parfaitement adapté à leurs postes actuels.

L'implication au travail reflète l'attachement de l'individu au travail et l'identification du salarié à l'emploi, les collaborateurs interrogés sur la question de leur implication au travail répondent à 16% perfectible, 20% moyenne, 40% bonne et à 24 % parfaite.

La participation des collaborateurs au sein de l'entreprise est le deuxième critère retenu pour l'évaluation du savoir-être des candidats, afin d'y parvenir, trois sous-critères sont utilisés, il s'agit du transfert du savoir-faire, de la proposition d'amélioration et de la prise d'initiatives.

En réponse à la question du transfert du savoir-faire qui se traduit par le partage de l'information et d'expérience, les réponses des collaborateurs sont à 4 % insuffisant, 14% perfectible, 30% moyen, 28% bon, tandis que 20% des réponses font état d'un parfait transfert de savoir-faire.

En proposition d'amélioration qui s'opère au sein de l'Office par le remplissage d'une fiche d'action d'amélioration soumise au supérieur hiérarchique, 8% des collaborateurs trouvent que leur niveau est insuffisant, 20 % disent que leur niveau est perfectible quitte à avoir plus d'écoute de la part de la hiérarchie, 34% trouve que leur niveau est moyen en matière de proposition d'amélioration, 32% affirment disposer d'un bon niveau et 6% se disent disposer d'un niveau parfait.

En ce qui concerne la prise d'initiatives, les collaborateurs interrogés trouvent que leur niveau est à 6% insuffisant, à 20% perfectible, à 26% moyen, à 28% bon et à 20% parfait. Il est admissible que la prise d'initiative est à encourager mais requiert une écoute attentive et une reconnaissance afin qu'elle soit promue au sein de l'entreprise.

La communication est un élément important dans le savoir-être des individus au travail, afin de l'évaluer, trois sous-critères d'évaluation ont été retenus, il s'agit de la capacité d'écoute, de l'aptitude à s'exprimer et de la compréhension des collaborateurs.

En ce qui est de la capacité d'écoute (attentive), 14% des collaborateurs estiment que leur niveau est perfectible, 26 % se disent dotés d'une capacité moyenne de compréhension, 36% des collaborateurs interrogés trouvent que leur capacité d'écoute est bonne, tandis que 24% des collaborateurs s'estime dotés de capacité d'écoute parfaite.

En ce qui des capacités à s'exprimer, dans l'oral et l'écrit, une écrasante majorité des collaborateurs se trouvent dotée de bonne à 48% et parfaite à 40% leur capacité l'expression orale et écrite, tandis que 12% des collaborateurs trouvent que leurs niveaux sont moyens (10%) et perfectible (2%) en termes d'expression.

À la question de difficultés de compréhension des divers messages et instruction, une écrasante majorité affirme ne pas rencontrer des difficultés et trouvent que son niveau de compréhension orale et écrite est à 40% bon et à 56% parfait, tandis qu'une infime minorité composée de 4% des collaborateurs estime que son niveau de compréhension est moyen.

Le comportement au travail constitué le quatrième critère retenu pour l'évaluation du savoir-être des collaborateurs au sein de l'entreprise, ce dernier est décomposé en quatre sous-critères d'évaluation, il s'agit de la rigueur et ponctualité, la motivation dans le poste de travail, l'assiduité et la gestion du stress généré par la pression en situation de travail.

En ce qui est de la rigueur et de la ponctualité, les collaborateurs interrogés évaluent leur niveau à 2% insuffisant, à 10% perfectible, à 24% moyen, à 30% bon et à 34% parfait.

À la question de la motivation des salariés dans le poste de travail, les réponses ont été pour la majorité bonne et parfaite, respectivement à 30% et 36%, tandis que 20% des réponses font état de motivation moyenne dans le travail, cependant, 14% des salariés se disent insuffisamment motivés dans le travail.

En ce qui est de l'assiduité des collaborateurs dans les divers événements organisés et réunions de travail, 6% des collaborateurs affirment que leur assiduité est perfectible, 16% des collaborateurs font état d'assiduité moyenne, tandis qu'une majorité de collaborateurs trouvent leurs niveaux d'assiduité bon à 36% et parfait à 42%.

En termes de gestion de stress en situation de travail, 4% des collaborateurs trouvent que leur niveau est insuffisant, 16% des collaborateurs trouvent que leur niveau est perfectible, 22% estiment que leur niveau est moyen, 38% affirme que leur niveau est bon et 20% disent disposer d'une parfaite gestion de stress.

Sans que l'utilité de l'évaluation du savoir-être des salariés dans le travail ne soit remise en cause, cette dernière constitue une question d'une complexité accrue. Si évaluer le savoir-faire technique des collaborateurs repose sur des références pratiques, l'évaluation du savoir-être est une toute autre question qui suppose des critères d'ordre comportementaux et qui touche souvent à la personnalité et aux divers aspects psychologiques du salarié qui est changeante dans le temps et selon le contexte.

Si, face à une situation, un individu adopte un certain comportement qui est directement observable, penser en termes d'attitude implique qu'on suppose que le comportement adopté se réfère à une certaine attitude qui déboucherait sur des comportements cohérents dans d'autres situations.

Par exemple, si un salarié partage ses connaissances ou son savoir avec un collègue lors de la une séance de travail, il se trouve doté d'un bon niveau de transfert du savoir-faire en supposant que, dans d'autres circonstances, il manifestera d'autres comportements dans le même sens du partage du savoir-faire, or que pour le salarié, cela peut varier selon les collègues.

À cela s'ajoute la difficulté de distinguer entre un bon niveau et un excellent niveau de partage du « savoir-faire », sur quels critères se baser afin de faire état d'un bon ou excellent transfert du savoir-faire ? Ce sont des questions à repenser dans le cadre d'une évaluation objective du savoir-être des collaborateurs car toute évaluation qui se veut exhaustive reposerait sur des critères objectifs.

Il convient de retenir que l'attitude ou le savoir-être étant par nature difficilement observable, l'évaluation ne peut se faire que par inférence sur la base d'indicateurs ou de comportements concrets. Afin que l'évaluation du savoir-être des salariés soit représentative de



la réalité, elle se doit d'être objective, basée sur des critères d'évaluation mesurables, vérifiables et communs à tous et connus de tous.

#### II.2.2.4. Bilan de l'évolution des carrières et de la mobilité

Le tableau 12 reprend les réponses des collaborateurs par rapport à leurs souhaits d'évolution dans la carrière dans le cadre de la réorganisation de l'Office.

**Tableau 12** : Réponses aux questions de mobilité et d'évolution de carrière

<b>Évolution de carrière et mobilité</b>					
	Défavorable -	Indifférent	Favorable +	T. Favorable ++	Remarques
<b>Évolution dans la même structure</b>					
Changement de poste	21	13	9	7	
Mobilité	14	13	18	5	
Cause					
<b>Changement de structure</b>					
Souhait de changement	27	11	7	5	
Poste souhaité					
Causes	-				
Apport attendu	-				
<b>Évolution dans la hiérarchie (Promotion)</b>					
Prise de responsabilité	7	16	14	13	
Manager une équipe	8	7	17	18	
Conduite de projet	6	9	19	16	
<b>Projection dans le long-terme</b>					
Poste souhaité					
Formation	3	11	17	19	

**Source** : Résultats des entretiens

Pour ce faire, quatre critères ont été retenus, il s'agit des souhaits d'évolution dans la même structure, des souhaits d'évolution par changement de structure, souhait d'évolution

verticale en prenant un poste à responsabilité supérieure via une promotion et enfin, il a été voulu connaître la projection du salarié au sein de l'Office dans le long-terme.

L'évolution des salariés par rapport aux changements dans la même structure se compose de leurs souhaits d'évolution et de changement de poste.

