

## ***Dédicaces***

Je dédie ce travail à mes parents

Pour l'âme de ma vie ; les personnes les plus gentilles du monde...pour mon très cher PAPA  
et MAMAN

A ma famille

A mes amis

A tous ceux que je ne nomme pas mais qui se reconnaîtront...

## Remerciements

La reconnaissance est un besoin humain de haut niveau et c'est la. « Si j'étais artiste, je peindrais la Bienfaisance avec un voile, comme la Pudeur, posant un doigt sur sa bouche, comme le Silence ; et la Reconnaissance, au contraire, avec une trompette, comme la Renommée. », Louis-Philippe de Ségur.

Je tiens à exprimer ma gratitude envers tous ceux qui m'ont aidé, à bien conclure ce mémoire et qui m'ont soutenu, chacun à sa manière, ainsi que les informations requises durant ma période de réalisation.

Je remercie d'abord et avant tous, avec toute humilité, ma famille ; tous particulièrement ma mère et mon père qui sont l'essence de ma motivation dans la vie qui je n'arriverai jamais à les remercier suffisamment, qui ont vu mes hauts et mes bas, et que malgré tous ils me soutiennent, m'accordent toujours ; du temps, de l'écoute, de l'attention et leurs précieux conseils étaient, sont et seront toujours l'éclair de mon chemin.

Je souhaite rendre hommage par la suite, à mon encadreur **Docteur Lalaoui Omar**, qui a su m'apporter une écoute, une confiance et des conseils à la hauteur de ses compétences et de ses réelles qualités humaines.

Je remercie le corps enseignant de l'ESC, en particulier Mr le **Directeur General** pour sa bienveillance.

Je tiens à témoigner une vive reconnaissance à mon promoteur, **Mr le chef de projet RHU MESLOUG**, sans lui ce travail n'aurait probablement pas vu le jour. Ses connaissances, sa détermination, sa confiance, son écoute, ses conseils pertinents, son regard opérationnel critique ont guidé mon travail jusqu'au bout. Je le remercie tous spécialement.

Je voudrai remercier **Mr ABDESSAMED Tarik** qui a accepté de partager avec moi son temps, ses idées et connaissances sur ce projet de recherche.

J'adresse également tous mes remerciements aux membres de l'équipe, à savoir Mr le chef département KHERCHECHE Farid.

Je tiens à remercier tous les professionnels rencontrés dans les différentes bibliothèques pour leur disponibilité et la richesse des échanges que j'ai eus avec eux.

Enfin, je renouvelle toute mon amitié et ma sympathie à mes collègues de la promotion. Et toutes les personnes qui m'ont aidé.

**Merci à tous.**

## Résumé

---

### **Français** :

La fin du XXe et le début du XXIe siècle se caractérisent par la rapidité et la diversité des changements parvenus sur toutes les composantes de l'environnement de l'entreprise. Ceci a poussé les entreprises à revoir leurs stratégies pour garantir leur pérennité. Le capital humain est le moteur de toute entreprise, ainsi il lui procure l'avantage concurrentiel et /ou compétitif.

L'entreprise doit dans son intérêt intégrer les ressources humaines dans le cœur de sa stratégie et doit intégrer un processus méthodique pour prévoir les différentes évolutions externes et internes de l'entreprise afin de s'adapter avec son environnement.

Une cartographie des métiers, comme le référentiel des compétences, permet de gérer la mobilité des salariés. Elle représente un nouveau paradigme de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). C'est un outil incontournable déjà utilisé par de nombreuses branches professionnelles tel que PED-SONATRACH.

**Mots clés** : Compétence, Employabilité, Formation, recrutement, mobilité.

### **English** :

The end of 20th century and the beginning of the 21st are characterized by the speed and the diversity of changes occurring in all components of the company environment. This has constrained the companies to re-examine and reconsider their strategy to remain in the market. Human resources get the organization a competitive and/or competing advantage. It's in the company interest to integrate them in their strategy and must integrate a methodical, organized and permanent process to be able to keep up and predict the internal and external evolutions of the environment.

Job mapping as skills referential is a tool to manage employee's mobility. It's a new paradigm of manpower skill's planning. This useful tool is already used by several sector of industry such us PED-SONATRACH.

**Keywords**: skill, employability, Training, recruitment, mobility.

## Sommaire

---

|  |            |
|--|------------|
| <b>Glossaire.....</b>  | <b>vii</b> |
| <b>Acronyme.....</b>   | <b>xi</b>  |
| <b>Liste des figures.....</b>  | <b>xii</b> |
| <b>Liste des tableaux.....</b>   | <b>xiv</b> |
| <b>Introduction générale.....</b>  | <b>15</b>  |
| <b>Chapitre I. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences.....</b>     | <b>19</b>  |
| Section 01.Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)..... | 19         |
| - L'évolution historique de la GRH et les conséquences de cette évolution.....   | 19         |
| - La définition de la GRH.....   | 25         |
| - les modèles de la GRH .....  | 30         |
| Section02.Les activités et missions de la GRH .....                              | 32         |
| - Les activités de la GRH.....   | 32         |
| - Les missions de la GRH.....  | 32         |
| - Les métiers de la GRH.....   | 34         |
| Section03.La Gestion prévisionnelle des emplois et compétences.....              | 35         |
| - L'évolution de la GPE à la GPEC.....   | 35         |
| - La définition de GPEC.....   | 39         |
| - Le principe général d'une démarche GPEC et les acteurs impliqués.....          | 41         |
| <b>Chapitre II : Le processus et les outils de la GPEC.....</b>                  | <b>44</b>  |
| Section01.Réaliser un diagnostic GPEC.....                                       | 44         |
| - Stratégie et projet d'entreprise.....  | 44         |
| - Les phases d'élaboration du diagnostic GPEC.....                               | 45         |
| - Les risques à éviter dans la démarche GPEC.....                                | 52         |
| Section02.Le processus de la GPEC (Approche méthodologique de la GPEC).....      | 53         |
| -Mise en œuvre de du processus de GPEC.....                                      | 53         |
| -La notion de compétence.....  | 57         |
| -GPEC : mode d'emploi.....   | 59         |
| Section03.Les outils de la GPEC.....   | 62         |
| - Les tableaux de bords de suivi des effectifs.....                              | 63         |

|   |            |
|---|------------|
| - La cartographie des métiers.....  | 63         |
| - La pyramide des âges.....   | 65         |
| - Le référentiel des emplois.....   | 66         |
| - Les entretiens d'évaluation.....  | 70         |
| - Le plan de formation.....   | 71         |
| - La fiche de poste.....  | 73         |
| <b>Chapitre III. Cadre empirique : la gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de SONATRACH.....</b> | <b>74</b>  |
| Section01.Présentation de l'organisme d'accueil « SONATRACH ».....  | 74         |
| - Les missions et objectifs.....  | 74         |
| - Son historique.....   | 75         |
| - Ses filiales.....   | 77         |
| - La chaine algérienne des hydrocarbures.....   | 78         |
| - Organigramme SONATRACH.....   | 82         |
| Section02.La Direction Corporate Ressources Humaines.....   | 86         |
| - Présentation de la Direction Ressources Humaines.....   | 86         |
| - Présentation de la structure d'accueil « direction Formation et Planification Ressources humaines ».....            | 87         |
| Section03. Analyse de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) au niveau de SONATRACH.....         | 91         |
| - L'importance de la GPRH dans la réalisation du plan stratégique (opérationnel.....                                  | 91         |
| - Le Contenu du PMT et plan RH.....   | 91         |
| - Les phases d'élaboration du PMT et plan annuel.....   | 92         |
| - L'expérience menée L'expérience menée au PED (Petroleum Engineering Development).....                               | 97         |
| - Entretien sur la possibilité de mise en œuvre d'une démarche GPEC.....  | 99         |
| - Résultats &recommandations.....   | 102        |
| <b>Conclusion générale.....</b>   | <b>105</b> |
| <b>Bibliographie.....</b>   | <b>107</b> |
| <b>Annexe.....</b>  | <b>10</b>  |
| - Chaine de valeur de SONATRACH (activités)   |            |
| - La cartographie des métiers PED   |            |

## Glossaire

---

**Activité:** ensemble de tâches identifiées au travers le verbe d'action permettant de définir le contenu de la tâche et le niveau de compétences requises pour l'exercer.

**Analyse :** une première étape de l'ingénierie de formation consiste à analyser les besoins de formation et leur contexte. Dans une démarche GPEC, les besoins de formation proviennent de l'écart entre un profil professionnel souhaité et les compétences évaluées au sein de l'entreprise.

**Anticipation :** c'est la préparation des décisions pour le futur.

**Aptitude :** c'est la capacité d'un individu à réaliser une action ou une mission donnée. Quand cette aptitude est remarquable, on parle de « talent », ou de « don ».

**Bilan de compétence :** dispositif institutionnalisé permettant à une personne adulte d'analyser ses compétences et de construire un projet professionnel ou personnel avec le soutien d'un conseiller.

**Carrière :** Au sens strict, la carrière représente l'ensemble des emplois occupés par une personne au cours de sa vie professionnelle et pour lesquels, elle reçoit un salaire. L'orientation et la constitution sont directement liées à capacité de transférer les compétences acquise tant du côté des entreprises que des personnes.

**Compétences :** Ensemble des aptitudes et de capacités mises en œuvre pour résoudre une situation-problème. Les compétences ne s'observent qu'au moment de leur réalisation, mais sont supposées présente potentiellement auparavant. Elles demandent donc un niveau de formation suffisant pour faire face à un problème nouveau. Dans la pratique, le discours sur les compétences inclut non seulement des connaissances reconnues par un diplôme, mais une capacité à les mettre en œuvre dans une situation donnée. Il comprend donc des valeurs normatives liées au travail comme le sens de responsabilités, de la communication, ou la mobilisation personnelle.

**Compétitivité :** la compétitivité est l'aptitude pour une entreprise à faire face au marché et à acquérir l'avantage concurrentiel.

**Concevoir :** c'est créer des actions spécifiques adaptées au marché.

**Conditions de travail :** sont d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Elles comprennent la pénibilité et les risques du travail effectué ainsi que l'environnement de travail (bruit, chaleur...etc.).

**Connaissance :** Etat de celui qui connaît ou sait – Ensemble de savoirs. Lorsqu'une personne intériorise un savoir, elle transforme ce savoir à une connaissance. Ainsi on distingue les connaissances explicites et les connaissances tacites.

**Connaissances explicites :** sont des connaissances clairement stockées ou diffusées sur des supports d'informations matériels. Ce type de connaissances sont facilement transférables physiquement, car elles apparaissent sous une forme tangible.

**Connaissances tacites :** regroupent les compétences innées ou acquises, le savoir-faire et l'expérience. Elles sont généralement difficiles à formaliser contrairement aux connaissances tacites.

**Diagnostic des RH :** est un bilan de santé, un œil extérieur et professionnel va permettre de constater les points forts et points faibles d'effectif et surtout de mesurer leur rentabilité. Le diagnostic des ressources humaines de l'entreprise a pour objectif : d'évaluer le rôle et les fonctions des salariés au sein de l'organisation de l'entreprise, de mettre en évidence les risques liés au départ du dirigeant, de proposer des améliorations et/ou de corriger les déséquilibres éventuels dans la gestion sociale de l'entreprise.

**Ecart :** le but généralement assigné à la GPRH est de réduire d'une façon anticipée les écarts, quantitatifs et qualitatifs, entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise. L'idéal étant « l'écart zéro ». L'écart quantitatif signale un manque ou un excédant de main-d'œuvre par rapport au besoin dégagé par l'analyse. On est en présence d'un écart qualitatif lorsqu'on constate un manque ou un excédent par rapport à l'emploi.

**Echantillon :** est un ensemble d'individus représentatifs d'une population. L'échantillonnage vise à obtenir une meilleure connaissance d'une ou plusieurs populations par l'étude du nombre d'échantillons jugés statiquement représentatif.

**Emploi :** en gestion de ressource humaine ; une situation de travail rémunéré, occasionnelle ou permanente, à temps partiel ou à temps complet. Cette situation est déterminée par l'organisation de travail et la politique ressource humaine de l'entreprise qui en fixe les conditions d'exercice.

**Emploi-type :** ensemble homogène de situation de travail suffisamment proche du point de vue des activités mises en œuvre pour être considéré globalement. L'emploi-type agrège plusieurs postes de travail.

**Employabilité :** capacité à être employé sur le marché du travail. Elle dépend à la fois de l'origine et des conditions de l'offre et de la demande sur le marché. Le maintien et développement de cette capacité relève à la fois, de l'organisation et du salarié.

**Entretien annuel :** vise à évaluer le salarié dans son occupation du poste.

**Entretien professionnel :** est un temps d'échange entre salarié et employeur pour étudier les perspectives d'évolutions professionnelles du salarié, notamment en termes de qualifications et d'emploi.

**Famille professionnelle :** regroupement d'emplois-types ayant une même finalité, cohérents entre eux par la communauté du savoir-faire, mais incluant des différenciations liées à des domaines de spécialisation ou à des niveaux d'expertise. Une famille peut être déclinée en

sous-famille ou spécialité. Elle constitue l'espace habituel d'évolution professionnelle pour tous salariés occupant l'un ou l'autre des emplois-types qu'elle englobe.

**Flexibilité** : la capacité d'une entreprise à s'adapter à un changement prévu ou non.

**Gestion prévisionnelle des emplois et compétences** : est une gestion anticipative et préventives des ressources humaines, en fonction des contraintes et de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

**Ingénierie de formation** : c'est une démarche socioprofessionnelle. Analyser, concevoir, réaliser, évaluer des actions pour le développement des organisations et des personnes.

**Ingénierie de professionnalisation** : dispositif d'apprentissage destiné à développer les compétences nécessaire à la satisfaction d'un projet professionnel.

**Intelligence** : est l'ensemble des facultés mentales permettant de comprendre les choses et les faits, de découvrir les relations entre elles et d'aboutir à la connaissance. Elle permet de comprendre et de s'adapter aux nouvelles situations. L'intelligence peut être aussi perçu comme la capacité de traiter l'information pour atteindre ses objectifs.

**Logiciels de gestion de compétences** : ensemble de programmes, procédés et règles et éventuellement de la documentation, relatif au fonctionnement d'un ensemble de données permettant de gérer l'ensemble des emplois, postes, compétences de l'entreprise, jusqu'aux entretiens d'évaluation et bilans annuels.

**Portefeuille de compétences** : document rassemblant l'ensemble des formations et expériences professionnelles réalisées afin de les faire valoir.

