

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE.**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE.**

ECOLE SUPERIEUR DE COMMERCE.

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de

Master en sciences de Gestion.

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES.

THEME :

**LA PLACE DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES
EMPLOIS ET DES COMPETENCES DANS LA
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.**

ETUDE DE CAS : TONIC INDUSTRIE BOUSMAIL.

Elaboré par :

Lahdi i Imene.

Dadache zohra.

Encadreur :

Pr.Rabah KECHAD.

Lieu de stage : Bousmail, Tipasa.

Période de stage : de 31Mars au 30 Avril 2017.

2016/2017

Remerciements :

- ❖ *Nous tenons à remercier en tout premier lieu DIEU Tout Puissant de nous avoir donné la volonté et la puissance pour élaborer ce modeste travail ;*
 - ❖ *Nous ne remercierons jamais assez notre encadreur, Pr. Rabah KECHAD ,pour ses conseils, et son aimable aide ;*
 - ❖ *Nous tenons à remercier également notre promoteur au sein de l'entreprise « Tonic Industries » , Mr Kharoubi Hamid pour sa disposition et son suivi tout au long de notre étude ;*
 - ❖ *Sans oublier également toute l'équipe de différents services qui nous a tant soutenue et aidée durant toute la période de notre stage ;*
 - ❖ *Nous remercions également vivement les membres de la bibliothèque de l'ESC pour leur aide considérable en matière de documentation.*
 - ❖ *Tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail Mr Belaidi et Mme Touri ;*
- Enfin, nous tenons à remercier les membres de jury d'avoir accepter d'évaluer notre travail.*

Dédicace

À la mémoire de mes grands-parents « Lahdir mohaned Cherif et Zakaria El adja » qui ont toujours souhaité voir ce jour.

Je dédie ce modeste travail et ma profonde gratitude à mes très chers grands parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont donné un magnifique modèle de persévérance.

À ma mère et mon père pour l'éducation qu'ils m'ont prodigué; avec tous les moyens et au prix de toutes les sacrifices qu'ils ont consentis à mon égard, pour le sens du devoir qu'ils m'ont enseigné depuis mon enfance. A mon cher frère et sœur, ainsi toute ma grande famille.

*À mes amis, à tous mes collègues de la promotion
2016/2017.*

Dédicace

Je dédie ce mémoire :

*A ma chère mère, **Boudrouaz Fatima**, source de tendresse, de patience et de générosité, pour son soutien tout au long de ma vie.*

*A mon cher père, **DadacheDjeloul**, qui a toujours fait son possible pour m'aider et sacrifié pour ma réussite, aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont il ne cesse de me combler.*

*A mes précieuses sœurs, **Abla, Aicha, Saliha, Warda, Malika et Zineb**, ainsi que leurs enfants, aucune dédicace ne peut montrer mon amour et mon affection à votre égard.*

*A mes chers frères, **Yazid, Mohamed et Abdikarim**, qui étaient toujours à mes côtés, qui m'ont donné la force de continuer et que j'aime tant que leurs femmes, **Sakina, lamiaetsoumia**.*

*A toute la famille, **DadacheetBoudrouz***

*A mes adorables amies, **Sarah, Sabrina, Ahlem, Houda, Nour el Houda, Imen, Rayan, Lilia, hanaetRanda**, merci pour votre amitié si sincère je vous souhaite une vie pleine de bonheur et de santé.*

*A mon binôme, **Imen**, avec qui j'ai partagé ce travail et qui ma supporter toute au long de cette période.*

A tous ceux qui m'ont aidé et encouragé afin de réaliser ce travail.

A toute la promo de management 2017.

Résumé :

Dans un environnement évoluant rapidement avec une concurrence de plus en plus accrue, le futur des entreprises est, par essence, incertain. Cette incertitude est toutefois présente à des degrés variables selon les contextes. Vu sous cet angle, l'entreprise se trouve confrontée à des mutations multiples qu'elle doit anticiper si elle veut se maintenir et poursuivre son développement dans un environnement économique et social favorable. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) permet ainsi à l'entreprise d'anticiper sur les conséquences des évolutions liées à son environnement interne et externe et à ses choix stratégiques. Elle a pour but de déterminer les actions à mettre en œuvre, dans les 3 à 5 ans à venir, permettant ainsi de faire face aux mouvements d'effectifs, tout en répondant aux besoins de l'entreprise et en impliquant les salariés dans le cadre de leur projet d'évolution professionnelle. Elle permet également à l'entreprise de mieux maîtriser son développement, de répondre aux évolutions technologiques ou d'activité et de prévoir les adaptations des emplois et des compétences. L'objet de ce travail est d'expliquer d'une part l'ampleur de l'avantage que procure cette démarche pour une entreprise, sa contribution à la performance organisationnelle et d'autre part, de démontrer que les pratiques d'une GPEC favorisent la mobilité et le développement de compétences des employés. Après une revue de littérature, découle le besoin d'une illustration pratique réalisée auprès de l'entreprise « EPE TONIC INDUSTRIE SPA ». En effet, notre travail porte sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la place qu'elle occupe dans la gestion des ressources humaines.

Abstract :

In a rapidly changing environment with increasing competition, the future of companies is inherently uncertain. However, this uncertainty is present at different degrees depending on the context. From this point of view, the company is confronted to multiple changes that it must anticipate to maintain itself and continue its development in a propitious economic and social environment. The Forecasting of Jobs and Skills (GPEC) allows the company to anticipate the consequences of changes related to its internal and external environment and its strategic choices. Its objective is to determine the actions to be implemented within the next 3 to 5 years, thus making it possible to cope with the movements in the workforce while meeting the needs of the company and involving the employees in the framework of their professional development project. It also allows the company to better control its development, to respond to technological or activity changes and to plan for adaptations of

jobs and skills. The purpose of this work is to explain on the one hand, the magnitude of The benefit that approach provided for a company, its contribution to organizational performance and, on the other hand, demonstrating that the practices of a GPEC favor the mobility and development of employee skills. After a review of the literature, the need for a practical illustration from the company "EPE TONIC INDUSTRIE SPA" arises. In fact, our work deals with the forecasting of jobs and skills and the place that maintain in the management of human resources.

Mots clés :

La Gestion, Prévision , emplois, compétences, anticiper , formation , mobilité .

Sommaire :

Introduction générale

Chapitre I : l'évolution de la gestion de ressources humaines vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Section 1 : Généralités sur la Gestion des Ressources Humaines.

Section 2 : D'une GPE à une GPC.

Chapitre II : la démarche de la GPEC et la stratégie de GRH

Section 1 : la méthodologie d'une démarche (GPEC) et comment y accéder ?

Section 2 : l'impact de la GPEC sur la stratégie de RH

Chapitre III : la place de la GPEC dans la GRH au sein de TONIC INDUSTRIE Bousmail .

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil TONIC Industrie Tonic Industrie.

Section 2 : la politique de ressource humaine au sein de « Tonic industrie »

Section 3 : la démarche méthodologique

Section 4 : Présentation et décussation des résultats

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Liste des tableaux :

N°	Titre
1	les évolutions du modèle de GRH
2	La présentation des informations au niveau individuel
3	La présentation des informations au niveau collectif
4	la répartition de l'effectif par type de contrat
5	l'association de l'ancienneté et le niveaux d'information sur la GPEC
6	Le niveau d'application de la GPEC au sein de « Tonic »
7	Le niveau de satisfaction des cadres dirigeant de leurs carrières au sein de « Tonic ».
8	L'adéquation entre compétences et poste au sein de la « Tonic »
9	Les bénéfices de la GPEC.

Liste des figures :

N°	Titre
1	Les quater missions de RH
2	Les composantes de la compétence
3	la Base de la GPE
4	Principe général de la GPEC
5	les trios temps de gestion prévisionnelle des compétences
6	l'approche collective des ajustements de compétences
7	L'approche individuelle des ajustements de compétences
8	Les impacts de la stratégie d'entreprise sur la GPEC.
9	Schéma de positionnement de l'emploi, au regard du métier et du poste en fonction des compétences attendues.
10	Système de gestion des Carrières
11	Le double processus d'alignement et d'investissement à la base de formulation de la stratégie
12	organigramme de « Tonic industrie »
13	L'Organigramme de la Direction Ressources Humaines de « Tonic industrie »
14	La procédure de formation au sein de « Tonic industrie »
15	la répartition de l'effectif par CSP
16	répartition par tranche d'âge et par CSP
17	la répartition des effectifs par sexe l'année 2017
18	Répartition par sexe
19	Répartition par l'âge
20	Répartition par ancienneté.
21	Le niveau d'information sur la GPEC
22	Les motifs invoqués pour pratiquer une démarche GPEC
23	Pour le bon fonctionnement de la GPEC
24	le degré d'identification des besoins de Recrutement par la GPEC
25	le degré d'identification des besoins de formation par la GPEC
26	le niveau d'application des outils de la GPEC au sein de « Tonic ».
27	Le niveau d'adéquation des compétences de « Tonic » avec les postes.
28	les opinions des cadres à propos de la GPEC

Liste des abréviations :

Abréviation	Désignation
ANEM	Agence Nationale de l'Emploi
BSC	Balanced Score Card
CDD	Contrat a durée déterminée.
CDI	Contrat a durée indéterminée.
CIF	Congé individuel de formation.
CSP	Catégorie Socioprofessionnelle.
DRH	Direction/ Directeur des Ressources Humaines.
DG	Direction/ Directeur Général(e).
DIF	Droit Individuel de Formation.
PDG	Président Directeur Général.
GRH	Gestion des Ressources Humaines.
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
RH	Ressources Humaines.
SPA	Société par action
SGP	La société de gestion des participations
MSRH	Management Stratégique des Ressources Humaines.

Listes des annexes :

N°	Titre
1	L'organigramme de l'Organisme d'accueil (TONIC Industrie) .
2	Organigramme direction ressource humaines – DRH .
3	Questionnaire.
4	Entretien.
5	Grille d'évaluation annuelle.
6	Fiche de poste.
7	Formulaire d'évaluation.
8	Schéma descriptif des opérations se rapportant au département formation.
9	Schéma descriptif des opérations se rapportant au processus de recrutement.
10	Fiche d'appréciation de la mise en situation professionnelle.

Introduction Générale

INTRODUCTION :

Depuis toujours, la connaissance du futur constitue l'un des principaux sujets de préoccupation des humains. En gestion, comme en économie, la prévision qui est une étude relative à une période future, chiffrée ou non, la distingue des autres tentatives de connaissances du futur, c'est une forme de raisonnement instrumenté

Le développement des démarches prévisionnelles suivies par les entreprises en matière de main-d'œuvre est un phénomène qui date de plus d'un quart de siècle, ses premiers développements remontant à la fin des années 60. À cette époque, la gestion prévisionnelle du personnel était purement quantitative et souvent bien théorique. Au fil des années, à cette gestion prévisionnelle des effectifs s'est substituée progressivement la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dont les dernières formalisations constituent une innovation majeure de la gestion des ressources humaines. Ces innovations techniques, organisationnelles, sociales produisent un changement profond dans l'entreprise. Il est probable que l'investissement humain prenne à l'avenir de plus en plus de place par rapport à l'investissement matériel. Les ressources humaines jouent un rôle central dans la pérennité d'une entreprise et il est important de s'entourer des collaborateurs ayant les capacités, les compétences, requises par rapport au poste à promouvoir afin de maximiser l'efficacité du « capital humain » de l'organisation.

Ainsi, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) devient une technique de Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui a pour objet de faciliter l'adéquation des ressources aux besoins futurs de l'entreprise ou organismes publics, qu'il s'agisse des besoins quantitatifs ou des besoins qualitatifs.

Dans ce travail, nous nous proposons de mettre en évidence nos connaissances théorique acquises en gestion de ressources humaines en général et particulièrement dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences que nous allons comparer aux pratiques dans le domaine au sein d'une entreprise locale « TONIC INDUSTIE »

L'entreprise « TONIC INDUSTRIE » est l'une des ces entreprises qui ont opté pour une stratégie de valorisation de l'homme. Etant donné qu'il demeurera toujours un facteur de productivité que l'entreprise devra s'intéresser, motiver, former et écouter. Elle Prétend l'appliquée cette démarche GPEC.

Dans le cadre de notre problématique de recherche au niveau de la direction des ressources humaines de l'entreprise « TONIC INDUSTRIE » opérante dans le secteur de la papeterie et de l'emballage, la question centrale est d'interroger sur :

Quel est le niveau d'application de la Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de « TONIC INDUSTRIES ». Et comment la GPEC influence la stratégie de l'entreprise en matière de RH ?

Ceci nous a conduits à poser les interrogations suivantes :

- La DRH de « TONIC INDUSTRIES » dispose - t – elle une vision claire sur la GPEC ?
- Les pratiques de la GRH l'entreprise sont elles issus de la démarche GPEC ?
- Quel impact sur les emplois/métiers, impact sur les effectifs ? Les carrières : Quelles carrières envisageables ? Quel impact sur les compétences ?

Pour approfondir ces questions et mieux cerner les préoccupations suscitées, nous essayerons d'apporter des réponses correspondantes étroitement aux questions posées au départ. Nous avons émis les principales hypothèses suivantes :

Hypothèse n° 1 : la politique de GRH dans cette entreprise est en lien avec l'absence d'une vision clair sur la GPEC.

Hypothèse n°2 : les pratiques de la GRH exercé au sien de « TONIC INDUSTRIE » ne reflètent pas la démarche de la GPEC.

Hypothèse n°3 : la GPEC assure une bonne gestion des carrières, les meilleures programmations des actions d'ajustement nécessaires (recrutement, formation, mobilité, etc...) au sien de « TONIC INDUSTRIES ».

Avant d'entrer au fond du sujet , il nous paraît nécessaire d'introduire l'histoire de la gestion des ressources humaines (GRH), en essayant de décrire la fonction GRH ,ces activités. Aussi la naissance et évolution de la gestion prévisionnelle des emplois et des

compétences (GPEC) .Nous présenterons quelques définitions de la (GPEC) les concepts associés, objectifs, enjeux et les modes d'entrer.

Dans le second chapitre, nous allons rassembler les éléments théoriques actuels concernant la méthodologie de la démarche (GPEC) ,les outils utilisés pour la réaliser et nous finirons par montrer l'impact de la (GPEC) sur la stratégie de l'entreprise .

En dernier lieu nous exposons, dans le troisième chapitre qui portera tout d'abord sur la présentation de l'entreprise , des différents département ; ensuite sur l'analyse méthodologique , tout en pacifiant la démarche adoptée pour une collecte d'information en utilisant nos observation , la recherche documentaire ,un questionnaire ,des entretiens avec le responsable de formation et le responsable de développement des RH auprès de « TONIC INDUSTRIES » Bous-mails . Nous conclurons par une discussion des résultats ainsi que des suggestions pour l'entreprise.

Ce thème est choisi pour les raisons suivantes :

- Les motivations pour le choix de ce thème résident dans le fait que la GPEC et est devenue un outil stratégique à cause des exigences concurrentielles qui pousse les entreprises à l'adaptation et au développement de son savoir-faire (les compétences).
- La performance des entreprises est fortement liée à leur potentiel humain, car actuellement toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité de disposer d'une ressource humaine compétente.
- Les recrutements ratés

Objectifs visés :

- Arriver à démontrer le réel lien qui existe entre le recrutement, la formation et les compétences.
- Démontrer la valeur ajoutée procuré par l'intégration de la GPEC dans la gestion des ressources humaines.

Chapitre I :

L'évolution de la GRH vers la GPEC.

Chapitre I : l'évolution de la gestion de ressources humaines vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La résistance des entreprises dans un environnement plein d'enjeux, où l'économie évolue et la concurrence s'accroît, exige une prudence permanente et une meilleure adaptation avec les nouvelles exigences et situations qu'impose cet environnement.

Pour ce faire, toute entreprise est en mesure d'appliquer un certain nombre de méthodes managériales qui lui assurent la survie. Il s'agit en particulier de concentrer les efforts sur la meilleure gestion des ressources humaines qui n'est plus seulement l'affaire des spécialistes, mais elle constitue une préoccupation permanente de toute entreprise, de tout dirigeant, qu'il s'agisse de réduire le coût du travail ou de tirer le meilleur parti des ressources humaines.

Les directions des ressources humaines doivent instaurer des pratiques de management efficaces afin de mobiliser leurs ressources humaines. Parmi ces pratiques, auxquelles l'entreprise doit faire face aujourd'hui, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences GPEC en est une.

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences GPEC permet à l'institution d'anticiper sur les évolutions de la ressource humaine et des emplois pour les adapter aux nouveaux besoins de l'organisation en tenant compte des progrès technologiques et des contraintes économiques (budgétaires et environnementales). Elle assure la cohérence entre stratégie et gestion des ressources humaines.

Section 1 : Généralités sur la Gestion des Ressources Humaines.

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

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

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

P. ROUSSEL en donne la définition suivante : « *La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise* »²

Selon Marcel COTE« *est cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger et de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre des objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace* ».³

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

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

² Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence : GRH/IFSE Maxime GRH, IAE -UT1 - page 5 sur 56

³ COTE, (M) : la gestion des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 1975, p.4.

le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels. »¹

1.2- Les activités rattachées à la GRH :²

La GRH comprend plusieurs domaines d'activités dont la diversité explique la complexité qu'il ya pour définir la GRH de manière singulière.

Les activités attribuées traditionnellement à la GRH sont :

- **L'administration du personnel** : la gestion des paies, la rédaction des contrats de travail, l'application des normes légales, les relations avec les organismes, la direction départementale du travail... .
- **La gestion des emplois** : le recrutement, l'évaluation, la gestion des carrières, les mobilités, la réduction des effectifs ...
- **La gestion des compétences.**
- **La gestion des rémunérations et la maîtrise des coûts salariaux.**
- **La politique de communication** (interne / externe, ascendante / descendante).
- **L'amélioration des conditions de travail** (ergonomie, temps de travail ...)
- **La gestion des relations sociales** (négociations avec les partenaires sociaux).

1.3- Les modèles de GRH :

1.3.1 – le modèle traditionnel :

Ce modèle se rattache au modèle taylorien de l'organisation, il est centré sur l'efficience et la prédictibilité, les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser, la fonction ressources humaines est en charge de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et au contrôle des activités des hommes.

1.3.2 – le modèle des relations humaines :

À la recherche d'efficience, est ajoutée la notion d'équité, la fonction ressources humaines ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement de l'entreprise.

¹Dolan et autres, la gestion stratégique des Ressources Humaines. 2002, p.5

² Laetitia lathiellux , l'essentiel de la GRH ,ed Gualin, éditeur paris , 2008 P15,16

1.3.3- le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines.

Le personnel est considéré comme une ressource pour l'organisation, voire la plus importante, il est mis en œuvre un système de gestion participatif où le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe. L'objectif n'est plus d'améliorer la satisfaction mais la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation en utilisant les ressources humaines.

1.3.4- le modèle de la gestion stratégique :

L'individu recherche, avant tout, sa propre satisfaction. Il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs. La fonction ressources humaines est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources et des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts de l'organisation.

1.4. Les facteurs de l'évolution de la fonction RH : ¹

Les multiples études sur les facteurs explicatifs de l'évolution de la fonction RH scindent ces derniers en deux catégories : les facteurs externes et les facteurs internes.

1.4.1 .Les facteurs externes :

Ce sont, par ordre d'importance, la concurrence, l'évolution du marché (des prix, des produits), l'évolution de l'organisation, l'évolution des exigences de rentabilité, les mouvements de fusion et acquisition, l'évolution des technologies de l'information, l'évolution du marché du travail, l'évolution des normes et enfin l'évolution des technologies. Dans cette logique, la fonction RH apparaît avant tout comme un levier d'ajustement de l'entreprise aux challenges stratégiques et commerciaux. Les facteurs qui ont trait à l'adéquation compétences/emploi, à l'évolution des qualifications, etc. ne viennent qu'en second plan.

1.4.2. Les facteurs internes :

Ce sont, par ordre d'importance, pour les DRH, l'organisation du temps de travail, l'évolution du management, le désir de travailler autrement, l'augmentation du stress professionnel, le besoin de reconnaissance et l'évolution des relations sociales. Au-delà des thèmes à la mode ou induits par des contraintes juridiques, l'analyse des facteurs

¹ Pascal Moutelle , Olivier Roque , Maxi fiches GRH ? ed Dunod , paris P36

Chapitre I : l'évolution de la gestion de ressources humaines vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

internes d'évolution de la fonction RH fait ressortir la prégnance de préoccupations managériales : comment mieux gérer collectivement et individuellement les RH pour avoir une performance sociale accrue.

1.4.3 .Le contexte de son évolution :

La fonction évolue au gré des modes, des changements technologiques, des lois, des mouvements sociaux, des conjonctures nationales et internationales, des exigences des marchés, des conceptions du travail, des contraintes et des opportunités , ces facteurs impliquent que la fonction RH fasse appel à la fois à la gestion, au droit, à l'ingénierie, à la psychologie et à la sociologie.

Au final, la fonction RH peut être définie au travers de quatre dimensions :

- **Economique** : avec les problématiques de couts et de productivité.
- **Institutionnel** : qui correspond essentiellement aux activités en lien avec les relations professionnelles.
- **Juridique** : avec le volet administratif, les contrats de travail ou encore les référentiels (lois, conventions collectives, accords de branche, etc.) .
- **Psychosociale** : qui intègre les outils, politiques et dispositifs de gestion et d'animation des hommes (psychologie individuelle, psychologie des groupes, gestion des conflits, politiques de motivation et d'implication du personnel, etc.)

Chapitre I : l'évolution de la gestion de ressources humaines vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Tableau N°1 : les évolutions du modèle de GRH ¹

Périodes	1975 - 1985	1985-2000	XXIe siècle
Typologies	Type1 : adaptation passive et défensive des personnels	Type 2 : activation et mobilisation du marché interne des RH	Type 3 : flexibilité partenariale et mutualisée des RH
Descriptif sommaire	-Gestion quantitative et démographique. -Potentiel interne faiblement mobilisé. - Gestion formelle du personnel .	Deux aspects différenciés : -Management « idéologique » et « mobilisation » des RH . -Modernisation socio-productive (organisation qualifiantes, GPEC ..) .	-Gestion offensive et régulée des compétences dans le cadre d'un bassin d'emploi. -Statut professionnel du travailleur pluriactif. -Assurance employabilité (sécurité active) .

Source : weiss(D) et alii ; Les ressources humaines ,éd, D'organisatio,1999 ,p795

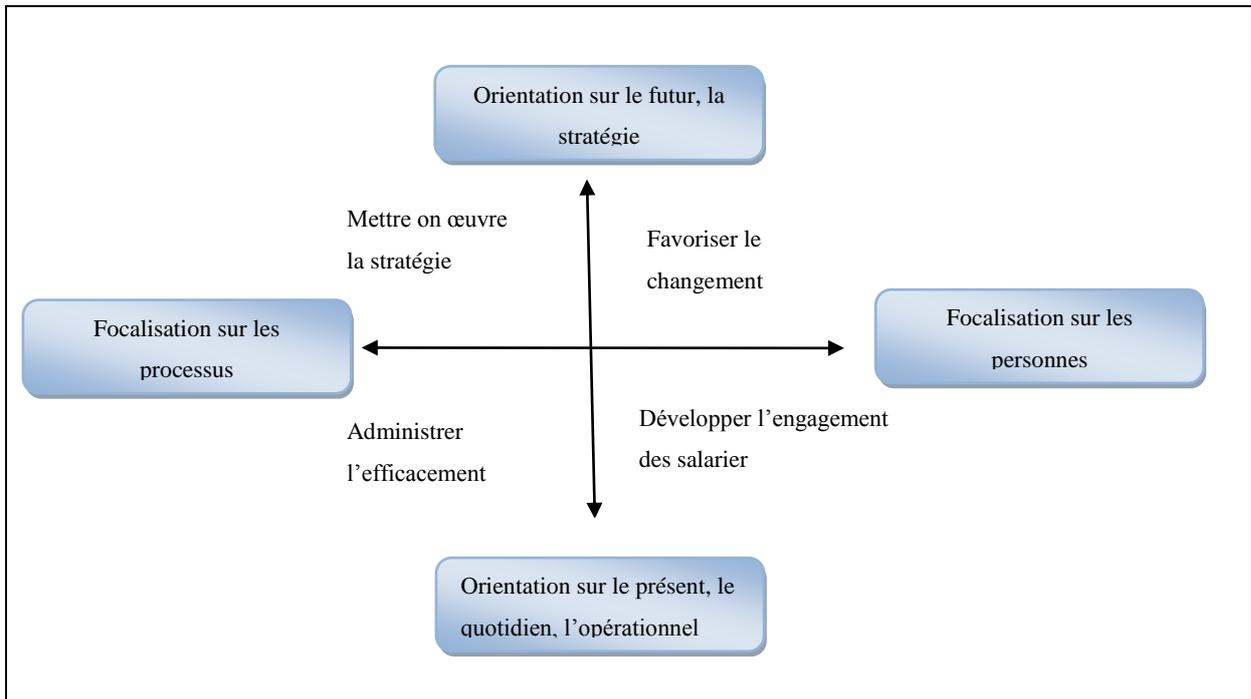
1.5 : Les missions de la fonction Ressources humaines :²

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

¹ Laetitia lathiellux , l'essentiel de la GRH ,ed Gualin, éditeur paris , 2008 P16 .

² Jean pierre hefer et jacques orson , Ressources humains , ed Magrand _Vuibert 2013 p33

Figure N° 1 : Les quater missions de RH



Source : PERETTI, (J.M) : *Ressources humaines*, éd Vuibert, 7ème édition, Paris, 2002, P.34.

1.5.1 -Administrer l'efficacité :

Être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire, depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administratives.

Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives, les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé, la micro - informatique, l'intranet et les portails RH ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système d'information ressources humaines).

Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès sont apparus, les salariés participent plus directement à sa gestion administrative, la fonction recherche une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.