À la question de la volonté de changer de poste, 42% des collaborateurs sont défavorables en estimant que leurs postes de travail actuels leur convenaient, 26% se sont montrés indifférents au changement de poste, 18% se montre favorable au changement de poste tandis que 14% se montre très favorable au changement de poste.

En matière de mobilité, 28% des collaborateurs sont défavorables au changement de lieu de travail, 26% des collaborateurs affirment être indifférents, 36% des collaborateurs se disent être favorables à des mutations incluant un changement de lieu de travail, estiment que pour aspirer à un poste supérieur, ils se doivent de maîtriser la majorité des postes horizontalement, et de pouvoir être muté tandis que 10% des collaborateurs affirment être très favorables à l'évolution dans le travail et au changement de lieu de travail.

À la question de la volonté de changer de structure, 54% des collaborateurs se sont montrés défavorables au changement de structure, 22% ont répondu indifférent, 14% se disent favorables au changement de structure et 10% des candidats se disent très favorables au changement de structure en voyant dans la pluridisciplinarité un atout pour leur carrière.

Le souhait d'évolution dans la hiérarchie a été approché sous trois critères, il s'agit de la prise de responsabilité, la faculté à manager une équipe et la conduite de projet.

À la question de la prise de responsabilité dans le cadre du poste de travail, 14% des collaborateurs se montrent défavorables, 32% des collaborateurs se montrent indifférents, 28% des collaborateurs se disent favorables et 26% des collaborateurs sont très favorables à l'idée de prise de responsabilité qui incombe au poste de travail si promotion a eu lieu.

En ce qui est des aptitudes des collaborateurs à manager une équipe de travail, les collaborateurs se disent à 16% défavorables, à 14% indifférents, et en majorité favorables et très favorables, respectivement à 34% et 36%.

En réponse à la question de l'aptitude des collaborateurs à mener des projets au sein de l'entreprise, les réponses des collaborateurs ont été à 12% défavorables, à 18% indifférent, à 38% favorables et à 32% très favorables.

Enfin, le dernier élément questionné dans le cadre des entretiens était la volonté à suivre des formations afin d'enrichir les connaissances des collaborateurs appelés, éventuellement, à occuper un poste à responsabilités au sein de l'Office, les réponses des collaborateurs ont été à 6% défavorables, à 22% indifférent, à 34% favorable et à 38% très favorable.

Ces résultats indiquent que les salariés interrogés se subdivisent en deux catégories, une catégorie favorable au changement et une catégorie qui prône la stabilité dans le poste, la continuité et qui se montre défavorable à la mobilité interne et à la mobilité géographique.

La première catégorie perçoit le changement de poste de travail, de structure ou de lieu de travail comme une opportunité dont elle a la volonté de saisir afin d'avancer et de réaliser des progrès. Étant conscients des difficultés d'adaptation et des connaissances nouvelles à acquérir afin de réussir ce changement, les appartenant à cette catégorie préfèrent le défi et se montrent ouverts à d'éventuelles mutations dans la mesure où cela leur permet d'élargir leurs compétences professionnelles, leurs connaissances et d'évoluer dans un nouvel environnement, cela constitue pour cette catégorie de personnel un atout dans la perspective d'une carrière réussie.

La deuxième catégorie perçoit le changement comme une menace et lui préfère la stabilité, ceci peut être dû à la satisfaction du personnel de son rendement dans son poste de travail actuel, en effet, la question du changement de poste de travail est souvent synonyme d'un nouvel environnement, de nouvelles tâches qui nécessitent un temps d'adaptation mais qui génèrent de la pression pour chaque collaborateur étant sujet au changement de poste.

La mobilité interne et la mobilité géographique peuvent engendrer un ensemble de risques à partir du moment où elle n'est pas choisie par l'employé mais imposée par la réorganisation de l'Office. Lorsqu'un nombre plus conséquent de personnes se retrouvent en situation de mobilité, cela génère, également et assez fréquemment, un sentiment d'insécurité dans l'emploi et c'est ce qui explique que cette frange de personnel interrogés affiche un avis défavorable ou peu favorable au changement de poste.

Le changement organisationnel qu'opère l'Office se doit d'être appréhendé comme un processus complexe, composé de multiples séquences, d'acteurs et d'interrelations qu'il est nécessaire de comprendre et de gérer, ce processus est par nature difficile à réaliser et intéresse au premier lieu les ressources humaines.

En effet, comme l'indique M. Crozier et E. Friedberg<sup>63</sup> et le changement ne sera accepté par le collaborateur que s'il pense avoir des chances de gagner quelque-chose ou en tout cas, sent qu'il maîtrise les leviers et conséquences du changement car le changement est souvent synonyme de contrôle et de restrictions, en tout cas de remise en cause et de zones d'incertitude des acteurs, il n'est donc pas étonnant que ces derniers résistent à ce qu'ils perçoivent comme menace, pour leur expertise et leur carrière.

La notion de résistance au changement est, à ce titre, tout à fait raisonnable et légitimes des acteurs concernés et due au risque que comporte pour eux tout changement conçu en-dehors d'eux et visant avant tout de rationaliser leur comportement.

Afin de pallier cette aversion au changement, les décideurs et employés peuvent trouver des intérêts mutuels dans le processus de mobilité, en discutant de manière plus détaillée sur les diverses modalités de changement, à ce titre, les tenants de la décision doivent également jouer le rôle de facilitateur, d'une part, en s'impliquant dans cette démarche et, d'autre part, en faisant prendre conscience à chaque collaborateur qu'il est le premier acteur de sa carrière.

### **II.3. Analyse critique du cas étudié**

À la suite de l'exposé des divers résultats des entretiens ayant été réalisés dans le cadre de cette étude, et eu regard du thème et de la question de départ, il convient d'analyser dans cette partie du travail, lesdits résultats tout en faisant ressortir des constats qui semblent utiles pour la recherche et pour la prise de décisions des acteurs.

#### **II.3.1. Les conséquences de l'absence de la prévision**

Le premier constat ayant été fait au sein de l'entreprise est l'absence de l'application concrète de la démarche de GPEC exhaustive, à cet effet, conformément aux éléments théoriques présentés dans les deux chapitres précédents, un changement organisationnel revêt une importance cruciale qu'il se doit d'être préparé et prévue et s'inscrire dans une approche de moyen à long-terme dans l'ensemble de ses aspects, parmi lesquels, l'aspect ressources humaines, dans ses volets compétences et emplois.

---

<sup>63</sup>M. Crozier et E. Friedberg, « l'acteur et le système », p11-24.

Or, dans le cas étudié, la démarche n'était pas inscrite dans cette optique mais elle est issue d'une nécessité de changement et de modernisation, une logique d'ajustement plus qu'une logique anticipative qui tendrait vers un objectif à atteindre.

En l'absence d'une application concrète de la GPEC, certains problèmes surgissent et mettent en difficulté l'entreprise. C'est le cas des départs massifs à la retraite qui sont synonyme, pour l'entreprise, de perte de leur connaissance, ce point constitue le deuxième constat dans le cadre de cette analyse. La question qui se pose, à ce titre, c'est comment ne pas se retrouver pris au dépourvu face à l'évolution de la pyramide des âges ? Et aux futurs besoins de compétences ? La GPEC répond en partie à cette question.

Les départs massifs à la retraite posent un enjeu démographique d'envergure pour les dirigeants, en effet, l'enjeu consiste à conserver les compétences dont elles vont avoir besoin et en attirer de nouvelles, prévenir l'obsolescence des compétences des salariés en poste et maintenir le capital humain de l'entreprise.

Certes, les départs à la retraite sont compensés par une campagne conséquente de recrutement, mais ni aux mêmes postes, ni aux mêmes niveaux de qualifications et d'expérience.

Les départs à la retraite constituent une occasion d'ajuster les effectifs ou d'entamer les restructurations, à cet effet, des opportunités peuvent être vues, telle celle d'injecter du sang neuf dans l'entreprise. Toutefois, la hausse du nombre de postes ouverts et les difficultés de recrutement éventuellement associées seront durant des années un élément important de transformation des modes d'organisation du travail et des profils d'embauche.