**Poste de travail** : au sens fonctionnel, désigne un ensemble d'activité déterminant l'affectation du personnel au sein d'une structure.

**Professionnalisation** : c'est le processus qui permet de construire et développer les compétences. Deux principes directeurs sont définis : 1) on peut pas professionnaliser les gents, seuls les individus sont à même de le faire s'ils le souhaitent ou si on leur donne les moyens. On ne peut pas obliger les individus à construire des compétences. 2) la professionnalisation ne se réduit pas à la formation. Elle se fait généralement en situation de travail.

**Profil de poste** : est le portrait idéal du candidat postulant à un emploi ou une fonction. Il résulte de l'analyse par le service des ressources humaines des compétences à considérer comme prioritaire.

**Référentiel** : est un ensemble d'objets, par rapport auquel on se repère ; le repérage d'un mouvement nécessite en outre de définir un dispositif.

**Référentiel de compétences** : un document identifiant les compétences nécessaires à l'exercice d'un emploi-type.

**Répertoire des emplois/métiers :** liste ordonnée et hiérarchisée des emplois d'une entreprise déterminée qui constitue la base de toute GPRH.

**Ressource :** il s'agit de tout ce qui peut être mobilisé par l'individu pour produire de la compétence (savoirs, savoir-faire, savoir-être). Ces ressources peuvent être acquises par la formation, par l'expérience, par l'auto-apprentissage, voir par tout autres moyens (documentation, lecture, internet...).

**Talent :** ressource rare, ce qu'appellent souvent les hauts potentiels (talent=compétence+potentiel).

**Masse salariale :** c'est la somme des rémunérations brutes versées par l'entreprise au cours d'un exercice », selon l'INSEE.

## Acronymes

---

**AMT** : activité Amont.

**AVL** : activité aval.

**CE** : centre de formation.

**COM** : activité commercialisation.

**CPE** : centre de perfectionnement d'entreprise.

**CSP** : catégorie socioprofessionnelles.

**DC** : directions centrales.

**DGP** : Département Gestion Prévisionnelle.

**ETR** : Etranger.

**FCM** : fonction cœur de métier.

**FSP** : fonction de support.

**FST** : fonction de soutien.

**GNL** : gaz naturel liquéfié.

**GPEC** : gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

**GPL** : gaz de pétrole liquéfié.

**GPPEC** : gestion prévisionnelle et préventive des emplois et compétences.

**GPRH** : gestion prévisionnelle ressource humaine.

**GRH** : gestion ressource humaine

**IAP** : institut Algérien du pétrole

**PMT** : plan à moyen terme.

**SONATRACH** : société nationale de transport et commercialisation des hydrocarbures.

**TBRH** : tableau de bord ressources humaines.

**TRC** : activité transport par canalisation.

**INSEE** : Institut National de la Statistique et Etudes Economiques

## Liste des figures

---

|  |    |
|--|----|
| <b>Figure 01</b> :La pyramide de Maslow.....   | 22 |
| <b>Figure 02</b> : le positionnement de la GRH.....  | 26 |
| <b>Figure 03</b> :Synthèse des huit caractéristiques de la fonction des ressources humaines..... | 29 |
| <b>Figure 04</b> : les activités de la fonction RH.....  | 31 |
| <b>Figure 05</b> :Représentation des métiers RH.....   | 33 |
| <b>Figure 06</b> :Chronologie de la GPEC.....  | 34 |
| <b>Figure 07</b> :Le principe de la GPEC.....  | 39 |
| <b>Figure08</b> :Les différents concepts de la GPEC.....   | 40 |
| <b>Figure 09</b> :Démarche stratégique.....  | 41 |
| <b>Figure 10</b> :Matrice SWOT.....  | 42 |
| <b>Figure 11</b> :Modèle des cinq forces de concurrentielles.....                                | 43 |
| <b>Figure 12</b> :La Matrice BCG.....  | 44 |
| <b>Figure13</b> :Matrice d'Ansoff.....   | 45 |
| <b>Figure14</b> : Evaluation de l'impact quantitatif (effectif) et qualitatif (compétence).....  | 47 |
| <b>Figure15</b> : Stratégie et démarche GPEC.....  | 48 |
| <b>Figure 16</b> : La démarche générale de la GPEC.....  | 50 |
| <b>Figure17</b> :Analyse des ressources humaines disponibles.....                                | 51 |
| <b>Figure18</b> : Analyse des besoins en ressources humaines.....                                | 52 |
| <b>Figure19</b> : Matrice des situations d'écart.....  | 53 |
| <b>Figure20</b> : Les principaux outils d'ajustement de la GPEC.....                             | 54 |
| <b>Figure21</b> : processus de théorisation.....   | 55 |
| <b>Figure22</b> : La GPEC : un processus itératif.....   | 56 |
| <b>Figure23</b> : la présentation horizontale du référentiel emplois/compétences.....            | 64 |
| <b>Figure24</b> :Carte géographique du réseau de transport de Sonatrach.....                     | 75 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figure25</b> :Présence de Sonatrach à l'international.....             | 77  |
| <b>Figure26</b> :Macrostructure de Sonatrach.....                         | 80  |
| <b>Figure27</b> :La microstructure DCP RHU.....                           | 81  |
| <b>Figure28</b> :Les phases d'élaboration du plan RH.....                 | 88  |
| <b>Figure 29</b> : La démarche GPEC recommandée.....                      | 98  |
| <b>Figure 30</b> : présentation effectif parmanent par fonction 2018..... | 106 |

## Liste des tableaux

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tableau01</b> :Les évolutions du modèle de GRH.....  | 19  |
| <b>Tableau02</b> :Caractéristiques de la fonction des ressources humaines.....                              | 27  |
| <b>Tableau03</b> :les acteurs de la GRH.....  | 29  |
| <b>Tableau04</b> :l'évolution des rôles et missions de la fonction personnel à la fonction RH.....          | 32  |
| <b>Tableau05</b> :L'évolution des modèles de gestion prévisionnelle.....                                    | 35  |
| <b>Tableau06</b> :les stratégies de développement.....  | 54  |
| <b>Tableau07</b> :Extrait d'un tableau d'effectif par postes et emplois.....                                | 58  |
| <b>Tableau08</b> :Un extrait d'une cartographie des emplois du secteur textile.....                         | 59  |
| <b>Tableau09</b> : Pyramide des âges par filière (secteur de l'assainissement).....                         | 61  |
| <b>Tableau10</b> :Pyramide des âges par emploi (secteur de l'assainissement).....                           | 61  |
| <b>Tableau11</b> :Proposition d'un référentiel de compétences transversales.....                            | 62  |
| <b>Tableau12</b> :L'outil d'appréciation des compétences réalisé à partir du référentiel de compétence...65 |     |
| <b>Tableau13</b> :Les objectifs visés et les systèmes correspondants.....                                   | 66  |
| <b>Tableau14</b> : Suivi des demandes de formation.....   | 67  |
| <b>Tableau15</b> :Plan formation.....   | 67  |
| <b>Tableau16</b> : Capacité de production des raffineries de brut après réhabilitation.....                 | 76  |
| <b>Tableau17</b> :Représentation du nombre de tableaux pour l'élaboration du PMT RH.....                    | 90  |
| <b>Tableau18</b> : Présentation des principaux agrégats de formation bilan 2018.....                        | 106 |

## INTRODUCTION

Ces dernières décennies l'entreprise est passé d'un état relativement stable à un régime turbulent marqué par des inerties fortes, les problèmes de la société ont augmenté, face au protectionnisme régional, la multiplicité de réfugiés sur les territoires, ainsi la pauvreté et le chômage sont devenu une réalité fatale.

L'optimalisation des ressources est la majeure préoccupation des entreprise, maximiser l'utilité tout en minimisant les couts sous contrainte du facteur temps c'est la règle d'or la plus basique qui revient de l'âge de l'antiquité mais qui persiste toujours et qui tient jusqu'au ce jour. Par cet effet, ou la rareté et l'obsolescence domine, on doit savoir planifier, organiser, diriger et contrôler nos ressources et moyens d'une manière efficace et efficiente.

Et c'est le devoir de qui ?

C'est notre devoir, d'exploiter l'existant. Le « NOUS » dans ce contexte c'est le capital humain.

Aujourd'hui les entreprises ont compris que l'investissement sur les ressources humaines est source de richesse. Stephen R. Covey dans son livre « l'étoffe des leaders » a précisé que les ressources humaine sont « supérieure aux capitaux, aux biens matériels et physiques », il a rajouté par la suite que se sont « des talents et potentiels ». Aussi, Henri Ford disait : « prenez-moi tous, mais laissez-moi mes Hommes ».

Par ces derniers propos on comprend que tous les enjeux économiques de la mondialisation, l'intensité concurrentielle, les enjeux technologiques et environnementales, la nécessité d'être constamment à l'écoute du client, la difficulté constante à prévoir et à gérer, la planification des besoins ont propulsé l'entreprise à prendre conscience de l'importance « du capital Humain » dans le contexte du développement du personnel.

La fonction de ressource humaine est une fonction large qui comporte plusieurs volets qui se préoccupent de mettre l'homme qu'il faut, la ou il faut et quand il faut. Durant notre étude nous allons porter spécifiquement notre intérêt sur la **GPEC** (Gestion prévisionnelle des emplois et compétences),

Pourquoi ?

Les métiers ont beaucoup évolué depuis un siècle, nous sommes passés de l'artisanat et l'agriculture à l'essor des métiers industriels. Après plusieurs décennies de développement économiques, le chômage et la concurrence se sont installés durablement, ils ont obligé l'entreprise à mieux recruter, mieux former et mieux gérer les compétences. Le XXIème siècle amène clairement une accélération du mouvement, la digitalisation du monde du travail, transforme les référentiels de métier en profondeur, les jeunes générations savent qu'ils devront exercer plusieurs métiers dans leurs carrière, un énorme changement de mentalité en un seul siècle. La GPEC est avant tous un outil de gestion de risque pour l'entreprise et ses salariés, son rôle est de veiller sur la survie de l'entreprise ainsi que le développement de l'emploi. Elle prend comme point d'appui le positionnement de l'entreprise

au regard de sa stratégie. Vient ensuite la traduction de cette stratégie sur les métiers, les emplois, les effectifs, les carrières et les compétences. Enfin, l'entreprise se doit de mettre en exergue les moyens nécessaires au déploiement de la GPEC, repérant comment les effectifs évolueront. Ainsi la gestion prévisionnelle des emplois et compétences constitue une approche méthodologique qui doit permettre la mise en œuvre d'un management performant des ressources humaines pour relever les différents défis.

### **La problématique de Recherche:**

Nous allons dans cette recherche essayer de répondre à la problématique suivante :

**« Est-ce que la GPEC est pleinement appliquée au sein de Sonatrach & dispose elle des outils nécessaires à l'application de celle-ci ? »**

Il est préalable avant de répondre à cette problématique de poser les **questions** suivantes :

- Que-ce-que la GPEC ?
- Quel est le processus de mise en place d'une démarche GPEC ?
- Quels sont les outils utilisés pour mettre en place une démarche GPEC ?
- Sonatrach, dispose-elle d'une démarche GPEC ? Si oui comment est-elle appliquée ?
- Quels sont les outils utilisés par Sonatrach pour la GPEC ?

### **Hypothèses de la Recherche :**

Les réponses à donner aux questions que nous nous sommes posées ultérieurement vont nous permettre d'analyser la présente étude dans notre quête de compréhension d'une part, la GRH et ses activités de manière globale. D'autre part, la notion de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois & compétences) de manière spécifique ainsi que sa pratique au sein de SONATRACH.

Ainsi, on peut anticiper pour avancer les **hypothèses** suivantes :

1. SONATRACH a mis en place une démarche GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) qui permet de détecter les besoins en compétences
2. SONATRACH dispose d'un système d'information pertinent voir des logiciels de gestion de compétences qui lui permet la réussite de cette démarche.

### **Objectif de l'étude :**

C'est de savoir si la GPEC est pleinement ou partiellement appliquée au sein de SONATRACH et quels sont les outils utilisés ou manquants pour la pratique de la GPEC

## Méthodologie et Outils Utilisés

La **démarche** que nous allons suivre cette recherche c'est :

- ⇒ D'abord, on va faire des recherches théoriques (Définition+processus + Outils) sur la GRH pour comprendre la politique ressource humaine, les missions RH et son périmètre d'intervention. Ensuite l'introduction de la démarche GPEC et le principe de sa mise en œuvre au sein de l'entreprise afin de comprendre le processus de la GPEC;
- ⇒ Effectuer un diagnostic (questionnaire/entretien) sur la situation actuelle au sein de SONATRACH ;
- ⇒ Analyser le diagnostic et les données pour identifier les points forts et les points faibles de la politique RH globalement et de la GPEC spécifiquement au sein de Sonatrach ;
- ⇒ Enfin, on va terminer avec les recommandations pour améliorer les dispositifs sur la GPEC

Pour mener à bien cette recherche nous avons fait appel à des **méthodes** descriptives et analytiques.

- 1) Méthode descriptives : par le biais de cette première on va décrire la politique de ressource humaine de SONATRACH en utilisant des données secondaires internes et externes y compris l'étude documentaire.
- 2) Méthode analytique : par le biais de cette étude nous allons analyser les données secondaires précédemment collectées, et les données primaires à travers l'étude qualitative et l'enquête par sondage.

L'analyse qualitative est une analyse destinée à recueillir des éléments d'ordre qualitatifs, qui sont le plus souvent non chiffrable par les individus interrogés. Effectuée par des entretiens collectifs (aussi appelé Focus Group) ou individuels ou par des observations en situation menées auprès d'échantillon réduit.

Quant à l'analyse quantitative c'est une analyse des comportements et attentes réalisée travers un sondage, par un questionnaire auprès d'un échantillon de la population étudiée. Par de suite, le Feed back chiffré va être extrapolé à l'ensemble de la population étudiée pour objet de construire une information nette.

Pour mieux aborder ce thème nous avons également organisé la présente étude en trois chapitres, dont les deux premiers théoriques, et le troisième chapitre pratique. Le plan de notre recherche se présente comme suit :

Le premier chapitre traite l'introduction des ressources humaines, sur les théories, concepts et fondamentaux.

Le deuxième chapitre, traitera quant à lui, est consacré à la GPEC.

Le troisième chapitre se portera sur notre étude de cas, ou nous comptons suivre la méthodologie suivante :

**Immersion** : entretien avec la direction de SONATRACH

- **Point à traiter** : D'abord il est nécessaire de connaître les missions et vision de l'entreprise. Ensuite ses objectifs RH, le contenu de la gestion RH, ses degrés de détail, les sources de l'étude et le périmètre d'intervention à prendre en compte de GPEC.