1.5.2 -Développer l'engagement des salariés :

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute, ces « 5 E », (Equité, Employabilité, Epanouissement , Ethique, Ecoute) , retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. L'engagement et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

1.5.3.-Favoriser le changement :

Pour être agent du changement, la DRH intervient en amont dans le processus de changement, elle consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation, elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement La réussite des changements repose sur la prise en compte en amont de la dimension RH .

1.5.4- Mettre on œuvre la stratégie :

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise d e faire des choix trop « court-termistes », destructeurs de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale, il intègre les dimensions économiques et sociales.

1.6. Les objectifs de la GRH :¹

Des objectifs servent plusieurs finalités. Ils influencent les activités des RH et doivent être élaborés pour aider les gestionnaires à réaliser les finalités de l'organisation et des RH, par exemple un objectif d'équité en emploi va affecter chacune des grandes activités des RH,

¹ SEKIOU, (L) et autre : *gestion des ressources humaines, édition de Boeck, 2ème édition, p.404*

Chapitre I : l'évolution de la gestion de ressources humaines vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

comme le recrutement, la formation, etc. les objectifs sont aussi des standards par rapport auxquels le succès des décisions des gestionnaires est évalué. Par exemple atteindre un certain pourcentage du marché. Cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des services de RH :

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

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

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

d) Motiver et satisfaire : Ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. En rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite.

Dans le domaine du climat de travail. On insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des salariés. En santé et sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents du travail et, par conséquent, à mettre sur pied des programmes de formation et de prévention.

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

La GPEC est un outil stratégique, mais surtout un outil de management. en effet ,la mise en place d'une telle démarche facilite les choix des dirigeants , des managers et des collaborateurs identifiant et souscrivant à des niveaux de compétences pré requis pour l'embauche ,la promotion , l'évolution ou la reconversion du personnel .

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

2.1. D'une gestion prévisionnelle des effectifs à une gestion prévisionnelle des compétences:

2.1.1. Aux origines : la gestion prévisionnelle des effectifs :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) n'est pas une notion récente. Elle est particulièrement liée au contenu et à la place qu'occupe la fonction « Ressources Humaines » au sein des organisations du travail. La naissance du concept même s'inscrit dans un contexte de forte évolution de cette fonction. Or, dans l'environnement de l'après-guerre, plusieurs entreprises cherchent à prévoir leurs ressources à court, à moyen et à long terme. Elles se sont concentrées sur la gestion quantitative de l'effectif « gestion prévisionnelle de personnels » en essayant de calculer le nombre de personne nécessaire par niveau de qualification.

La gestion des ressources humaines tient davantage de la gestion du personnel que de la GPEC.

L'administration du personnel est alors caractérisée par :

- Un caractère administratif fort.
- Une rationalisation importante de la fonction, héritée de l'organisation taylorienne du travail.
- Un traitement bureaucratique.
- Le personnel est considéré comme une contrainte, indocile dont le coût est à minimiser, et dont les principales motivations sont liées aux rendements (argent).

Cependant, et ce dès les années 1950-1960, les grandes entreprises du secteur industriel doivent faire face au défi de l'utilisation optimale de leur masse salariale, pour garantir la pertinence de la place de chacun des employés dans le processus productif. Ce processus étant linéaire (conformément à l'allégorie classique de la chaîne de montage), la pérennité de son fonctionnement implique que chacun de ses membres « fonctionne » de manière optimale. Mais elles répondent à cet impératif selon une philosophie trop emprunte de taylorisme rationalisant pour pouvoir se projeter dans une véritable politique de gestion des compétences. Fortement utilisatrices d'une main d'œuvre abondante et peu spécialisée, le principal objectif qu'elles poursuivent demeure d'éviter les gâchis dispendieux en temps et en force de travail, en disposant en permanence des effectifs suffisants pour fonctionner de manière optimale.

Cette préoccupation trouve sa concrétisation dans l'introduction de la planification stratégique dans les entreprises du début des années 1970, témoignage d'une gestion strictement quantitative et collective du personnel.

2.1.2 À une gestion prévisionnelle des compétences:

Les années 1970 et, surtout 1980, voient la fonction ressources humaines évoluer notablement. L'apparition du concept de GPEC témoigne de la nécessité nouvelle de développer des outils anticipatifs de gestion du personnel. Les origines de ce changement sont multiples, mais elles tiennent essentiellement au contexte économique d'alors. Au développement de la compétition internationale, il faut ajouter la crise économique induite par les deux chocs pétroliers et le constat d'échec des modes traditionnels de gestion des entreprises. Confrontés à un déclin qui semblait inéluctable, des pans entiers de l'activité économique (sidérurgie, automobile, textile...) doivent engager des reconversions rapides de leurs appareils de production. De même, les mutations technologiques qui interviennent dans des entreprises fortement utilisatrices de main d'œuvre, contraignent à repenser la place du facteur humain au sein du processus productif.

Xavier BABORE fait ainsi observer que :

« La GPEC n'est pas née par hasard, dans les entreprises, dans les années 1980. Les restructurations, les licenciements collectifs pour motifs économiques, les difficultés de recrutement, les mutations des technologies, l'exigence de la qualité totale... ont conduit les entreprises à rechercher les moyens de l'ajustement de leurs besoins et de leurs ressources humaines. »¹

Durant cette période, la fonction ressources humaines change d'aspect, d'objectifs et d'outils, s'enrichissant d'une vision plus individualisée de la gestion du personnel. Elle prend en compte le salarié en tant que tel, ses compétences, ses besoins en formation et ses perspectives d'évolution de carrière, jetant ainsi les bases de la GPEC telle qu'on l'entend actuellement. Un salarié n'a pas nécessairement vocation à occuper un poste de travail, auquel il pourra prétendre à raison de son niveau de qualification. Il doit également assumer des fonctions et doit, pour cela, mettre en œuvre un certain nombre de compétences. Le changement de conception n'est pas neutre. Mais la gestion anticipée et individualisée du personnel ne s'adresse pas, de manière systématique, à l'ensemble des salariés dès cette

¹ BABORE X. La gestion des ressources humaines. *Cahiers français*, n°263, juillet-septembre 1993.

Chapitre I : l'évolution de la gestion de ressources humaines vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

époque. Si la masse des employés peu qualifiés relève encore le plus souvent d'une gestion collective, le suivi prospectif individualisé est davantage l'apanage des cadres.

C'est d'ailleurs ici que se concrétise ce qui peut faire figure de « paradoxe GPEC », celle-ci faisant parfois figure d'épouvantail devenant progressivement, auprès des salariés les moins qualifiés, synonyme de restructurations souvent destructrices d'emplois, tandis qu'elle permet aux salariés occupant des fonctions plus stratégiques d'asseoir leurs compétences et de leur ouvrir de nouvelles perspectives d'évolution de carrière. Car, si le contexte économique des années 1970-1980 induit des réorganisations d'outils productifs, se sont souvent des instruments «GPEC » qui ont contribué à les mettre en œuvre, aboutissant à connoter négativement cet aspect des ressources

Le législateur a néanmoins contribué à donner à la GPEC une certaine légitimité au sein du monde du travail, au travers de la problématique des salariés âgés et/ou particulièrement exposés aux mutations. Le rapport d'activité, remis par l'employeur aux membres du comité d'entreprise doit ainsi, en sus des informations relatives à la situation économique et financière de l'entreprise, préciser : « *les actions, notamment de prévention et de promotion, que l'employeur envisage de mettre en œuvre [au profit des salariés], compte tenu des prévisions ou présentant des caractéristiques sociales ou des qualifications qui les exposent plus que d'autres aux conséquences économiques et technologiques* »¹. Il s'agit bien là de contraindre l'employeur à entamer une réflexion prospective sur les conditions d'emploi de ses salariés les plus exposés, premier pas vers une démarche de gestion des ressources humaines plus aboutie..

Aujourd'hui, la notion de la GPEC s'inscrit également dans une notion de qualité. Nombreuses sont les entreprises à avoir mis en place une démarche qualité, que ce soit au niveau de la production ou de l'environnement. Dans ce nouveau mode de gestion, il ne faut pas ignorer la fonction ressources humaines. Ainsi la norme ISO 9001 préconise l'élaboration de référentiels de compétences, afin de décrire des fonctions et de mettre en œuvre l'amélioration continue des compétences.

¹ Article L. 432-1-1 du Code du travail.

2.2. Définitions de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :¹

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui 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 sur un plan quantitatifs (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences).

La GPEC comporte une double dimension à savoir:

- L'intégration des ressources humaines, comme une variable stratégique visant la réduction anticipée des écarts entre les besoins de l'entreprise et les ressources en terme d'effectifs et de compétences.
- L'implication des salariés dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet d'évolution professionnelle.

« la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est une notion centrale de la Gestion des ressources humaines. En effet, il s'agit de doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et quantité au moment voulu ; c'est une fonction d'entreprise voulu qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif et de qualification »².

On peut également signaler la définition de **Thierry et Sauret(1993)** qui proposent, sur le fondement du diagnostic stratégique de l'entreprise. Une GPEC consistant en « la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plan d'action cohérents, visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprises.(en terme d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs moyen terme bien identifiés) et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet 'évolution professionnelle »³. Ainsi, la GPEC constitue un outil stratégique de management pour l'entreprise si elle est intégrée dans la politique stratégique. Dans ce sens on peut révéler une définition de Jean-Pierre Citeau :

« La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences définit l'essentiel de la démarche engagée par l'entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence

¹ DIMITRI Weiss, opcit, passim, p 498

² LE GAL,(J.M) : « **la gestion des ressources humaines** » ;PUF Collection « Que sais-je ? »,2ème édition Paris,1992 ;P,23.

³ SAURET,(CH) et THIERRY,(D) : « **la Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences** »,éd ,L'armattan,2ème édition, Paris,1993 ,P,7.

Chapitre I : l'évolution de la gestion de ressources humaines vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

l'adéquation emploi-ressources. Plus concrètement, la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en terme d'objectifs, à élaborer des plans d'action destinées à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et /ou qualitatives entre les besoins futures (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles)¹.

2.3. Les concepts de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

À ce stade de la réflexion, il convient de préciser les quatre composantes de la GPEC, à savoir la notion de gestion, de prévision, d'emploi et de compétence.

2.3.1. La gestion :

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

Le terme de gestion, généralement présenté comme l'ensemble des techniques de contrôle de l'activité des organisations (entreprise, administration ou associations), est souvent utilisé dans le sens de « gestion financière ». Le sens le plus approprié serait celui que donne cette définition :

« La gestion est un ensemble de choix. Le gestionnaire ou le manager décide dans le cadre de leurs compétences ; ils doivent faire en sorte que leurs décisions soient appliquées, évaluées et modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courante avec les salariés et les pouvoirs publics »².

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, le terme gestion peut être illustré de la manière qui suit :

Il y a plusieurs façons de piloter le personnel :

¹ JP CITEAU et Y.BAREL, Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques, SIREY 2008.

² PIGEYRE, et DIETRICH, (A) : *la gestion des ressources humaines*, éd La Découverte, Paris, 2005, PP. 1-2.

Chapitre I : l'évolution de la gestion de ressources humaines vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

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

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

Gérer le personnel, c'est effectuer des choix tactiques : il s'agit de la prise de décisions quotidiennes, au niveau des responsabilités décentralisées et en conformité avec les choix stratégiques. Ce seront, par exemple, des décisions d'embauche, de lancement d'une action de formation, d'aménagement des postes de travail, négocier la mise en œuvre de la réduction du temps de travail etc....

2.3.2. La prévision :

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

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

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

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

De manière générale, trois qualités de prévision sont recherchées :

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

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

2.3.3. L'emploi ¹ :

L'analyse des emplois intervient dans une démarche globale de prise en charge des nombreux volets et objectifs assignés à la gestion des ressources humaines.

C'est pourquoi il convient d'en définir les concepts.

- **Le poste de travail :**

Un poste de travail est constitué de l'ensemble ordonné des tâches réalisées par une personne, d'un ensemble de tâches, de devoirs et de responsabilités exigeant des savoirs, savoirs faire et savoirs être. Le poste de travail constitue l'unité élémentaire de la division du travail dans une organisation.

- **L'emploi type :**

Un emploi type est constitué d'une famille de postes ayant des caractéristiques communes (missions, activités, responsabilités.....) Un emploi peut être qualifié : d'emploi cible, d'emploi sensible.

- **L'emploi clé :**

L'emploi clé est un emploi type, nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. On ne peut se soustraire à l'utilisation des emplois clés au sein de l'entreprise.

- **L'emploi sensible :** C'est un emploi type dont le contenu est susceptible de varier, particulièrement sous l'influence de certains facteurs d'évolution des emplois ou d'influer sur l'organisation. Les emplois sensibles peuvent être amenés :

¹ www.emploi.gouv.fr le 22 /03 /2017 à 20 :05.

- A disparaître
- A se combiner à d'autres emplois
- A se transformer intrinsèquement.

▪ **L'emploi cible :**

C'est une anticipation d'un emploi tel qu'il devrait être exercé à moyen terme. Il peut s'agir :

- ✓ D'un emploi type évolue
- ✓ De la résultante de plusieurs emplois types qui se sont combinés (Polyvalence, enrichissement des tâches.....)
- ✓ De la création d'un nouvel emploi qui n'existait pas.

▪ **Le métier :**¹

Un regroupement d'emplois types et s'articulant autour des mêmes domaines de compétences. Le métier constitue un espace privilégié et naturel d'évolution professionnelle.

▪ **La famille professionnelle :**

Ensemble d'emplois dont les finalités sont proches qui requièrent le même type de spécialités et renvoient à une culture professionnelle partagée.

▪ **La filière professionnelle :**

Succession déterminée d'emplois entre lesquels des modalités ainsi que les mobilités peuvent se faire. Une filière peut exister à l'intérieur d'une famille professionnelle ou entre différentes familles professionnelles.

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

▪ **Les effectifs :**

Le terme effectif recouvre des réalités différentes. L'effectif se compose des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail, quels qu'en soient la forme, la durée, le caractère permanent ou à temps partiel, même si l'exécution du contrat est suspendue.

¹ www.emploi.gouv.fr le 22 /03 /2017 à 20 :05.

Il est donc nécessaire de compléter le terme effectif d'un ou plusieurs qualificatifs permettant de le définir. Il est également nécessaire de préciser le moment de la mesure de l'effectif et la période. Enfin, pour déterminer certains seuils légaux d'effectifs, des travailleurs non liés par un contrat de travail peuvent être pris en compte.

2.3.4. La notion de compétence:

Si la réussite d'une organisation se base sur les compétences des collaborateurs, leur implication et évidemment leur productivité (Poissonier & Drillon, 2008), deux approches sont généralement abordées pour définir le concept de compétence : l'approche comportementale et l'approche métier (Lecoeur, 2008).

✓ L'aspect comportemental :

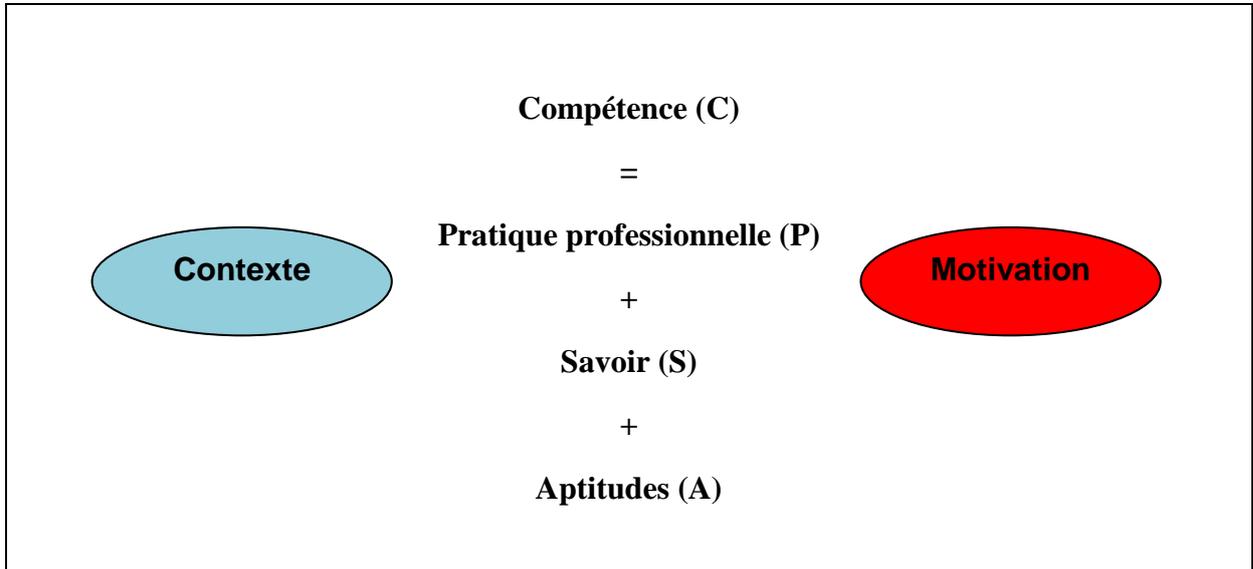
Dans la démarche comportementale, les compétences sont assimilées aux qualités personnelles propres à chacun. Elles caractérisent alors l'individu, son potentiel ainsi que ses possibilités en termes d'évolution. Des chercheurs comme McClelland et Mc Ber ont réussi à élaborer une liste de compétences génériques qui traduirait cette idée d'approche comportementale. Parmi elles : l'initiative, l'esprit critique, le contrôle de soi ou encore la créativité. Ces études mèneront même les spécialistes à adopter le fameux modèle du *Big Five* de la personnalité (Digman 1990, Hogan, Hogan & Roberts 1996) afin de définir l'approche comportementale de la compétence.

✓ L'aspect technique ou métier :

Dans cette optique, la compétence est considérée comme l'élément professionnel qui permet à un individu d'exercer une activité reconnue par l'entreprise (Cavestro, Durieux, Monchatre, 2007). Cependant, avoir un métier ne signifie pas être compétent pour autant. L'individu doit être capable de réaliser et/ou gérer une situation professionnelle en faisant appel à ses ressources propres (Le Boterf, 2005).

En bref, la compétence constitue le point d'intersection entre les ressources personnelles que peut apporter un collaborateur et les exigences fixées ainsi que les résultats attendus par l'entreprise. La notion de compétence peut être représentée à l'aide du *schéma* ci-dessous :

Figure N°2 : Les composantes de la compétence



Source : L'équation de la compétence selon Lecoer (2008)

Voici quelques définitions :

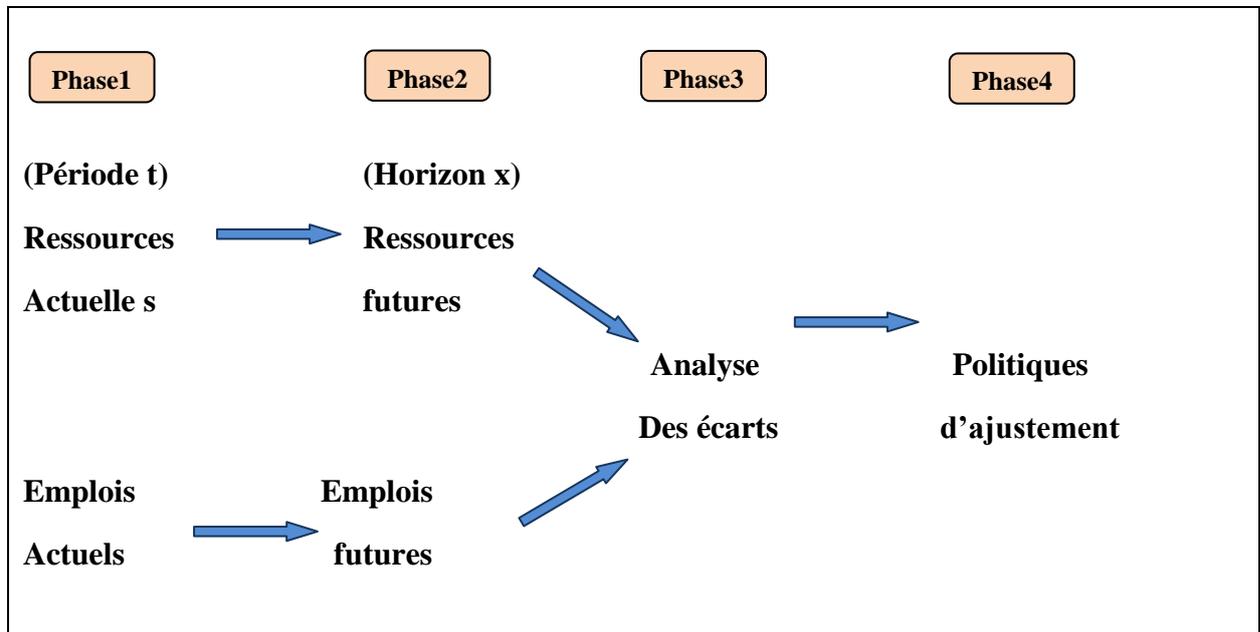
« La compétence est la capacité de résoudre des problèmes dans un contexte professionnel donné pour répondre aux exigences de l'organisation. » S. MICHEL ET M. LEDRU in « CAPITAL COMPETENCE DANS L'ENTREPRISE ».

« La compétence : un savoir agir reconnu. » Guy LE BOTERF (1994)

« La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances savoir faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis ; elle se constate lors de sa mise en œuvre, en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évaluer. »
Source : Le cahier des journées internationales de la formation, édité en 1998 par le MEDEF.

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

Figure N°3: la Base de la GPE



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

Donc, la GPEC dépasse le champ de la gestion des ressources humaines, elle définit le cadre et les relations à partir desquels les différentes activités de la GRH vont pouvoir s'organiser, alors, elle vise de constituer un levier d'action efficace de promouvoir, au service d'un emploi de qualité, les pratiques d'anticipation dans la gestion des ressources humaines.

Mais avant toute mise en œuvre de celle-ci, il y a plusieurs questions auxquelles il faut répondre : pourquoi aller vers une démarche GPEC, quels en sont ses objectifs ?

2.4 Les Objectifs De La GPEC¹ :

La GPEC vise plusieurs objectifs :

- Adapter les ressources humaines. L'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois.

¹ Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, Gestion des Ressources humaines, PEARSON Education, passim, p 6-8

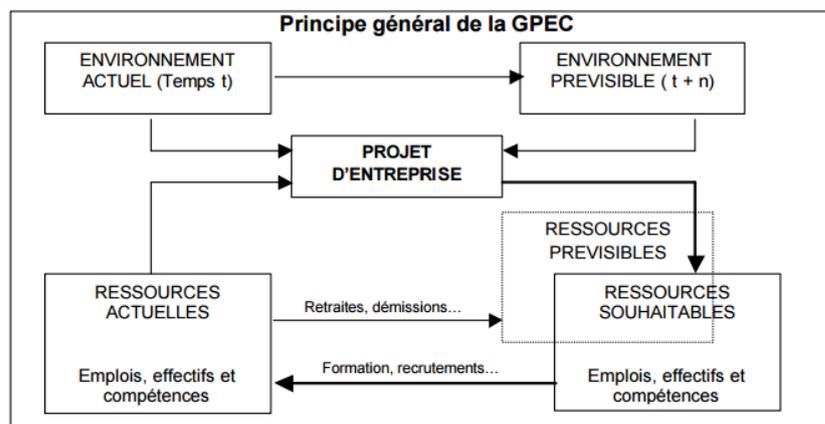
Chapitre I : l'évolution de la gestion de ressources humaines vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

- Maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques. Il faut développer des nouvelles compétences.
- Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique en lui assurant la formation.
- Permettre une meilleure gestion de carrière, en développant des compétences et en détectant les savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle).
- Faire face aux différents changements des structures organisationnelles.

2.5. Principe général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen termes. Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues des modifications de l'environnement économique, social, juridique, etc. La GPEC doit donc s'articuler à un projet d'entreprise. Une politique de gestion des ressources humaines se « déduit » toujours de la stratégie d'entreprise, laquelle constitue une réponse aux exigences de l'environnement.

Figure N°4 : Principe général de la GPEC



Source : www.ladissertation.com/Monde-du-Travail/Finance-et-Economie/Principe-g

La problématique « ressources humaines » doit être précisément définie au démarrage de la démarche ; par exemple :

- Accompagner un changement organisationnel ou une modification du processus de travail
- Améliorer les conditions de travail, le dialogue social, les méthodes de gestion des ressources humaines

- Développer une filière métier, renforcer la mobilité interne, créer des passerelles entre les postes
- Ajuster les compétences aux évolutions de l'environnement, qualifier les salariés, développer la formation
- Maîtriser les effectifs (sureffectif, difficulté de recrutement, turn over, pyramide des âges)

Il est souhaitable de choisir dans un premier temps des actions ciblées, limitées, ayant une forte signification pour le personnel de l'entreprise. La démarche de GPEC suppose en effet un processus participatif. Inscrite dans une vision prospective des emplois et des compétences, l'analyse doit être conduite en effet avec la participation des personnels dont les postes constituent le principal enjeu.¹

2.6. Les modes d'entrée dans la GPEC :

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

Les raisons :

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

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

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

2.6.1. L'entrée par le plan moyen terme :

¹ www.ladissertation.com/Monde-du-Travail/Finance-et-Economie/Principe-général-De-La-Gestion-Prévisionnelle .consulter.23:10 01 /03/2017

Chapitre I : l'évolution de la gestion de ressources humaines vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

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

2.6.2. L'entrée par les unités :

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

2.6.3. L'entrée par les familles professionnelles :

Il s'agit d'identifier les emplois-types de l'entreprise. On raisonne par famille, par exemple, les acheteurs, les gestionnaires,... On a un découpage transversal de l'entreprise.

2.6.4. L'entrée par les investissements :

Pour chaque projet d'investissement, on regarde l'impact qu'aura ce projet sur l'organisation de travail, les effectifs, les métiers, les formations,...