L'ONM favorise, dans le cadre de sa réorganisation, la polyvalence de ses salariés et vise à permettre à chacun d'entre eux d'adapter son travail aux contraintes et demandes du client.

Une telle évolution pourrait offrir des débouchés à des personnes actuellement en dehors du marché du travail (en situation de chômage), en revanche, la hausse du nombre de postes à pourvoir conduira ainsi à des changements importants des modes de recrutements et des organisations du travail qu'il convient de prévoir en faisant usage de la GPEC.

L'une des conséquences majeures est de favoriser le transfert de compétences entre les salariés, ainsi, l'application d'une GPEC permet un accompagnement aux changements anticipés, ainsi qu'une socialisation judicieuse des nouvelles recrues.

Loin d'être un problème strictement lié à l'Office, l'exode des compétences impacte l'entreprise au sein de laquelle s'est déroulée cette étude, dans ce troisième constat, il est fait un rapprochement entre l'application de la GPEC et la prévention de situation d'exode de compétences et d'un niveau élevé du taux de renouvellement des effectifs de l'Office (le turnover).

Fidéliser ses collaborateurs devient un enjeu stratégique, l'Office subit une concurrence de la part des entreprises privées en termes d'attraction des talents, censées proposer divers avantages qui attirent de plus en plus de collaborateurs. En règle générale, un taux de turn-over de plus de 10% traduirait une détérioration des conditions de travail, ensuite, le coût élevé d'un recrutement et de l'intégration d'un salarié impose à l'entreprise, une volonté de garder ses employés.

Du côté des salariés, ils sont, pour la majorité, enclins à opter pour la stabilité mais leur fidélisation repose essentiellement sur trois variables, à savoir :

- Les salaires
- Un programme clair d'évolution de carrière
- Un plan de formation qui leur permet leur développement personnel.

S'il est complexe d'agir sur la première variable qu'est les salaires, notamment dans la conjoncture économique actuelle que traverse le pays, les attentes des salariés sont davantage tournées vers une bonne gestion des carrières et le développement de leurs compétences. Cela passe par des formations afin d'être plus productif et compétent, mais aussi par une gestion appropriée de leurs savoirs et compétences, pouvant se concrétiser sous la forme d'une mobilité interne, de privilèges ou de responsabilités, par exemple.

La question devient celle de savoir comment la GPEC peut être utilisé, à bon escient, dans la fidélisation des salariés ? Et comment elle peut, également, constituer un levier de stabilité du personnel au sein de l'entreprise ?

### **II.3.2. La GPEC comme instrument de gestion**

Vue son aspect humain avant tout autre aspect, la GPEC est considérée comme un instrument de gestion, elle est anticipée, préparée préalablement et organisée sous forme d'étapes claire et successives à suivre.

Idéalement, tenant compte des emplois actuels, de la stratégie de l'Office et des facteurs d'évolution, il s'agit de déterminer les emplois cibles dans un court et moyen termes, à court et moyen terme (par exemple de trois années). Ensuite, il convient de faire le point le point sur les ressources actuelles, d'une part en termes de compétences, d'autre part en termes de performance.

En matière de compétences, il s'agit en premier lieu de répertorier les compétences requises, ensuite, classer les compétences acquises par les collaborateurs. En matière de performance, il s'agit avant tout de comparer les résultats individuels des collaborateurs aux objectifs préalablement fixés, cela suppose l'existence de critères de mesures clairement définis.

Par la suite, il convient d'établir des études démographiques qui revêtent une importance cruciale pour l'application de la GPEC au sein de toute organisation, il s'agit de la réalisation de la pyramide des âges, d'inventorier les départs à la retraite, de repérer les intentions de départ, cela permettrait de mieux cerner l'aspect démographique de l'entreprise d'établir des statistiques pertinentes qui représenteront des bases sur lesquelles se posera la projection des RH à l'avenir.

Une fois mise en œuvre, l'exploitation de la GPEC permettra de recenser les compétences de l'entreprise, de faire un point sur les compétences à acquérir dans le cadre des évolutions possibles, elle sera donc une source d'amélioration de la qualité des systèmes de formation, basés ainsi sur la compétence à acquérir en fonction des compétences requises des emplois cibles d'une part, et des compétences acquises par les collaborateurs d'autre part.

Dans tous les cas, la GPEC permet de prévoir les besoins en ressources et d'engager les actions afin d'y pallier, mais elle permet également de connaître ce dont dispose l'entreprise en termes de compétence et de potentiels des collaborateurs, elle permet ainsi à ces derniers de prendre en main leur évolution et de devenir, par cette même prise en main, les premiers auteurs de leurs carrières.

Par ailleurs, au vu des éléments présentés dans les chapitres précédents, parler de performance nécessite la fixation d'objectif à poursuivre, d'indicateurs clairs et une temporalité sous forme de délais.

### II.3.3. La nécessité d'indicateurs de mesure de la performance organisationnelle

La GPEC représente une nécessité de mise en place de nouveaux outils et d'indicateurs spécifiques au-delà de ceux inhérents à une gestion classique comme les tableaux de bord de suivi des effectifs, les indicateurs de suivi des payes et de la masse salariale, le suivi de l'absentéisme, et le bilan social. Sans remettre en cause l'importance de ces outils de gestion classiques, il s'agit là d'insister sur le fait de compléter ces indicateurs par de nouveaux indicateurs spécifiques n'ont de sens qu'une fois les objectifs à atteindre sont déterminés.

La question de la mesure de la performance se pose ainsi, comment déterminer les seuils ? Des niveaux ? Quelles sont les échéances à respecter ? Et comment déterminer des indicateurs pertinents qui reflèteraient la performance organisationnelle ?

La GPEC est à distinguer de la gestion des effectifs, en effet, cette dernière s'appuie essentiellement sur des tableaux de bord qui permettent le suivi mensuel, par service, des flux d'effectifs, des accidents du travail, des absences, des paies et des carrières.

En revanche, la GPEC va au-delà de la simple observation et de suivi des champs classiques dans la mesure où elle s'intéresse à la notion de performance organisationnelle et d'adéquation des ressources aux besoins dans le court, le moyen et long terme. Il s'agit donc d'une démarche plus qualitative qui nécessite des outils adaptés et en particulier des indicateurs stratégiques.

En particulier, des indicateurs spécifiques peuvent être conçus pour chaque structure compte tenu du climat et dynamique de groupe et des tensions au niveau des services de l'entreprise, au niveau de certains métiers, de l'évolution du niveau de formation, de compétences nécessaires au sein de chaque structure, en vue d'atteindre un rééquilibrage des effectifs et des compétences en fonction des objectifs fixés.

Comme indiqué auparavant, la GPEC a pour objectifs une meilleure adéquation des ressources humaines aux besoins de l'entreprise et un travail de projection de ces besoins dans le futur pour anticiper les moyens à allouer et les actions à mener à partir de l'analyse des écarts, c'est en cela qu'elle revêt son aspect stratégique.

Les indicateurs spécifiques s'articulent autour de trois axes qui semblent importants, à savoir : le recrutement, la gestion de l'encadrement et la gestion prévisionnelle des effectifs et de leurs compétences. Les détails de ces indicateurs se présentent comme suit :



En matière de recrutement, en plus de la nécessité d'assouplir la procédure réservée à cet effet et de réfléchir à la façon la plus adéquate de la décentralisée, il convient de s'intéresser à la durée de présélection, à l'ancienneté moyenne dans le premier poste dans l'évaluation de la procédure de recrutement. En ce qui est de la gestion de l'encadrement, il convient de s'intéresser à l'évaluation de la formation du personnel encadrant et de faire le point sur les départs volontaires.

En termes de gestion prévisionnelle des effectifs, il convient de construire un tableau annuel de prévision des départs en retraite et du taux de remplacement des absences.