Etude : la sélection des personnes à interroger (internes et externes), rédaction des guides d'entretien, recueil des informations, analyse des documents fournis.

- **Point a traiter** : l'environnement ressources humaines de l'entreprise, la stratégie RH, le mode d'organisation des ressources humaines, le processus de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, les outils de la GPEC, l'analyse de la productivité et la rentabilité de la performance des compétences et les fonctions et les moyens de gestion RH.

**Synthèse et rapport** : l'étude fera l'objet d'une synthèse qui sera présentée, en vue d'une élaboration de recommandations d'actions/préconisations.

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

Dans ce chapitre, nous allons nous initier avec des notions générales de la GRH, mais avant cela nous il est important de connaître l'évolution de la GRH. Ensuite, on va passer à expliquer les missions de la GRH. La dernière section se portera sur la GPEC, son évolution et sa définition.

### Section 01 : Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Dans cette section nous allons voir ; d'abord l'évolution des Ressources humaines et son historique, ensuite on va définir la Gestion des Ressources humaines (c'est quoi la gestion de ressource humaine), les acteurs de la GRH (qui fait la gestion des ressources humaines) et les différents modèles de la fonction ressource humaine.

#### 1) L'évolution de la GRH et les conséquences de cette évolution

##### 1.1) L'évolution de la GRH

La gestion des ressources humaines est variable à l'environnement dans lequel elle évolue. Par environnement, il faut appréhender la sphère économique, politique, technologique, financière et juridique.

*Tableau 01 : Les évolutions du modèle de GRH*

| Périodes                   | 1975-1985   | 1980-2000  | XXI ème siècle   |
|----------------------------|---|--|--|
| <b>typologies</b>          | Type I : adaptation passive et défensive des personnels.  | Type II : activation du marché interne RH  | Type III : flexibilité partenariale et mutualisé des RH  |
| <b>Descriptif sommaire</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion quantitative et démographique ;</li> <li>- Potentiel interne faiblement mobilisé ;</li> <li>- Gestion formelle du personnel</li> </ul> | Deux aspects différenciés : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Management « idéologique » et « mobilisation » des RH ;</li> <li>- Modernisation socio-productive (organisations qualifiants, GPEC...)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion offensive et régulée des compétences dans le cadre d'un bassin d'emploi ;</li> <li>- Statut professionnel du travailleur pluriactif ;</li> <li>- Assurance employabilité (sécurité active)</li> </ul> |

(Source : L'essentiel de la Gestion ressource humaine, par Laetitia Lethielleux, Edition GUALINO, p :25)

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

---

### a) *La naissance de la Fonction Personnel*

D'une part, on assiste à la naissance du capitalisme moderne auprès des auteurs comme : Taylor Fayol, Max Weber qui sont considérés comme les premiers théoriciens de la fonction personnel. D'autre part, le développement de la conception de l'homme au travail est rattaché à l'école des relations humaines, les théoriciens connus dans ce courant sont : Mayo, Maslow...

#### i) *Le courant de l'école classique*

A cette époque le travailleur était une personne négligée, marginale semblable à une machine. Trois principaux auteurs ont marqué et influencé la fonction du personnel d'une manière directe

- *F.W. Taylor : (1856-1915)*

Taylor, un ingénieur américain fondateur de l'organisation scientifique du travail (OST), Taylor a divisé le personnel en deux ; les ingénieurs ce sont ceux qui conçoivent (les colles blanc) et ceux qui exécutent, qui ne valent pas beaucoup et peuvent être remplacés à n'importe quelles faiblesse (les colles bleu).

En ce qui concerne les ressources humaines les apports de l'OST se résument en quatre points:

- Formaliser l'organisation du travail autour « de l'étalon temps ». autrement dit, organiser l'unité du temps nécessaire à chaque tâche pour **une rémunération au rendement** (salaire fixe qui correspond à la production normale, et un salaire variable correspondant à la production supplémentaire.
- **La division verticale du travail**, autrement dit, la classification de l'emploi en fonction de la complexité et du niveau de qualification exigée pour chacun. d'où la notion d'ouvrier spécialisé (OS), d'ouvrier qualifié (OQ), ou d'agent de maîtrise (AM). Ainsi, il y'a une distinction claire entre ceux qui conçoivent le travail (les cols blancs) et ceux qui l'exécutent (les cols bleus). Les ouvriers n'ont aucune autonomie, Taylor va à prescrire aux ouvriers de ne surtout pas penser
- **La spécialisation du travail** (division horizontale du travail). Cette formalisation a abouti à la mise en œuvre systématique de **la description du poste**. Qui est imposé comme un outil phare à la gestion de ressource humaine.
- **Le contrôle du travail**. Un contrôle étroit est opéré sur chaque ouvrier par plusieurs contremaitres s'occupant chacun de l'une des différentes facettes de travail y compris les procédures du travail effectué, la qualité et l'entretien des machines.

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

---

- *H. FORD (1863-1947)*

C'est un industriel américain créateur de voitures, est le continuateur de la pensée de Taylor. Ford applique trois innovations majeures dans ses usines :

- **Le travail à la chaîne** ; dans ses ateliers il y'a un enchaînement de travail, en suivant un cadence où chacun accomplit sa tâche au temps précis. En effet, c'est le principe de la circulation d'une chaîne, ce qui assure une production continue.
- **La standardisation du travail**, chez Ford, les pièces utilisées pour fabriquer les voitures sont standardisées, c'est-à-dire semblables les unes des autres. (par exemple, toutes les boîtes de vitesse seront strictement pareilles). Cette standardisation permet d'améliorer la productivité, et de vendre le produit créé à un prix inférieur à la concurrence. Cette standardisation découle la fameuse phrase de FORD : « tous le monde aura une voiture de la couleur qu'il souhaite pourvu que ça soit noir ».
- **La rémunération à « five dollars per day »**. afin de fidéliser ses ouvriers, Ford leur offrent un salaire quotidien de cinq dollars par jour le double des salaires habituels.

- *M. Weber*

C'est un intellectuel allemand dont l'œuvre paraît dans les années 1880-1920. Son premier livre s'intitule : « Ethique protestante et esprit du capitalisme ». Dans un second ouvrage « Economie et Société », Max Weber s'attaque aux fondements du système économique. Il n'a pas fait entrer dans ses propos des théories spécifiques de l'entreprise. Pourtant sa contribution à la connaissance des mécanismes sociologiques du fonctionnement de l'économie, a fortement contribué à en définir les contours. Son influence était marquante dans les modes d'exercice du pouvoir par le chef, ce qui est transposable aux conjonctures rencontrées à l'entreprise. Il distingue 03 types de pouvoirs exercés sur les ressources humaines:

**Le pouvoir charismatique** : c'est l'acquisition du pouvoir en guise d'une utopie, une certaine vision de la société, de l'organisation, de l'entreprise. C'est le type de pouvoir appliqué en Algérie.

**Le pouvoir traditionnel** : C'est le fait de détenir une légitimité vis-à-vis aux faits passés, et l'histoire. Ça peut-être des traditions ou des rituels.

**Le pouvoir rationnel** : ce type de pouvoir fonde sa légitimité sur un système légal et rationnel. C'est la caractéristique de l'état moderne qui s'oppose au modèle bureaucratique.

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

---

### ii) *Le courant des relations humaines :*

Le mouvement critique du taylorisme est porté par l'école des relations humaines, a commencé dès les années Trente au Etats unis. Là aussi on distingue plusieurs auteurs et fondateurs de l'école parmi ceux-ci : Mayo, Maslow, Herzberg

Ce courant détermine deux principaux apports à la gestion de Ressources Humaines. D'une part une conscience vis-à-vis l'influence des conditions du travail et de l'environnement. De l'autre part, la nécessité de la gestion de carrière et son rôle dans la motivation des personnels.

- **L'effet Hawthorne :**

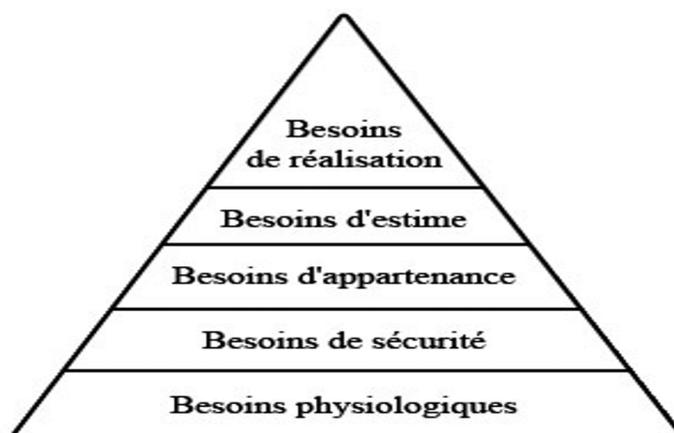
Au cours des expériences réalisés a l'établissement de Hawthorne, de la Western Electric Comapany, **Mayo** et ses collaborateurs soumettent les ouvriers à divers changements dans leurs environnements de travail. Ils élargissent l'expérience aux horaires, aux pauses et aux modes de rémunération.

Les résultats de cette expérience qualifiée « **effet Hawthorne** » a impulsé un changement radical concernant les conditions et l'environnement de travail. Ainsi cette dimension se considère comme une variable clef du management et la gestion des ressources Humaines.

- **La théorie des besoins de Maslow**

Selon **Maslow**, il existe une hiérarchie des besoins, qui évoluent des besoins primaires préalables à la survie aux besoins les plus sophistiqués.

*Figure 01 : La pyramide de Maslow*



## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

---

Cette théorie a été largement complétée et raffiné par **Herzberg**, à travers une étude de motivation<sup>1</sup>. Herzberg contredit TAYLOR dans ses propos et il propose de réduire la division du travail et enrichir la tâche du salarié.

La contribution de tous ces auteurs à la compréhension du cycle de motivation, la reconnaissance et le cycle de vie est essentiel pour élaborer un cadre à la gestion de carrière.

### *b) Le développement de la Fonction du Personnel (1945 – 1975)*

Comme nous l'avons vu précédemment, le processus de structuration est apparu à la base théorique du Taylorisme, du courant des relations humaines et sur le pilier du droit social.

Ceci dit, ce qui a réellement servi de levier pour le développement de la fonction ressource humaine c'est un contexte économique et politique qualifié de « Trente glorieuse »

#### • LE COMPROMIS FORDISTE CADRE THEORIQUE DE LEGITIMITE DE LA GESTION RESSOURCES HUMAINES

« Bien que les travaux de FORD ont été publié pendant l'entre-deux guerres, la notion du fordisme a été utilisé pour caractériser le modèle de croissance importante qu'ont connu les pays développés pendant la période des « trente glorieuse ». Les caractéristiques de cette croissance tel qu'elles ont été mises en évidence par les théoriciens de l'**école de la régulation** sont au nombre de cinq, chacune étant étroitement lié à l'autre, à tel point qu'il est difficile de repérer précisément l'enchaînement des causes à effet :

- Le trait marquant de ce cycle de croissance repose sur le modèle de la production de masse. Reprenant à son compte le principe l'OST (organisation scientifique du travail) proposé par TAYLOR, FORD a systématisé le travail à la chaîne. Ce faisant cette nouvelle forme de production a permis de réaliser des gains de productivité importantes et de développer la production en grande série (production de masse) ;
- Les gains de productivité réalisés et la production de masse ont, par un effet d'enchaînement, enclenché le processus de la consommation de masse, grâce à une redistribution aux salariés de nouveaux profits dégagés ;
- Ce double phénomène de production et de consommation de masse conjugué, a entraîné un mouvement de concentration des entreprises. La recherche continue de gains de productivité et la production en grande série, imposaient la constitution de grandes unités de production ;

---

<sup>1</sup> Dans son livre HERZBERG ; le travail et la nature de l'homme

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

---

- Corolaire immédiat de la concentration et de la constitution de grandes entreprises industrielles, le taux de « salarisation » de la population active n'a cessé de croître pendant toute cette période.
- Enfin, pour terminer le tableau de l'économie de type Fordiste, on peut dire que le mouvement de croissance économique s'est accompagné, d'une part, d'une montée en puissance des besoins de qualification et d'autre part, d'une tendance de croissance à la tertiarisation de l'appareil productif.

Le cercle vertueux du Fordisme reposait sur le couple production de masse – consommation de masse. Ce modèle associait étroitement une forme d'organisation de la production et un mode d'organisation sociale, une conception de la redistribution et du partage des fruits de la croissance économique. Il se caractérisait également, sur le plan de l'organisation du travail, par les trois règles suivantes

- La détermination du niveau et de la hiérarchie des salaires, par références à des postes de travail, définis eux-mêmes dans les classifications d'emplois négociés dans le cadre des branches ;
- Une indexation des salaires sur les prix à la consommation, permettant de maintenir le pouvoir d'achat ;
- Une indexation des salaires sur les gains de productivité anticipés.

Ce modèle fut largement relayé par la culture syndicale. En effet, la division du travail qui était le principe de l'organisation du travail dans l'entreprise était reproduit à une plus grande échelle, notamment à celle des partenaires sociaux, acteur de la négociation sociale. Chaque partenaire de la négociation-dirigeant, salariées, syndicats- avait une représentation claire du rôle qu'il avait à jouer.

Cette connaissance des règles du jeu de la négociation sociale permettait à chacun de se situer clairement dans le conflit pour le partage de la Valeur Ajoutée. L'objet même des revendications tournaient principalement autour de la question salariale.

C'est dans ce contexte théorique, politique et économique du modèle Fordiste, qui configurait à la fois un modèle socio-économique et un mode de management des entreprises, que s'est développée la fonction du personnel. »<sup>2</sup>

- LA FONCTION PERSONNEL DES TRENTE GLORIEUSES

**Les trente Glorieuses** s'achèvent progressivement après le choc pétrolier (1973, 1979) et l'arrivée de la concurrence japonaise dans les années 1980. L'organisation du travail n'est plus adaptée au la concurrence caractérisée par des productions variées, par la qualité de l'offre et le renouvellement de l'offre. Le travail à la chaîne, routinier et aliénant évolue

---

<sup>2</sup> GENEVIEVE LACONO, Gestion des Ressources Humaines, Casbah édition, p : 46

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

---

également à partir des années 1970). Dans le cadre d'une amélioration de la qualité de vie au travail, il s'agit désormais d'élargir les tâches (rassembler pour un même poste de travail un ensemble de tâches élémentaires) et de les enrichir (impliquer le salarié dans la conception de son travail, son exécution et son contrôle).