2. 6.5. L'entrée par les emplois sensibles :

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

2.7. Les enjeux de la GPEC¹ :

On distingue principalement 4 enjeux conduisant à la mise en place d'une GPEC :

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

¹ <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53848afdc5202.pdf>

Chapitre I : l'évolution de la gestion de ressources humaines vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

- Anticiper et gérer les situations de sureffectifs et de sous-effectifs

- Gérer l'évolution des effectifs :
 - Répondre à une situation de sureffectif ou de sous-effectifs
 - Rétablir l'équilibre de la pyramide des âges
 - Déterminer les besoins futurs en recrutement
 - Mettre en place des actions favorisant la transmission des savoirs (départs à la retraite)

- Améliorer les performances de l'entreprise :
 - Prévenir l'inadaptation d'une partie du personnel aux évolutions futures
 - Faire face aux réductions d'effectifs sur le long terme
 - Développer la flexibilité de l'emploi (CDD, Intérim...)
 - Développer les compétences et l'employabilité
 - Mettre en place les actions nécessaires afin que le personnel soit en adéquation avec les nouvelles exigences/les nouveaux métiers
 - Mettre en place un management de qualité
 - Faire adhérer le personnel aux objectifs de l'entreprise

- Développer l'attractivité de l'entreprise :
 - Attirer et retenir les talents
 - Favoriser une politique de mobilité interne en offrant de réelles perspectives d'évolution
 - Développer les compétences
 - Faire adhérer le personnel aux valeurs de l'entreprise
 - Développer une démarche Qualité

Chapitre I : l'évolution de la gestion de ressources humaines vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est devenue une des préoccupations centrales de la gestion des Ressources Humaines. En effet, l'entreprise doit concevoir, mettre en œuvre et suivre des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources, en fonction de son plan stratégique, des évolutions et des mutations technologiques.

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

Chapitre II :

La démarche de la GPEC et la stratégie de GRH

Une GPEC est toujours adaptée à une entreprise. Elle est la source de la dynamique impulsée dans l'entreprise formalisée par un plan d'action (GPEC) qui se met en œuvre dans le temps. La GPEC est en lien direct avec les enjeux, la maturité RH, besoin d'anticiper pour être performante. Pour appliquer ce module, une démarche doit être suivie en utilisant des outils spécifiques à chaque stade dans l'accomplissement de cette démarche. De plus l'entreprise doit se positionner vis-à-vis sa stratégie, l'organisation de ses ressources humaines, gestion des compétences, politique RH et formation. Le tout pour définir la recette de réussite de cet accompagnement de GPEC en prenant en considération les impacts de la GPEC sur sa stratégie concernant les métiers, emplois, carrières, les compétences.

Dans ce chapitre, nous avons fait une recherche documentaire, pour essayer de présenter une définition de la notion stratégie de l'entreprise et sa déclinaison en stratégie RH, dans la première section de ce chapitre, on entame les impacts de la GPEC sur la stratégie de l'entreprise dans la deuxième section de ce chapitre.

Section 1 : la méthodologie d'une démarche (GPEC) et comment y accéder ?

1.1. La démarche d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche en trois (03) étapes :¹

1.1.1. La gestion prévisionnelle des effectifs (L'analyse quantitative des ressources de l'entreprise) :

La réflexion consiste à adapter les ressources exprimées en poste aux besoins de l'entreprise à court et moyen terme. On réfléchit sur l'évolution des métiers et on simule l'affectation d'une personne sur un poste.

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

1.1.1.1. Les principes de la gestion prévisionnelle quantitative :

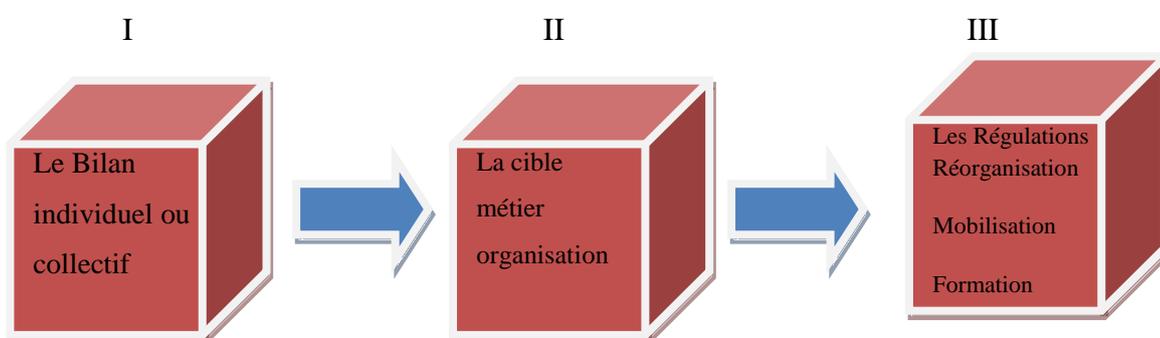
- L'étude est anonyme : on projette des postes, on réfléchit sur les évolutions de métiers ; on ne prend pas en compte des individus nommément désignés. C'est simplement après les simulations que l'affectation de tel collaborateur sur les postes pourra être envisagée.
- L'horizon des projections est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

¹ MARTORY (B) et CROZET (D) : Gestion des ressources humaines, éd, Dunod, 2^e édition Paris 2013 P.29.

1.1.2. La démarche de la gestion prévisionnelle des compétences (analyse qualitative):

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

Figure N°5 : les trios temps de gestion prévisionnelle des compétences :



Source: MARTORY (B) et CROZET (D) : Gestion des ressources humaines, P.34.

L'ensemble de la réflexion devrait être ancrée dans une approche stratégique beaucoup plus large. Un constat réaliste impose toute fois le conditionnel : cette approche stratégique est encore rare, sauf dans de très grandes unités qui ont été pionnières avec de grands succès dans ces démarches.

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

Tableau N °2: La présentation des informations au niveau individuel :

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

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

Tableau N°3 : La présentation des informations au niveau collectif :

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

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

1.1.2.1. Les pratiques des ajustements RH nécessaire :

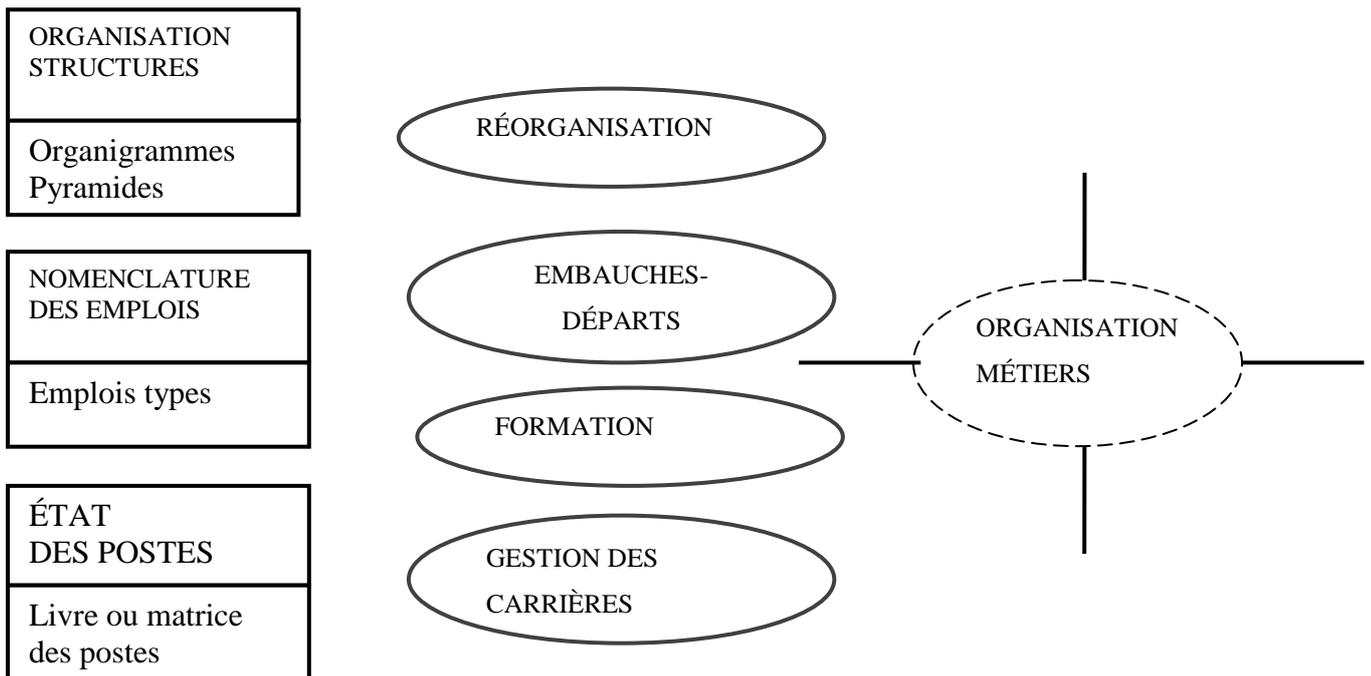
Pour combler l'écart d'effectif et de compétences entre mes ressources actuelles et les besoins de demain. Cet ajustement peut se faire par la formation, le recrutement, la mobilité, ou le départ de collaborateurs. Les ajustements entre l'état actuel des compétences et la cible s'opèrent à la fois au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

1.1.2.1.1. Les ajustements collectifs :

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

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

Figure. N°6 : l'approche collective des ajustements de compétences



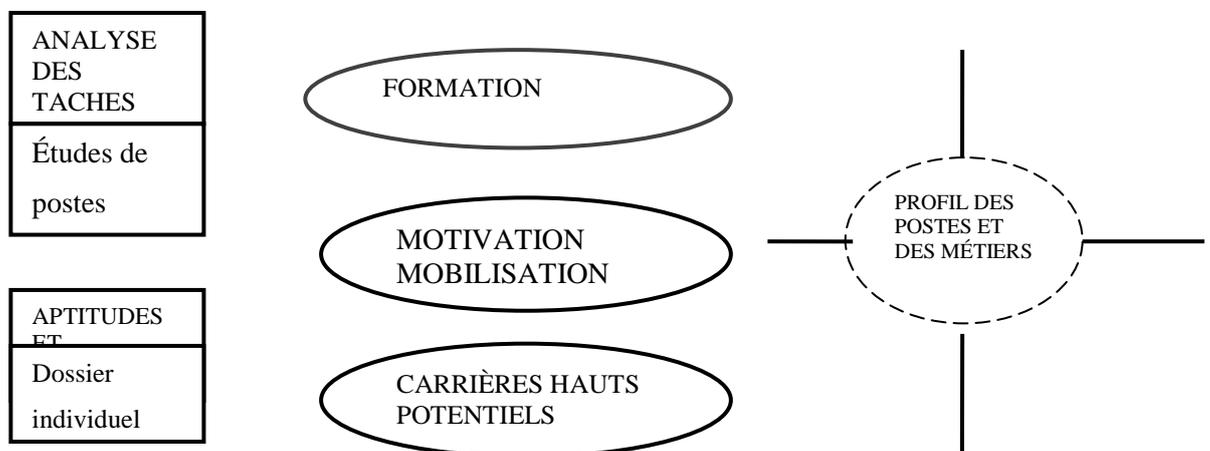
Source : MARTORY, (B) et CROZET, (D) : IBID, P.32.

1.1.2.1.2. Les ajustements individuels :

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

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

Figure. N° 7: L'approche individuelle des ajustements de compétences :



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

1.1.3. Le diagnostic des écarts et évaluation des compétences :

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

Différents déséquilibres peuvent apparaître :

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

1.2. Les outils de la GPEC :

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

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

1.2.1 Les outils d'observation des effectifs de l'entreprise :

1.2.1.1. Pyramide des âges :¹

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

La pyramide des âges des individus peut être construite à une date donnée de façon plus ou moins détaillée selon la finesse des classes d'âge retenues. Elle peut être établie pour l'effectif global ou pour chaque sexe, ou même chaque catégorie socioprofessionnelle.

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

1.2.1.2. La pyramide des anciennetés :

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

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

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

1.2.1.3. Répartition par sexe :

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

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

1.2.2. Les outils d'analyse des emplois :

1.2.2.1. La cartographie des emplois :

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

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

Elle permet alors :

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

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

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

Il est recommandé, lors de l'élaboration d'un référentiel des emplois types, de faire en sorte qu'il soit exploitable, c'est-à-dire simple. S'il est trop complexe, l'outil sera rapidement plus utilisé¹

1.2.2.2. La référentielle compétence :

Le référentiel des compétences est un document qui répertorie l'ensemble des compétences à mettre en œuvre dans une situation professionnelle, pour atteindre ses

¹ Maurice THÉVENET et autre ; « Fonction RH/ politique, métiers et outils des ressources humaines » ; édition Pearson Éducation ; France ; 2007 ; page 152.

objectifs. Il précise par conséquent les compétences exigées et permet de mesurer le niveau d'une personne par rapport à ce qui est requis. Il comporte : la liste des compétences requises et une grille d'appréciation.¹

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

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

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

1.2.2.3. Construction du descriptif de poste :

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

1.2.3. Les outils de suivi des ressources humaines :

1.2.3.1 . l'évaluation des compétences

C'est un outil indispensable à la gestion des ressources humaines. Il permet de dégager

¹ SOYER, (J) ; « Fonction formation » ; édition d'Organisation ; paris ; 2003 ; page 425.

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

1.2.3.2. L'entretien annuel d'appréciation :

« L'entretien annuel d'appréciation est réalisé entre le salarié et son supérieur direct. Cet entretien est préparé par les deux parties ¹». Quatre grandes phases structurent l'entretien d'appréciation :

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

La conclusion fait la synthèse de l'ensemble de l'entretien et le manager encourage son collaborateur et lui fait part de sa confiance.

Cet entretien poursuit deux(02) objectifs :

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

1.2.3.3. Le bilan de carrière :

Le bilan de carrière individuel dénommé aussi diagnostic de dynamisme professionnel est un outil de gestion de carrière qui s'appuie sur le bilan des compétences. Il permet¹ :

¹Annick COHEN ; « toute la fonction ressources humaines » ; édition DUNOD ; paris ; 2006 ; p 228

- A l'entreprise d'anticiper et de décider de l'évolution de carrière d'un collaborateur ;
- Au collaborateur de faire un point « fixe », de réaliser un diagnostic objectif et de se donner le moyen de relancer sa carrière et de gérer son évolution.

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

Section 2 : l'impact de la GPEC sur la stratégie de RH

2.1. Définition de la stratégie ressources humaines ²:

Les stratégies ressources humaines sont des réponses en termes de management à des questionnements concrets. Ce sont des prévisions offrant des opportunités de gain et de compétitivité par le management des individus. Une prévision dans le domaine des ressources humaines est dite "stratégique" lorsqu'elle aide le management à anticiper et à manager de plus en plus rapidement même lors de phases de changements très fréquents. La stratégie ressources humaines est le moyen de faire guider le management des ressources humaines dans un contexte stratégique dans l'activité économique. Toutes les stratégies ressources humaines ont les mêmes caractéristiques : elles permettent d'avoir une direction globale, impliquent de multiples programmes ou activités, concernent des fonctions multiples et doivent s'étaler sur plus d'une année.

2.2. De la stratégie d'entreprise à la stratégie RH:

La stratégie d'entreprise revêt différentes formes. La stratégie d'entreprise Parmi ces grandes typologies, chaque entreprise traduit sa propre approche des RH³ :

- **Stratégies diverses et variées Stratégie globalisante** : analyser les atouts et les freins au développement de l'entreprise dans sa globalité, au regard de l'environnement positive mais également négative dans lequel évolue l'entreprise.

¹ Jean – marie PERETTI ; « ressources humaines et gestion de personnel » édition ; VUIBERT ; Paris ; 1998
Page 98.

² [www.dessmrh.org/définir le contexte stratégique des RH](http://www.dessmrh.org/définir-le-contexte-stratégique-des-RH), consulté le : 29/04/2017 à : 20:19.

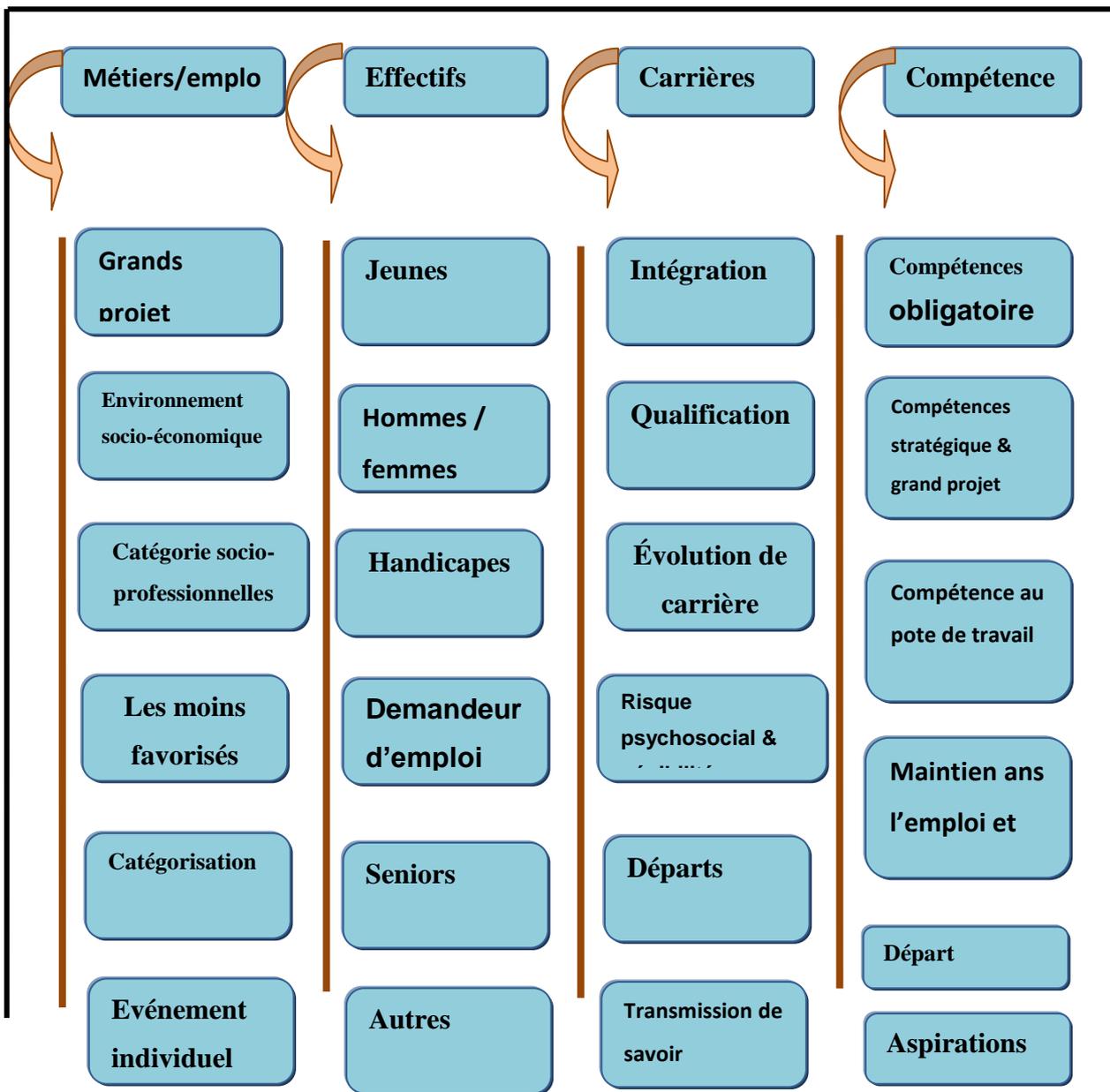
³ P BERNIER et Annabelle GRÉSILLON. *la GPEC*, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2012
, P.45.

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

2.3. Les impacts sur les métiers, emplois, effectifs, carrières et compétences :

Une prise de conscience par la nécessité d'adapter les postes, emplois et compétences se dégage des pratiques des ressources humaines. Elle justifie le recours à la GPEC. C'est ainsi que la stratégie ressources humaines, reposant sur une analyse de la stratégie globale de l'entreprise, devient la porte d'entrée de la GPEC. Pour mieux comprendre cette démarche, revenons au schéma suivant qui affiche Les impacts sur les métiers, emplois, effectifs, carrières et compétences.

Figure N°08 : Les impacts de la stratégie d'entreprise sur la GPEC.



Source : BERNIER (P) et GRÉSILLON (A) : *La GPEC*, 2e édition, Dunod, Paris, 2012, P.67.

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

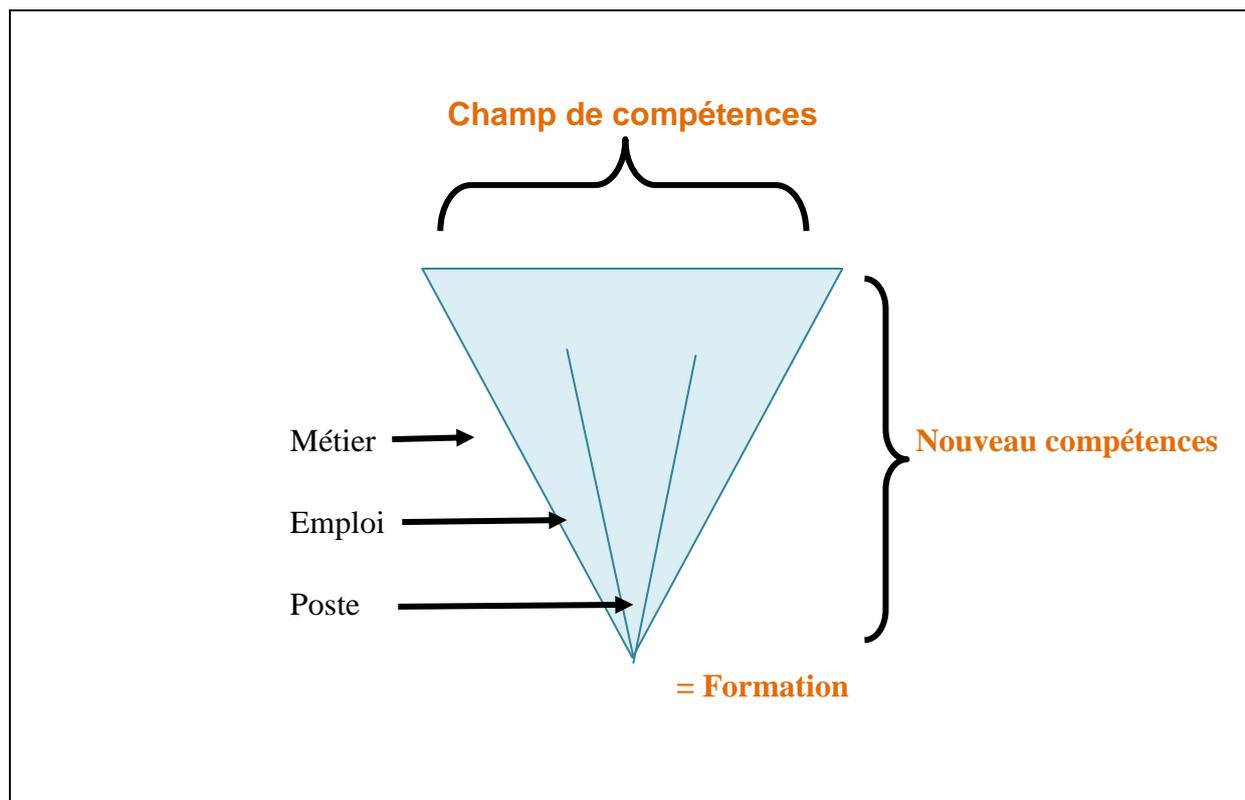
2.3.1. Les Métiers et les Emplois :

L'entreprise va, de sa stratégie, ses orientations et des situations multiples, devoir prendre des décisions qui influenceront ses métiers et emplois. Des grands projets aux événements individuels, une série de questions s'impose afin de pouvoir aborder exhaustivement les

champs concernés par la GPEC. Ce questionnement permettra ensuite de prendre les décisions les plus adaptées au contexte.

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

Figure N°09: Schéma de positionnement de l'emploi, au regard du métier et du poste en fonction des compétences attendues



Source : BERNIER (P) et GRÉSILLON (A) :*IBID*, P.71.

L'étape de repérage ces métiers et emplois impose dès lors de repérer leurs impacts sur la stratégie, leurs évolutions et les besoins qui y seront attachés et de ce fait les actions concrètes à mener, l'entreprise engagera un questionnement adapté concernant les choses qui impactent et ce sont¹ : les grands projets de l'entreprise, l'environnement socio-économique, les catégories socioprofessionnelles, les métiers et emplois les moins favorisés, la catégorisation (adaptation au poste, maintien/évolution des emplois et développement des compétences) et enfin les événements individuels.

¹ Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON :*La GPEC*, Op.cit, P.74.

➤ Les grands projets de l'entreprise:

L'entreprise développe régulièrement des grands projets qui influenceront tout ou partie des métiers et emplois de l'entreprise. Alors, le rôle de la GPEC est de connaître quels sont ces projets et de déterminer les effets d'un projet sur les métiers et emplois, et mettre en œuvre les actions qu'il faut pour adapter l'environnement des métiers et emplois afin que ceux-ci s'intègrent et permettent la réussite des projets envisagés par l'entreprise¹.

➤ . L'environnement socio-économique:

L'environnement socio-économique influencera potentiellement les métiers et emplois dans leur nature même, Métiers et Emplois (émergents, en tension, stratégique, à risque démographique, sensible, en développement, et l'emploi sans évolution possible) leurs définitions sont comme suit² :

➤ . L'emploi en émergence :

Il ne s'agit pas nécessairement de métiers en création mais bien absents pour l'instant au sein de la cartographie des métiers de l'entreprise. L'évolution du contexte, la stratégie les rend nécessaire à plus ou moins long terme.

➤ . L'emploi en tension :

Ce type se traduit par : le manque lié à ce type de compétence, sa rareté sur le marché ou au sein de l'entreprise. Ce manque s'exprime selon différents cas : emplois qui risquent de ne pas être pourvus par manque de ressources disponibles, métiers difficiles à recruter, métiers nécessitant un long apprentissage, main-d'œuvre réduite sur le marché, métiers d'expertise

L'aspect « prévisionnel » dans ce contexte précis prend toute son importance, plus encore lorsque le besoin s'exprime de façon impérative.