Ces partis pris correspondent à la définition retenue de la performance des ressources humaines qui a pour objectif de mettre la bonne personne à la bonne place en temps voulu et tout en mobilisant le personnel de l'encadrement. Concrètement, cette approche met en lumière l'aspect évaluatif de la GPEC ainsi qu'en parallèle son domaine, par définition, prospectif.

À partir d'axes d'observation de ce type, il convient ensuite de déterminer le niveau de performance recherché : sur quoi l'attention doit être portée ? À titre d'exemple, sur le champ du recrutement, différents objectifs peuvent être déterminés, c'est ces derniers qui vont conditionner les indicateurs retenus comme :

L'objectif d'une gestion rapide et pertinente des candidatures : la présélection des candidatures sur un nouveau poste doit s'effectuer dans le délai maximum d'un mois à compter de leur réception. Ainsi sera observée la durée de présélection, opérer une moyenne et chercher les outils de gérer les écarts.

Ensuite, l'objectif étant de recruter la bonne personne sur le bon poste : les agents recrutés nouvellement restent-ils longtemps sur le poste ? Si réponse positive y est, cela constituerait un signe d'une adéquation entre le candidat et le poste.

Il appartient à chaque structure de déterminer le niveau de performance recherché pour chaque activité ou chaque champ. Dans le domaine de la GPEC, l'intérêt sera davantage porté à la pyramide des âges et au renouvellement des collaborateurs. À cet effet, les éléments suivants sont importants :

- La répartition par tranches d'âge ;
- La répartition par sexe ;
- La simulation des perspectives de départ en retraite sur 5 et 10 ans ;

- Le pourcentage d'apport de nouvelles recrues pour rééquilibrer les effectifs.

Ces éléments de suivi et d'observation sont à articuler avec le bilan social qui permettra un suivi annuel et alimentera, sans nul doute, la réflexion prospective sur l'avenir de l'entreprise en termes d'emplois et compétences.

Avant d'évoquer toute mesure d'une quelconque performance, il convient de mettre en place un plan d'action basé sur un état des lieux (présent) et des projections. Ce plan va permettre de clarifier les objectifs, notamment sur la réduction des écarts. Il explicitera également la mise en œuvre, par qui et suivant quelles modalités.

Selon les indicateurs, le niveau de performance s'évalue, soit en fonction des indicateurs communs à chaque structure, soit en fonction de comparaisons internes. Par exemple la comparaison du taux de turnover par service peut mettre en lumière un nombre de départs élevé (ou réduit) sur un service ou une structure donnée tout en analysant les cas et s'interrogeant sur la possibilité de problèmes managériaux.

Il s'agit toujours de constructions, susceptibles d'être remises en question. Mesurer la performance est une question sensible, surtout sur le plan social et il est important d'associer en amont les collaborateurs autour de ces représentations pour trouver des consensus et permettre une observation partagée et prudente.

Une fois le plan d'actions établi, les documents prévisionnels des outils davantage tournés vers l'analyse et la mise en œuvre directe sont à distinguer. Concernant les documents prévisionnels, trois niveaux principaux peuvent être identifiés, à savoir :

- Le plan de formation pluriannuel qui permet l'acquisition des compétences dans le temps ;
- Le plan de recrutement et de mobilité permettant de jouer sur la mobilité interne et externe
- Le plan d'avancement, en fonction des postes.

Les mêmes outils d'analyse nécessaires à la construction et à la mise en œuvre de la démarche GPEC sont retrouvés généralement, ils permettent de mieux connaître les métiers actuels et les compétences nécessaires pour les exercer :

- Le référentiel des métiers ;
- Les fiches métiers ;
- Les fiches de poste ;
- Les besoins en recrutement sont identifiés en termes de volume et de compétences clés ;

- La reconnaissance de l'expérience professionnelle comme levier d'évolution des compétences des agents ;
- Le référentiel des compétences ;
- L'exploitation objective des fiches d'évaluation.

Les guides de procédure, les réseaux intégrant l'encadrement ou des référents RH pour faire circuler l'information de façon ciblée et pertinente sont également des outils favorisant la mise en œuvre structurée de la GPEC.

Enfin, il convient d'analyser la mobilité interne des collaborateurs, partant du principe que celle-ci est voulue par ces derniers, Il peut s'agir :

- D'une mobilité verticale, qui implique un changement de niveau hiérarchique et de responsabilités. Des ratios de promotions peuvent être mis en place dans ce même sens.
- D'une mobilité horizontale, sur un même niveau de responsabilités mais avec un changement de métier ou d'emploi. Il peut alors être intéressant de suivre les métiers potentiellement attractifs.

Plus finement, ces indicateurs peuvent être observés par direction, par service et comparer afin de pouvoir établir des comparatifs et dégager des pistes d'amélioration.

## Conclusion du chapitre

L'étude s'est penchée dans ce troisième chapitre sur l'application de la GPEC au sein de l'Office National de la Météorologie, comme cas pratique, ayant été initialement voulu comme un essai d'étude sur l'impact de la GPEC sur les performances de l'entreprise dans un contexte de changement organisationnel.

Dans ce chapitre, le désigne de la recherche a été présenté, dans lequel il a été traité de l'aspect épistémologique et méthodologique, cela a servi d'initiation à la recherche dans la perspective de la préparation de recherches futures. Ensuite, l'entreprise au sein de laquelle s'est déroulé le stage pratique a présentée.

Ayant été intégré au sein d'une commission chargée de la réorganisation de l'Office, pu certains éléments empiriques qui s'assimilent à la GPEC ont pu être repérés, comme l'organisation d'entretiens d'évaluation des compétences et la préparation du plan de formation.

Cela s'est avéré insuffisant en termes d'application de la GPEC dans l'accompagnement de l'Office dans son changement organisationnel qui a comme fin la mise en place d'une nouvelle organisation.

Cette situation a permis d'étudier, au regard des éléments théoriques présentés dans le premier et second chapitre, les insuffisances et de tirer des éléments d'analyse qui renseignent, si application effective de la GPEC a eu lieu, les impacts positifs que celle aurait eu sur l'entreprise.

Ces carences constatées en termes de GPEC ne remettent aucunement en cause les efforts considérables constatés au sein de l'Office en matière de mobilisation moyens nécessaires pour la formation et de recrutement et ne permettent nullement de porter jugement sur les efforts consentis par les acteurs, toutefois, il s'agit là d'un comparatif révélateur entre un volet empirique de l'étude et un volet théorique préalablement présenté.

## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

Dans le premier chapitre de ce travail, l'intention était celle d'analyser la GPEC un contexte global de la GRH. L'objectif était celui de situer la GPEC dans ce contexte général afin de montrer que cet outil constitue un atout entre les mains des décideurs et ceux des Directions RH. En faisant de cette manière, il a été montré que l'anticipation est au cœur de la GPEC et que cette dernière fait le lien entre stratégie d'entreprise, question de management et employabilité des salariés.

Il a été indiqué par la suite que la GPEC doit être de plus en plus admise dans une logique d'anticipation que dans une logique d'ajustement. À cet effet, une réflexion sur la dimension d'anticipation devient une exigence essentielle et se trouve au cœur de la démarche de GRH à travers les concepts utilisés dans la littérature et qui sont tournés vers l'avenir tel la méthode de dires d'expert et la méthode de scénario.

Ensuite, une présentation de la littérature s'étant intéressée de la compétence et de la GPEC à travers la littérature en lien avec ce thème a été établie, pour ce faire, trois théories principales ont été retenue, il s'agit de : l'approche par les ressources et compétences (ABC), la théorie de la contingence ainsi que la théorie des parties prenantes qui paraissent bien adaptées mais non exclusives afin mieux éclairer l'objet de recherche.

Après cette lecture, l'étude s'est tournée vers la définition et l'évolution de la GPEC à partir de sa dimension traditionnelle jusqu'aux nouvelles dimensions ou variantes qu'elle connaît de nos jours.