### *c) De la Fonction du Personnel à la DRH*

Après le socle fondateur du taylorisme, puis le courant psychosociologique, le volet théorique qui enrichit la gestion des ressources humaines s'appuie sur l'apport de la sociologie des organisations.

**Il faut d'abord souligner l'étude de P. LAWRENCE et J. Lorsch** qui sont les premiers à insister sur la relation entre l'entreprise et son environnement<sup>3</sup>

**Puis les travaux d'Herbert Simon<sup>4</sup>, ainsi que ceux de MARCH.** Ces deux auteurs ont permis de formaliser le modèle de rationalité limitée, contrairement à ce que dit TAYLOR il n'y a pas de « one best way », ainsi tous est relatif et les fait peuvent être altéré à cause de la théorie de contingence de l'environnement et de l'incertitude du futur. Les apports de SIMON et MARCH à la gestion de ressources humaines sont très utiles, ils concernent principalement le domaine de prise de décision, de l'évaluation et l'analyse stratégique.

**Les travaux de MICHEL CROZIER et FRIEDBERG,** leurs rapports se situent dans la formalisation de l'analyse stratégique.

**Enfin,** ce bref tour d'horizon des apports de la sociologie des organisations, nous retiendrons que les travaux des auteurs amènent à prendre l'entreprise comme « **un acteur social complexe** », « **une affaire de société** »<sup>5</sup> ; **SAINSAULIEU, IRIBARNE, LE GOFF, BERNOUX** mais aussi **MINTZBERG.**

Pour conclure, le résultat de cette transaction de la fonction personnel vers « fonction ressource humaine » et la gestion de personnel vers « GRH » a donné ses fruits sur la manière de recruter, de rémunérer mais aussi sur l'évolution du salarié au sein de l'entreprise

### **2) La définition de la GRH**

Avant d'essayer de comprendre la GRH et son champ lexical, il faut d'abord décortiquer cette notion et la réduire en deux parties, afin de pouvoir arriver au bout de chacune de ces appellations.

---

<sup>3</sup> Paul-Roger LAWRENCE et J. William LORSH, adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation, édition d'organisation, Paris

<sup>5</sup> Sous la direction de Renaud SAINSAULIEU, l'entreprise est une affaire de société

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

---



Gérer revoie à l'idée de faire des choix

RH relative au facteur humain

### 1.1) La GRH

la GRH organise le travail, définit des processus de gestion individuels et collectifs, élabore des stratégies, soutient le développement des individus et du management, veille au quotidien de la performance, en prenant compte de multiples contraintes temporelles (temps de la personne, de l'organisation, de l'économie...)

« La gestion de ressource humaine peut être définie comme la gestion des hommes au travail dans les organisations »<sup>6</sup>

Au sens familier, c'est une appellation large englobant l'ensemble des processus, tâches et activités nécessaires au traitement des questions de personnel. Si on cherche dans le dictionnaire français, on trouvera que c'est « l'ensemble des fonctions et de mesures ayant objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la productivité de l'organisation ».

« La GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des RH et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une **ressource** plutôt que **cout**. Elle fait du partage de la fonction RH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources. »<sup>7</sup>.

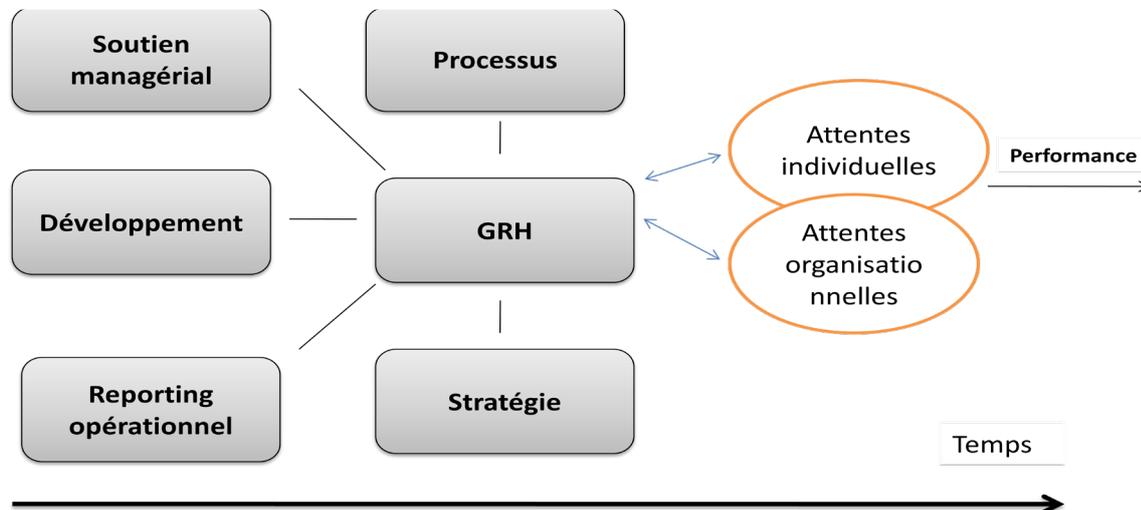
---

<sup>6</sup> La Gestion Des Ressources Humaines **Guillot-Soulez, Chloé**, Editeur: **Gualino**. Année de Publication: 2018, P19

<sup>7</sup> Dimitri Weiss, la Fonction des Ressources Humaines,

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

Figure 02 : le positionnement de la GRH



(Source : Les fondamentaux de la GRH, 100 défis RH illustrés, rédigé par A.PENNAFORTE, J.L GUIGNARD, J.P HERBBINIER), p : 4

### Commentaire :

Cette figure illustre le périmètre de de la GRH et sa performance au sein de l'entreprise. En effet, la GRH intervient pour déployer la stratégie de l'entreprise à l'aide des processus spécifiques et un soutien managérial. Ainsi, le reporting opérationnel contribue à évaluer les résultats pour le développement et la satisfaction des attentes individuelles et organisationnelles.

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

### 1.2) Les caractéristiques de la fonction ressource humaine

La fonction ressource humaine peut se définir à l'aide de huit caractéristiques :

*Tableau 02 : Caractéristiques de la fonction des ressources humaines*

| <b>Caractéristiques</b>                                 | <b>Définition</b>  |
|---|--|
| <b>Fonction stratégique</b>                             | Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'actions ressources humaines.   |
| <b>Fonction innovante</b>                               | La fonction des ressources humaines est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolution de la structure d'organisation, des relations sociales...) et externe (évolutions économiques, technologiques, politiques et juridiques). Elle est un partenaire du changement et se doit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.   |
| <b>Gestion formelle et informelle</b>                   | Dans toute relation humaine, il existe une part de « formel » et « d'informel ». L'entreprise n'échappe pas à cette logique. Ainsi, la fonction des ressources humaines doit faire face aux réseaux formels (relation clairement établies et connues entre les individus comme relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations).                              |
| <b>Gestion individuelle et collective</b>               | La gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par exemple, une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisé (primes spécifiques,, l'attribution de stocks options...) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation). |
| <b>Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs</b> | La gestion des ressources humaines conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme qualitatif et quantitatif.<br>Ainsi, la flexibilité des ressources humaines (entend ici le facteur travail) est envisagée à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salariés nécessaires au fonctionnement de l'outil productif) et qualitatif (les  |

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

---

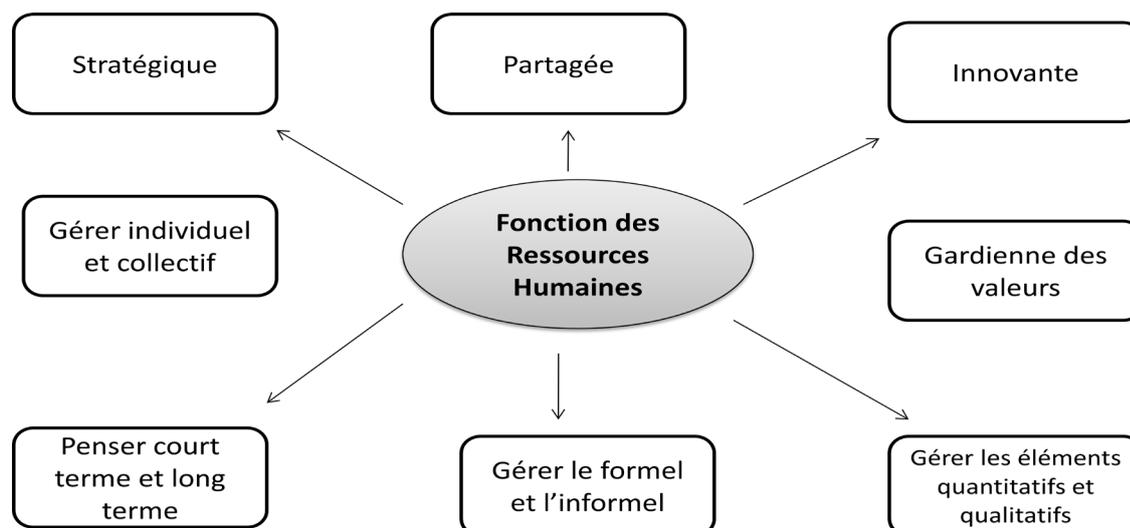
|  |   |
|--|---|
|  | compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).   |
| <b>Gestion à court terme et long terme</b> | Le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu'aujourd'hui, le long terme a tendance à devenir du moyen terme. La fonction des ressources humaines, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humains importants (exemple : la mise en œuvre d'une GPEC). |
| <b>Gardiennne des valeurs culturelles</b>  | La culture d'entreprise peut être définie comme le ciment de l'organisation. Il s'agit de valeurs communément partagées et pouvant être transmises. La fonction des ressources humaines est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès des nouveaux arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s'intégrer.  |

(Source : L'essentiel de la Gestion ressource humaine, par Laetitia Lethielleux, Edition GUALINO, p :27)

Les huit caractéristiques soulignent l'importance du lien entre la fonction des ressources humaines et la stratégie de l'entreprise.

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

Figure 03 : Synthèse des huit caractéristiques de la fonction des ressources humaines



(Source : L'essentiel de la Gestion ressource humaine, par Laetitia Lethielleux, Edition GUALINO, p :28)

### 1.3) Les acteurs RH

Les acteurs RH représentent toutes les personnes qui travaillent au sein de la fonction RH. Sont considérées également comme acteurs RH toutes les personnes qui réalisent des tâches ou des missions RH (recrutement, évaluation...). Ainsi il y'a des acteurs internes et des acteurs externes.

Tableau 03 : les acteurs de la GRH

| Interne   | Externe  |
|---|--|
| Direction<br>DRH<br>RH opérationnel/ chargé de mission<br>Managers<br>Individus<br>Instances représentatives du personnel | Experts – consultants<br>Financiers – financeurs<br>Branches<br>Institutions accréditeurs<br>Législateur |
| <b>Nouveaux rôles</b>   | <b>Quelles caractéristiques</b>  |

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

|                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| L'individu acteur de : |                          |
| - son développement    | Partage                  |
| - sa carrière          | Règle                    |
| - sa rémunération      | Souplesse / agilité      |
| - son employabilité    | Multi rôles /compétences |
|                        | Digital                  |

(Source : Les fondamentaux de la GRH, 100 défis RH illustrés, rédigé par A.PENNAFORTE, J.L GUIGNARD, J.P HERBBINIER), p : 4

### 1.4) Les modèles de GRH

Au sein de vie quotidienne de l'entreprise, il peut exister plusieurs styles de management : directifs, participatif, paternaliste. Ainsi dans la GRH on peut en résumer quatre (04) modèles de la gestion des ressources humaines

- a) *Le modèle traditionnel*
- b) *Le modèle des relations humaines*
- c) *Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines*
- d) *Le modèle de la gestion stratégique*

#### a) Le modèle traditionnel

Ce modèle est uniquement centré sur **l'efficience** et la **prédictibilité**. Les ressources humaines sont considérées comme un cout à minimiser. La fonction ressource humaine est chargée de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et du contrôle des activités des hommes. Ce modèle se rattache au modèle **Taylorien**.

#### b) Le modèle des relations humaines

Dans ce modèle, la notion d'équité est rajoutée. La fonction ressource humaine ne se réduit plus uniquement à la mission de minimiser les couts mais elle doit assurer également la satisfaction des salariés dont la coopération est indispensable au développement de l'entreprise.

#### c) Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines

Le personnel est considéré comme une **ressource** pour l'entreprise. La mission du manager va au-delà du control, et la motivation de son équipe est devenue une de ses taches principales. L'objectif n'est plus uniquement la satisfaction des salariés mais la prise de décision et **l'efficacité globale** de l'organisation en utilisant les ressources humaines.

#### d) Le modèle de la gestion stratégique

L'individu avant tous cherche sa satisfaction personnelle. Il servira l'organisation pour ses propres objectifs et fins. La fonction ressource humaine est définie alors comme la prise en

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

compte des stratégies individuelles, des ressources et coûts que représentent le personnel aux buts de l'organisation.

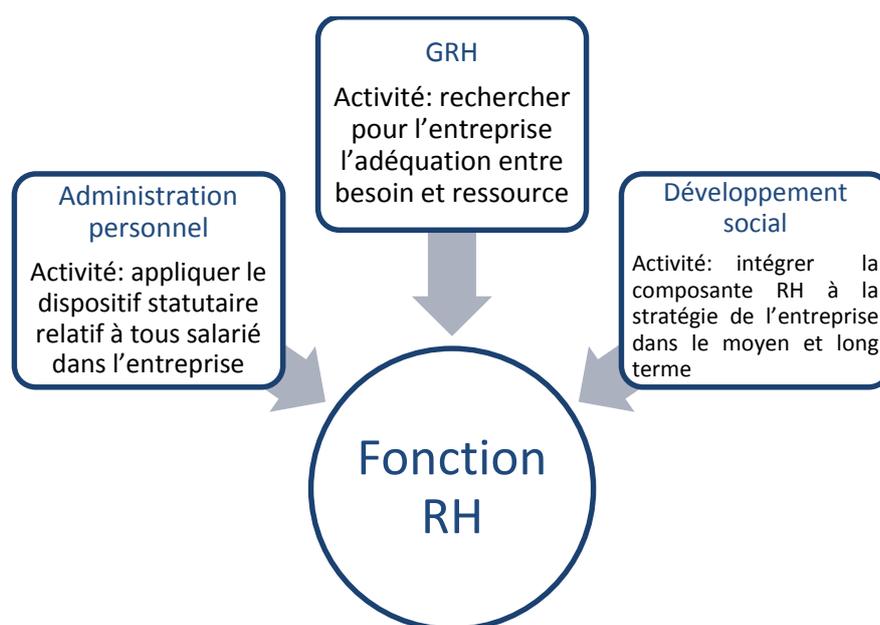
### Section 02 : Les activités de la GRH

Dans cette section nous allons faire connaissance aux différentes activités et missions de la gestion des ressources humaines. Ainsi, on va découvrir les métiers disponibles dans le domaine de science des ressources humaines et son influence au sein de l'entreprise.