➤ L'emploi stratégique :

« C'est un emploi pour lequel il faut apporter une attention particulière car susceptible de créer des dommages au sein de l'entreprise dont le plus important, celui de ne plus permettre à l'entreprise de fonctionner »³. Prenons l'exemple d'un cuisinier dans un restaurant, Son

¹ Ibid ,P.75.

² Ibid, pp.76-80.

³ Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit, P.77.

absence et l'impossibilité de le remplacer à un moment donné ne permettra pas au restaurant de fonctionner. Dès lors qu'il est fait mention de stratégie, l'entreprise se trouve confrontée à une situation d'urgence pour laquelle il conviendra à la GPEC de manifester et mettre en œuvre à la fois une stratégie, notamment en terme soit de recrutement soit de mobilité interne, mais également une organisation de maintien, de transfert et d'évolution des compétences.

➤ **L'emploi lié à un risque démographique :**

« Des métiers rencontrant un problème liés à des tranches d'âge spécifique. Il concerne notamment certains salariés en passe de partir à la retraite sans avoir transféré des connaissances et compétences très spécifiques. Quand un de ces collaborateurs quitte l'entreprise, il emmène avec lui des savoirs et des compétences qu'il n'a pas nécessairement pu (ou voulu) transférer »¹.

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

➤ **L'emploi sensible :**

Ce sont les métiers ou emplois qui seront fortement sujets à disparition, d'où la nécessité soit de prévoir un reclassement soit d'envisager une mobilité géographique externe ou interne. Ce sont donc : «... les métiers dont les évolutions techniques ou technologiques vont entraîner une baisse d'effectif ; les évolutions nécessitant un plan collectif de réorganisation ou reconversion ; les métiers/emplois en déclin ou menacés »².

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

➤ **L'emploi en développement :**

L'emploi connaît un réel développement au regard de son métier. Prenons l'exemple du métier des responsables de ressources humaines, la plupart entre eux ont connu

¹ Ibid, P.78.

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

➤ **L'emploi sans évolution prévisible :**

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

➤ **Catégories socioprofessionnelles :**

La politique de GPEC peut également faire l'objet d'une réflexion en fonction des catégories socioprofessionnelles selon les deux approches suivantes¹ :

1ère approche, « Cadre dirigeant, Cadre supérieure, Cadre, Technicien, Agent de maîtrise, employé, ouvrier » : La première approche donne plus d'importance au « statut » privilégiant une attention sur certaines catégories de l'entreprise. Selon le domaine d'activité, la catégorie ne visera pas nécessairement les cadres, surtout si l'entreprise porte sur une forte productivité ou forte plus-value ouvrière. Par contre, les secteurs d'activité à hautes technologies verront un renforcement des personnels plutôt cadre et très formés.

2ème approche, « Manager Non manager » : La deuxième approche largement rencontrée dans les grandes entreprises, s'intéresse à disposer d'une population managériale qui sache porter les valeurs de l'entreprise et gérer les équipes selon des approches répondant spécifiquement à la stratégie et aux orientations de l'entreprise.

¹ Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit, pp.81-82.

➤ **La catégorisation:**

Elle s'agit de la Gestion des emplois et compétences¹ :

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

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

➤ **Développement des compétences :**

Souvent, une large partie des salariés va connaître une évolution dans l'emploi, il faudra donc déployer un véritable développement des compétences. On est dans un environnement du prévisionnel, qu'il s'agit de construire les compétences aujourd'hui en assurant une évolution des missions à venir et ce à court, moyen, et à long termes.

Dans le développement des compétences quatre besoins fondamentaux cherchent à s'épanouir dans toute action humaine organisée² :

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

➤ **Les évènements individuels :**

Une question qui se pose : quelle politique l'entreprise développe-t-elle individuellement ? La GPEC à travers ses outils, permet de faire des plans d'actions envers les évènements individuels, parmi ces évènements³ :

¹ Ibid, P.84.

² Alain LABRUFFE, *Management des compétences*, éd,AFNOR , 2010, P.14.

³ Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit, P.84.

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

2.3.2. Effectifs : les publics prioritaires :

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

« La notion d'effectif renvoie à la quantité d'individus qui évolueront dans l'entreprise tant dans une logique de départs liés à des démissions, retraites, licenciements de toutes natures, que de projets de recrutement »¹. Dans un point de vue stratégique Il s'agit de concevoir comment ces effectifs évoluent et évolueront à terme au sein de l'entreprise. Parmi les publics variés, la GPEC à aborder des publics prioritaires au regard de l'entreprise et de son contexte socio-économique et juridique. Publics pouvant être considérés comme prioritaires : seniors, jeunes, demandeurs d'emploi, expatriés, handicapés, femmes /hommes...etc.

Pourquoi prioritaires ?² La notion de « priorité » s'exprimera dans différents cas. la législation développe de grands principes, tel que celui de non-discrimination. La démographie L'évolution de la pyramide des âges pourra potentiellement démontrer que les effectifs sont à tel pourcentage proche de la retraite et que les compétences risquent de se perdre. Les seniors deviennent des profils, tout au moins pour certains, en tension.

Et pour arriver à définir ces priorités, la GPEC dispose des mesures générales³ permettant de passer de la gestion par l'âge à la gestion de la diversité des âges. Développement des solidarités intergénérationnelles actives permettant l'épanouissement et l'efficacité des personnes. Mise en œuvre d'un processus de fidélisation des salariés. Établissement des pyramides des âges par district/établissement/filière et par statut.

¹ Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit, P.85.

² Ibid, P.86.

³Ibid, P.87.

➤ Les priorités liées à l'âge :

Le rapport aux jeunes et aux seniors, conduit les entreprises à développer une stratégie intégrant pleinement une politique de gestion des âges en entreprise en recherchant des techniques favorisant l'acquisition des compétences notamment par l'alternance formation et emploi¹.

➤ Les salariés dit « âgés ou sénior » :

La notion de senior devient intéressante, voire stratégique, dans une logique de prévision des emplois et des compétences. Deux catégories de seniors peuvent être identifiées, avec toutes les réserves possibles dès lors que l'on aborde le thème de l'âge² :

- Ceux qui ont entre 45 et 55 ans, classés dans une zone dite de 2ème partie de carrière avec accompagnement plutôt en faveur d'un développement des compétences.

- Et ceux ayant entre 55 et 64 ans, voire plus, qui entreraient dans une zone dite de 3ème partie de carrière avec un accompagnement plutôt en faveur d'un transfert de compétences et d'une préparation progressive au départ de l'entreprise.

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

➤ Les jeunes :

L'image du jeune renvoie : soit à un individu sans qualification ni expérience, qu'il faudra accompagner durant une période plus ou moins longue et à qui il faudra prodiguer un temps considérable au risque de ne pas bénéficier de retour sur investissement ; soit à un collaborateur en construction représentant le devenir de l'entreprise. Alors l'accompagnement de ce jeune, différera. Il aurait effectivement besoin d'un accompagnement personnalisé lui permettant de s'intégrer au mieux. Charge ensuite aux entreprises de participer à l'intégration

¹ Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit, P.89.

²Ibid, P.91.

puis au maintien de ces jeunes dans leur entreprise et donc de les fidéliser et de les motiver par d'autres moyens internes, notamment de GPEC.

➤ . **Les priorités de diversité et mixité :**

La notion de la gestion de la diversité regroupe « des politiques et des outils de gestion qui visent à répondre à certains défis posés actuellement aux gestionnaires des entreprises et des organisations, mais aussi aux acteurs du monde politique et du secteur associatif, confrontés à l'exclusion sociale et à la nécessité d'augmenter les taux d'insertion socioprofessionnelle de certains publics »¹.

La diversité et la mixité se traduisent par une veille en entreprise sur l'ensemble des impacts de la GPEC sur les effectifs hommes et femmes et sur l'équilibre, ou tout au moins équité dans l'accès aux emplois, aux évolutions professionnelles, à la qualification en entreprise. Ainsi que d'autres tranches de la population tel que les handicapés et les demandeurs d'emploi².

➤ **Les handicapés :**

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

➤ **Femmes/hommes :**

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

➤ . **Les demandeurs d'emploi :**

Il est toutefois difficile d'imaginer qu'une entreprise mettant en œuvre une politique GPEC réfléchie et structurée puisse ne recruter des demandeurs d'emploi que pour leur statut et les

¹ Annie CORNET et Philippe WARLAND, *GRH et gestion de diversité*, © DUNOD, Paris, 2008, P.12.

²Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit. P.94.

primes potentielles qu'il est possible d'obtenir. Ce point n'est toutefois pas à exclure de la réflexion GPEC.

Des formules « intelligentes » existent et permettent une intégration progressive de certains demandeurs d'emploi leur permettant une entrée en compétences réfléchie et constructive. Prenons l'exemple, parmi toutes les possibilités existantes, de l'AFPR (Allocation formation préalable au recrutement). Cette formule permet d'intégrer dans une entreprise une personne ayant le statut de demandeur d'emploi durant plusieurs semaines avec ambition de lui permettre de prendre possession progressivement d'un emploi repéré qui débouchera normalement sur un contrat de travail. Ajoutons que le statut de demandeur d'emploi dans une GPEC s'attache également au salarié que l'entreprise envisage de ne pas conserver. Le salarié est alors destiné à devenir demandeur d'emploi. Quelles mesures l'entreprise envisage-t-elle alors dans le cadre de sa GPEC ?

Pour les publics demandeurs d'emploi et les salariés à temps partiel : Utilisation du contrat de professionnalisation pour l'embauche de demandeurs d'emploi. Contrat de professionnalisation pour la réalisation des parcours personnalisés d'adaptation au premier poste pour les demandeurs d'emploi de 26 ans et plus. La professionnalisation et l'insertion professionnelle des jeunes et demandeurs d'emploi, voies de formation par alternance : apprentissage, contrat de professionnalisation¹.

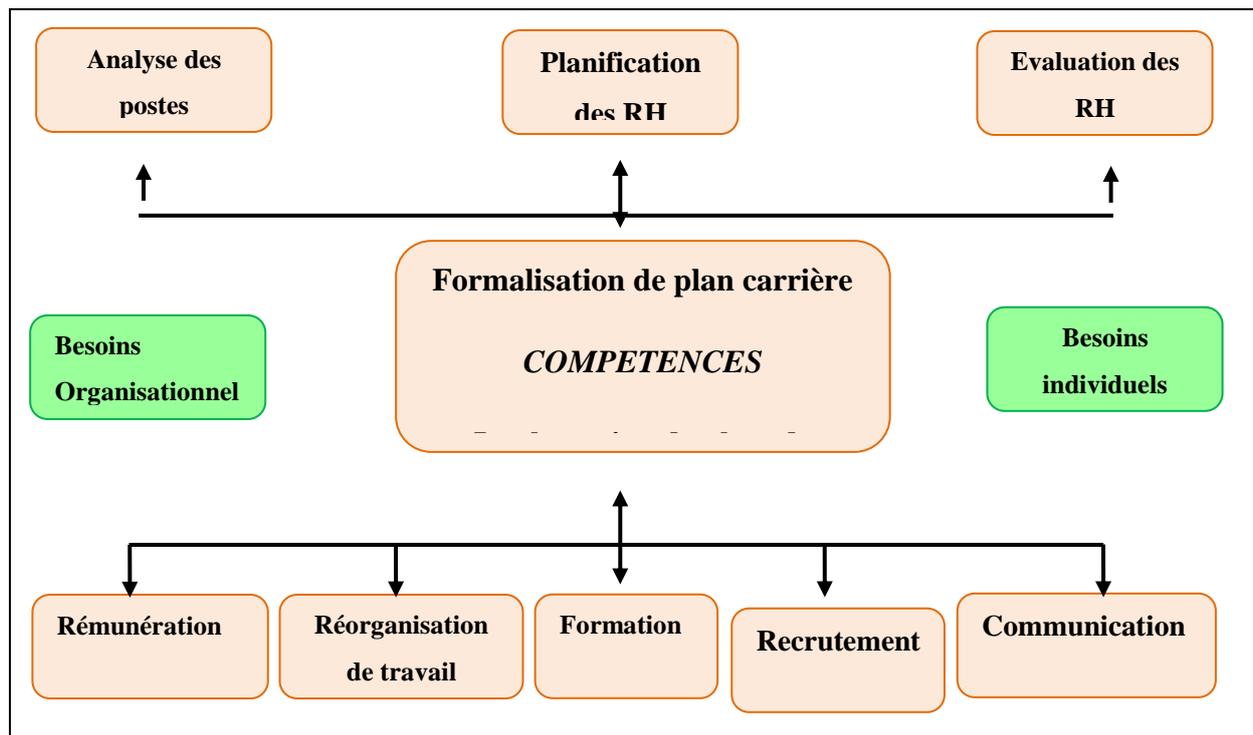
2.3.3. Les carrières :

La carrière ou parcours professionnel retrace le chemin individuel d'un salarié dans sa vie professionnelle. Où un certain nombre d'événements surviendra pour lesquels la GPEC aura à proposer des solutions et négocier avec la stratégie d'entreprise dans la gestion des carrières qu'elle s'occupe de « ...planifier, organiser, mettre en œuvre, et contrôler les mouvements internes et externes de personnel »².

¹Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit, P.98

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

Figure N°10 : Système de gestion des Carrières.



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

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

La carrière renvoie à plusieurs notions ce sont¹ : La notion de « temps », ce qui conduit l'entreprise à entrevoir dans sa réflexion GPEC un début, une évolution et une fin de carrière en fonction du temps. Donc il conviendra avec une bonne démarche GPEC d'envisager des accompagnements pour les ressources humaines de l'entreprise. La carrière aussi renvoie à la notion « Exerce ». La GPEC prend en considération la façon dont le collaborateur peut assumer cette responsabilité et quelles compétences l'entreprise doit lui permettre de développer pour cela. Les positions au regard de la carrière, la vie d'une carrière et du collaborateur qui la porte impose que l'entreprise intègre un accompagnement individualisé, la plupart du temps par des entretiens de début et mi-parcours de carrière mais également par

¹ Philippe BERNIER, et Annabelle GRÉSILLON : *la GPEC*, Op.cit, P.101.

des entretiens professionnels et annuels organisés selon l'ambition que l'entreprise veut bien lui donner.

Préconisations et pistes de réflexion sur l'accompagnement¹ : Mise en place de parcours « type » par métier. Création de parcours qualifiants de progression. Création de comités carrières consacrés à l'examen des besoins de l'entreprise, des possibilités et souhaits d'évolution des collaborateurs. Mise en œuvre de plan de développement du personnel (formation, mobilité...) permettant d'atteindre le niveau de performance attendu. Renforcement et développement des compétences et performance des salariés en engageant une réflexion sur leur parcours professionnel, en reconnaissant les acquis et en encourageant leur accès à la formation. Renforcement et actualisation des modalités de gestion des compétences, de transfert des savoirs entre générations et plus précisément entre les seniors et les plus jeunes, suivi de l'individu en entreprise, suivi qui sera nécessairement organisé au travers d'outils de GPEC...etc.

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

2.3.4.1. Définitions :

Pour trouver les liens entre compétence, gestion des compétences, stratégie, management stratégique des ressources humaines, il convient de présenter les définitions que nous retenons de chacun de ces concepts.

Selon Defelix (2003), **la compétence** est « une combinaison de ressources, dans une situation donnée, rendant capable de... » ces ressources peuvent être très variées. Il peut s'agir des d'informations mises à la disposition des ressources humaines ou détenues par ceux-ci ; d'outils, d'instruments, de systèmes d'aide à la décision, de connaissances ou de savoir-faire acquis par la formation, par l'expérience ; d'attitudes, de traits de personnalités, de motivations, de savoir-être, d'éléments culturels (valeurs, identités), ...etc.

La compétence est toujours située : elle dépend d'une situation donnée, avec des marges de manœuvre temporelles elles aussi plus ou moins flexibles. L'expression « rendant capable de... » Indique qu'il s'agit de quelque chose de tangible, d'opérationnel, de mesurable.

Sur cette base, « **la Gestion des compétences** » peut être définie comme la somme des actions, démarches, outils, ...etc. permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de

¹ Ibid, P.103.

réguler les compétences dont elle a besoin, actuellement et au futur, individuellement et collectivement, compte tenu ses objectifs et buts, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques, de sa culture.

le mot « **stratégie** » a reçu de nombreuses propositions de définition. En suivant l'approche privilégiée par les auteurs de Strategor, nous retenons qu' « Élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe ».

Allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe fait référence à la stratégie concurrentielle ou « business strategy » qui a pour « objectif, en situation de libre concurrence, d'assurer à l'entreprise un avantage compétitif durable sur l'ensemble de ses concurrents, dans un domaine particulier ».

La stratégie de coûts et la stratégie de différenciation forment les deux grands types de stratégie concurrentielle. Il convient de distinguer au-delà des stratégies de groupe et des stratégies concurrentielles, les stratégies fonctionnelles qui indiquent « la contribution de chaque fonction à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la construction d'avantages concurrentiels ». Dès lors, elles « traduisent les choix majeurs quant à l'obtention, à l'agencement et à la gestion des ressources financières, matérielles, technologiques et humaines de l'entreprise » (Desreumaux, 1993).

La stratégie fonctionnelle en matière de ressources humaines correspond au management stratégique des ressources humaines (MSRH). On est proche du rôle de partenaire stratégique qui revient selon A. Roger (2007) à : « contribuer à l'élaboration de la stratégie business tout en facilitant sa mise en œuvre de telle sorte qu'elle soit comprise et relayée par chacun des acteurs concernés. Le rôle du DRH contribue alors à la prise de décision stratégique dans l'entreprise »

2..3.4.2. Relation entre stratégie et gestion des compétences :

➤ De la stratégie aux compétences requises : l'approche « top-down »¹ :

Le départ est la formulation de la stratégie de groupe et de la stratégie concurrentielle. Il est demandé à la fonction ressources humaines d'identifier les compétences requises par ces options stratégiques. Dans ce cadre, la direction des ressources humaines définit son propre

¹ Javidan, M., *compétence core*, 1998, P. 60.

plan stratégique (MSRH) lui permettant de s'assurer que les compétences requises seront disponibles au bon moment lors de la mise en œuvre des stratégies de groupe. Des instruments de type Balanced Score Card (BSC) permettent de suivre l'évolution des résultats en référence aux objectifs initiaux .

➤ **Des compétences détenues à la stratégie :**

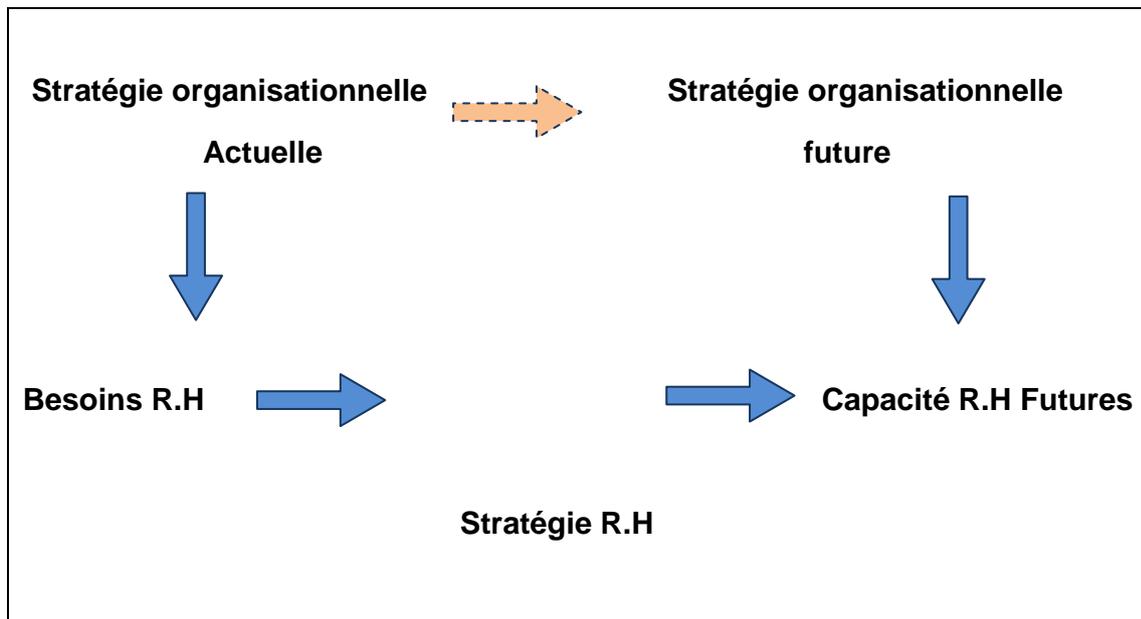
L'approche « bottom-up » ou Resource Based View (RBV) :

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

2.4. Stratégie et gestion des compétences : un double processus¹

¹ Guérin, G. et Wils, T, La gestion stratégique des ressources humaines, *Encyclopédie des ressources humaines*, 2ème édition, 2006, pp. 41-52.

Figure N°11 : Le double processus d'alignement et d'investissement à la base de formulation de la stratégie



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

Le premier processus aligne, les ressources humaines sur les besoins RH qui découlent de la stratégie. La stratégie RH est ici réactive : déclinaison de la stratégie en compétences requises. Le processus d'investissement influence la stratégie par le biais des capacités RH. En travaillant à bâtir les forces qui seront à la base des stratégies futures, la stratégie RH est ici proactive, s'appuyant sur les compétences détenues.

Chapitre II : la démarche de la GPEC et la stratégie de GRH

La GPEC c'est un outil de pilotage qui s'intègre dans la stratégie globale de l'entreprise, qui permet ainsi de projeter la gestion des ressources humaines dans le temps.

Pour avancer, se développer, une entreprise a défini un plan stratégique d'entreprise. La GPEC est sa déclinaison en terme de gestion de ressources humaines. À travers une démarche méthodologique basée sur l'analyse des états de lieux et la mensuration des écarts afin d'élaborer un plan de formation ajusté à l'aide de outils de la GPEC. L'objectif principal de cette démarche est de prévoir l'évolution des métiers dans l'entreprise afin d'anticiper le changement, développer les compétences des salariés afin d'améliorer leur employabilité assurer le transfert de compétences clés.

La valeur ajoutée que la GPEC accorde à l'entreprise est de générer une véritable dynamique de progrès ; renforcer sa compétitivité et dynamiser ses équipes

Chapitre III :

La place de la GPEC dans la GRH

Cas : TONIC INDUSTRIE BOUSSEMAIL

:d'EPE tonic industrie SPA

Comme il à été préalablement mis en évidence lors de la partie théorique de notre recherche, La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive et indispensable pour qu'une fonction de RH soit performante.

Au cours de ce chapitre, nous allons tenter d'évaluer le niveau d'application de la GPEC au sein de l'entreprise accueillante « TONIC INDUSTRIE », dans 30 jours nous avons essayé de tirer le maximum des informations nécessaire à notre étude.

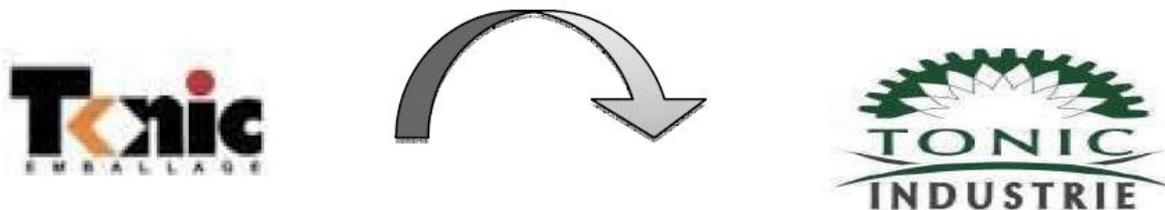
Avant d'entamer l'aspect pratique de notre recherche, nous allons exposer une présentation générale de l'entreprise accueillante en donnant un aperçu organisationnel sur cette entreprise, ses activités et ses missions. Ainsi qu'une présentation de la DRH qui est concerné par notre étude de cas.

En suite, nous allons illustrer comment elle est la politique de RH au sein de la « SPA TINDUSTRIE », avant de présenter notre démarche méthodologique de l'enquête, ses objectifs et ses outils.

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

Section1:Présentation de l'entreprise accueillante « TONIC INDUSTRIE ».

1.1. Historique : De TONIC Emballage à TONIC Industrie :



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

La banque BADR (La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural) lui a ouvert des lignes de crédits entre les années 2000 et 2005. Elle mettra ainsi à la disposition de Tonic plus de 65,5 milliards de dinars, soit 635 millions d'euros. TONIC Emballage couvre près de 60 % du marché de l'emballage en Algérie et exporte à l'étranger. En 2005 elle emploie plus de 3.500 salariés, affiche une capacité de production de 300.000 tonnes par an de produits finis et réalise un chiffre d'affaires à l'export de l'ordre de 36 millions d'euros. En 13 juillet 2009, le tribunal de Blida a désigné par ordonnance N° 147/2009, deux(02) syndics administrateurs judiciaires pour assurer la mission de gestion de cette faillite.

30 septembre 2010, les syndics administrateurs judiciaires avaient arrêté, qui a remarqué de base pour le paiement par dation des dettes de la BADR.

A la date du 26 décembre 2010, ces cessions par dation après avoir fait l'objet d'un rapport spécial des commissaires aux comptes de ces sociétés. Par résolution N°06/109/06/012011 portant le traitement des entreprises du groupe Tonic.

le CPE a décidé de charger la BADR de mettre en place des financements nécessaires à l'exploitation et aux investissements de la nouvelle EPE à créer par la SGP-GEPHAC, Le 08 Mai 2011.

1.2. Présentation de l'entreprise :

1.2.1 .Présentation générale :

L'entreprise TONIC INDUSTRIE est créé le 14/04/2011 suite à la résolution^o6/109 du 06/01/2011, opérante dans le secteur de la papeterie et de l'emballage. Elle est organisée en la forme d'une EPE/SPA avec un capital social de 30.000.000.000 DA, dont la totalité est détenue pour le compte de l'État par la Société de gestion des Participations « SGP GHEPHAC ».