Dans le second chapitre de ce travail, l'étude s'est focalisée sur la GPEC. Cette dernière a été définie puis son évolution dans le temps a été présentée. De même, il a été signalé que la GPEC est analysée à travers un axe individuel, mais également, un axe collectif. Pour construire une GPEC, les auteurs de la GRH proposent des étapes à parcourir, en même temps, les phases de cette réalisation de cette démarche sont identifiées.

Il a été conclu par-là que la GPEC découle de la stratégie de l'entreprise et se doit de rester cohérente avec celle-ci. Il appartient aux dirigeants et les parties prenantes d'établir la voie à suivre pour permettre la cohérence entre GPEC et stratégie de l'entreprise.

Dans certains pays comme en France, la GPEC est une obligation de négociation triennale régie par une loi de 2005 devant permettre d'éviter les restructurations brutales comme le plan

social d'entreprise (PSE). Cette démarche a été le fruit des évolutions réglementaires et des accords entre les branches et les parties prenantes sur les dispositifs. Ainsi, plusieurs articles et recommandations encadrent et conduisent à l'élaboration de dispositifs de GPEC dans les entreprises, l'importance du volet réglementaire a conduit à lui réserver une place dans le cadre de ce travail.

Par la suite, les différents concepts mobilisés dans la GPEC ont été passés en revue, à ce moment-là, les questions relatives à l'emploi ont été abordées, avant de se pencher sur la notion de compétences qui demeure complexe. Elle peut être admise sous diverses approches, comme une aptitude à résoudre des problèmes professionnels, à trouver des solutions à des problèmes concrets, à des aptitudes relationnelles, elle est considérée comme un capital social de l'entreprise. Les compétences ne sont pas figées, mais elles évoluent dans le temps, s'entretiennent et s'étoffent ou, au contraire, se dégradent.

En définissant la compétence, il a été remarqué qu'elle pose des difficultés quant à sa formalisation, c'est dans ce même sens que des définitions contextuelles et leurs implications ont été présentées en essayant à chaque fois de faire des déductions à partir de chaque définition en reprenant ses points les plus essentiels.

Ensuite, la GPEC a été présentée sous ses différentes approches et contenus afin de constituer une base sur laquelle il convient de s'appuyer pour entamer l'analyse de l'impact de la GPEC sur la performance de l'entreprise dans un contexte de changement organisationnel car il est nécessaire de mieux assimiler la GPEC organisationnelle avant d'aborder une réflexion sur l'impact celle-ci sur la performance de l'entreprise.

À ce moment-là, cette démarche paraissait comme une démarche qui vise à optimiser et à mobiliser les moyens humains en vue de générer de la performance pour l'entreprise en préparant au mieux les diverses mutations qu'elle peut être amenée à rencontrer à travers la gestion par les compétences, le traitement en amont des problèmes d'effectif et le développement de l'employabilité des salariés.

Dans le troisième chapitre, l'étude s'est tournée vers l'application de la GPEC au sein de l'Office National de la Météorologie, comme cas pratique, ayant été initialement voulu comme un essai d'étude sur l'impact de la GPEC sur les performances de l'entreprise dans un contexte de changement organisationnel.

Le désigne de la recherche dans lequel il a été traité de l'aspect épistémologique et méthodologique fut exposé, cela a servi d'initiation à la recherche, c'est ainsi qu'il a été fait usages de cours antérieurs d'épistémologie et méthodologie de recherche. Ensuite, l'entreprise au sein de laquelle s'est déroulé le stage pratique a été présentée tout en focalisant l'attention sur la fonction RH.

Ayant été intégré au sein d'une commission chargée de la réorganisation de l'Office, certains éléments empiriques qui s'apparentent à la GPEC ont été retenus, tel était le cas de l'organisation d'entretiens d'évaluation des compétences et la préparation du plan de formation, mais cela s'est avéré insuffisant en termes d'application de la GPEC dans l'accompagnement de l'Office dans son changement organisationnel qui a comme fin une nouvelle organisation. Le constat principal ayant été fait consiste en l'absence d'une application effective de la démarche GPEC.

Inopportunément, nombreuses sont les entreprises, notamment, dans les PED en général et dans le nôtre en particulier qui n'ont pas ou n'intègrent pas assez la démarche GPEC dans leur approche de la GRH. En effet, les entreprises qui intègrent une GRH dans leur gestion sont peu nombreuses, fréquemment, les pratiques s'assimilent à une administration du personnel qu'à une fonction réelle de GRH qui se trouverait au cœur de l'entreprise, à ce titre, l'ONM n'en fait pas exception.

Néanmoins, cette situation a permis d'étudier, par rapport aux éléments théoriques présentés dans le premier et le second chapitre les insuffisances présentes et de tirer des éléments d'analyse qui renseignent, si application effective de la GPEC avait lieu, les impacts positifs que celle-ci aurait eu sur l'entreprise.

Au vu des éléments passés en revue au cours de cette étude, il est à déduire que la valorisation le capital humain suppose avant tout de suivre les évolutions et de veiller à son adéquation avec les besoins présents et ceux à venir de l'entreprises en matière de compétences, ce suivi peut être opéré de façon anticipée via une démarche de GPEC.

La GPEC contribue au suivi professionnel des salariés dans l'entreprise, tout en permettant d'identifier leurs besoins en matière de formation et de perfectionnement. Du côté de l'entreprise, la GPEC est un atout d'envergure pour piloter les ressources humaines tant sur le plan économique que social, elle sert à mieux anticiper les départs en retraite, les recrutements, les augmentations de salaires, les évolutions de carrières et les formations.



En résumé, elle permet une meilleure anticipation pour adapter les compétences aux emplois, d'avoir une meilleure maîtrise sur les conséquences des changements technologiques et économiques, de disposer d'une synthèse performante entre les facteurs de compétitivités, organisationnels et du développement des compétences des salariés.

Toutefois, cela revient à avoir une gestion des carrières performante afin de réduire les risques et les coûts liés aux déséquilibres humains de l'entreprise et aux départs massifs à la retraite, cela est, sans nul doute, au profit de la performance des entreprises.

Ensuite, évoquer la question de la performance, premier objet des sciences du management exige d'avoir des indicateurs de performances préalablement définis afin de situer les résultats de l'entreprise par rapport à ces indicateurs car il n'y a de performance mesurée que par des indicateurs.

S'interroger sur les performances impose de se préoccuper des connaissances, des savoir-faire et des qualifications et des compétences distinctives de leurs collaborateurs, c'est ces éléments qui font les singularités d'une entreprise et qui lui permettent des avantages concurrentiels.

Mettre en place une GPEC, c'est permettre d'une part à la Direction RH de maîtriser les évolutions de l'emploi et d'autre part aux collaborateurs de l'entreprise d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution qui s'inscrit dans le moyen-terme et long-terme.

Or proposer un projet d'évolution permet à l'entreprise de garder ses meilleures compétences et de favoriser la détection des métiers stratégiques pour anticiper les besoins en compétences, éléments indispensables pour la compétitivité et la pérennité de l'entreprise.

Les mutations technologiques et organisationnelles, le développement de la gestion par projet ont conduit beaucoup d'entreprises à s'orienter d'une gestion classique vers une gestion de plus en plus dynamique.

Tout au long de ce travail, l'accent était mis de l'importance que revêt la GPEC comme une pratique essentielle anticipative de la GRH. En effet, ce volet se trouve en amont et en aval de toute démarche de gestion des compétences en entreprise qui se veut efficace et efficiente pour la performance de cette dernière et par conséquent pour sa compétitivité.

Elle est nécessaire pour toute entreprise et plus encore pour celles qui éprouvent un besoin de changement. En effet, les entreprises ont besoin de s'adapter à un environnement de plus en plus turbulent et sujet à des mutations fréquentes et à de perpétuels changements et dispose d'un atout jusqu'ici peu exploité, celui de la GPEC.