#### 1) Les activités de la GRH

La fonction des ressources humaines est centrée sur 03 principales activités : la GRH, l'administration du personnel et le développement social.

*Figure 04 : les activités de la fonction RH*



(Source : CHLOÉ Guillot souLEZ, la Gestion des Ressources Humaines, 11ème édition Gualino, p21)

#### 2) Missions GRH

A partir des années 1990, le service RH a pris place du service personnel. Ce changement sémantique est accompagné d'une modification sur le plan quantitatif (car

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

les effectifs de la fonction personnel s'est progressé) et qualitatif (car les problématiques et les missions de la fonction ressource humaine se sont élargie ainsi que l'influence de cette dernière sur les décisions stratégique) du rôle de la gestion ressource humaine.

Ainsi le tableau suivant démontre l'évolution du rôle de la fonction ressource humaine (le déroulement du passage de la fonction personnel à la fonction RH voir la SECTION 1) en montrant la direction personnel et la direction ressource humaine.

*Tableau n° 04 : l'évolution des rôles et missions de la fonction personnel à la fonction RH*

| Rôles et Missions           | Fonction   |   |
|-----------------------------|--|---|
|                             | Directeur du personnel   | Directeur de ressource humaine  |
| <b>Recrutement</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- prise en charge de certain recrutement ;</li> <li>- suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion des phases administratives (salaire, contrat de travail).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- définition de la politique de recrutement ;</li> <li>- gestion de certains recrutements stratégiques ;</li> <li>- coordination d'autres recrutement géré par un cadre spécialiste (chargé recrutement, responsable recrutement) ou un opérationnel ;</li> <li>- prise de décision stratégique en matière d'externalisation.</li> </ul> |
| <b>Formation</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition du plan de formation et suivi de réalisation ;</li> <li>- Choix des prestataires.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsion de la politique formation ;</li> <li>- Pilotage du processus, la réalisation est confiée au spécialiste.</li> </ul>  |
| <b>Gestion de carrière</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu d'action dans ce domaine ;</li> <li>- Mise éventuelle d'entretiens annuels ;</li> <li>- Gestion de demande de mutation.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilotage de projet et développement d'outil de gestion de carrière ;</li> <li>- Mise en place d'outil de gestion de carrière.</li> </ul>   |
| <b>Paie et rémunération</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion administrative et supervision de la paie</li> <li>- Affectation des enveloppes d'augmentations</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition de la politique de la paie ;</li> <li>- Mise de système de participation, d'intéressement ou de variable ;</li> <li>- Supervision de la partie Compensation &amp; Benefits</li> </ul>   |
| <b>Relation sociale</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion au plus proche les relations avec les partenaires sociaux ;</li> <li>- Gestion des litiges</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervision des négociations et de la mise en place d'accord ;</li> <li>- La prise en main de</li> </ul>   |

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

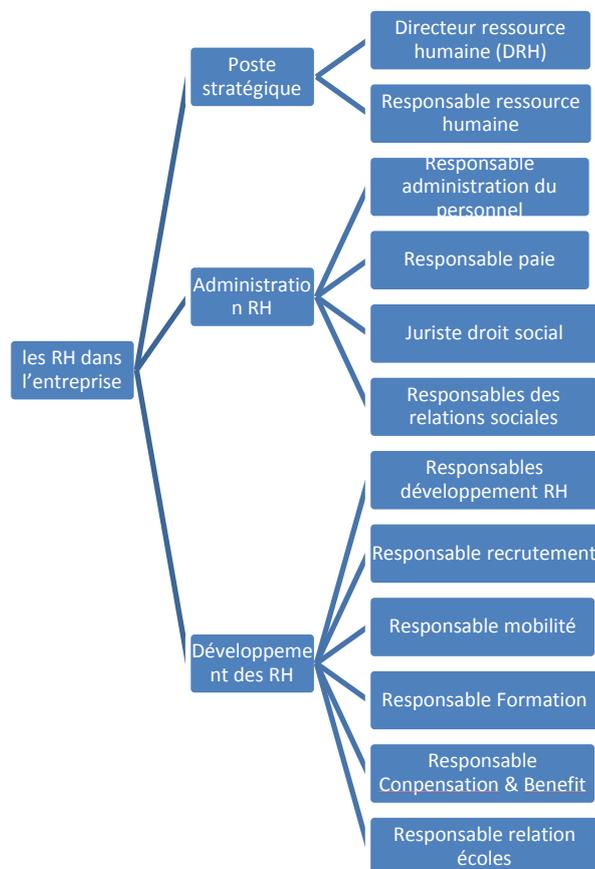
|                 |   |  |
|-----------------|---|--|
|                 | indiques.                               | quelques négociations sensibles et processus de séparation (transaction par exemple)   |
| <b>Etude RH</b> | - Peu d'implication dans les études RH. | - Définition du champ d'étude en fonction de la demande de direction générale ;<br>- La mise en place et analyse des études qualitatives et quantitatives. |

(Source : CHLOé Guillot souLEZ, la Gestion des Ressources Humaines, 11ème édition Gualino, p21)

### 3) Les métiers de la GRH

Les métiers de ressources humaines sont différents : postes stratégiques, administration RH et développement RH.

*Figure 05: Représentation des métiers RH*



(Source : CHLOé Guillot souLEZ, la Gestion des Ressources Humaines, 11ème édition, p23)

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

Travailler dans les ressources humaines offre la possibilité de travailler dans différents environnements : celui de l'entreprise, au sein de la direction ressource humaine, ou celui du prestataire, au sein des cabinets de conseil RH.

- ✚ Cabinet de conseil en RH : ont vocation de concevoir et à commercialiser leurs prestations auprès des entreprises puis assister les directions RH et le suivi des projets RH .
- ✚ Les directions RH : ils peuvent faire appel à des cabinets de conseil pour tous domaines : Recrutement, Formation, Gestion de carrière, étude RH, Rémunération, relations sociales, droit social...

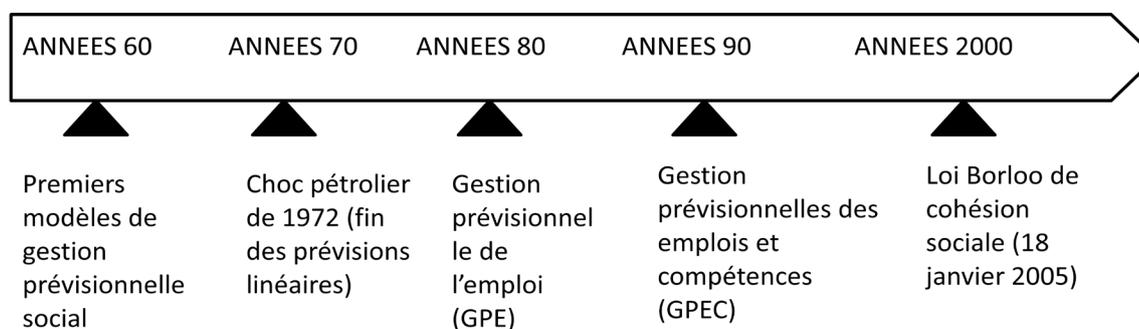
### Section 03 : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

Dans cette section, nous allons introduire la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, en donnant son évolution à travers le temps, différentes définitions de la GPEC, les acteurs de la GPEC et le principe général de la démarche GPEC.

#### 1) L'évolution de la GPEC

Plusieurs périodes ont marqué l'évolution de la GPEC :

*Figure 06 : Chronologie de la GPEC*



(Source : GPEC et PSE : anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise, par David Hindley -

#### A- Avant 1975 : la planification stratégique

La gestion prévisionnelle s'inscrit dans le cadre d'une démarche générale de la planification stratégique. Ces études sont constituées autour de trois (03) axes :

- L'étude des caractéristiques de l'environnement ;
- L'analyse des caractéristiques et des objectifs ;
- La compréhension de l'univers sociétal.

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

Ces modèles rationnels élaborés selon des calculs économiques montrent cependant vite leurs limites face à une gestion des hommes.

### B- Dans les années 1970 puis 1980 : émergence de la GPE

La gestion prévisionnelle des effectifs cherche à promouvoir un management à caractère humain. A la différence de la gestion des effectifs, elle signifie la recherche d'une adéquation entre les individus et les emplois.

Ainsi, Jardillier (1972) définit : « la gestion prévisionnelle a pour objectif de prévoir des affectations du personnel en fonction des aspirations individuelles et des besoins de l'entreprise. »

Dans les années 1980, cette gestion prévisionnelle ne cherche plus à optimiser la GRH en période de croissance, mais de prévenir les crises, suite à des réductions massives d'effectifs. Cette GPE reste le fait des grandes entreprises : opération ISOAR à l'usine Peugeot de Mulhouse. Ainsi, elle trouve la reconnaissance dans le droit du travail, avec la loi du 2 août 1989 : le comité d'entreprise doit être consulté chaque année lors de la présentation annuelle du rapport écrit sur la situation de l'entreprise, sur l'évolution annuelle des qualifications et des emplois, les mesures envisagées, les actions prévisionnelles de formation, les écarts entre prévisions et réalisation.

### C- Dans les années 1990 : vers la GPEC

Les démarches de gestion prévisionnelle s'associent de plus en plus aux domaines classiques de la GRH : recrutement, formations par exemple. Le « C » de compétence prend alors toute son ampleur, les entreprises s'intéressant aux contenus des emplois de manière plus individuelle et qualitative. De plus, cette gestion n'est plus vraiment prévisionnelle, mais à court terme. Les entreprises cherchent alors à prévenir l'incertitude (apparition du terme « employabilité »).

*Tableau 05 : L'évolution des modèles de gestion prévisionnelle*

|                                   | Avant 1975  | Année 1980  | Année 1990  |
|-----------------------------------|---|---|---|
| Modèles de la gestion de l'emploi | GPP (gestion prévisionnelle du personnel ou des effectifs). | GPE ou GPPE (gestion prévisionnelle et préventive des emplois). | GAEC (gestion anticipée des emplois et des compétences) ou GPPEC. |
| Modèles stratégiques              | Planification stratégique                                   | Analyse concurrentielle   | Analyse des ressources, pôle de                                   |

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

---

|                           |                           |   |                                     |
|---------------------------|---------------------------|---|-------------------------------------|
|                           |                           |   | compétences                         |
| Problèmes centraux de GRH | Extrapolation de tendance | Réduction d'effectifs, métiers émergents, métiers condamnés | Evolution des contenus des emplois. |
| Acteurs clefs             | Directeurs du personnel   | DRH et hiérarchies  | DG, DRH et hiérarchies.             |

(Source : Mementos LMD GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, par Faycel BENCHEMAM, Geraldine GALINDO p : 33)

La GPEC peut être définie aujourd'hui comme : « 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 quantitatif (effectif) que qualitatif (compétence). »<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> (Source : Mementos LMD GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, p : 33)

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

---

### D- Depuis 2005 : l'intervention de l'état face aux problèmes de l'emploi

Face à la multiplication des licenciements, parfois imputé à un manque d'anticipation de gestion des ressources humaines. L'état intervient aujourd'hui dans la mise en place de la GPEC.

**La loi 2 aout 1989** contient pour la première fois des obligations pour l'entreprise à l'égard du comité d'entreprise qui doit être informé et consulté sur l'évolution de l'emploi et des qualifications dans l'entreprise.

**La loi Borloo du 18 janvier 2005** institue l'obligation, pour les entreprises de plus de 300 salariés, de négocier chaque trois ans. La négociation ce porte sur trois thèmes :

- Les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise ;
- La stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires ;
- La mise en place de la GPEC et les mesures qui peuvent lui être associées (VAE, bilans de compétences...)

Cette négociation doit coïncider avec les problématiques liées de maintien et accès à l'emploi des seniors, et sur leur accès à la formation.

**Les lois Sapin de 2013 et 2014** ont nettement renforcé les dispositifs antérieurs de GPEC. La loi du 14 juin 2013 introduit ainsi de nouvelles obligations qui visent « à favoriser l'anticipation négociée des mutations économiques, pour développer les compétences, maintenir l'emploi et encadrer les licenciement économiques ». Elle renforce la GPEC et son articulation avec la politique de formation professionnelle, la politique de lutte contre la précarité ou encore la nouvelle consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise. Elle vise également à faire de la mobilité interne un outil négocié pour la mise en place des mesures collectives d'organisation du travail et d'évolution des salariés, en dehors de tout projet de licenciement. Pour pallier les difficultés conjoncturelles la loi développe deux outils : d'une part, un nouveau régime d'activité partielle fusionnant et simplifiant les régimes antérieurs et, d'autre part la création d'une nouvelle catégorie d'accord d'entreprise, les accords de maintien dans l'emploi.

**La loi du 5 mars 2014** renforce quant à elle le lien GPEC / formation professionnelle en prévoyant des mesures sur les négociations GPEC et la consultation du CE sur le plan de la formation, l'entretien professionnel, les engagements des employeurs et les périodes de professionnalisation.

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

---

### La définition de la GPEC

La GPEC est une démarche destinée à anticiper les écarts entre les besoins et les ressources (qualitatifs et quantitatifs) d'une entreprise pour pouvoir les réduire si nécessaire. Elle conçoit, met en appliquant et contrôle les politiques et pratiques nécessaires à cette fin. Elle implique QUATRE types d'analyses prévisionnelles touchant :

- ✓ Aux emplois : analyse des changements de contenus des métiers ;
- ✓ Aux effectifs : analyse des ressources et besoins futurs de l'entreprise en terme de salariés ;
- ✓ Aux compétences : analyse des ressources et des besoins futurs en terme de compétences individuelles et collectives ;
- ✓ Aux carrières : analyse des plans de carrières envisageables pour les salariés.

Tous d'abord que recouvre l'appellation « GPEC » : gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

- Gestion :

« Pour les financiers, le mot « gestion » renvoie à la notion d'équilibre. Ils parlent d'un équilibre budgétaire, c'est-à-dire de l'équilibre entre les dépenses et les recettes. Souvent même, ils remplacent le terme de dépenses par le terme de recettes par celui de « ressource ».