TONIC INDISTRIE spa à deux zones de production la première (zone d'activité de Bou-Ismaïl (wilaya de Tipaza)).contienne les unités de production des produits finaux qui sont :

l'unité carton ondulé, l'unité sacherie, l'unité impression héliogravure, flexographie et numérique, l'unité de production façonnage (ramette, pots et gobelets), et la deuxième zone (zone de Chaïba (wilaya de TIPAZA)).

Pour la récupération et le recyclage de papiers : Unité récupération du papier, unité liner, unité mandrin, Unité de fabrication et de transformation des papiers ouate, de plus un parc très important des moyens logistiques et transportation entre les unités.

1.2.2. Les Domaines de compétences sont :

➤ **L'activité de production :**

- Fabrication de papiers ouate (tissu)
- Fabrication de papiers pour carton ondulé (liner)
- Fabrication de cellulose moulée (Alvéoles)

➤ **L'activité de Transformation :**

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

- Transformation papier tissu (serviettes en papier, papier Hygiénique....).

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

L'entreprise assure une activité de récupération de papiers et cartons pour les besoins de ses unités de production.

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

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

1.2.3 Sites d'activité :

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

✓ **1er site** : d'une superficie de 12,2 ha situé dans la zone industrielle de Bou Ismail n'est pas clôturé. Dans cette zone se trouvent les structures administratives et techniques (DG, DRH, DAG, DFC, DAC, DPCGI, les structures commerciales, le magasin central, le magasin de produits semis finis, les ateliers de fabrication de carton ondulé, d'emballage souple, d'alvéoles, de boîtes pliantes, d'enveloppes, de sacs, de gobelets, de pots en plastique, l'imprimerie sur support et les pompiers).

A proximité se trouve aussi le magasin de stock de matières premières.

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

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

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

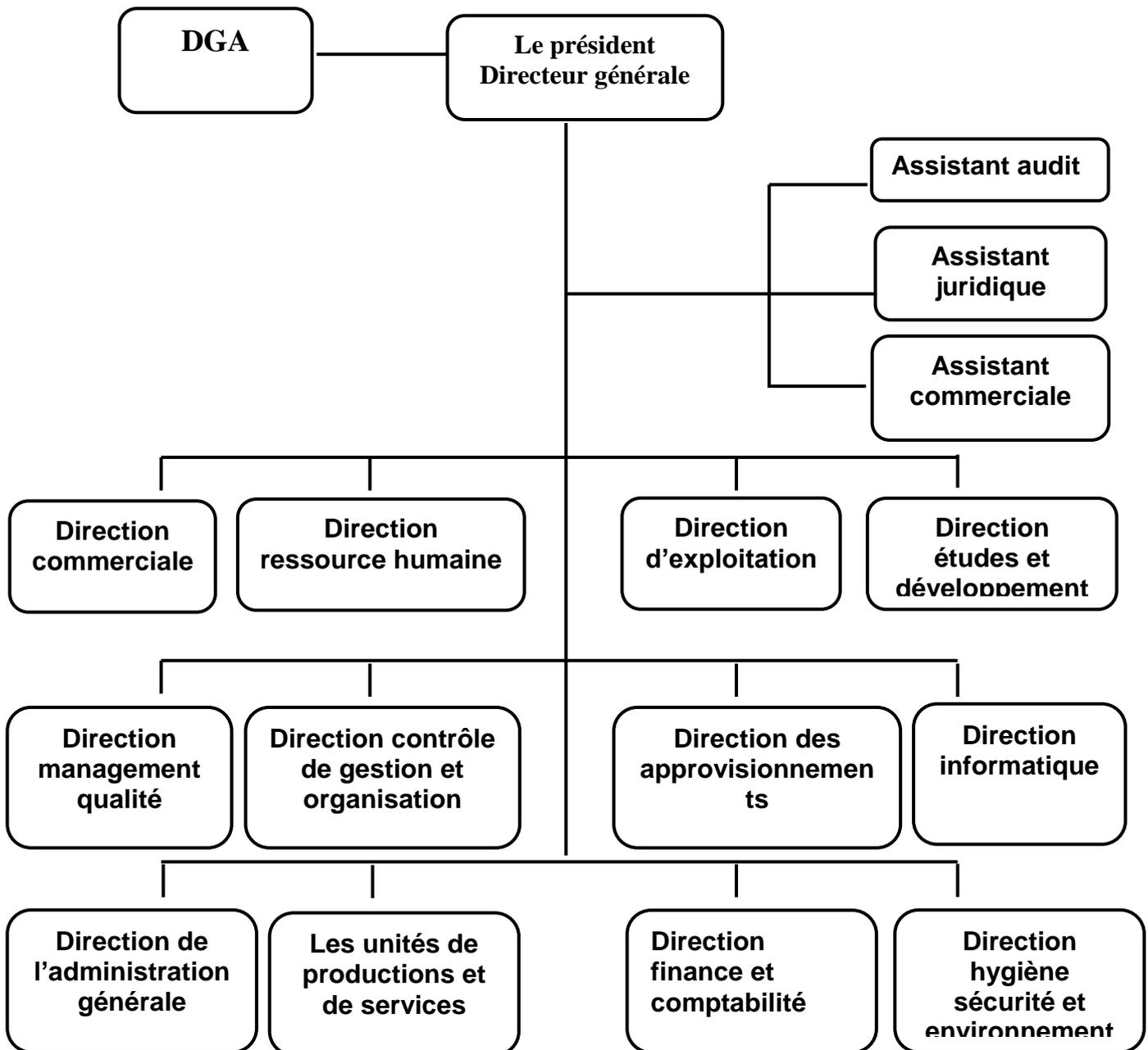
Il faut signaler que :

- Les différents ateliers de production ne sont pas disposés de façon à constituer une chaîne continue de production.

- Les produits semis finis sont ainsi transportés d'une unité à l'autre par des chariots Élévateurs ou par des camions en fonction de la distance entre les deux unités de production. Ce qui génère des surcoûts importants de manutention et des pertes de produits semis finis lors des différentes opérations de manutention.

1.3. Organigramme de TONIC Industrie :

Figure N° 12 : organigramme de « tonic industrie »



Source : Direction de Contrôle de Gestion et Organisation

L'organigramme proposé par Tonic est un organigramme fonctionnel, ce dernier est connu du changement au niveau des directions déjà existantes à partir de l'année 2012, et il est à l'origine ce qui suit :

A. L'organisation :

- Présente des incohérences dans la répartition des activités et leur structuration
- Des simples petits ateliers sont érigés en unités de production.
- La ligne hiérarchique directionnelle est peu étendue : pour Tonic industrie, un aspect négatif car chaque structure ou entité administrative distinguée est rattachée directement au PDG, devenu «chef d'état-major» dirigeant directement les « sergents » (simple image pour une compréhension immédiate).
- Entre les activités (aux interfaces), les responsabilités sont parfois mal réparties mais en voie de reformulation.
- Les procédures de gestion sont peu formalisées ou absentes.

B. Le management :

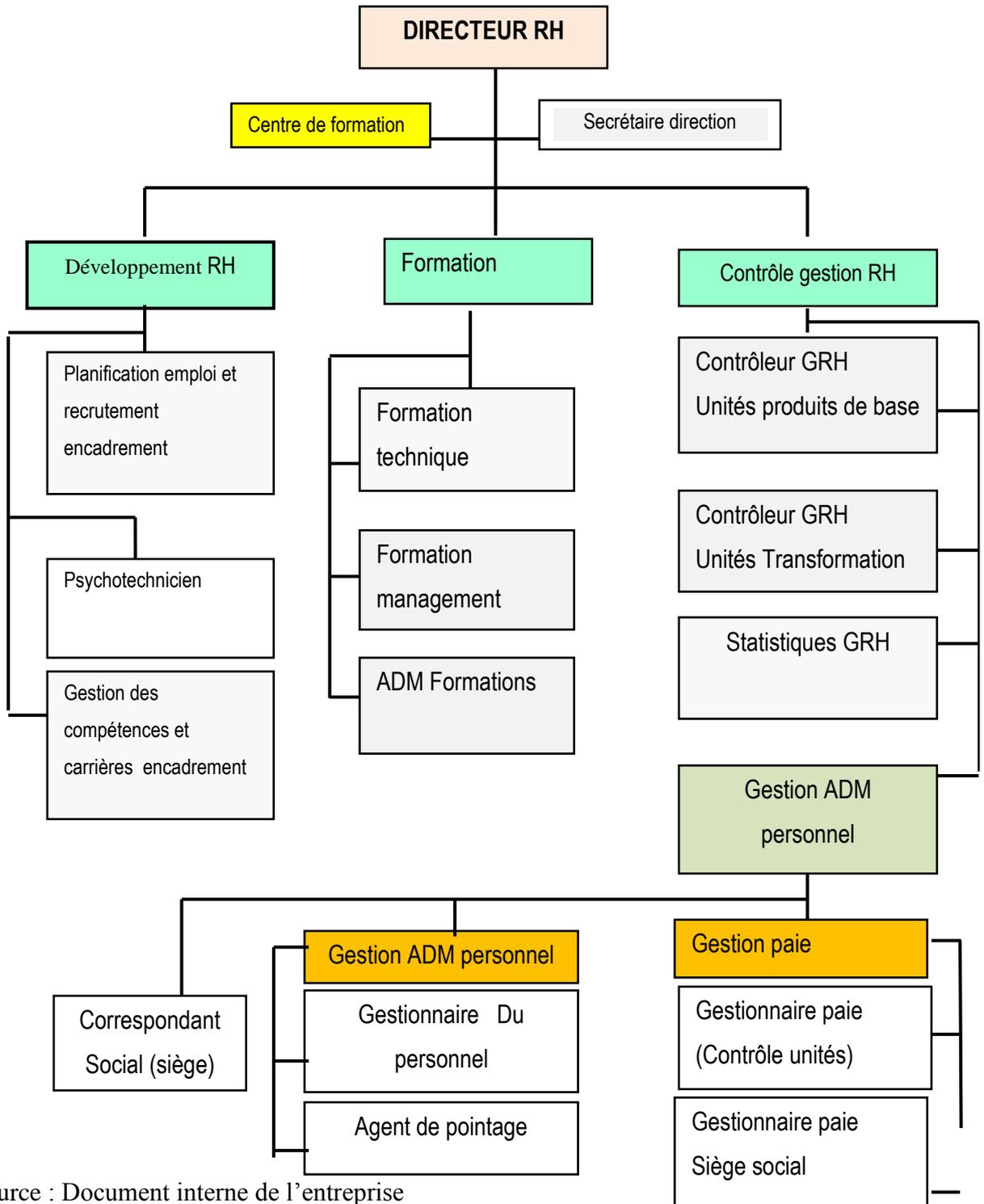
- Absence quasi-totale de véritables systèmes de gestion (insuffisances dans la conception de ceux existant).
- Le style de management est de type mixte, mais nettement plus directif que consultatif mais cohabite aussi avec le laisser faire; toutefois, le rapport de confiance commence à se mettre en place dans l'entreprise, mais impulsé quasiment par le seul PDG et quelques collaborateurs, l'encadrement, de façon générale, encore trop absent et lointain des préoccupations, attentes réelles et légitimes de l'entreprise comme des travailleurs. Dans cette renaissance de la confiance, il faut y inclure, à notre impression certes encore première, les nouvelles relations partenariales qui se dessinent, empreintes de sérénité et s'inscrivant dans la recherche du dialogue. En tout état de cause, une bonne voie.
- La productivité est très faible, comme l'utilisation des capacités existantes (des marchés perdus, développement de la concurrence, des équipements faiblement utilisés, des équipements non réceptionnés ou non mis en fonctionnement faute de personnel formé)

1.4. Présentation de la DRH de TONIC :

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

1.4.1. Organigramme de la DRH :

Figure N°13: L'Organigramme de la Direction Ressources Humaines de « Tonic industrie »



Source : Document interne de l'entreprise

1.4.2. Missions de la direction des Ressources Humaines du Tonic industrie :

A. Les principales missions de la direction RH :¹

L'effectif de l'entreprise TONIC industrie dépasse 2146 employés ce qui rend la mission de direction des ressources humaines complexe ;

- Elaborer la politique sociale de l'entreprise et veiller à son application une fois adoptée.
- Effectuer les analyses qualitatives et quantitatives nécessaires à une gestion adaptée à l'entreprise des ressources humaines ;
- Elaborer et mettre en œuvre tous les systèmes de management des ressources humaines ;
- Gérer l'évolution des ressources humaines notamment par des politiques appropriées en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la formation étant le moyen privilégié pour assurer la promotion et la gestion de carrière.
- Rechercher la motivation du personnel
- Veiller au respect de la législation sociale, de la convention de l'entreprise, du règlement intérieur et des procédures internes.
- Etude constante du milieu de travail et la recherche de solution correspondantes aux conditions et relation de travail (c'est-à-dire ; veiller à ce que les conditions de travail soient réunies pour permettre le déroulement normal du travail
- L'élévation du niveau de participation des travailleurs aux activités de l'entreprise.

D'après l'entretien qui se déroule avec le chef de département développement RH, et responsable formation leurs missions sont comme suit :

B. Les missions de département développement RH :

- Elaborer et réaliser les plans annuels et pluriannuels de formation,
- Initier en collaboration avec la direction exécutive des RH, les formations au comportement managérial destiné aux cadres supérieurs senior et aux cadres à haut potentiel.
- Analyser les besoins en formation des personnels, développer et mutualiser les formations avec les autres départements, à travers la prospection, l'élaboration de conventions et de programmes d'échanges.

¹ EPE TONIC INDUSTRIE. Spa logigramme des manuels de gestion des Ressources humaines.

- Prendre en charge les écarts constatés dans la mise en œuvre des techniques et technologies nouvelles.

C. Les missions de département formation :

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

D. Les missions de département contrôle de RH :

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

Section 2 : la politique de ressource humaine au sein de « Tonic industrie » :

2.1. La formation au sein de TONIC Industrie :

La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services.

Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

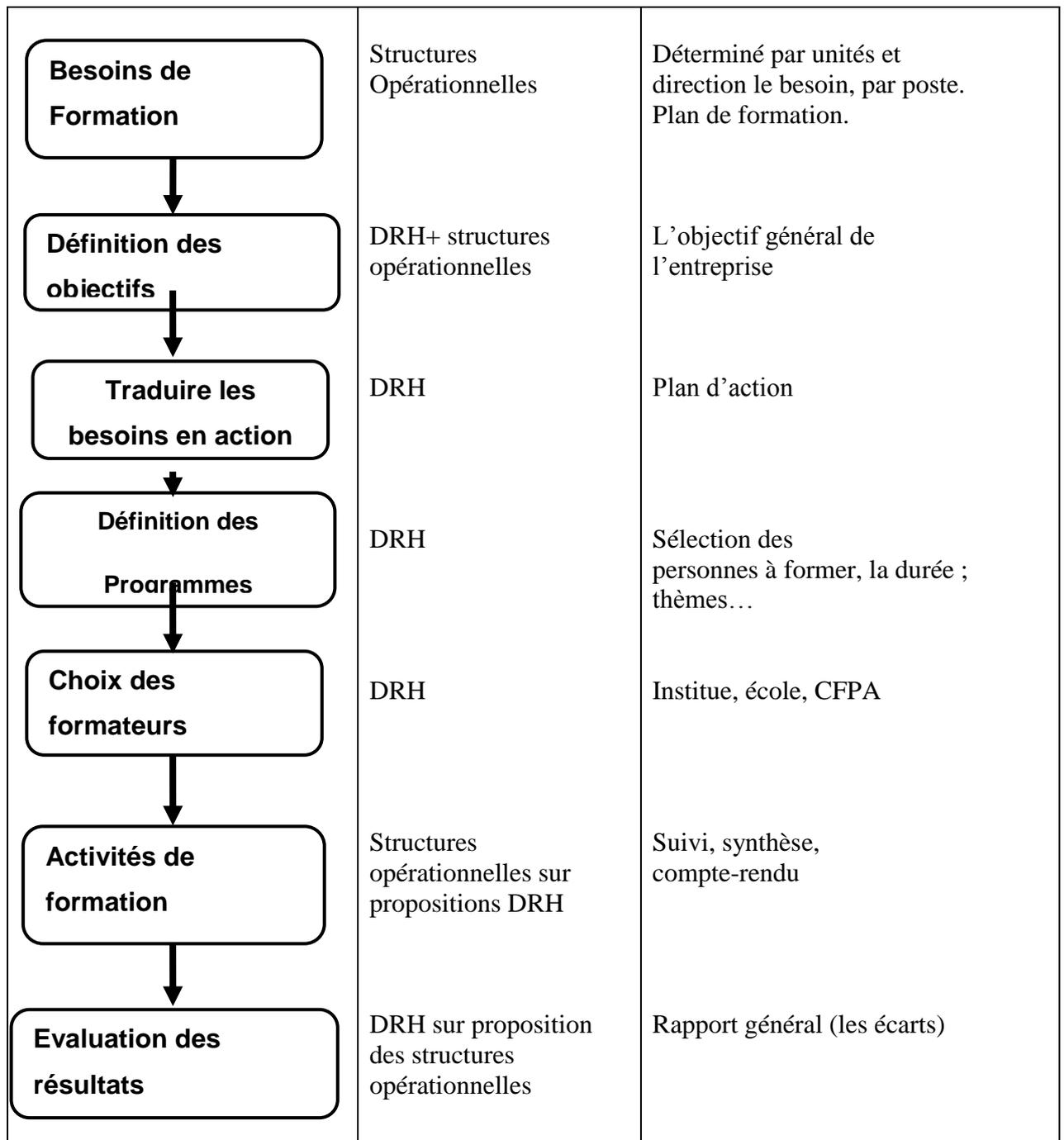
2.1.1. Le rôle de formation au sein de TONIC Industrie :

La société de gestion des participations de l'État chimie-Pharmacie « SGP GEPHAC SPA » l'unique actionnaire oblige TONIC Industrie de lancer des formations du personnel et de consommer 1% du capital social qui est équivalent à 4 Milliard de Dinars. Car si TONIC Industrie n'a pas consommée ce budget, il va se transférer directement au trésor public et ce

dernier va aider les instituts de formation donc TONIC Industrie préfère lancer des formations du personnel de l'entreprise pour avoir une meilleure performance

2.1.2 .La procédure de formation au sein de « Tonic industrie » :

Figure N°14 : La procédure de formation au sein de « Tonic industrie » :



Source : document interne de l'entreprise

2.1. 3. Le cycle de formation au sein de TONIC Industrie :

A- Besoin de formation :

Cette phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Cette dernière elle planifier et vois au bon fonctionnement des formations offertes.

Un besoin de formation apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

On distingue entre 2 types de besoin de formation :

➤ **Besoins collectifs de formation :**

Ce type de besoin de formation se représente comme un séminaire qui dure entre 1 et 15 jours (courte terme) avec l'obtention d'une attestation fin de formation

➤ **Besoins individuels de formation :**

Ce type de besoins de formation coute plus chère que le premier avec le contrat de fidélité (5 ans) comme condition pour accéder à ce type de formation et en fin de formation la personne formé sera diplômé.

TONIC Industrie prépare les deux tableaux des besoins de formation (annexe).ces deux tableaux seront remplis du cahier de charge des entreprise formants.et pour avoir un des lots (annexe), il faut que le centre de formation peut former au minimum 4 spécialités mentionnés dans ce lot.

Le cas si aucune organisation de formation n'a pas la capacité d'avoir le lot, TONIC Industrie accède à l'entreprise fabricante pour avoir cette formation et ce qui s'appelle « gré à gré » par l'envoi d'une fiche de synthèse à cette entreprise et la mention du mode de passation et la justification de ce mode.

- **Schéma descriptif des opérations se rapportant au département formation (voir annexe 8)**

B- Objectifs d'une politique de formation :

A court terme :	<ul style="list-style-type: none"> • Perfectionnement individuel . • Perfectionnement collectif pour améliorer les performances . • Formation d'insertion
A moyen terme :	<ul style="list-style-type: none"> • accompagner et faciliter les changements • Réussir un investissement et/ou un changement d'organisation • Développer les potentiels ; • Formation d'insertion ; • Former aux métiers ; • Faciliter les projets individuels.
A long terme :	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer l'avenir ; • Changer de culture ; • Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation.

Source : document interne de l'entreprise

C- Correspondance entre objectifs de formation de l'entreprise et objectifs individuels :

Objectifs de l'entreprise	Objectifs individuels :
<p>a) A court terme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Performances de l'unité ; • Performances individuelles. <p>b) A moyen terme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investissement • Changement d'organisation • Evolution de carrière (intégration, promotions, mobilité interne, mobilité externe) • Evolution des métiers • Evolution des qualifications 	<p>a) A court terme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • contribué à la performance d'une équipe • perfectionnements dans son métier <p>b) A moyen terme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • être prête aux modernisations • développer ses responsabilités • évolutions de carrière (intégration, promotion, mobilité interne, mobilité externe) • apprendre / changer de métier

Source : document interne de l'entreprise

2.2. Le processus de recrutement au sein TONIC industrie :

2.2.1. Modalités de recrutement :

La présente procédure a pour objet de définir les modalités pratiques de recrutement Externe et interne au sein du Tonic Industrie.

Recrutement externe :

a. Conditions générales :

Tout recrutement est subordonné aux conditions suivantes :

- être de nationalité Algérienne ;
- être âgé de 16 ans au minimum sauf dans le cas du contrat d'apprentissage ;
- Satisfaire aux conditions physiques et professionnelles requises ;
- libre de tout engagement.

b. Conditions particulières :

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

2.2.2. Identification des besoins de recrutement :

a. Expression des besoins de recrutement :

L'expression de besoin de recrutement émane des différentes structures et doit s'inscrire dans les motifs suivants :

- vacance d'un poste de travail ;
- surcroît de travail ;
- plan de relève du personnel partant dont la vacance peut nuire au bon fonctionnement de la structure ;
- plan d'investissement : acquisition d'une nouvelle technologie nécessitant le recours à un recrutement de personnel spécifique ;
- Elle est transmise au Directeur des Ressources Humaines pour suite à donner après la validation de la direction générale de l'entreprise ;

b. Recherche de candidatures :

après avoir analysé les besoins de recrutement , le Directeur des Ressources Humaines vérifie l'opportunité du besoin et fait recours :

- à l'agence locale ou régionale de l'emploi (ANEM) ; au fichier de candidatures classées à son niveau ;

- à la voie de presse dans les quotidiens nationaux ;

L'annonce par voie de presse doit comporter le visa obligatoire de l'ANEM Territorialement compétente.

C. Exploitation des candidatures internes :

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

D. Recueil des candidatures externes :

La structure Ressources Humaines tient à jour un fichier de candidatures reçues sur la base du bulletin de présentation transmis par l'ANEM pour chaque candidat, le Directeur des Ressources Humaines opère à une présélection de candidatures proposées, en tenant compte des exigences requises pour le recrutement du/ou des postes à pourvoir.

2.2.3. Modalités de sélection :

A. Sélection des candidatures externes :

Le Directeur des Ressources Humaines reçoit les candidatures adressées par l'ANEM et font l'objet d'un tri, d'étude individuelle et de présélection.

B. Choix des candidats :

Cette opération concerne les candidats présélectionnés ;

Sur la base de la liste des candidatures potentielles arrêtées, la Direction des Ressources Humaines procède à la convocation des candidats retenus pour subir un entretien et/ou un test d'embauche.

L'entretien d'embauche encadré par la Direction des Ressources Humaines se fera en présence du responsable de la structure qui a exprimé le besoin de recruter.

Le Directeur des Ressources Humaines informe l'ANEM des suites réservées à l'ensemble des candidatures adressées.

C. Etablissement et signature du contrat de travail :

Un contrat de travail écrit est signé conjointement entre l'employeur et le travailleur. Une copie du contrat de travail est remise au travailleur au moment de la signature de son procès-verbal d'installation.

D.. Type de contrat :

Un contrat de travail écrit est signé conjointement entre l'employeur et le travailleur soit de type à durée indéterminée (**CDI**) ou à durée déterminée (**CDD**).

Une copie du contrat de travail est remise au travailleur au moment de la signature de son procès-verbal d'installation.

2.2.4. Modalités d'installation du nouveau recruté :

A. Modalités d'installation du nouveau recruté :

Le Procès-verbal d'installation a pour objet de confirmer la prise de fonction du nouveau recruté. Il est établi par la structure du personnel. La relation de travail prend naissance, au moment de la signature des documents d'engagement désignés ci-après :

- le contrat de travail ;
- le procès-verbal d'installation.

B.. Mise en situation professionnelle (MSP) :

Le nouveau recruté est mis en situation professionnelle pour une durée qui ne peut excéder trois (03) mois, notamment pour les cadres et agents de maîtrise.

Une fiche de suivi selon imprimé est communiquée aux structures d'accueil pour apprécier le candidat (voir annexes)

2.2.5. La période d'essai

Tout candidat retenu par l'employeur est soumis obligatoirement à une période d'essai conformément à la convention collective de l'entreprise. la période d'essai est spécifiquement signifiée dans le contrat de recrutement.

La structure qui a exprimé le besoin de recruter est chargée d'élaborer pour le nouveau recruté un programme de travail en vue de faciliter son intégration. la structure d'affectation assure le suivi pour valider les exigences du poste à occuper. Au moment de l'installation, la structure chargée du personnel remet à la hiérarchie

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

2.2.6. La confirmation :

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

- Rejet de confirmation pour essai non concluant ;
- Confirmation au poste de travail.

A l'issue de la période d'essai, dans le cas où la décision de rejet ou de confirmation n'a pas été notifiée au travailleur concerné.

2.2.7. L'Accueil :

Le supérieur hiérarchique prend en charge le candidat nouvellement recruté :

- Présentation de la structure d'affectation : TONIC Industrie.
- Description du poste de travail du nouveau candidat : missions, attributions responsabilités, liaisons hiérarchiques et fonctionnelles ;
- Présentation du travail à accomplir, de l'outillage et des équipements et des règlements
- de sécurité et l'équipe de travail ;

Informations utiles au candidat sur les règles générales de fonctionnement : horaires de travail, pauses, documents à utiliser, procédures de travail.