Cette recherche a permis de s'imprégner des divers courants théoriques ayant trait à la valorisation de la compétence, cela a servi dans l'assimilation de cette dernière et a conduit à penser la performance avant tout à travers les variables internes à l'entreprise à travers son capital humain, c'est en cela que la majorité de ces courants conçoivent la compétence comme une clé de la performance. Néanmoins, empiriquement, il n'a pas été possible de vérifier l'intégralité des points présentés dans le volet théorique de l'étude, cela reste la limite principale retenue pour ce travail de recherche.

Cependant, ledit travail permet de dégager des pistes de réflexion futures génératrice d'intérêt au plus haut point, comme la conduite d'une étude comparative dans plusieurs entreprises issues des secteurs public et privé afin de vérifier d'éventuels liens entre la GPEC et la fidélisation des talents, dans un contexte où les entreprises, dans les PED en souffrent de départs massifs des compétences, il serait à ce titre, intéressant de vérifier s'il existerait une relation entre l'application concrète de la démarche de GPEC pourra constituer un palliatif à ce problème.

## **Résumé**

La GPEC est une déclinaison de la stratégie de l'entreprise en termes d'anticipation des ressources humaines nécessaires pour l'atteinte des objectifs stratégiques préalablement fixés. Il s'agit d'agir de façon anticipée sur les emplois et les compétences qui se trouvent au cœur de la performance de chaque entreprise.

Toute entreprise désirant hisser au plus haut rang sa performance trouve dans cette démarche un atout primordial. Le recrutement, la formation, la mobilité sous toutes ses formes et l'évaluation des compétences constituent les outils de base de cette démarche.

La GPEC se situe dans une logique préparatoire de l'avenir, la prospective trouvant toute son utilité dans un contexte nécessitant des changements perpétuels, s'intéresser à la compétence des ressources humaines constitue un avantage non-négligeable pour la performance des entreprises.

**Mots clés :** GPEC, Ressources Humaines, Prévision et anticipation, Prospective, Évaluation des Compétences, Performance organisationnelle, Recrutement, Mobilité de carrière, Formation.

## **Abstract**

Strategic Workforce Planning (SWP) is a variation of company's strategy in terms of anticipating human resources needed to achieve seted strategic objectives. It's about acting ahead of time on jobs and skills which are essential for firm's performance.

Any firm wishing raise its performance to the highest level finds in this approach a primary asset. Recruitment, training, mobility on numerous forms and skills assessment are the major tools of this approach.

SWP is in a preparatory logic of the future, prospective finds all its usefulness in environment requiring perpetual changes, taking an interest in competence, skills and abilities constitutes a substantial advantage for companies.

**Key-words:** Strategic Workforce Planning (SWP), Human Resources, Prospective, Forecasting and Anticipation, Skills Assessment, Organizational Performance, Recruitment, Career Mobility, Training.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

### Ouvrages

1. Ardouin T. (2003), *Ingénierie de formation pour l'entreprise*, Paris Dunod.
2. Avenier M-J et Al. (2012), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in : Gavard-Perret M-L, Gotteland, D. Haon C., Jolibert A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Paris, Pearson France.
3. Aubrey J., Gilbert P. Pigeyre F. (1993), *Savoir et pouvoir, les compétences en question*, Paris, Presse universitaire de France.
4. Bélanger L., Petit A. et Bergeron J-L. (1984), *Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée*, Chicoutimi (Québec), Gaëtan Morin éditeur,
5. Bélanger L. et Al. (1998), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Chicoutimi (Québec), Gaëtan Morin.
6. Bernier P. et Grésillon A. (2014), *La GPEC : Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Paris, 2ème édition, Dunod.
7. Citeau J. P. (2008) *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques*, Paris, Dalloz-Sirey.
8. Crozier M. et Friedberg E. (2000), *L'acteur et le système*, Paris, Edition du Seuil.
9. Dietrich A. et Pigeyre F. (2011), *La Gestion des Ressources Humaines*, Paris, La découverte, Collection Repère.
10. Dietrich A. Gilbert P., Pigeyre F., (2010). *Management des compétences, enjeux, modèles et perspective*. Paris, 3<sup>ème</sup> Edition, Dunod,
11. Thiery D. (2002), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris, L'Harmattan.
12. Freeman R. (2010), *Strategic Management: A Stakeholders Approach*, USA, Cambridge University Press.
13. Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Management et Société (EMS), Caen.
14. Kerlan F. (2007), *Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Paris, Editions d'Organisation.
15. Le Boterf G. et al. (1995), *Comment manager la qualité de la formation*, Paris, Éditions d'Organisation.
16. Le Boterf G. (1999), *L'ingénierie des compétences*, Paris, Éditions d'Organisation.
17. Marchesnay M. (1993), *Management stratégique*, Paris, Eyrolles.

18. Marion A. et Al. (2012), *Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et Méthodes*, Paris, Dunod.
19. Martory B. (1986), *Diagnostic et gestion de la PME*, Paris, École Normale Supérieure Cachan.
20. Missonnier S. (2005), *L'avenir présent de l'anticipation, La consultation thérapeutique périnatale. Un psychologue à la maternité*, Paris, ERES.
21. Peretti J. M. (2015), *Gestion des ressources humaines*, Paris, 22<sup>ème</sup> Edition, Vuibert.
22. Peretti J. M. (2015), *Dictionnaire des ressources humaines*, Paris, 7<sup>ème</sup> Edition, Vuibert.
23. Peretti J.M. (1998) *Ressources humaines et gestion du personnel*, Paris, Vuibert.
24. Rojot J. (2005), *Théorie des organisations*, Paris, Éditions ESKA.
25. Rouilleault H. (2007), *Au-delà de l'obligation triennale, la GPEC dans les PME, les branches et les territoires. Anticiper et concerter les mutations, rapport sur l'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, Paris, La documentation française.
26. Roy, S. N. (2003). « L'étude de cas ». Dans B. Gauthier, *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, 4<sup>ème</sup> éd. Québec, Presses de l'Université du Québec.
27. Thevenet M. et Al. (2015), *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Pearson Education, Collection : Eco Gestion.
28. Thietart R. A. et Al. (2014), *Méthodes de recherche en management*, Paris, 4<sup>ème</sup> Edition, Dunod.

### **Articles de revue**

1. Barney J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of management*, Vol 17, N°1, P. 99-120.
2. Beaupré D. et Al. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de psychosociologie*, 2008/2, Vol. 14, p. 77-140.
3. Bencherqui D. B. et Al. (2011) « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés », *Management & Avenir*, Vol. 8, N° 48, p. 14-36.
4. Catroux M. (2002) « Introduction à la recherche-action : modalités d'une démarche théorique centrée sur la pratique », *Recherche et pratiques pédagogiques en langues de spécialité*, Vol. 21, N° 3, p8-20.

5. Cohendet P. et Al. (1999), *La conception de la firme comme processeur de connaissance*, La conception de la firme comme processeur de connaissances. In: *Revue d'économie industrielle*, vol. 88, 2e trimestre, Économie de la connaissance, p.211-235.
6. Coriat B., Weinstein O. (2010) « Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences » », *Revue d'économie industrielle*, Vol. 1, N° 129-130, p57-86.
7. Deffayet S. et Van Heems F. (1995), « Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage ? », *Personnel, ANDCP*, n° 365, Décembre, p. 36-41.
8. Défélix C. (2005), « Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible », *Négociations*, Vol.2, N°04, p.7-20.
9. El Abboubi M. et Al. (2010), « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau », *Management & Avenir*, Vol. 3, N° 33, p. 275-297.
10. Hatchuel A., Weil B. (1993), « Dynamique des connaissances et changement organisationnel : réflexions à partir d'un cas de système-expert de génération automatique de gamme de fabrication », *TIS*, Vol. 6, N°1, p. 37-54.
11. Jean-Yves Saulquin, Guillaume Schier (2007) « Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 1, N°223, p. 57-65.
12. Julien P-A. et Al. (1975), « La méthode des scénarios en prospective », *L'actualité économique*, Vol.1, N°51, p. 253-281.
13. Missonnier S. (2007), « La prévention, l'anticipation et la prédiction », *Spirale*, Vol. 1, N°41, p. 85-96.
14. Oiry E. (2005), « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? », *Revue française de gestion*, Vol.5, N°158, p. 13-34.
15. Rey B. (2009), « « Compétence » et « compétence professionnelle » », *Recherche et formation*, N°60/2009, p103-116.
16. Saulquin J. et Al. (2007), « Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol.1, N°223, p. 57-65.
17. Scouarnec A. (2008), « Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective », *Management et Avenir*, Vol.5, N° 19, p. 171-186.
18. Smida A., Condor R. (2001), « Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises », *Gestion*, Vol. 26, p.12-22.