Cette sémantique synonyme, crée parfois des confusions homonymiques avec la sémantique GRH. En effet, les mots « emplois » et « ressources » sont les deux composantes complémentaires d'un budget financier ; alors que, **emplois** et **ressources** sont plutôt synonyme dans le cadre de la gestion personnel. »<sup>9</sup>

- Prévisionnelle

Ce terme évoque plusieurs notions : celles d'anticipations, mais aussi de projet.

Faire de la prévision, c'est :

- S'appuyer sur un diagnostic de l'existant ;
- Identifier et analyser les tendances d'évolution ;
- Se fixer des objectifs ;
- Evaluer quantitativement et qualitativement les moyens à mettre en œuvre pour concrétiser ces objectifs ;
- Décider des actions à engager et les suivre.

La GPEC mettra en œuvre un tel processus d'anticipation des besoins de compétences au regard des projets de développement sur lesquels l'organisme décide de s'engager.

---

<sup>9</sup> La gestion prévisionnelle des emplois et compétences, p : XVI

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

---

- Emploi

On retient :

- ⇒ Emploi dans sa dimension **quantitative** : le nombre d'emploi qui constitue l'effectif de l'organisme.
- ⇒ Emploi dans sa dimension **qualitative** : il désigne la spécialisation du titulaire d'emploi : emploi d'infirmière, d'électricien.

La GPEC a pour but de travailler à la fois les aspects qualitatifs et quantitatifs.

- Compétence

La compétence constitue la vitrine de l'organisation, elle définit les savoirs, savoir-faire, savoir-être. Les compétences ne sont jamais constante évolution d'où la nécessité d'un système d'évaluation.

La GPEC sert au management des ressources humaines de l'organisme, en vue d'accompagner ses projets de développement, d'épanouissement professionnel de ses collaborateurs.

### Définition 01

La gestion prévisionnelle de l'emploi est une démarche d'ingénieur des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire d'une manière anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectif) que qualitatif (compétence). Cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise (SAURET, Thierry 1993).

### Définition 02 :

« la GPEC comporte une double dimension, collective et individuelle. Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché et d'élaborer et de mettre en œuvre un projet professionnel<sup>10</sup> ».

---

<sup>10</sup> Ouvrage conçu et coordonné par Dimitri Ressource Humaine 3ème édition.

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

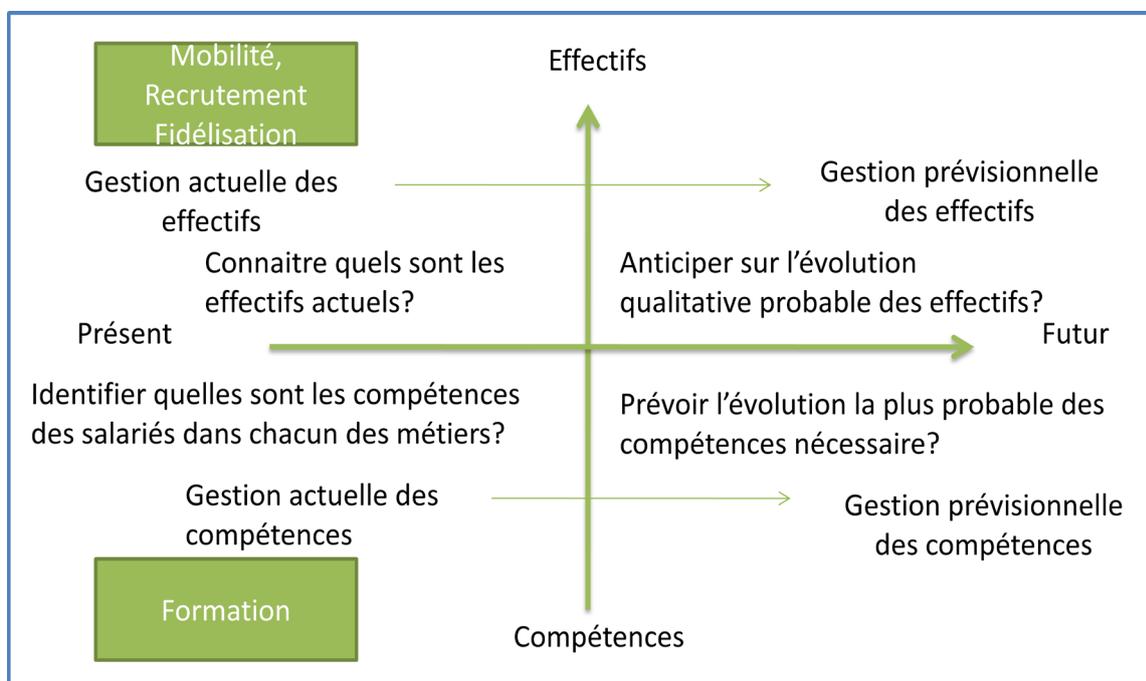
### 2) Le principe général d'une démarche GPEC

La GPEC est loin d'être une démarche qui répond seulement à l'obligation juridique. Ses bénéfices peuvent être très importants, c'est un véritable outil au service de la stratégie et également un outil de développement personnel et d'épanouissement de chacun.

En effet, elle permet de :

- Clarifier les compétences et le positionnement de chacun ;
- Prendre conscience des possibilités d'évolution et les mettre en œuvre.
- Améliorer le dialogue social ;
- Faciliter le recrutement ;
- Favoriser la mobilité interne ;
- Repérer les hauts potentiels ;
- Anticiper les changements et accompagner la stratégie ;
- Fidéliser le recrutement ;
- Optimiser la gestion des fins de carrière ;
- D'accroître le retour sur investissement du plan de formation.

*Figure 07 : Le principe de la GPEC*



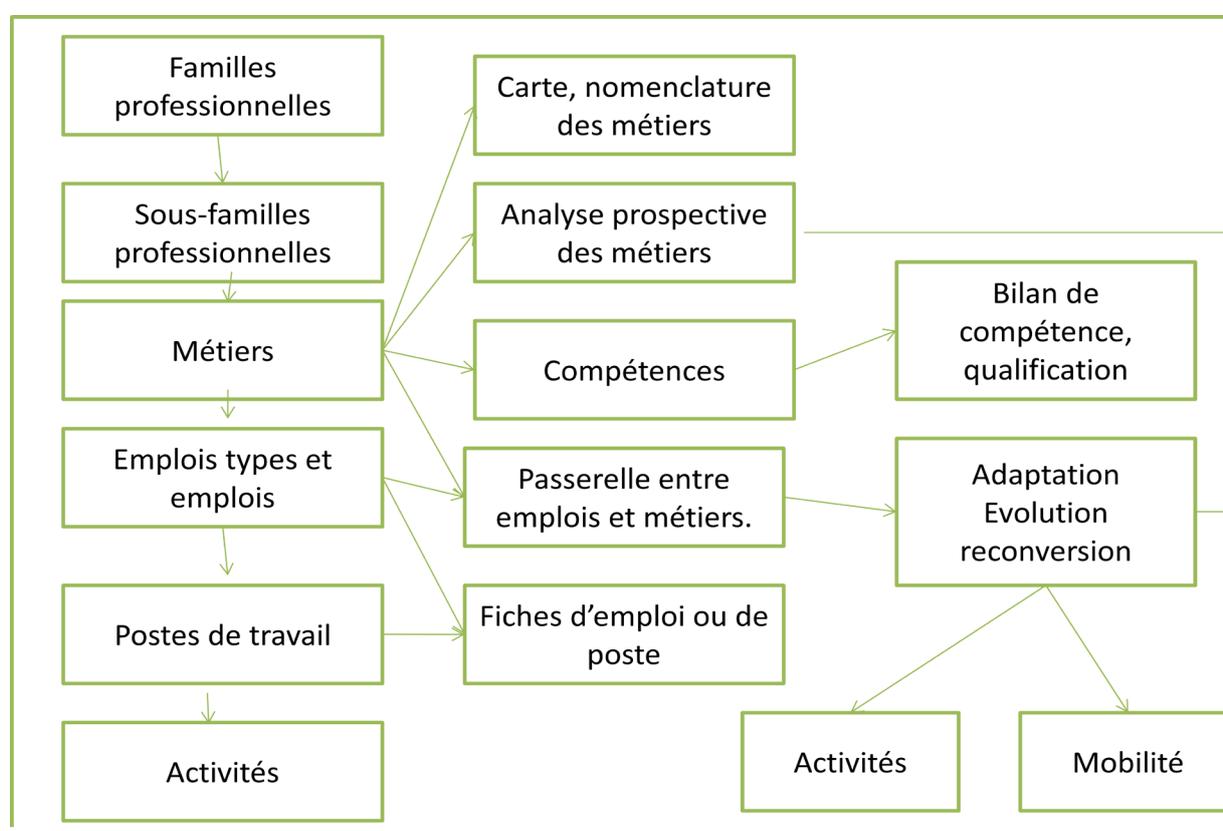
(Source : LES FICHES OUTILS DU RESPONSABLE RH, par Pierre-Michel do Marcolino, p : 243)

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

### Les acteurs impliqués dans la GPEC

La GPEC n'est pas le projet d'une personne ou s'une seule direction de l'entreprise. Son ampleur se porte sur toute l'entreprise, du P-DG aux collaborateurs en bas de l'échelle hiérarchique. C'est un projet d'entreprise, et une équipe de projet doit être constituée. Elle sera dirigée par un chef de projet qui se rapportera directement au CODIR (comité de Direction) ce qui sera la traduction concrète de l'importance donnée à la démarche.

Figure 08: Les différents concepts de la GPEC



(Source : LES FICHES OUTILS DU RESPONSABLE RH, par Pierre-Michel do Marcolino, p : 244)

On distingue principalement six (06) catégories d'acteurs :

- 1- Le DG, la direction générale : elle s'attend parfois à un remède miracle et une garantie pour l'avenir, pense que la GPEC va résoudre les problèmes qu'elle ne sait pas traiter par ailleurs.
- 2- Le responsable RH, certains voient en la GPEC qu'une réponse à l'obligation légale. Mais la plupart voit la GPEC comme projet fédérateur qui les placera sur le devant de la scène et leur donnera une forte visibilité.

## Chapitre I : La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

---

- 3- Les managers : ils se méfient de la GPEC car ils trouvent qu'elle est très chronophage et préféreraient que leurs subordonnés traitent leur dossier qu'assister aux réunions.
- 4- Les managers de proximité, ils rejettent parfois les projets GPEC car ils pensent qu'ils sont chronophages.
- 5- Les autres personnels : ils ont de grandes attentes de l'entreprise et attendent pour que la GPEC leur serve d'un outil de transparence pour le futur et de motivation au quotidien.
- 6- Les représentants du personnel et responsables syndicaux : pour eux la GPEC est un outil au service de la direction.

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

Dans ce chapitre, on va découvrir comment on peut établir un diagnostic GPEC, quel est le processus de la GPEC et quels sont les principaux outils préconisés pour la mise en place d'une GPEC.

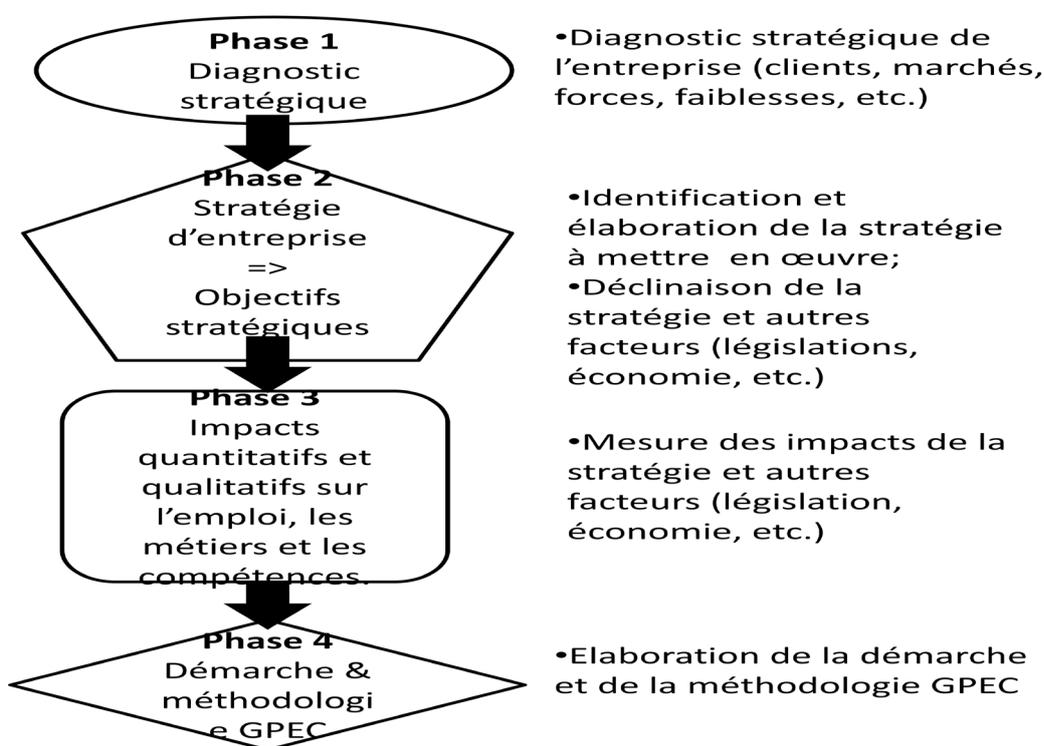
### Section 01 : Conduire et réussir un projet GPEC

#### 1) Stratégie d'un projet d'entreprise

La stratégie joue un rôle très important pour la GPEC. Selon Alfred Chandler<sup>1</sup>, la stratégie consiste à « déterminer les objectifs et les buts à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces mêmes buts et objectifs ».

Cette démarche et son résultat font l'objet de multiples communications auprès de différentes parties prenantes (management, personnel, etc.) et doivent être formalisés dans le cadre des informations, des consultations ou des négociations avec les instances représentatives du personnel.

*Figure09 : Démarche stratégique*



(Source : GPEC et PSE : Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise, p18)

<sup>1</sup> Economiste et historien Américain, professeur à la Harvard Business School, considéré comme l'un des plus grands spécialistes en histoire des affaires et stratégie de l'organisation.