2.2.8. Le Livret d'accueil :

Le livret d'accueil est un document interne que « TONICINDUSTRIE » doit remettre à tout travailleur nouvellement recruté lui permettant de prendre connaissance sur La présentation générale de l'entreprise, différentes activités, objectifs structures.

2.2.9. Evaluation du recruté :

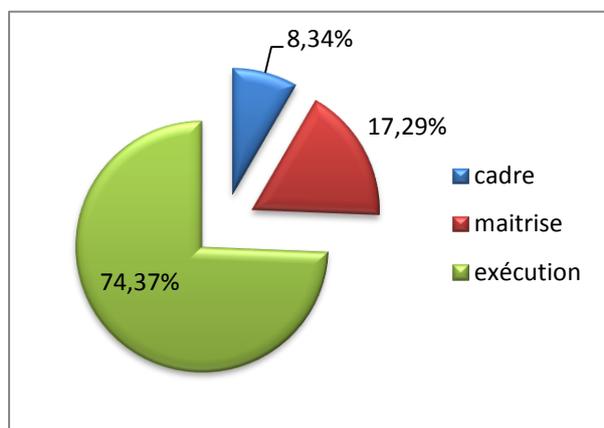
Le recruté, est soumis à une période d'essai au terme de laquelle il est apprécié par sa hiérarchie selon la fiche d'évaluation de la période d'essai (voir annexes). Lorsque les résultats sont jugés satisfaisants le travailleur est confirmé à la date de son recrutement par décision au poste de travail. Donc au terme de l'analyse de la politique de gestion des ressources humaines au sein « TONIC Industrie », nous avons constaté l'existence d'un potentiel humain important mais qui demeure malheureusement mal exploité.

« Tonic industrie » prévoit aujourd'hui 2146 employés (budget 2017) soit une démunissions de 12% par rapport à la clôture 2016 (2438 employés en 2016) .

2.3. L'état d'effectifs global :

Figure n°15 : la répartition de l'effectif par CSP :

Parmi les 2146 travailleurs 74,37% relèvent des personnels liés à l'exécution ceci s'explique essentiellement par la nature de l'activité de l'entreprise suivis de 17,29% qui font partie de la maîtrise et le reste 8,34% représentent les cadres.



Source : élaboré par nous-mêmes.

2.3.1. La répartition de l'effectif par type de contrat :

Tableau n°04 : la répartition de l'effectif par type de contrat :

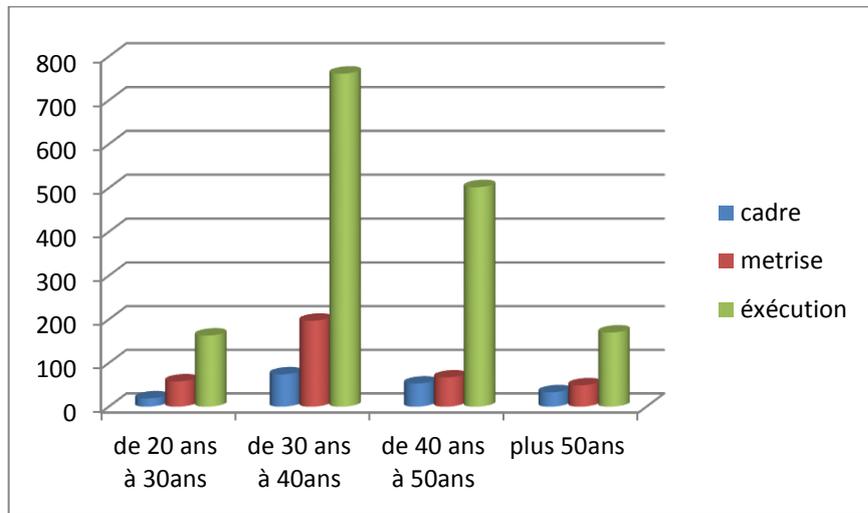
Type de contrat catégorie	2017		
	CDD	CDI	total
cadre	124	55	179
maîtrise	299	72	371
exécution	1315	281	1596
total	265	1881	2146
taux %	12,35	87,65	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

87,65 % des employés sont recrutés sous forme de contrat à durée déterminée contre 12,35% sous forme de contrat à durée indéterminée. Ceci s'explique par l'activité régulière de l'entreprise.

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

Figure N°16 répartition par tranche d'âge et par CSP



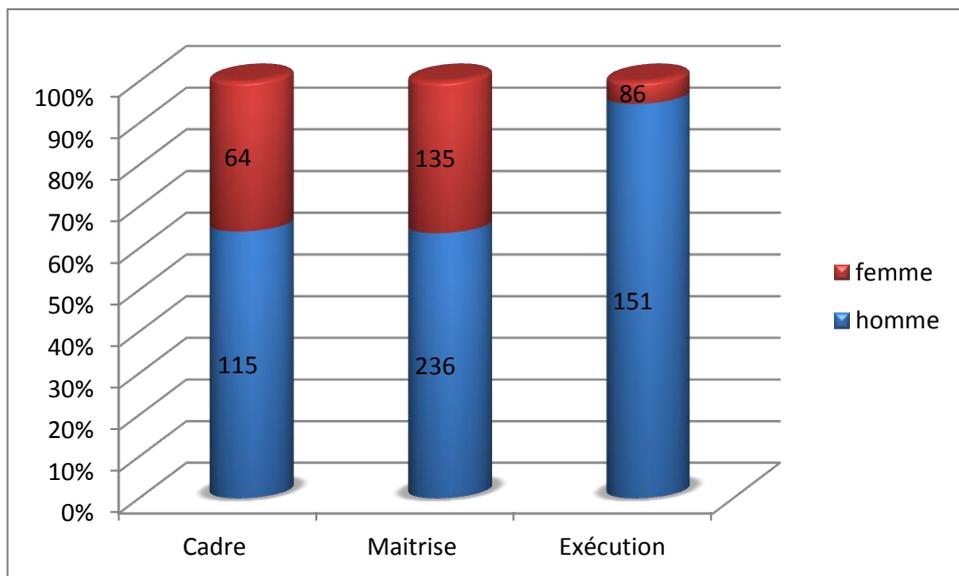
Source : élaboré par nous-mêmes.

Une concentration des effectifs a été enregistrée dans les trois tranches d'âge (30-34), et (40-50) soit 77,07 % de l'effectif global ; par ailleurs la plus faible concentration a été enregistrée dans la tranche d'âge plus de 50ans. il ya lieu de préparer un plan de recrutement pour faire face à des éventuel de départ en retraite proportionnelle pour les travailleurs dont la tranche d'âge se situe de plus de 50 ans .

2.3.3. L'état des effectifs par sexe :

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

Figure n°17 : la répartition des effectifs par sexe l'année 2017 :



Source : élaboré par nous-mêmes.

On remarque la présence prédominante des hommes par rapport aux femmes 86,71% contre 13,29 % au total avec toutes catégories confondues.

Section 3 : la démarche méthodologique

3.1. Les objectifs de l'enquête :

Le choix d'une étude quantitative par l'élaboration d'un questionnaire destiné à tous les cadres de la DRH de « Tonic industrie » ainsi les autres cadres des autres départements et qualitative par la réalisation de deux entretiens, avec le chef de département formation, et le chef département de développement de RH pour vérifier les hypothèses, a été favorisé du fait que les réponses aux questions nous mèneront à :

- Analyser le niveau d'application de la Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de «Tonic industrie ». Evaluer l'impact de la GPEC sur la stratégie de «Tonic industrie» en matière de ressources humains.

Montrer que :

H1 - la politique de gestion de RH dans cette entreprise en lien à l'absence d'une vision clair sur la GPEC.

H2 - les pratiques de la GRH exercé ne reflètent pas la démarche de la GPEC.

H3 - la GPEC appliqué au sein de l'entreprise accueillante assure une bonne gestion des carrières, les meilleures programmations des actions d'ajustement nécessaires (recrutement, formation, mobilité, etc...) .

3.2. Présentation de la population soumise à l'étude (l'échantillon) :

3.2.1. L'échantillon concerne le questionnaire affecté aux salariés :

Etant donné le petit nombre des employés qui travaillent dans la Direction Ressources Humaines, nous avons construit notre échantillon, nous avons décidés de prendre la totalité des cadres de la DRH et des cadres des autres départements, ce qui nous mène à prendre 90 cadres sur 179 soit un taux de sondage de 1/2.

Nous avons choisi notre échantillon en se basons sur des choix raisonnés (structures RH et cadres) Cette méthode a été choisie dans le but d'avoir des réponses qui reflètent les niveaux stratégique et tactique .

3.2.2. Choix des méthodes d'enquête et des techniques de collecte des données :

3.2.2.1. Présentation du questionnaire :

Le questionnaire s'articule selon quatre parties distinctes :

- ✓ **Une présentation :** elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, alors il était utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude.

Partie 1 : Contexte général (comprenant les caractéristique des cadres)

Partie 2 : Opinion des enquêtes par rapport à la GPEC au sein de l'entreprise.

Partie3 : Appréciation des pratiques de la GPEC.

Partie4 : La GPEC et la stratégie de GRH.

3.2.2.2. L'entretien semi directif :

Pour avoir des informations fiables et pertinentes, d'un point de vue stratégique sur la réalité de la GPEC au sien de l'entreprise ,et afin de compléter les réponses obtenues grâce au questionnaire, nous avons jugé utile de préparer une deuxième démarche de réalisation de l'enquête par le biais des deux guides d'entretien (semi directif) avec le chef de département de formation et un autre entretien avec le chef de département de développement de RH qui s'occupe des prévisions .

Les questions de l'entretien sont organisées autour de nos hypothèses, c'est-à-dire que nous souhaitons recueillir le maximum d'idées possible sur ce qui concerne la place de la GPEC dans la GRH au sien de l'entreprise.

Le contenu des entretiens :

Le guide d'entretien (semi directif) présenté en annexe n °4 est composé de deux partis :

Partie 1 - Gestion effectifs et des compétences.

Partie 2 - La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

3.3. Analyse des résultats de l'enquête :

3.3.1. Analyse des résultats du questionnaire :

Sur les 90 questionnaires distribués, nous avons reçu 70 questionnaires.

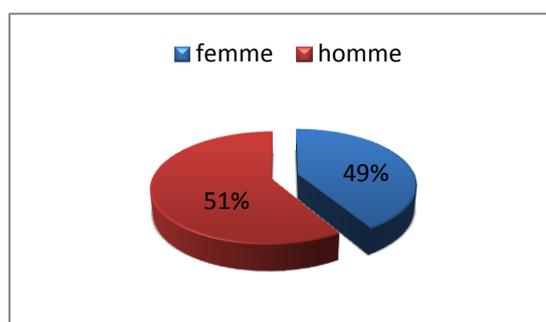
3.3.1.1. La fiche signalétique :

A. Le sexe :

La plus part des interrogées sont de sexe masculin 51% et le reste sont de sexe féminin 49%.

On remarque que elle existe persque une égalité entre les hommes et les femmes .

Figure N°18 : Répartition par sexe.

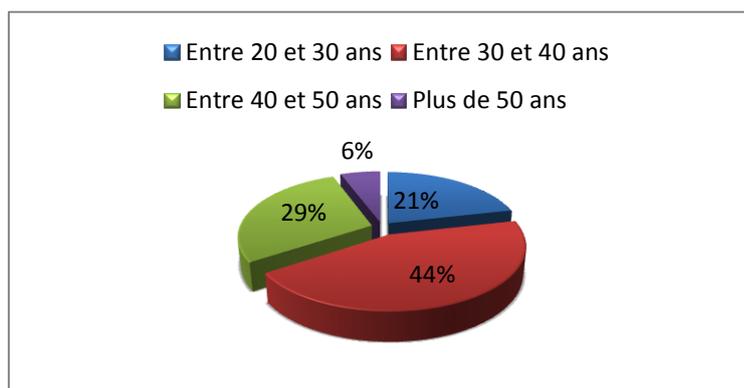


Source : élaboré par nous-mêmes.

b. L'âge :

La tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevés est celle de (30 , 40 ans) avec un taux de 44% cela relève un grand effort fourni au profit des jeunes cadres, 29% sont âgés entre 40 et 50 ans, et 21% sont des employés entre de 20 et 30 ans, et enfin une petite partie (6%) sont âgés de plus de 50 ans.

Figure N°19 : Répartition par l'âge

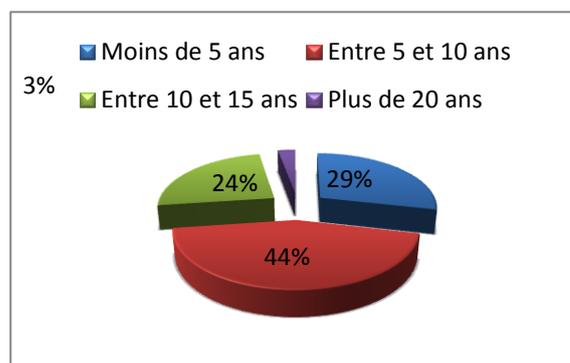


Source : élaboré par nous-mêmes

C. l'ancienneté :

Nous constatons que (44%) des cadres ont une ancienneté entre 5 et 10ans de travail au sein de« Tonic », et 24% entre 10 et15 ans, celui qui sont moins de5ans 29% ans et enfin une petite partie qui ont plus de 20 d'ancienneté au sein de l'entreprise qui représente 3%.

Figure N°20 : Répartition par ancienneté.



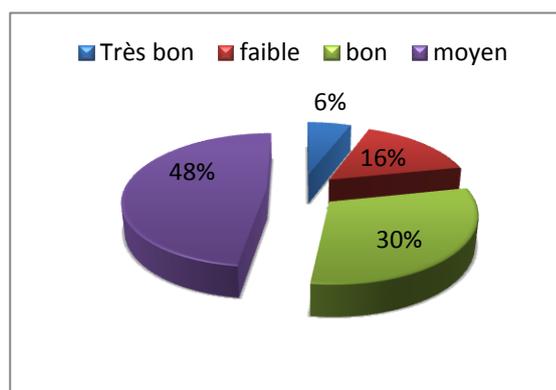
Source: élaboré par nous-mêmes

Partie 1 : Opinion des enquêtes par rapport à la GPEC au sein de l'entreprise.

1- Quel est votre niveau d'information sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

Objectif : cette question nous permet de savoir le niveau d'information de la GPEC par les cadres de « tonic industrie » ?

Figure N°21 : Le niveau d'information sur la GPEC



La plus part des cadres ont une tendance positive sur le niveau d'information sur la GPEC (48% moyen, 30% bon). Alors que 16% des cadres ont déclaré que leur connaissances sur la GPEC est faible.

Source : élaboré par nous-mêmes

On peut déduire que la majorité des cadres ont un niveau d'information suffisant sur la GPEC.

Tableau N°5 : l'association de l'ancienneté et le niveau d'information sur la GPEC.

Ancienneté		Niveau d'information				Total l
		Très bon	Bon	Moyen	Faible	
	Moins de 5 ans		10,0%	50,0%	40,0%	100,0%
	Entre 5 et 10 ans	16,1%	64,5%	9,7%	9,7%	100,0%
	Entre 10 et 15 ans	17,6%	47,1%	23,5%	11,8%	100, %
	Plus de 20 ans	50,0%	50,0%	0%	0%	100,0%
Total		12,9%	44,3%	24,3%	18,6%	100, %

Source : élaboré par nous-mêmes

On utilise le test de khi-deux : sur l'intervalle de confiance 95% et $\alpha = 5\%$

H0 : l'inexistence d'une relation entre les deux variables.

H1 : l'existence d'une relation entre les deux variables.

0,001 < 0.005 alors on accepte H0 .

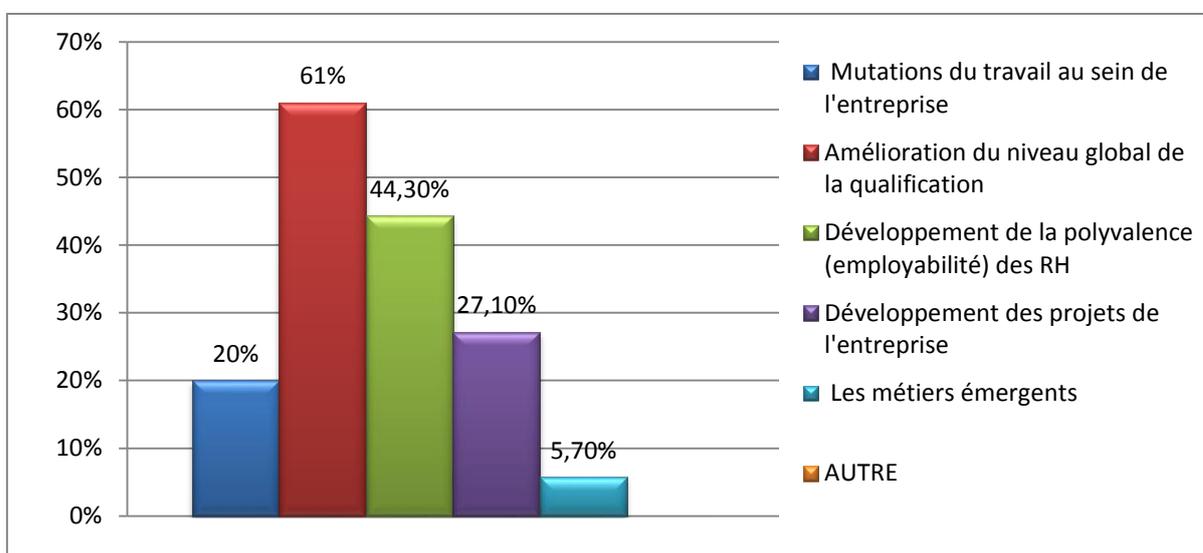
On a confirmé l'existence d'une corrélation entre l'ancienneté et le niveau d'information sur la GPEC

Nous relevons que les deux variables niveau d'information et ancienneté sont corrélés positivement. les cadres les plus anciens sont plus informés sur la **GPEC**.

2- Quels sont les motifs invoqués pour pratiquer une démarche GPEC au sein de votre entreprise :

Objectif : c'est savoir les raisons qui ont poussé « Tonic industrie » pour pratiquer une démarche de GPEC:

Figure N°22 : Les motifs invoqués pour pratiquer une démarche GPEC :



Source : élaboré par nous même.

Les choix pour cette question étaient multiples, parmi les raisons proposées concernant l'utilisation d'une démarche GPEC au sein de « Toni industrie », nous trouvons que la raison principale selon les interrogés est **l'amélioration du niveau global de la qualification**, avec un taux de (61 %), et (44,3%) pensent au **Développement de la polyvalence (employabilité) des RH** est le motif de pratiquer une démarche GPEC, (27,1%) de ces avis concernant le motif d'utilisation d'une GPEC portent sur **développement des projets de l'entreprise**, et (20%) voient que la raison d'appliquer une GPEC **mutation de travail au sein de l'entreprise**, ainsi qu'un petit pourcentage de (5,7%) pour **les métiers émergents**. Les interrogés n'ont pas mentionné d'autres raisons.

_ Aucune réponse en dehors des choix proposés.

3. Quel est le niveau actuel d'application de la GPEC ?

Objectif- cette question nous permet de connaître le niveau actuel d'application de la GPEC au sein de « Tonic industrie ».

Tableau N°06 : Le niveau d'application de la GPEC au sein de « Tonic »

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Très bon	5	7,1	7,1
Bon	10	14,28	21,38
Moyen	19	27,1	48,48
Faible	36	51,43	100,0
Total	70	100,0	

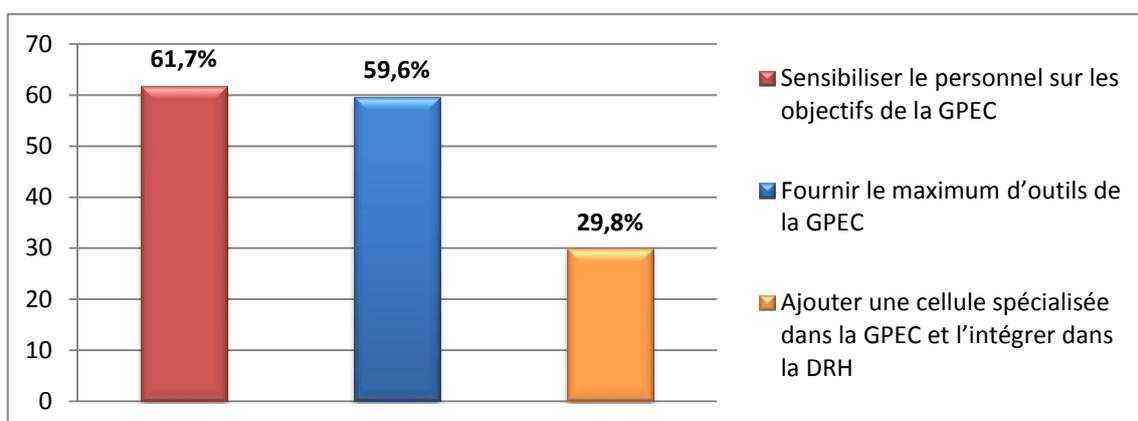
Source : réalisé par nous même

Selon l'échelle proposée concernant le niveau actuel de l'application de la GPEC au sein de « Tonic », nous remarquons que **51.43%** des cadres pensent que la GPEC est faiblement appliquée au sein de l'entreprise. Ce pendant **48,48%** disent que le niveau de son application est positif.

4. Selon vous, pour le bon fonctionnement d'un dispositif de (GPEC) au sein de votre entreprise il faut :

Objectif : c'est faire ressortir les actions qui contribuent au bon fonctionnement d'un dispositif de (GPEC).

Figure N°23 : Pour le bon fonctionnement de la GPEC



Source : élaboré par nous même

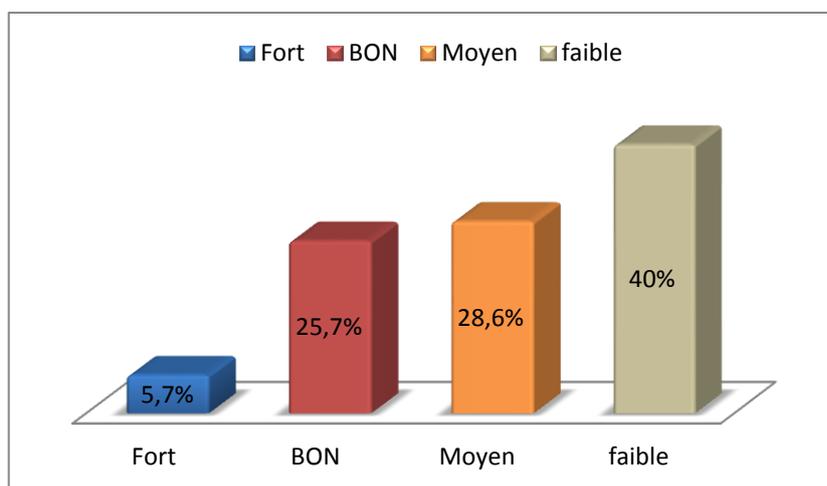
À travers les résultats obtenues, nous relevons que **61,7%** des enquêtés voient que pour un bon fonctionnement de la GPEC, il faut informer le personnel sur cette dernière, **59,6%** pensent pour cela de fournir le maximum d'outils de la GPEC. Et les reste **29,8%** favorisent l'addition d'une cellule chargée de la GPEC. Ceci est du à l'absence d'une vision claire sur les objectifs de la GPEC.

Partie 2 : Appréciation des pratiques de la GPEC.

1. Selon vous, quel est le degré d'identification des besoins de recrutement par la (GPEC) ?

Objectif : identifier le degré d'identification des besoins de recrutement par la (GPEC).

Figure N°24 : le degré d'identification des besoins de Recrutement par la GPEC



Source : élaboré par nous même.

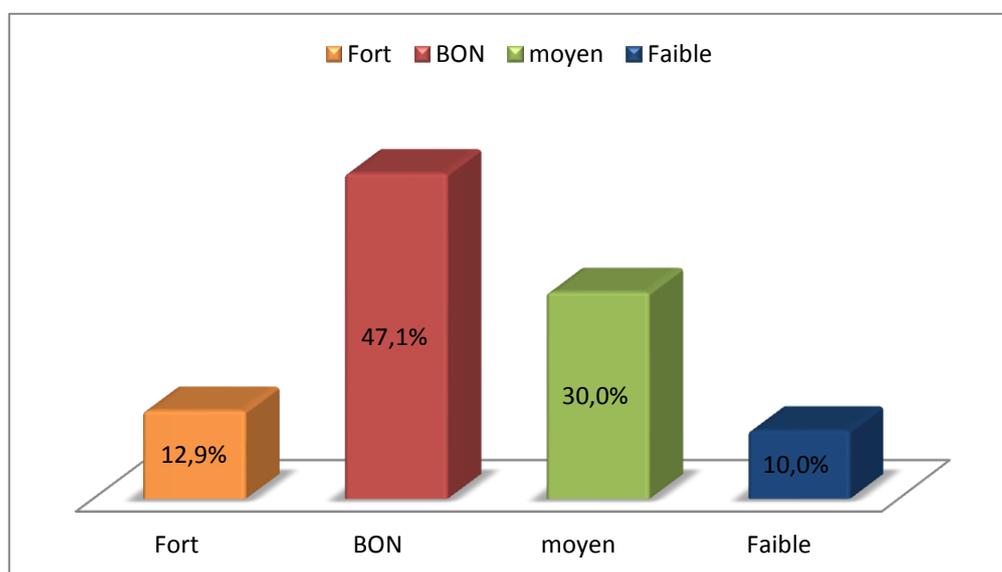
Selon les résultats qu'on a obtenus, **40%** des enquêtés affirment que les besoins de recrutement sont **faiblement** faits par une démarche GPEC, **28,6%** entre eux voient que l'utilisation de la GPEC pour identifier les besoins de recrutement est **moyenne** et **25,7%** qui voient que l'utilisation est bonne, seulement **5,7%** pensent que l'utilisation de la GPEC afin d'identifier les besoins de recrutement est forte.

Ce résultat montre que l'identification des besoins de recrutement dans « Tonic industrie » n'est pas fait à la base d'une démarche GPEC.