### **Consultations sur internet**

1. ANACT, [En ligne], « Eléments de capitalisation sur la GPEC », *Centre INFFO*, [Consulté le 18/09/2017], disponible sur :
2. [https://www.centre-inffo.fr/uahp/2014/IMG/pdf/capitalisation\\_GPEC.pdf](https://www.centre-inffo.fr/uahp/2014/IMG/pdf/capitalisation_GPEC.pdf)
3. Chappert F. et Al. [En ligne], « Anticiper les évolutions du travail et des compétences ; GPEC : au cœur du débat ; conditions de travail : passage obligé ; âges : la nouvelle donne », *Revue de la qualité de vie au travail*, [consulté le : 18/11/2017]. Disponible sur :
4. <http://bourgognefranche-comte.aact.fr/download/site-principal/document/pdf/t-c322.pdf>
5. EGEM, [En ligne], « Méthodologie pour la mise en place d'une GPEC Gestion prévisionnelle des emplois et compétences », *Université de Ngaoundéré*, [Consulté le 03/09/2016], disponible sur :  
[https://www.ugem.net/resources/875\\_ged/Guide-UGEM-mise-en-place-GPEC.pdf](https://www.ugem.net/resources/875_ged/Guide-UGEM-mise-en-place-GPEC.pdf)
6. CGO Molière, [En ligne], Définitions et évaluation de la performance, [Consulté le 02/07/2017] disponible sur : <http://cgo-molier2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-3-definition-et-evaluation-de-la-performance.html>
7. Friot B. [En ligne] « Le déclin de l'emploi est-il celui du salariat ? Vers un modèle de la qualification personnelle », *Travail et Emploi*, [consulté le 01/10/2017], disponible sur : <http://travailemploi.revues.org/5167>
8. Berger G., [En ligne], La prospective, [Consulté le 02/07/2017], Disponible sur le : <http://www.prospective.fr/gaston-berger/>
9. Salgado M. [En ligne] « La « performance » : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », *La Hal archives et découvertes*, [Consulté le 15/07/2017], Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219/document>
10. Vergnaud G. [En ligne], « Forme opératoire et forme prédicative de la connaissance », [Consulté le : 15/12/2016], Disponible sur :
11. [http://www.recherches.philippeclauzard.com/vergnaud\\_forme\\_connaissance.pdf](http://www.recherches.philippeclauzard.com/vergnaud_forme_connaissance.pdf)

### **Conférences**

1. Aggeri F. et Acquier A., (2005). *La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?* 14<sup>ème</sup> Conférence internationale en management stratégique, AIMS, Angers.

### **Mémoires et thèses**



1. Bousba S., *L'impact de la mobilité interne sur le développement des compétences, cas pratique : Entreprise Portuaire de Bejaïa*, mémoire de Master, Université Abderrahmane Mira Bejaïa, Spécialité : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines, 2013, p.114.
2. Cloez M. A., *État des lieux de la Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans le secteur de la métallurgie : cas de l'entreprise Dufenco Coating de Beautor*, Mémoire Master, Université de Reims Champagne-Ardenne, Reims, Spécialité : Gestion des Ressources Humaines. 2011, p. 125.

### **Textes règlementaires et législatifs**

1. MINISTERE FRANÇAIS DE L'ECOLOGIE, DU DEVELOPPEMENT DURABLE, DU TRANSPORT ET DU LOGEMENT, loi n° 2005-32 de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, Journal Officiel de la République Française, n°15 du 19 janvier 2005 p.864.

## Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1	Les caractéristiques de la prospective	26
2	Recensement et analyse des types de scénarii	28
3	Typologie des parties prenantes.	43
4	Historique de la GPEC	57
5	Enjeux de la démarche GPEC	61
6	Étapes de mise en œuvre d'une GPEC	64
8	Récapitulatif des interactions de la fonction RH avec l'ensemble des Directions de l'ONM	106
9	Résultat du bilan de l'exercice des collaborateurs	128
10	Réponse des salariés aux questions relatives au savoir-faire technique	130
11	Réponses des salariés aux questions du savoir-être au travail.	134
12	Réponses aux questions de mobilité et d'évolution de carrière	138

## Liste des figures

N°	Titre	Page
1	Modèle contingentiel de la GRH	21
2	Schéma récapitulatif reprenant le travail de l'expert	32
3	Définition schématique de la GPEC (Mallet, 1991)	57
4	Les étapes d'une GPEC	67
5	Processus de la GPEC	72
6	Positionnement de l'emploi par rapport au métier et du poste	70
7	Représentation du modèle classique de la compétence	85
8	Schéma représentatif de la relation entre les quatre types de compétences	89
9	Exemple illustratif d'un METAR	94
10	Récapitulatif du processus de fabrication de l'Office	96
11	Organigramme de l'ONM	99
12	Distribution des aérodromes nationaux et internationaux à l'échelle nationale	100
13	Cartographie des processus de l'ONM	103
14	Représentation de l'effectif de l'Office National Algérien de la Météorologie	104
15	Schéma illustratif de la procédure recrutement de l'ONM.	111
16	Représentation graphique de la gestion par objectif.	119
17	Graphique reprenant le bilan de l'exercice des missions des collaborateurs	128

## Liste des abréviations

1. **ABC** : Approche Basée sur les Compétences
2. **ANACT** : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
3. **ANDCP** : Association Nationale des Directeurs et Chefs de Personnel
4. **ANEM** : Agence National de l'Emploi
5. **CE** : Comité d'Entreprise
6. **CNIM** : Centre National des Installation et Moyens
7. **CNN** : Centre Climatologique National
8. **CNPM** : Centre National des Prévisions Météorologiques
9. **CNTM** : Centre National des Télécommunications Météorologiques
10. **CRFPM** : Centre Régional de Formation Professionnelle en Météorologie
11. **DCE** : Direction de Coordination et d'Exploitation
12. **DDP** : Direction Développement et Planification
13. **DFC** : Direction Finance et Comptabilité
14. **DIF** : Droit Individuel à la Formation
15. **DMRC** : Direction Météorologique Régionale Centre
16. **DMRE** : Direction Météorologique Régionale Est
17. **DMRO** : Direction Météorologique Régionale Ouest
18. **DMRS** : Direction Météorologique Régionale Sud
19. **DMRSE** : Direction Météorologique Régionale Sud-Est
20. **DMRSO** : Direction Météorologique Régionale Sud-Ouest
21. **DPO** : Direction Par Objectif
22. **DRH** : Directeur des ressources humaines
23. **DRH** : Direction Ressources Humaines
24. **Fonction RH** : La fonction Ressources Humaines
25. **GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
26. **GRH** : Gestion des ressources humaines
27. **METAR** : Meteorological Aerodrome Report
28. **OACI** : Organisation de l'Aviation Civile Internationale
29. **OFMQ** : Observatoire Français des Métiers et des Qualifications
30. **ONM et Office** : Office National de la Météorologie
31. **OMM** : Organisation Mondiale de la Météorologie
32. **PED** : Pays en Voie de Développement
33. **RA** : Recherche Action
34. **RH** : Ressources Humaines
35. **SPECI** : Message Météorologique Spécial
36. **TGRE** : Taux Global de Rotation des Effectifs