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

### 2) Les phases du diagnostic GPEC

Pour effectuer un diagnostic GPEC, il faut passer par quatre (04) phases :

- Réaliser un diagnostic stratégique
- Définir la stratégie de l'entreprise
- Mesurer l'impact sur l'emploi, les métiers et les compétences
- Elaborer la démarche et la méthodologie de la GPEC

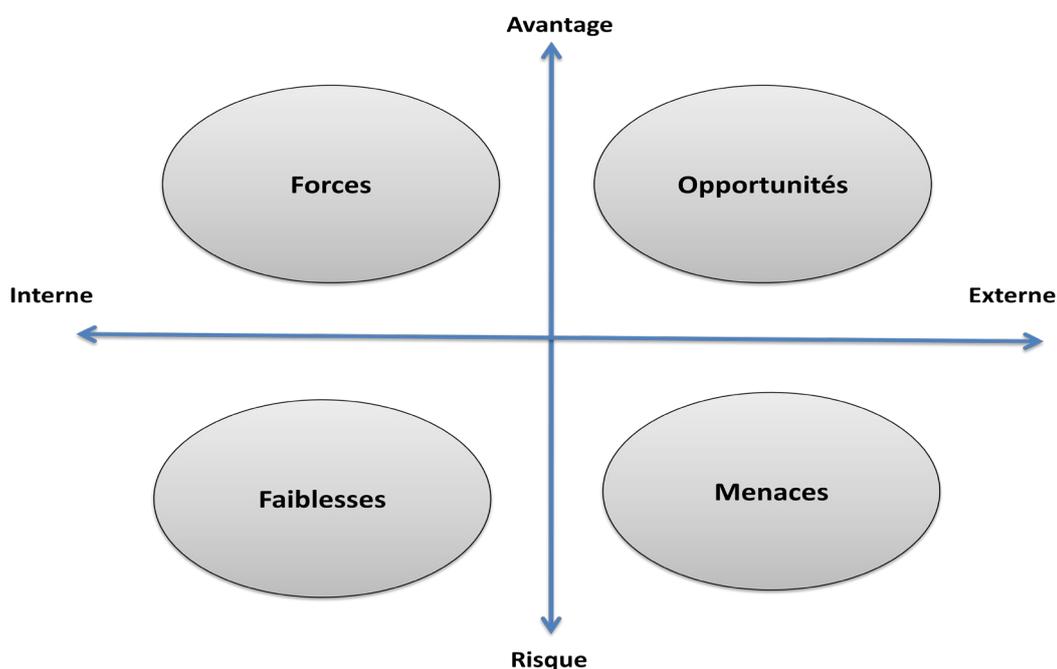
#### *Phase 01 : réaliser le diagnostic stratégique*

Différents outils et approches facilitent notamment l'élaboration d'un diagnostic stratégique.

##### a) La matrice SWOT

L'approche des forces et faiblesses consiste à établir un diagnostic de la situation de l'entreprise et de son positionnement par rapport à l'environnement et à ses concurrents. Pour réaliser ce diagnostic, la matrice SWOT s'articule autour de deux axes.

*Figure 10: Matrice SWOT*



(Source : GPEC et PSE : Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise, p18)

L'analyse externe vise à identifier les opportunités (domaine de développement et croissance) disponibles dans le marché pour avancer ses concurrents et à esquiver les menaces

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

susceptibles d'atteindre et d'influencer le rendement et le positionnement de l'entreprise, par exemple : entrée d'un nouveau concurrent.

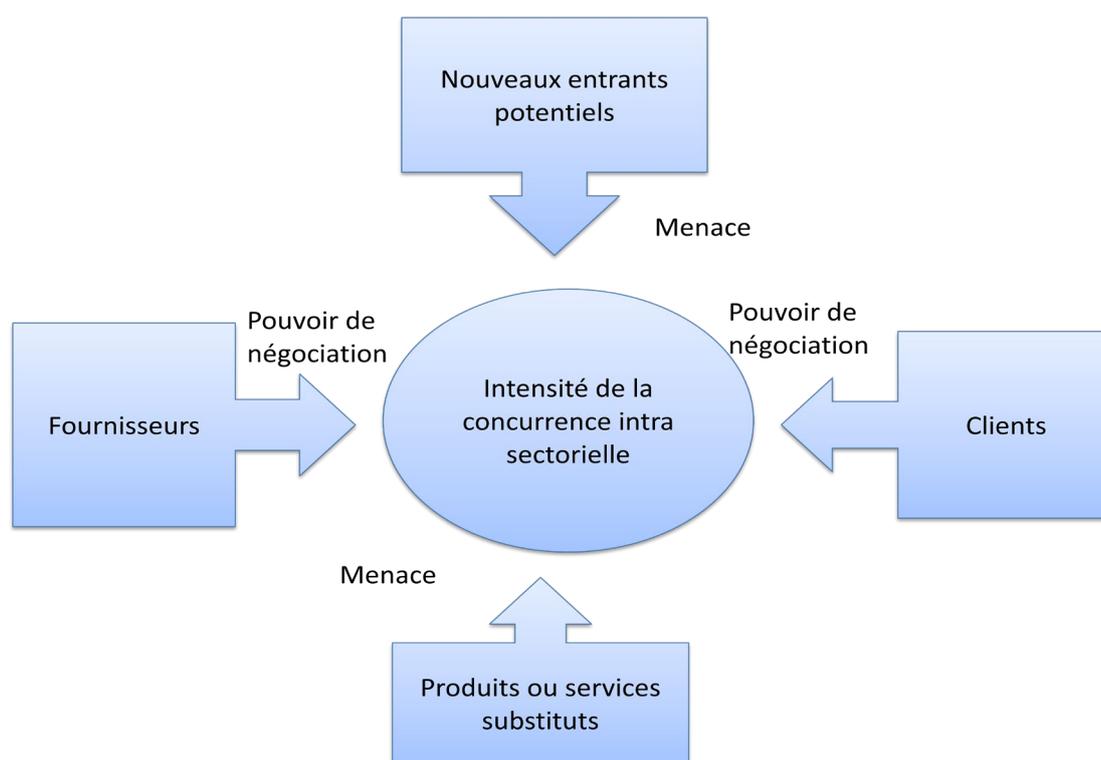
L'analyse interne vise à faire un diagnostic sur la santé de l'entreprise, pour pouvoir transformer les points faibles de l'entreprise en points forts.

Une entreprise possède un avantage concurrentiel lorsque ses forces lui permettent de mieux exploiter une opportunité que ses concurrents.

### b) Le modèle concurrentiel de Porter

Le modèle des cinq forces concurrentielles, élaboré par Michael Porter<sup>2</sup> en 1979, positionne l'entreprise dans son milieu concurrentiel.

*Figure 11: Modèle des cinq forces de concurrentielles*



(Source : GPEC et PSE : Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise, p18)

Ce tableau explique chaque facteur du modèle suivant :

<sup>2</sup> Economiste, ingénieur, professeur de stratégie d'entreprise à l'université Harvard et consultant d'entreprise.

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

*Tableau représentatif : Les cinq forces de Porter*

|   |   |
|---|---|
| Intensité de la concurrence intra sectorielle | Compétition permanente des différents concurrents au sein du secteur pour accroître simplement leur position                                      |
| Pouvoir des négociations de clients           | Capacité des clients à influencer le prix d'acquisition et les conditions de vente, ce qui a un impact direct sur la rentabilité de l'entreprise. |
| Pouvoir de négociation des fournisseurs       | Capacité à imposer ses conditions à un marché (coût, qualité, service), ce qui a un impact direct sur la rentabilité de l'entreprise.             |
| Menace de produits ou services substitués     | C'est la capacité des produits sur le marché de satisfaire de manière indirecte l'offre existante.  |
| Menace de nouveaux entrants potentiels        | Variable à l'attractivité du secteur d'activité et les barrières à l'entrée (investissement, normes, protectionnisme, brevets, tickets, etc.)     |

(Source : GPEC et PSE : Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise, p19)

### d) La matrice BCG

La matrice permet une planification du portefeuille de produits par comparaison du positionnement des produits de l'entreprise par rapport à ceux des concurrents.

*Figure 12: La Matrice BCG*

|                         |                     |                       |                   |
|-------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------|
|                         | Forte               | <b>Part de marché</b> | Faible            |
| Forte                   | <b>Etoile</b>       |                       | <b>Dilemme</b>    |
| Croissance<br>Du marché | <b>Vache à lait</b> |                       | <b>Poids mort</b> |
| Faible                  |                     |                       |                   |

(Source : GPEC et PSE : Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise, p20)

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

### Explication :

- **Etoile** : Produit à croissance rapide avec une grande part de marché.
- **Dilemme** : Produit à croissance rapide mais à petite part de marché.
- **Vache à lait** : Produit mature avec une importante part de marché.
- **Poids mort** : Produit sur un marché en déclin et concurrentiel

e) La matrice d'Ansoff

Cet outil facilite les choix stratégiques qui visent des objectifs de croissance.

*Figure 13 : Matrice d'Ansoff*

|        |          | Produit                 |                          |
|--------|----------|-------------------------|--------------------------|
|        |          | Existant                | Nouveau                  |
| Marché | Existant | Pénétration de marché   | Développement de produit |
|        | Nouveau  | Développement de marché | Diversification          |

(Source : GPEC et PSE : Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise, p21)

### Explication

- **Pénétration de marché** : stratégie d'augmentation des recettes des produits sur le marché actuel par le marketing (promotion, repositionnement de marques...)
- **Développement de produit** : stratégie de développement de nouveaux produits sur le marché actuel ;
- **Développement de marché** : stratégie de développement de nouveaux marché cibles des produits existants ;

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

- **Diversification** : stratégie de développement de nouveaux produits et de nouveaux marchés.

### *Phase 02 : Définir la stratégie d'entreprise*

Ce n'est qu'en regard de la stratégie de l'entreprise, que nous pourrions décliner des objectifs adaptés, les anticipations prévisionnelles de gestion de l'emploi et des compétences. Les objectifs doivent être SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporelle). Ainsi la stratégie doit être communiquée à toutes les parties concernées.

- a) Stratégie de développement
- b) Stratégie de croissance interne
- c) Stratégie de croissance externe
- d) Stratégie de développement

L'entreprise peut recourir à plusieurs stratégies de développement qui s'appliquent à des choix de croissance internes et externes.

*Tableau 06: les stratégies de développement*

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Diversification       | Cette stratégie consiste à élargir son champ d'activité et ouvrir de nouveaux domaines d'activités stratégiques (DAS).                                |
| Innovation            | C'est une stratégie d'investissement qui présente des avantages en termes de cout, mais nécessite un système de protection de l'innovation (brevets). |
| Intégration verticale | Les investissements importants nécessitent des investissements importants et rend la gestion plus complexe.   |
| Spécialisation        | C'est la stratégie de se spécialiser dans un marché/produit.  |

(Source : GPEC et PSE : Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise, p22 ).

- e) Stratégie de croissance interne

La croissance interne se définit par une augmentation de la dimension de l'entreprise par le développement de ses ressources internes (humaines, techniques, produits).

- f) Stratégie de croissance externe

La croissance externe se définit par une augmentation de la dimension de l'entreprise par les alliances stratégiques (Absorption, fusion, acquisition)

### *Phase 03 : mesurer l'impact sur l'emploi, les métiers et les compétences*

Il existe d'autres facteurs internes et externes qui peuvent impacter l'emploi au sein de l'entreprise, on peut identifier les facteurs suivants :

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

- Evolutions économiques, législatives et réglementaires ;
- Positionnement de l'entreprise sur ses différents marchés ;
- Axes stratégiques et principaux projets de développement ;
- Hypothèses stratégiques et plans d'actions (de trois à cinq ans) par ligne de produits ;
- Evolutions techniques et technologiques ;
- Projets d'évolutions des organisations/ filiales ;
- Prévision de chiffre d'affaire et de résultat par entité/ établissement ;
- Contraintes budgétaires.

### Impact quantitatif sur l'emploi

Il s'agit pour l'employeur de maîtriser ses effectifs afin de gérer les problématiques telles que :

- Le sureffectif ;
- Les difficultés de recrutement
- L'évolution de la pyramide des âges
- Un turnover élevé (impact financier et instabilité) ou faible (structure sclérosante) présentant des risques importants dans certains emplois/sites.

### Impact qualitatif sur l'emploi

L'emploi, comme l'entreprise a un cycle de vie : il naît, il évolue et disparaît. Il est donc important de suivre ses évolutions et anticiper les changements nécessaires.

*Figure 14: Evaluation de l'impact quantitatif (effectif) et qualitatif (compétence)*

|             | Effectif  | Compétences   |
|-------------|---|---|
| Etat actuel | <p>Quels sont nos effectifs par métier aujourd'hui?</p> <p><b>Outil:</b> classification des postes et des métiers.</p>  | <p>Volume et niveau des compétences au sein de l'entreprise</p> <p><b>Outil:</b> référentiel des compétences</p>  |
| Etat futur  | <p>Quels seront nos effectifs par métiers demain?</p> <p>Quels seront nos besoins en effectifs par métiers demain?</p> <p><b>Outil:</b> pyramide des âges et turnover</p> | <p>Quels seront nos compétences demain?</p> <p>Quels seront nos besoins en compétence demain?</p> <p><b>Outil:</b> identification des métiers sensibles</p> |

(Source : GPEC et PSE : Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise, p26)

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

### Phase 04 : élaborer la démarche et la méthodologie GPEC

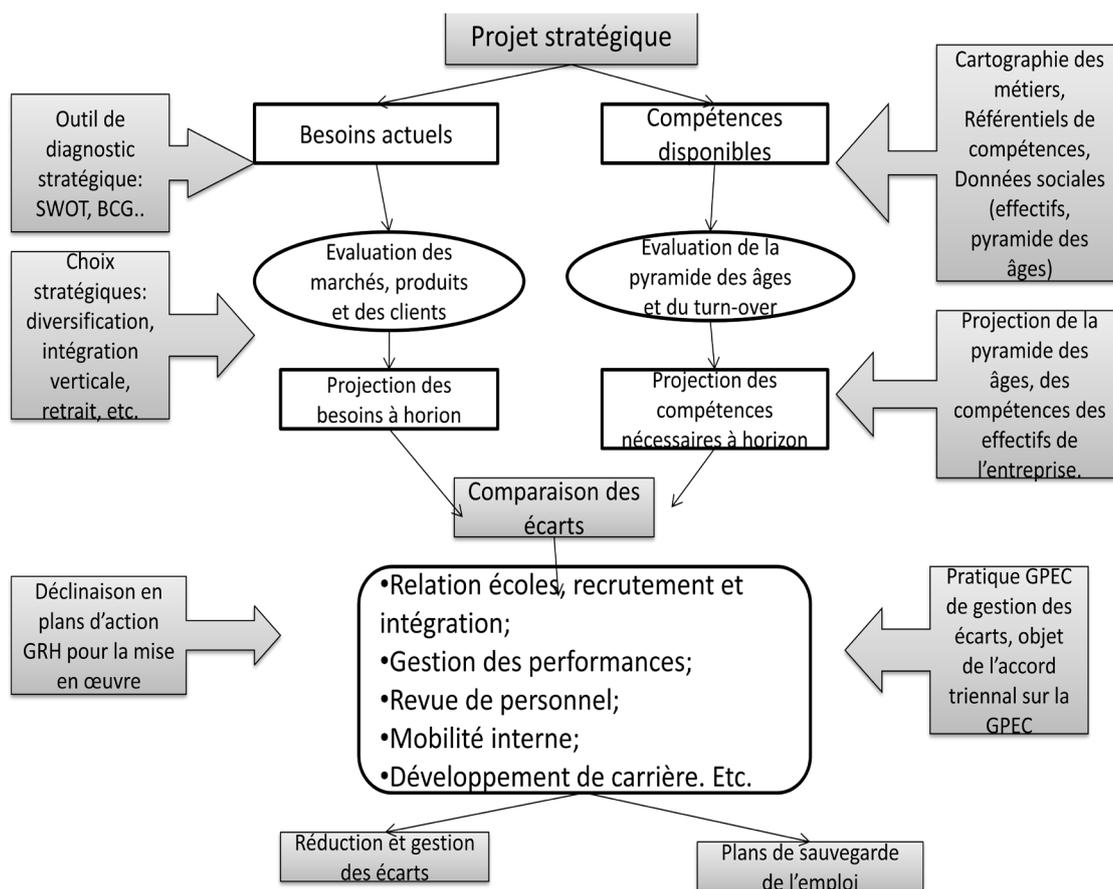
La stratégie de l'entreprise et son impact sur l'emploi et les compétences se situe au cœur de la démarche GPEC, qui doit être totalement intégrée, car elle couvre les besoins et la mobilisation des ressources préalables à la l'application de cette stratégie.