2. Selon vous, quel est le degré d'identification des besoins de formation par la (GPEC) ?

Objectif : - Identifier le degré d'identification des besoins de formation par la (GPEC).

Figure N°25 : le degré d'identification des besoins de formation par la GPEC



Source : élaboré par nous même.

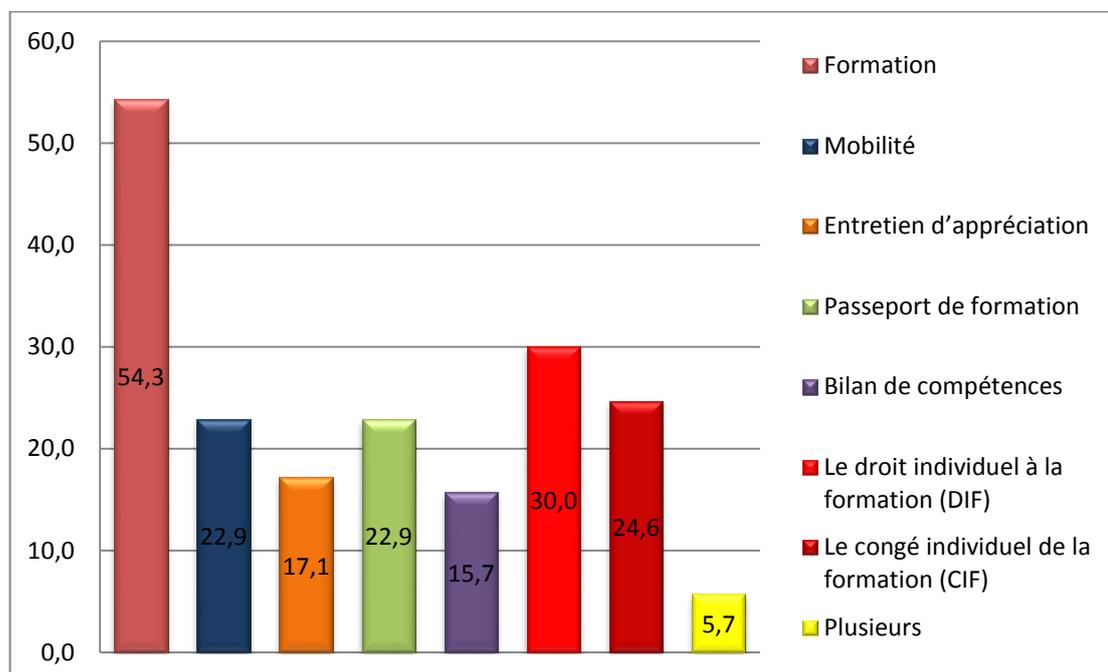
Les résultats dévoilent que **47,1%** des cadres, voient que l'identification des besoins de formation par la GPEC est bonne, et **30%** entre eux voient que c'est fait d'une manière **moyenne**, **12,9%** disent que s'est fait d'une manière forte et le reste **10%** voient que c'est fait d'une manière faible.

Ce résultat montre que la GPEC constitue une étape préalable pour l'identification des besoins de formation.

3. Parmi les accompagnements suivants, cochez quels sont ceux dont vous avez bénéficié ?

Objectif : connaître les outils de la GPEC utilisé dans l'entreprise.

Figure N°26 : le niveau d'application des outils de la GPEC au sein de « Tonic ».



Source : réalisé par nous même

Les choix pour cette question étaient multiples, les résultats obtenus nous démontrons que **54,7%** des cadres ont bénéficiés d'une ou plusieurs actions de formation, **30%** titulaires d'un (DIF), une égalité entre les cadres qui ont fait des actions de mobilité et ont élaborés un passeport de formation voir **22,9%** ; **24,6%** entre eux ont bénéficiés d'un (CIF) ; **17,1%** ont fait l'entretien d'appréciation, **15,7%** possèdent un bilan de compétences, enfin **5,7%** ont passés **Plusieurs center**, d'autres outils n'est pas mentionné.

Ce résultat nous permet de constater l'insuffisance et la non optimisation de l'utilisation des outils de la GPEC.

4. Est-ce que vous êtes satisfait de votre carrière au sein de votre entreprise ?

Objectifs : savoir le niveau de satisfait des cadre par leur carrière.

Tableau N°07: Le niveau de satisfaction des cadres dirigeant de leurs carrières au sein de «Tonic »

	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait satisfait	10	14,3
Satisfait	13	18,6
Normal	14	20
insatisfait	33	47,1
Total	70	100,0

Source : élaboré par nous même.

Nous retenons que la minorité des cadres qui sont satisfait de leurs carrières au sein de « Tonic Industries » avec un taux de **14,3%** très satisfait, **18,6%** satisfait **20%** normal sont satisfaits .En revanche **47,1%** entre eux ne sont pas satisfaits de leurs carrières.

Le taux d’insatisfaction des cadres de leurs carrières ne peut être négligé, cela est expliqué par l’absence d’un service de gestion de carrière qui contribue au développement de compétences.

5. Est-ce que vos compétences (savoir-faire, savoir-être...) sont en adéquation avec votre poste actuel au sein de l’entreprise tonic industriel ?

Si non, quel est le niveau d’adéquation de vos compétences avec votre poste ?

Très bon **Bon** **Moyen** **Faible**

Objectif : Question qui vise à savoir si il ya des écarts entre le poste et le profil occupe par le travailleur.

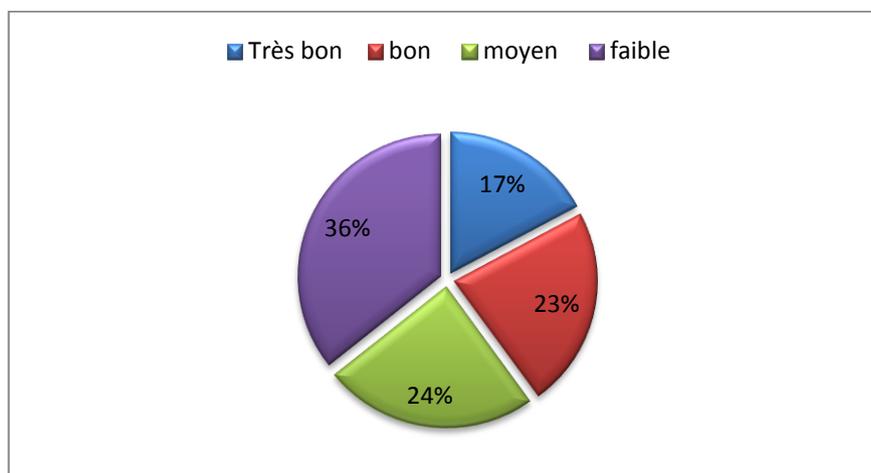
Tableau N°08 : L’adéquation entre compétences et poste au sein de la « Tonic »

	Fréquence	Pourcentage %
oui	26	37,1
non	44	62,9
Total	70	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Nous constatons que **62%** des enquêtés leurs compétences ne sont pas en adéquation avec leurs poste de travail, par contre **37,1%** possèdent des compétences adéquates avec leurs postes.

Figure N°27: Le niveau d'adéquation des compétences de « Tonic » avec les postes.



Source : élaboré par nous même.

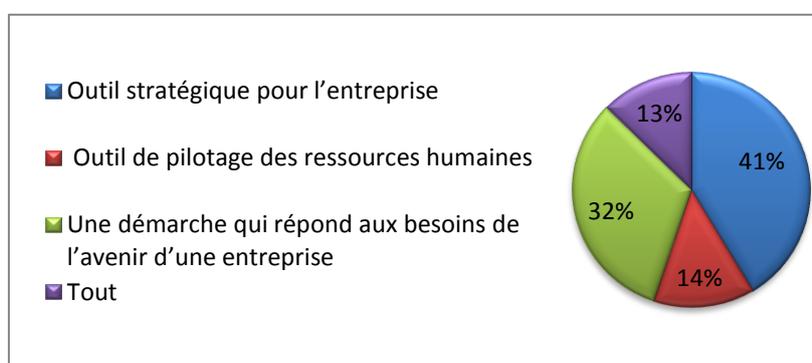
D'après les résultats obtenues, nous montrent que les cadres qui travaillent à « Tonic », **36%** ont des compétences inadéquates avec leurs postes de travail, **24%** déclarent que le niveau d'adéquation est moyen ; **23%** bon et **17%** très bon.

Nous pouvons dire que « Tonic Industrie » enregistre un grand écart entre le profil de travailleurs et les exigences du poste , donc le principal objectif de la GPEC n'est pas réalisé .

Partie 3 : La GPEC et la stratégie de GRH :

1. Selon vous, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est :

Figure N°28 : les opinions des cadres à propos de la GPEC :



Source : élaboré par nous même.

D'après les résultats du sondage, nous observons que **41%** des cadres, confirment que la GPEC est un outil stratégique pour l'entreprise, **32%** entre eux voient que la GPEC est une démarche qui répond aux besoins de l'avenir d'une entreprise, et **41%** considère que **la GPEC est un outil de pilotage des RH**. Alors que **13%** ont choisi **tous ces motifs pour définir la GPEC**.

2 - la (GPEC) a des impacts sur la stratégie de GRH, donnez nous quelques indicateurs ?

Les réponses sont limitées dans les idées suivantes :

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

3 - A votre avis, une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), qu'est ce qu'elle peut offrir aux :

• Entreprises :

Pour cette question, Les réponses sont limitées dans les idées suivantes :

- ✓ Meilleure allocation des ressources humaines.
- ✓ Guider les dirigeants à définir une stratégie appropriée dans le moyen et le long terme afin d'obtenir un vrai management des RH.
- ✓ L'expansion de la vision globale de l'entreprise vers les notions de développement continu, et la performance totale des RH.
- ✓ La GPEC assure une meilleure visibilité en matière des RH.

Chapitre III : La place de la GPEC dans la GRH
Cas : TONIC INDUSTRIE BOUSSEMAIL

- ✓ La GPEC contribue dans l'amélioration des différentes politiques RH, en matière de recrutement, formation, gestion des carrières, gestion de rémunération...etc.
- ✓ Elle a un impact sur le rendement individuel et collectif des RH.
- ✓ Son impact est la rationalisation des futurs investissements RH.
- ✓ La GPEC est une composante importante de la stratégie de l'entreprise.

Pour les salariés :

- - La motivation
- la confiance en soit, et en responsables.
- Améliorer l'image des salariés
- L'Homme qu'il faut dans le poste qu'il faut.
- Contribuer dans le développement de carrière.
-

4. A votre avis, quel est l'impact de la(GPEC)sur la GRH ainsi stratégie en d'entreprise?

Pour cette question les réponses sont organisées selon le tableau suivant :

Tableau N°09 : Les bénéfices de la GPEC.

Désignation	Offres de GPEC aux RH	Offres de GPEC aux entreprises
Réponses des Cadres	<ul style="list-style-type: none"> - Un développement des compétences, évolution des carrières. - Valoriser ses compétences acquises. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une bonne analyse de la situation actuelle des RH. - Acquérir les compétences manquantes. - Une meilleure vision prospective (stratégie RH) pour une bonne gestion. - Des outils d'évaluation, et de développement

Source : élaboré par nous même.

3.4 Analyse de l'entretien :

Analyse de la question 1 : nous avons mentionné les missions de département de formation, service gestion de compétence, et l'organisation des deux, dans la première Section une de ce troisième chapitre.

Partie.1 : *Gestion effectifs et des compétences.*

Analyse de la question 2 : Comment décrivez-vous le processus GPEC dans votre entreprise ?

❖ Avec le chef de département formation

La GPEC c'est une vision à l'avenir pour tous les actes de ressources humaines (maîtriser les activités RH).

Dans « tonic industrie », il n'y a pas vraiment une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences mais il y a des prémices :

- **L'évaluation annuelle** : on évalue toutes les personnes qui sont présentes durant l'année. On évalue sur deux parties :

1. L'évaluation des rendements : c'est un programme du travail annuel.

2. L'évaluation du rôle : les habiletés de nos comportements. On a un formulaire d'évaluation qui permet de prévoir les compétences depuis la deuxième partie (l'évaluation du rôle).

L'évaluation annuelle permet de détecter les habiletés des compétences, on prévoit les compétences et on comble les écarts d'évaluation par des formations de la part de la réorientation.

- **Les plans de recrutement (annuels ou triels)** : on prévoit la RH depuis la gestion des organigrammes. On a des postes, on voit chaque structure et on détermine les départs en retraite et les postes vacants (on peut prévoir le nombre de recrutement de poste).

- **Plan de formation (annuel, triel)** : situer dans l'expression des besoins de structure.

❖ Le chef de département de développement RH :

Les prévisions se font une année avant la procédure de recrutement en ce basent sur l'organigramme existant à l'entreprise le départ à la retraite, les démissions et le plan de formation

Analyse de la question 3 : Les séniors peuvent ils être recrutés à tous les postes de votre entreprise ?

Les deux chefs répondent par, non juste pour les postes inférieure ou poste d'encadrement qui nécessite une expérience professionnelle.

Analyse de la question 4: comment organisez-vous l'échange et le partage de compétence entre les générations ?

La réponse sur cette question elle est la même avec les deux chefs ils demandent a celui qui va être mis en retraite de former le nouveau recrue.

Analyse de la question 5: Utilisez-vous le Référentiel des emplois et des compétences ?

«Tonic» utilise beaucoup plus le **profile de poste** pour les nouveaux recrutements (Recrutements externes).

Analyse de la question 6 : Comment votre entreprise possède-t elle pour prévenir ses compétences par rapport à l'évolution future de poste de travail ?

Le chef de département de développement RH : a répondu que lors d'un changement technologique le poste de travail évolue qui entraine un changement dans les fiche de poste

Alors que le rôle de la GPEC est de connaitre quel sont ces changement et de déterminer les effets de ce changement sur les métiers et emplois afin de préparer un programme de formation adapté pour que ceci s'intègrent et permettent la réussite de ce changement par l'entreprise

Analyse de la question7 : Quel est le niveau des informations sur la stratégie globale de l'entreprise ?

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

Partie2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Analyse de la question8 : Avez-vous fait déjà une formation sur la GPEC ?

Les deux chefs ont faits une formation sur la GPEC, ça nous montrent qu'il ya un taux d'informations sur la GPEC, mais en réalité la GPEC dans « tonic industrie» n'est pas vraiment applicable, elle est appliquée par l'initiative de chef développement de RH, en matière de recrutement et la mobilité.

Analyse de la question 9 : Selon vous quel est l'impact de la GPEC sur les métiers, emplois, effectifs, carrières, et les compétences ?

❖ Avec le chef de département formation :

Les Métiers et emplois : assurer une succession sans rupture aux postes fortement générateurs de valeur ajoutée,

Les Effectifs : fidéliser les ressources humaines pour disposer des compétences clés et développer leurs aptitudes personnelles et de compétences.

Les carrières : un plan développement collectif et individuel.

Les compétences : développer au sein de l'entreprise un facteur clé de performance et de compétitivité.

❖ Avec le chef de département de développement RH :

Les Métiers et emplois : Le développement du poste sensible pour passer de poste en voie d'extinction vers des postes nouveaux qui s'inscrivent dans la nouvelle organisation et de la politique de l'entreprise.

Les Effectifs : La prévision et l'anticipation des départs sur les prochaines années et la prévision des remplacements, et la détection des besoins nouveaux de l'entreprise

Les carrières : La gestion des évolutions des carrières....

Les compétences : Le développement de niveau de compétences acquis pour arriver au niveau requis.

Analyse de la question 10 : Avez-vous des difficultés de travailler par une réflexion de GPEC ?

Oui **Non** . Si oui quels sont ces difficultés ? Et qu'est ce que vous proposez ?

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

A cause de :

- Le manque des indicateurs et des outils.
- L'insuffisance de la durée de formation des cadres RH sur la GPEC.
- Le dispositif de la GPEC n'est pas clair auprès des collaborateurs.
- Accès limité pour les cadres RH aux informations concernant la stratégie de l'entreprise.
- L'absence d'un service ou d'un poste qui est chargé de la GPEC.

Les propositions :

- ✓ Crée un poste ou un service chargé pour la GPEC.

Analyse de la question 11 : Quelles sont les mesures à prendre pour une meilleure application de la GRH dans le but de procéder à une GPEC ?

❖ **Chef de département de développement de RH :**

- Entrer la GPEC dans le plan stratégique qui permet de valider les objectifs de l'entreprise.
- Sensibiliser beaucoup plus les agents de la DRH et tous les personnels.
- Il faut proposer un responsable de compétence pour gérer la ressource humaine de tonic industrie.

❖ **Chef de département de formation :**

- Sensibiliser les agents de l'entreprise sur l'importance de la GPEC.
- Mettre tous les moyens pour la réussite de cette étude.

Section 4 : Présentation et décussation des résultats

4.1. Pour le questionnaire :

Le questionnaire adressé aux cadres de la DRH et des autres départements de la « Tonic industrie » relatif à l'analyse de la GPEC et son impact sur la stratégie de l'entreprise en matière de ressources humaines, nous a permis de faire ressortir certaines constatations que nous pouvons les résumer ci-dessous:

- La plupart des cadres dans « Tonic industrie » connaissent le terme GPEC de quoi s'agit-il, alors que son niveau d'application est faible. Ceci explique que la GPEC ne peut résulter de l'initiative isolée d'une direction des ressources humaines. Elle s'inscrit dans un projet d'entreprise et implique donc tous ses acteurs, on constate que «Tonic industrie » n'implique pas les salariés et les managers de proximité, dans sa GPEC.
- Concernant les motifs invoqués pour pratiquer une démarche GPEC au sein de «Tonic industrie », la plupart des cadres interrogés voient que le motif qui appelle à utiliser une GPEC au sein de « Tonic industrie » c'est l'amélioration du niveau global de la qualification et développement de la polyvalence (employabilité) des RH.
- Pour le bon fonctionnement de la GPEC au sein de l'entreprise la majorité des interrogés proposent la sensibilisation du personnel sur les objectifs de la GPEC pour les faire adhérer dans la démarche et fournir le maximum d'outils de la GPEC.
- L'adéquation entre compétences et poste au sein de « Tonic industrie » n'est pas réalisée d'une façon convaincante, donc on constate encore une fois l'absence de la GPEC en matière de la performance des RH et le développement des compétences qui est parmi les objectifs de la GPEC (manque des Fiches et profils des postes).
- « Tonic industrie » utilise fortement la GPEC pour déterminer ses besoins en formation et préparer les prévisions en formation, mais en matière de détermination des besoins en recrutement et la préparation des prévisions en recrutement, elle applique la GPEC d'une manière **Faible**. La preuve qu'il y a pas une grande adéquation (Poste / Compétences)

- Concernant l'application des outils de la GPEC au sein de « Tonic industrie », on constate que les outils les plus utilisables sont la Formation et le congé individuel de la formation. Et l'insuffisance et le non optimisation dans l'utilisation des autres outils de la GPEC.
- La plupart des cadres de « Tonic industrie » voient que la GPEC est un outil stratégique pour l'entreprise aussi c'est une démarche qui répond aux besoins de l'avenir de l'entreprise.
- On a confirmé aussi que la GPEC a des bénéfices pour l'entreprise et pour ses salariés.

4.2 Pour les entretiens :

Les informations collectées par le biais de l'**Entretien semi directif** réalisé avec le chef de département recrutement et le chef département Formation, ainsi nos observations durant la période de stage, nous ont permis tirer les constatations suivantes :

- Il n'y a pas en réalité une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise mais ils ont des initiations qui sont l'évaluation annuelle de toute la population active. Cet outil permet de prendre la décision dans le domaine RH et tous les autres actes touchant RH, plan de recrutement : au sein de « tonic industrie » les prévisions se font une année avant la procédure de recrutement en se basant sur l'organigramme existant à la société ,le départ à la retraite, les démissions et le plan de formation.
- L'entreprise fait une évaluation de chaque personne pour savoir si son capacité convient au poste occupé, s'il ya un manque en termes de compétences, l'entreprise doit lui faire une formation pour améliorer son rendement ou bien elle va l'orienter vers un autre poste, ce cas est rarement utilisé.
- « Tonic industrie » ne dispose pas des accompagnements au **RH sénior**, on peut considérer ce manque d'accompagnement comme un point négatif pour l'entreprise, parce qu'elle va perdre des compétences.
- On constate que « Tonic industrie» a des aspirations pour développer la GPEC à travers des formations des cadres et surtout ceux de RH dans le domaine mais ils ne

sont pas vraiment efficaces (**insuffisance du volume horaire, et l'inefficacité d'évaluation de la formation**)

- l'absence de référentiel de compétences qui permet d'avoir une vision globale des compétences détenues et de repérer rapidement les degrés de polyvalence, de détecter les points critiques et de prévoir des actions correctives.
- Concernant le degré d'informations sur la stratégie globale de l'entreprise dans la DRH, est **faible**, donc il manque un des leviers de la GPEC qui est la diffusion des informations.
- La GPEC a des impacts positifs sur les emplois, les compétences, les effectifs et les carrières des RH de l'entreprise.
- La difficulté de travailler par une réflexion de GPEC et également un point négatif pour l'entreprise.

Ces analyses que nous avons effectuées, nous ont dévoilé les insuffisances dans les pratiques de la GPEC au sien de l'entreprise. Si l'entreprise veut atteindre ses objectifs, elle doit impérativement accentuer des efforts sur son personnel.

La GPEC est tout d'abord un projet de performance qui complète la dynamique qui peut être engagé par ailleurs de l'entreprise, c'est un processus qui renforce la politique managérielle et les projets de développement en s'adaptant aux enjeux de l'entreprises, elle est un projet collaboratif qui induit la motivation et la communication au sien de l'entreprise .ET plus important c'est une démarche essentielle qui permet de mettre en cohérence trois pilier : la vision, l'organisation et le capital humain.

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

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

Conclusion générale

La gestion des ressources humaines permet de mobiliser les compétences du personnel de l'entreprise pour plus d'efficacité, elle intervient dans le recrutement, la gestion des carrières et la mobilisation des compétences, la formation professionnelle et les conditions du travail. En quelque sorte la gestion des ressources humaines vise à améliorer le potentiel de l'entreprise en mobilisant les ressources du personnel.

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

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et de plans d'action cohérents :

- Visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise, en termes d'effectif et de compétences en fonction de son plan stratégique ;
- En impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

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

Ce travail a été pour identifier la place de la GPEC dans la GRH au sein de l'entreprise « Tonic industrie », la recherche sur terrain vise à traiter et vérifier l'hypothèse de travail selon les objectifs fixés pour notre étude.

À travers l'analyse de la politique de GRH de « TONIC INDUSTRIE », aussi l'enquête par questionnaire et par entretien, et l'analyse des résultats obtenus par cette enquête nous somme arrivés à constater le niveau d'application de la GPEC et son influence sur la stratégie de « Tonic industrie » en matière de RH.

La GPEC mis en place par « Tonic industrie » ne permet pas d'avoir une bonne maîtrise de gestion des emplois et des compétences, ce qui influence négativement sur la stratégie de l'entreprise en termes des RH, et particulièrement l'aspect prévisionnelle et planification stratégique au sein de l'entreprise.

Par conséquent, nous avons pu à travers ces résultats, et dans l'aspect théorique de notre travail de confirmer notre première hypothèse que la politique de GRH dans l'entreprise accueillante en lien à l'absence d'une vision claire de la GPEC, elle est confirmée, car nous avons constaté une négligence par les responsable de DRH de « TONIC INDUSTRIE » de la démarche GPEC, les efforts concernant cette démarche restent limités.

L'analyse d'enquête dans montre aussi bien le manque qu'elle a connu l'entreprise en matière de la gestion de leur compétences, en outre le manque de l'information et la communication concernant la ressource humaine conduit à une gestion un peu rigide qu'elle provoque une méconnaissance des potentiels humains et un personnel démotivés en générale. à savoir que les responsable de la DRH sont former de la GPEC est ses objectifs.

Notre humble étude nous a permis aussi de confirmer la deuxième hypothèse, les pratiques de la GRH exercé ne reflète pas la démarche de la GPEC, elle est confirmer, car nous avons pu constater que la GPEC mise en place dans « TONIC INDUSTRIE » ne permet pas d'avoir une bonne maîtrise de gestion des emplois et des compétences, ainsi le taux d'adéquation entre compétences et poste au sein de l'entreprise est peut satisfaisant.

L'absence de référentielle de compétence et l'insuffisance des outils de la GPEC. Que ses dernier aide à faciliter : le recrutement, la mobilité (géographique / professionnelle), la formation ; la promotion, l'anticipation des départ en retraite.

Par la suite, nous avons pu infirmé notre troisième hypothèse dans l'aspect théorique de notre travail, que la GPEC appliqué au sein de « TONIC INDUSTRIE » résulte une bonne gestion des carrières et les meilleures programmations des actions d'ajustement nécessaires (recrutement, formation, mobilité etc...), à travers la non disponibilité des différents accompagnements qui servent soit de développer des compétences, ou à favoriser le transfert de compétences (encadrement par les séniors), une obsolescence des modalités de gestion des compétences, ainsi la politique de recrutement poursuite au sien de « tonic industrie ».

Notre enquête menée au niveau de « l'EPE TONIC INDUSTRIE SPA », nous a permis de tester l'ensemble des hypothèses posées au préalable et par conséquent de répondre à la problématique de départ, dont le niveau d'application de la GPEC est faible au sien de l'entreprise ce qui influence l'ensembles des pratiques de la fonction RH .Alors que , la GPEC s'agit d'une démarche qui répond aux besoins de l'avenir d'une entreprise. À savoir que la DRH de l'entreprise accueillante, a des dysfonctionnements dans détermination des objectifs de recrutement. (Grand écart entre objectifs et réalisations). Donc la DRH ne prend pas ces écarts en considération.

En accomplissant ce travail, nous avons rencontré de nombreuses difficultés notamment la difficulté d'obtenir des informations au sein de cette entreprise, et aussi l'absence des recherches précédentes sur notre thème de recherche.