## **Liste des annexes**

**Annexe 01** : Formulaire de l'évaluation des niveaux de compétence

**Annexe 02** : Formulaire entretien d'évaluation du personnel

## **Annexes**

## Table des matières

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 01 : Lecture de la GPEC au regard de la GRH.....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 01 : Lecture de la GPEC au regard de la GRH.....</b>	<b>9</b>
<b>Introduction au chapitre 01.....</b>	<b>9</b>
<b>I. Section 01 : La fonction des ressources humaine, définition et genèse.....</b>	<b>10</b>
<b>I.1. Définition de la fonction ressources humaines .....</b>	<b>10</b>
<b>I.2. Émergence et évolution de la fonction RH .....</b>	<b>10</b>
<b>I.2.1. L'apparition de la fonction RH .....</b>	<b>11</b>
<b>I.2.1.1. Avant la première guerre mondiale .....</b>	<b>11</b>
<b>I.2.1.2. Durant les deux guerres.....</b>	<b>12</b>
<b>I.2.2. Les trente glorieuses .....</b>	<b>12</b>
<b>I.2.3. Les grandes mutations.....</b>	<b>15</b>
<b>Section 02 : Analyse de la GPEC à travers la GRH .....</b>	<b>18</b>
<b>II.1. La GPEC comme outil de la GRH .....</b>	<b>18</b>
<b>II.2. La GPEC, un outil basé sur l'anticipation .....</b>	<b>20</b>
<b>II.3. La réflexion axée sur le futur .....</b>	<b>21</b>
<b>II.3.1. GPEC et les réflexions orientées vers l'avenir .....</b>	<b>21</b>
<b>II.3.3. La prospective.....</b>	<b>23</b>
<b>II.3.1.1. Définition de la prospective .....</b>	<b>24</b>
<b>II.3.1.2. La prospective, GRH et GPEC .....</b>	<b>24</b>
<b>II.2.2. La méthode de scénario .....</b>	<b>27</b>
<b>II.2.3. La méthode de dire d'expert.....</b>	<b>29</b>
<b>Section 03 : Grille de lecture théorique de la compétence et de la performance de l'entreprise .</b>	<b>31</b>
<b>III.1. Grille de lecture théorique de la GPEC .....</b>	<b>32</b>
<b>III.1.1. L'approche basée sur les ressources et compétences.....</b>	<b>32</b>
<b>III.1.1.1. L'approche basée sur les compétences.....</b>	<b>32</b>
<b>II.1.1.2. La firme comme un processus d'information .....</b>	<b>33</b>
<b>III.1.1.3. La gestion et la création des ressources intangibles.....</b>	<b>35</b>
<b>III.1.1.4. Les routines organisationnelles.....</b>	<b>37</b>

III.1.2. La théorie de la contingence .....	39
III.1.3. Lecture à travers la théorie des parties prenantes.....	42
IV. Analyse théorique de la performance.....	44
IV.1. La performance organisationnelle, définition et évolution .....	45
IV.1.1. L'évolution vers la performance organisationnelle .....	46
IV.1.3. La performance comme construit subjectif.....	47
IV.1.2. La performance outil de management .....	48
Conclusion du chapitre .....	51
Chapitre 02. Genèse de la GPEC et son application au sein de l'entreprise.....	52
Introduction du chapitre.....	52
Section 01 : Définitions, évolutions et analyse de la GPEC .....	53
I.1. La GPEC : Définitions.....	53
I.1.1. Définition de la GPEC dans l'accord Suez, 2007 .....	53
I.1.2. Définitions de Françoise KERLAN .....	53
I.1.3. Définition de l'ANACT .....	54
I.1.5. La définition de Citeau .....	55
I.1.6. Définition d'Henri Rouilleault .....	56
I.2. Historique de la GPEC .....	57
I.3. Enjeux de la GPEC .....	59
I.4. Le processus de la GPEC et ses modes d'entrée .....	61
I.4.1. Modes d'entrée et diagnostic de la situation présente .....	62
I.4.2. Les étapes du processus de la GPEC.....	63
I.4.3. Le référentiel des emplois.....	68
I.4.4. Le référentiel des compétences .....	71
I.4.5. Mise en place de plan d'action.....	71
1.4.5.2. La formation comme investissement intellectuel.....	73
I.4.5.3. La mobilité interne.....	75
I.4.6. La mesure des résultats .....	77
Section 02 : Les concepts mobilisés dans la GPEC.....	77
II. 1. L'emploi dans la GPEC .....	78
II.2. La compétence dans la GPEC .....	81
II.2.1. Analyse de la compétence .....	81
II.2.2. Typologie des compétences.....	87
Conclusion du chapitre .....	90
Chapitre 03 : La GPEC au sein de l'Office National de la Météorologie.....	91



<b>Introduction au chapitre.....</b>	<b>91</b>
<b>_Toc269483Section 01 : Le cas de l'Office National de la Météorologie .....</b>	<b>92</b>
<b>I.1. Présentation générale de l'ONM .....</b>	<b>92</b>
<b>I.1.1. Missions de l'ONM .....</b>	<b>92</b>
<b>I.1.2. Les produits, le processus de production et les clients de l'ONM .....</b>	<b>93</b>
<b>I.1.2.1. Les produits de l'Office .....</b>	<b>93</b>
<b>I.1.2.2. Le processus de production.....</b>	<b>93</b>
- L'acquisition des données .....	94
- L'analyse du prévisionniste .....	95
- La prévision numérique .....	95
- La prévision finale .....	96
- Présentation aux utilisateurs .....	96
<b>I.1.2.3. Les clients.....</b>	<b>97</b>
<b>I.2. Organisation et fonctionnement de l'Office .....</b>	<b>97</b>
<b>I.2.1. Direction Générale.....</b>	<b>98</b>
<b>I.2.2. Direction centrales et centres nationaux opérationnels.....</b>	<b>98</b>
<b>I.2.3. Départements régionaux .....</b>	<b>98</b>
<b>I.2.4. Les stations d'observations.....</b>	<b>100</b>
<b>I.2.5. L'organisation de la Direction générale de l'ONM.....</b>	<b>101</b>
<b>I.3. Les effectifs .....</b>	<b>104</b>
<b>I.4. La fonction RH dans l'ONM.....</b>	<b>105</b>
<b>I.4.1. Le recrutement à l'ONM.....</b>	<b>109</b>
<b>I.4.2. La formation à l'ONM.....</b>	<b>112</b>
<b>I.4.3. L'évaluation des niveaux de compétences .....</b>	<b>114</b>
<b>Section 02 : Exposé du cas de l'ONM et analyse des résultats .....</b>	<b>116</b>
<b>II.1. Le changement de mode de gestion et l'instauration de la GPO .....</b>	<b>117</b>
<b>II.2. Les entretiens d'évaluation des compétences.....</b>	<b>121</b>
<b>II.2.1. Conditions générales et formulaire d'entretien .....</b>	<b>121</b>
<b>II.2.2. Résultats des entretiens.....</b>	<b>127</b>
<b>II.2.2.1. Le bilan de l'exercice des missions du poste .....</b>	<b>127</b>
<b>II.2.2.2. Le bilan du savoir-faire technique .....</b>	<b>130</b>
<b>II.2.2.3. Le bilan du savoir-être.....</b>	<b>134</b>
<b>II.2.2.4. Bilan de l'évolution des carrières et de la mobilité.....</b>	<b>138</b>
<b>II.3. Analyse critique du cas étudié.....</b>	<b>141</b>

<b>II.3.1. Les conséquences de l'absence de la prévision.....</b>	<b>141</b>
<b>II.3.2. La GPEC comme instrument de gestion .....</b>	<b>143</b>
<b>II.3.3. La nécessité d'indicateurs de mesure de la performance organisationnelle .....</b>	<b>145</b>
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>149</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>150</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Liste des annexes</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	