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

En s'appuyant sur les résultats de notre enquête, le questionnaire et les entretiens tenus avec les responsables ainsi que sur nos constatations faites sur le terrain, nous avons dressé une liste des suggestions permettant l'amélioration de quelques points concernant les pratiques de la GPEC dans « Tonic industrie » :

- ✓ Renforcer les procédures d'évaluation de la formation RH à chaud et à froid.
- ✓ Elaboration d'un plan de développement des compétences, et l'accompagner d'un plan de formation rigoureux.
- ✓ L'organisation des cycles de formation suffisants sur la GPEC.
- ✓ Rédaction du référentiel compétences/emplois/métiers et photographie des ressources humaines, incluant notamment l'identification fine des écarts compétences/exigences actuelles.
- ✓ Donner l'accès à certains éléments de la DRH sur les plans stratégiques de l'entreprise, pour qu'ils doivent servir d'appui pour formuler un discours clair auprès des RH de l'entreprise.

- ✓ Pour protéger l'entreprise contre le risque de disparition de la connaissance des compétences des seniors qui ont une bonne carrière, nous proposons à la « Tonic industrie » d'organiser des actions de tutorat pour but de transfère des compétences aux jeunes recrutés. En d'autre terme renforcement et actualisation des modalités de gestion des compétences, de transfert des savoirs entre générations et plus précisément entre les seniors et les plus jeunes.
- ✓ Informer les RH de l'entreprise sur la GPEC, **La direction**, qui fixe l'orientation stratégique de l'entreprise. C'est sur cette stratégie que va se construire le dispositif GPEC, **les salariés**, qui sont acteurs de leur développement professionnel. **les managers de proximité**, qui sont facteurs de mobilisation et d'adhésion auprès de leurs équipes, et **les responsables ressources humaines**, qui ont en charge la formation et le développement des compétences des salariés.
Lors de ce travail de recherche nous avons essayé
- ✓ Favoriser la communication interne pour une meilleure implication du personnel dans le projet de l'entreprise.

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

Dans cette optique que les entreprises ont des aspirations en matière d'application de la GPEC, pour encadrer les actions de développement des compétences d'une manière anticipatrice pour doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et en quantité au moment voulu . Par la suite nous proposons autres problématique qui peuvent être objet de recherche pour le future :

- La contribution de la GPEC dans la flexibilité de l'entreprise.
- L'impact de la GPEC sur les populations jeunes et seniors.
- Pratique de la *GPEC* dans les PME.

Bibliographie

Bibliographie :

A. Les ouvrages :

- Alain(L), « Management des compétences », éd, AFNOR, 2010.
- BERNIER (P) et GRÉSILLON (A) , « *La GPEC* », 2e édition, Dunod, Paris, 2012
- BERNIER (P), et GRÉSILLON (A) : *la GPEC*, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2012
- CITEAU(JP) et BAREL(Y), « Gestion des ressources humaines » : Principes généraux et cas pratiques, SIREY ,2008.
- COHEN (A); « toute la fonction ressources humaines » ; édition DUNOD ; paris ; 2006.
- COTE, (M) : « la gestion des ressources humaines », édition Vuibert, Paris, 1975.
- Guérin (G). et Wils (T). (2006), « La gestion stratégique des ressources humaines : Encyclopédie des ressources humaines », 2ème édition, 2006.
- HIERRY(D) ; « la gestion préventive des emplois et des compétences », édition ; l'Harmattan ; Paris ; 1990.
- Jean – marie PERETTI ; « ressources humaines et gestion de personnel »édition ; VUIBERT ; Paris ; 1998.
- Jean pierre (H) et jacques (O) , « Ressources humains » , éd, Magrand ,Vuibert, 2013.
- Laetitia (L), « l'essentiel de la GRH », édition, Gualin, paris, 2008.
- Legal, (J.M) : « la gestion des ressources humaines » ; PUF Collection « Que sais-je ? »,2ème édition , Paris,1992 .
- Mallet (L), « Gestion prévisionnelle de l'emploi des ressources humaines » Éditions Liaisons, Paris, 1991.
- MARTORY (B) et CROZET (D) : « Gestion des ressources humaines », éd, Dunod, Paris 2013
- Maurice (T) et autre ; « Fonction RH/ politique, métiers et outils des ressources humaines » ; édition Pearson Éducation ; France ; 2007.
- Pascal (M), olivier (R), « Maxi fiches GRH » , édition, Dunod, paris ,2010.
- PERETTI, (J.M) : « *Ressources humaines* », éd Vuibert, 7ème édition, Paris, 2002.
- PIGEYRE, et DIETRICH, (A) « *la gestion des ressources humaine* »s, éd La Découverte, Paris, 2005.

- SAURET,(CH) et THIERRY,(D) : « la Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences »,éd ,L'armattan, Paris,1993 .
- SEKIOU, (L) : « la gestion du personnel, édition d'Organisation », Paris, 1986.
- *SEKIOU, (L) et autre : « gestion des ressources humaines », édition de Boeck, 2ème édition, 2000.*
- SOYER, (J) ; « Fonction formation » ; édition d'Organisation ; paris ; 2003.
- ST-ONGE (S), AUDET (M), HAINES (v), et PETIT (A), Relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines, 2ème édition, Gaëtan éditeur, Montréal, 2004.
- Weiss(D) et Alii ; « Les ressources humaines », éd, D'organisation, 1999.

B. Les articles :

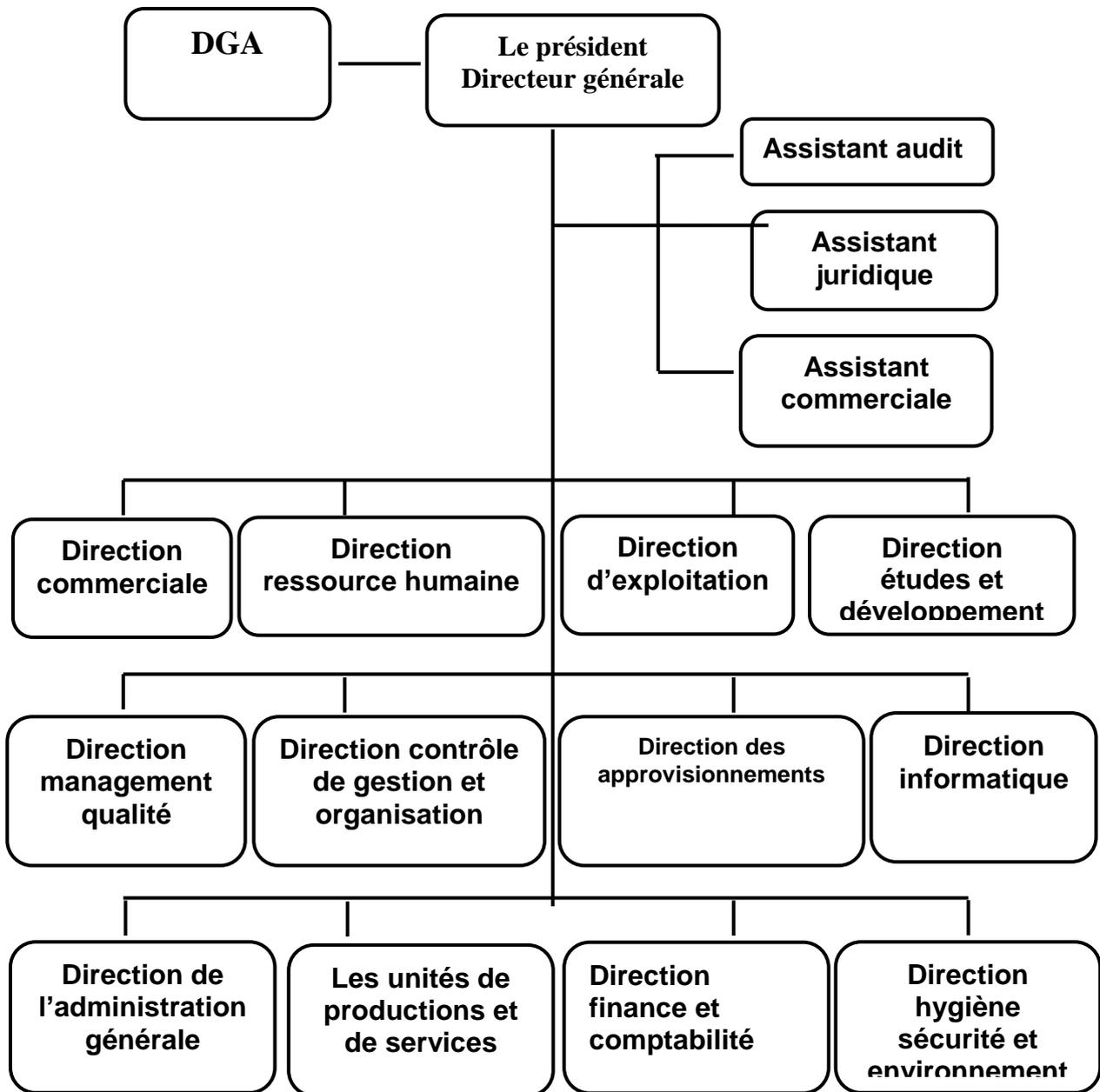
- BABORE X. La gestion des ressources humaines. Cahiers français, n°263, juillet-septembre1993.
- Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, Gestion des Ressources humaines, PEARSON Education, passim, p 6-8
- Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence : GRH/IFSE Maxime GRH, IAE -UT1 - page 5 sur 56
- www.emploi.gouv.fr le 22 /03 /2017 à 20 :05.

C. Lees sites web :

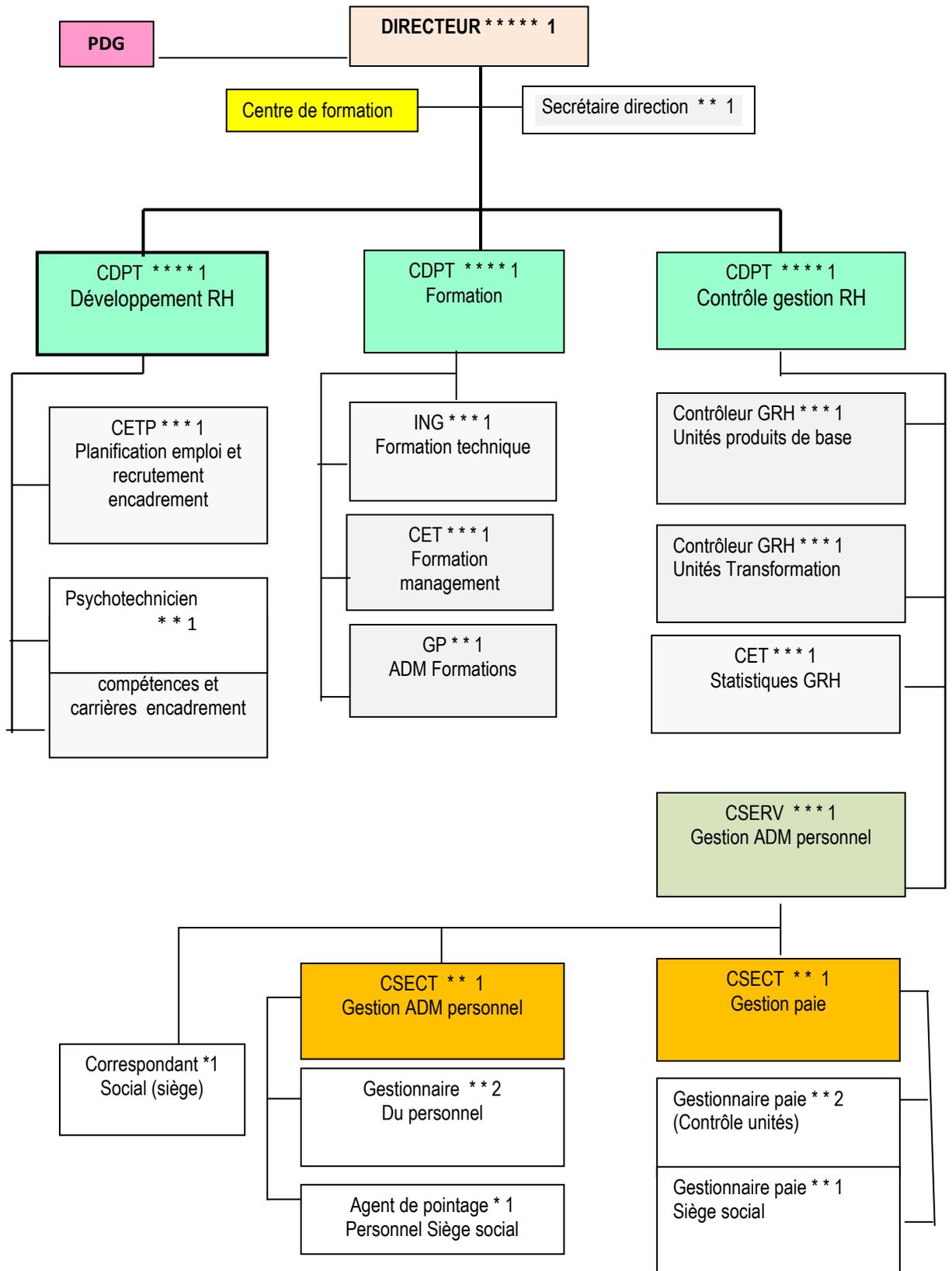
- <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53848afdc5202.pdf>
- <https://fr.scribd.com/document/47782773/GPEC>
- www.dessmrh.org/définir le contexte stratégique des RH, consulté le : 29 mars à : 20:19.
- www.ladissertation.com/Monde-du-Travail/Finance-et-Economie/Principe-général-De-La-Gestion-Prévisionnelle .consulter le 01 mars à 23:10.

Annexes

1. L'organigramme de l'Organisme d'accueil (TONIC Industrie) :



2. ORGANIGRAMME DIRECTION RESSOURCES HUMAINES - DRH - :



3. Questionnaire :

Dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle en vue d'obtention d'un master en sciences Commerciales option : Organisation et management des entreprises, nous travaillons sur la place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son impact sur la stratégie en matière de RH. Afin de mener à bien notre recherche, on vous prie de cocher les réponses que vous pensez les plus appropriées, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, soyez simplement sincères. Toutes les informations que vous donnerez seront anonymes et traitées uniquement à des fins statistiques et dans le cadre de notre recherche.

Définition de la GPEC :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences définit l'essentiel de la démarche engagée par l'entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence l'adéquation emploi-ressources. Plus concrètement, la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en terme d'objectifs, à élaborer des plans d'action destinées à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et /ou qualitatives entre les besoins futures (Emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles).

Sexe :

Féminin

Masculin

Age

Entre 20 et 30 ans

Entre 30 et 40 ans

Entre 40 et 50 ans

Plus de 50 ans

L'ancienneté :

Moins de 5 ans

Entre 5 et 10 ans

Entre 10 et 15 ans

Plus de 20 ans

Opinion des enquêtes par rapport à la GPEC au sein de l'entreprise :

1- Quel est votre niveau d'information sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

Très bon **Bon** **Moyen** **Faible**

2- classez les motifs invoqués pour pratiquer une démarche GPEC au sein de votre entreprise :

Mutations du travail au sein de l'entreprise .

Développement des projets de l'entreprise .

Développement de la polyvalence (employabilité) des RH .

Amélioration du niveau global de la qualification .

Les métiers émergents .

Autres .

Lesquels ?

3- quel est le niveau actuel d'application de la GPEC ?

Très bon **Bon** **Moyen** **Faible**

4- Selon vous, pour le bon fonctionnement d'un dispositif de (GPEC) au sein de votre entreprise il faut :

-Sensibiliser le personnel sur les objectifs de la GPEC

-Fournir le maximum d'outils de la GPEC

- Ajouter une cellule spécialisée dans la GPEC et l'intégrer dans la DRH

-tout

Les pratiques de la GPEC au sein de l'industrie :

1- Selon vous, quel est le degré d'identification des besoins de recrutement par la (GPEC) ?

Fort **Bon** **Moyen** **Faible**

2- Selon vous, quel est le degré d'identification des besoins de formation par la (GPEC) ?

Fort **Bon** **Moyen** **Faible** .

3- Parmi les accompagnements suivants, cochez quels sont ceux dont vous avez bénéficié ? :

Formation

Mobilité

Entretien d'appréciation

Passeport de formation

Bilan de compétences

Le droit individuel à la formation (DIF)

Le congé individuel de la formation (CIF)

Plusieurs

Autres (à préciser) :

4- Est-ce que vous êtes satisfait de votre carrière au sein de votre entreprise ?

Tout à fait satisfait **Satisfait** **Normal** **insatisfait** .

5. Est-ce que vos compétences (savoir-faire, savoir-être...) sont en adéquation avec votre poste actuel au sein de l'entreprise industriel ?

Oui **Non** .

Si non, quel est le niveau d'adéquation de vos compétences avec votre poste ?

Très bon **Bon** **Moyen** **Faible**

La GPEC et la stratégie de GRH :

1- Selon vous, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est :

Outil stratégique pour l'entreprise .

Outil de pilotage des ressources humaines .

Une démarche qui répond aux besoins de l'avenir d'une entreprise .

Tout .

2- la (GPEC) a des impacts sur la stratégie de GRH, donnez nous quelques indicateurs (02 au maximum)

3- A votre avis, une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), qu'est ce qu'elle peut offrir aux :

Entreprises :

.....
.....

Salariés :

.....
.....

14- A votre avis, quel est l'impact de la (GPEC) sur la stratégie en matière de RH ?

.....
.....

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION.

4. L'entretien :

I- Présentation des missions de l'interviewer :

1. Pouvez-vous me présenter votre rôle au sein de votre entreprise ?

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

II- Gestion effectifs et des compétences.

2. Comment décrivez-vous le processus GPEC dans votre entreprise ?

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

3. Les séniors peuvent ils être recrutés à tous les postes de votre entreprise ?

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

4. comment organisez-vous l'échange et le partage de compétence entre les générations ?

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

5. Utilisez-vous le Référentiel des emplois et des compétences ?

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

6. Comment votre entreprise procède-t elle pour prévenir ses compétences par rapport à l'évolution future de poste de travail ?

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

7. Quel est le niveau des informations sur la stratégie globale de l'entreprise ?

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

III-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

8. Avez-vous fait déjà une formation sur la GPEC ?

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

9. Selon vous quel est l'impact de la GPEC sur les métiers, emplois, effectifs, carrières, et les compétences ?

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

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

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

11. Quelles sont les mesures à prendre pour une meilleure application de la GRH dans le but de procéder à une GPEC ?

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

Merci beaucoup pour votre collaboration.

FICHE DE POSTE

IDENTIFICATION DU POSTE.

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

IDENTITE DE L'EMPLOYE

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

PRESENTATION DE LA DIRECTION D'AFFECTION

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

MISSIONS ET ACTIVITES DU POSTE

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

COMPETENCES REQUISES SUR LE POSTE

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

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

CONDITIONS DE TRAVAIL

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

RISQUES PROFESSIONNELS ET PREVENTION

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

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

N.B

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

7. Formulaire d'évaluation :

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

8.Schéma descriptif des opérations se rapportant au département formation :

<p>Besoins de Formation</p>	<p>Structures Opérationnelles</p>	<p>Déterminé par unités et direction le besoin, par poste. Plan de formation.</p>
<p>Définition des objectifs</p>	<p>DRH+ structures opérationnelles</p>	<p>L'objectif général de l'entreprise</p>
<p>Traduire les besoins en action</p>	<p>DRH</p>	<p>Plan d'action</p>
<p>Définition des programmes</p>	<p>DRH</p>	<p>Sélection des personnes à former, la durée ; thèmes...</p>
<p>Choix des formateurs</p>	<p>DRH</p>	<p>Institue, école, CFPA</p>
<p>Activités de formation</p>	<p>Structures opérationnelles sur propositions DRH</p>	<p>Suivi, synthèse, compte-rendu</p>
<p>Evaluation des résultats</p>	<p>DRH sur proposition des structures opérationnelles</p>	<p>Rapport général (les écarts)</p>

9.Schéma descriptif des opérations se rapportant au processus de recrutement au sein de TONIC Industrie :

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

10 . Fiche d'appréciation de la mise en situation professionnelle

Filiale :

DRH

Fiche d'appréciation de la mise en situation professionnelle

Nom et prénom :

.....
.....

Poste occupé : : Structure de rattachement :

.....

Structure d'accueil	Durée du au	Appréciation	Visa

Table de matières :

Remerciement	
Dédicace	
Sommaire	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Liste des annexes	
Résumé	
Introduction générale	A
Chapitre I : l'évolution de la gestion de ressources humaines vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	1
Introduction	2
Section 1 : Généralités sur la Gestion des Ressources Humaines	3
1.1-Définition de la gestion des ressources humaines (GRH)	3
1.2- Les activités rattachées à la GRH	4
1.3- Les modèles de GRH	4
1.3.1 – le modèle traditionnel.....	4
1.3.2 – le modèle des relations humaines.....	4
1.3.3- le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines.....	5
1.3.4- le modèle de la gestion stratégique.....	5
1.4. Les facteurs de l'évolution de la fonction RH	5
1.4.1 .Les facteurs externes.....	5
1.4.2. Les facteurs internes	5
1.4.3 .Le contexte de son évolution.....	6
1.5 - Les missions de la fonction Ressources humaines.....	7
1.5.1 -Administrer l'efficacement	8
1.5.2 -Développer l'engagement des salarié	9
1.5.3-Favoriser le changement	9
1.5.4-Mettre on œuvre la stratégie	9
1.6. Les objectifs de la GRH	9

Section 2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	10
2.1. D'une gestion prévisionnelle des effectifs à une gestion prévisionnelle des compétences.....	11
2.1.1. Aux origines : la gestion prévisionnelle des effectifs	11
2.1.2 À une gestion prévisionnelle des compétences.....	12
2.2. Définitions de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	14
2.3. Les concepts de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	15
2.3.1. La gestion	15
2.3.2. La prévision	16
2.3.3. L'emploi.....	17
2.4 Les Objectifs de La GPEC	21
2.5. Principe général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	22
2.6. Les modes d'entrée dans la GPEC	23
2.6.1. L'entrée par le plan moyen terme	23
2.6.2. L'entrée par les unités.....	24
2.6.3. L'entrée par les familles professionnelles.....	24
2.6.4. L'entrée par les investissements	24
2.6.5. L'entrée par les emplois sensibles.....	24
2.7. Les enjeux de la GPEC.....	24
Conclusion	26
Chapitre II : la démarche de la GPEC et la stratégie de GRH	27
Introduction	28
Section 1 : la méthodologie d'une démarche (GPEC) et comment y accéder ?	29
1.1. La démarche d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	29
1.1.1. La gestion prévisionnelle des effectifs (L'analyse quantitative des ressources de l'entreprise).....	29
1.1.2. La démarche de la gestion prévisionnelle des compétences (analyse qualitative)....	30
1.1.3. Le diagnostic des écarts et évaluation des compétences	33
1.2. Les outils de la GPEC	33
1.2.1 Les outils d'observation des effectifs de l'entreprise	34
1.2.2. Les outils d'analyse des emplois	35

1.2.3. Les outils de suivi des ressources humaines	36
Section 2 : l'impact de la GPEC sur la stratégie de RH.....	38
2.1. Définition de la stratégie ressources humaines.....	38
2.2. De la stratégie d'entreprise à la stratégie RH.....	38
2.3. Les impacts sur les métiers, emplois, effectifs, carrières et compétences	39
2.3.1. Les Métiers et les Emplois	40
2.3.2. Effectifs : les publics prioritaires	46
2.3.3. Les carrières	49
2.3.4. Les Compétences : compétences, et stratégie : quelles relations ?.....	51
2.4. Stratégie et gestion des compétences : un double processus.....	53
Conclusion	55
Chapitre III : La place de la GPEC dans la GRH Cas : TONIC INDUSTRIE BOUSSEMAIL.	
Introduction	57
Section 1 : Présentation de l'entreprise accueillante « TONIC INDUSTRIE »	58
1.1 Historique: De TONIC Emballage à TONIC Industrie	58
1.2 Présentation de l'entrepris	59
1.2.1 Présentation générale	59
1.2.2. Les Domaines de compétences.....	59
1.2.3 Sites d'activité	60
1.3 Organigramme de TONIC Industrie	61
1.4 Présentation de la DRH de TONIC.....	63
1.2.1 Organigramme de la DRH	63
1.2.2 Missions de la direction des Ressources Humaines du Tonic industrie.....	64
A. Les principales missions de la direction RH.....	64
B. Les missions de département développement RH	64
C. Les missions de département formation	65
D. Les missions de département contrôle de RH	65
Section 2 : la politique de ressource humaine au sein de « Tonic industrie »	65
2.1 La formation au sein de TONIC Industrie	65
2.1.1 Le rôle de formation au sein de TONIC Industrie	65
2.1.2 La procédure de formation au sein de « Tonic industrie ».....	66
2.1.3 Le cycle de formation au sein de TONIC Industrie.....	67
A-Besoin de formation.....	67

B-	Objectifs d'une politique de formation	68
C-	Correspondance entre objectifs de formation de l'entreprise et objectifs individuel	67
2.2	Le processus de recrutement au sein TONIC industrie	68
2.3	L'état d'effectifs global	73
2.3.1	La répartition de l'effectif par type de contrat	73
2.3.2	L'état des effectifs par tranche d'âge	74
2.3.3	L'état des effectifs par sexe	74
Section 3 :	la démarche méthodologique	75
3.1.	Les objectifs de l'enquête	75
3.2.	Présentation de la population soumise à l'étude (l'échantillon)	75
3.2.1.	L'échantillon concerne le questionnaire affecté aux salariés	75
3.2.2.	Choix des méthodes d'enquête et des techniques de collecte des données	76
3.2.2.1.	Présentation du questionnaire	76
3.2.2.2.	L'entretien semi directif	76
3.3.	Analyse des résultats de l'enquête	77
3.3.1.	Analyse des résultats du questionnaire.....	77
3.3.2	Analyse de l'entretien	88
Section 4 :	Présentation et décussation des résultats	92
4.1.	Pour le questionnaire	92
4.2	Pour les entretiens	93
	Conclusion du chapitre	95
	Conclusion générale	96
	Bibliographie.	
	Annexes.	
	Tableau de matière .	