#### Les étapes de la démarche GPEC

Pour assurer l'application d'une GPEC au sein de l'entreprise, il faut veiller au déroulement des points suivants :

- 1) Identifier les emplois et les compétences actuels ;
- 2) Réaliser une projection des emplois et des compétences actuels dans un horizon déterminé ;
- 3) Anticiper les besoins futurs en termes d'emplois et de compétences
- 4) Mesurer les écarts entre les emplois et les compétences actuels et futurs ;
- 5) Décliner la GPEC en actions de GRH (recrutement, mobilité, formation, etc.) pour réduire les écarts ;
- 6) Réaliser une projection des emplois et des compétences après la mise en œuvre des actions GRH dans un horizon déterminé.

Figure 15 : Stratégie et démarche GPEC



(Source : GPEC et PSE : Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise, p27)

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

---

### Les risques à éviter dans la démarche GPEC

Les échecs d'une démarche GPEC se mesurent généralement beaucoup plus vite que son succès. Les principaux pièges à éviter sont :

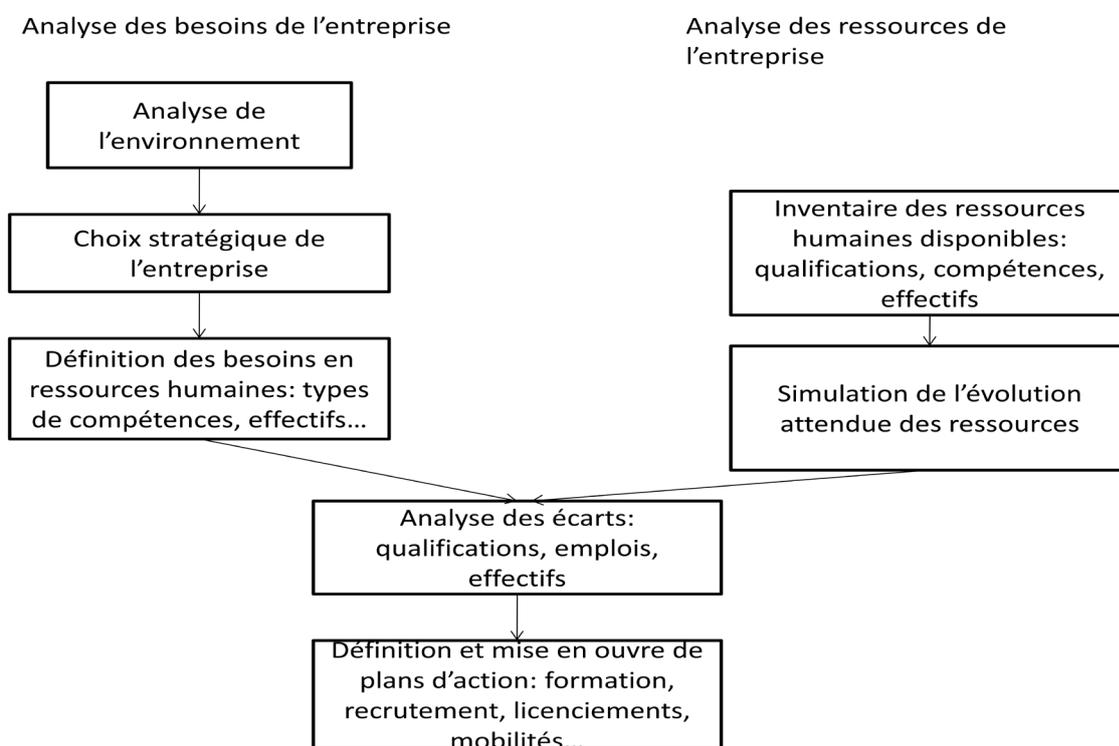
- L'absence d'objectifs clairs, précis et partagés de la démarche GPEC ;
- La création d'outils technologiques, trop détaillés et trop complexes qui perdent tout caractère opératoire ;
- Une approche plus quantitative (projection de l'évolution des effectifs) que qualitative (méthodologie plus complexe de la démarche compétence) ;
- Une dérive instrumentale de la GPEC (les outils et les moyens prennent le pas sur les objectifs) ;
- Une faible implication des parties prenantes (salariés, managers et IRP notamment sont insuffisamment associés à la démarche).

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

### Section 02 : le processus de la GPEC

Dans cette section nous allons apprendre comment s'effectue une démarche GPEC au sein de l'entreprise et quelle est l'approche méthodologique qui permet de montrer d'une manière explicite son processus.

*Figure 16 : La démarche générale de la GPEC*



(Source : Mémentos LMD – Gestion des ressources humaines Ed. 5, p 35)

Ce schéma est un guide pour analyser et construire l'évolution de l'emploi dans une organisation. Deux grandes analyses vont permettre d'anticiper l'évolution des ressources humaines, en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

### 1) Mise en œuvre du processus GPEC

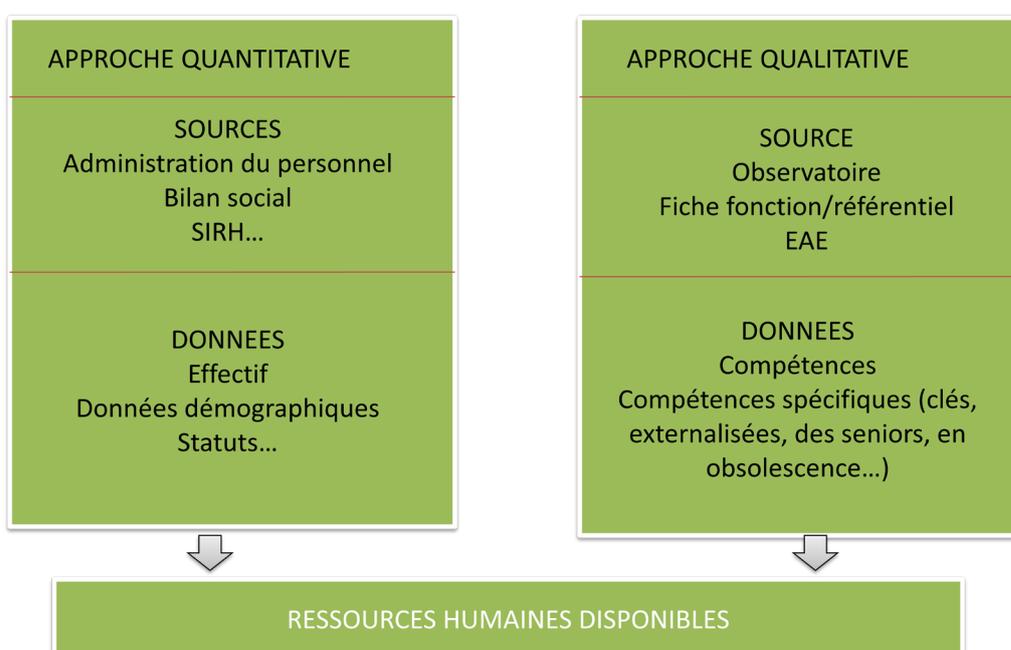
#### ➤ Première étape : analyse prévisionnelle des ressources humaines disponibles

D'abord, il faut faire une analyse quantitative des ressources humaines disponibles puisque les données sont facilement accessibles. Il s'agit principalement des données administratives qu'il faut produire dans le cadre du **bilan social**.

Ensuite, il faudrait faire appel à une analyse qualitative. La « photographie » des compétences actuelles de l'entreprise s'obtient en analysant les retours des entretiens d'évaluation pour déterminer si ses collaborateurs sous-performent, performent ou surperforment par rapport aux attentes inscrites dans les fiches fonctions/ **référentiel des métiers**. On peut compléter l'analyse qualitative des compétences spécifiques comme les compétences clés (cœur de métier), les compétences externalisées, les compétences des seniors (si l'analyse des données quantitative révèle une moyenne d'âge élevée) ou les compétences en obsolescence par exemple.

Parallèlement à la réflexion prévisionnelle, un état des lieux sur les compétences existantes s'avère indispensable. **L'entretien annuel** et **l'analyse des postes** permettent de réaliser ce diagnostic.

*Figure 17 : Analyse des ressources humaines disponibles*



## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

### ➤ Deuxième étape : analyse prévisionnelle des besoins en ressources humaines

La formulation de ces besoins résultera de ce que souhaite l'entreprise pour l'avenir et ce qui risque de s'imposer à elle.

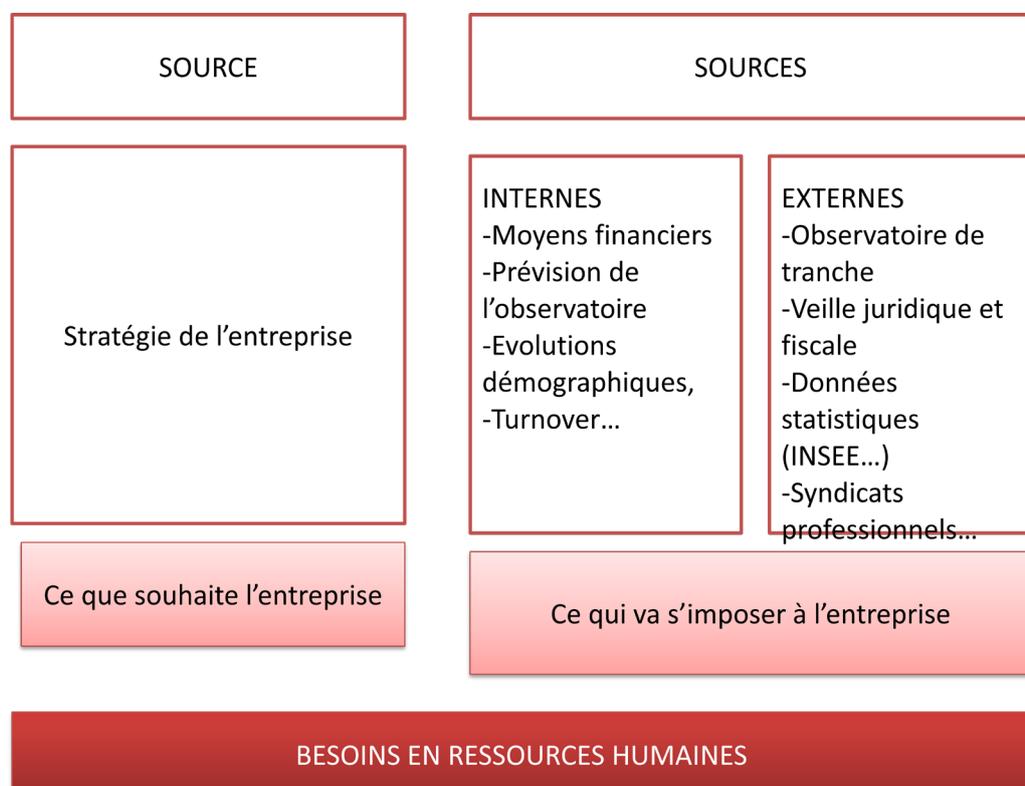
En effet, il s'agit d'anticiper les compétences utiles pour les activités futures de la firme en prenant en compte les objectifs spécifiques liés à la mise en place de la GPEC dans l'entreprise.

Cette étape nécessite une connaissance de la stratégie à **moyen** et à **long** terme afin d'imaginer les compétences requises à développer compte tenu de l'évolution des contextes concurrentiels, technologiques et politiques.

Différentes sources peuvent être exploitées :

- Internes : l'observatoire des métiers et des compétences, les informations liées à la démographie, au turnover, aux tendances de profils de recrutement.
- Externes : des analyses sectorielles peuvent être achetées auprès des organismes privés et publics (étude de documentation, Insee, Bipe, etc.)

*Figure 18 : Analyse des besoins en ressources humaines*



## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

### ➤ Troisième étape : analyse des écarts

La comparaison entre les ressources humaines disponibles et les besoins futurs de l'entreprise va faire apparaître des écarts. Compte tenu de la double approche qualitative et quantitative,

D'un point de vue **quantitatif** :

- Possède-t-on suffisamment de compétences aujourd'hui pour être compétitif ?
- Possède-t-on des compétences au trop grand nombre ?
- Dans les domaines de compétences actuels, possède-t-on suffisamment de niveaux différents pour les besoins de demain ?

D'un point de vue **qualitatif** :

- Quelle est la nature des compétences qui seront déterminantes demain ? Des compétences techniques ? comportementales ? des savoirs spécifiques ?
- Ces composantes seront-elles des composantes de métiers actuels ou concerneront-elles les nouveaux métiers ?
- Quelles nouvelles compétences faut-il recruter ? Et combien ?

Ainsi, il existera de nombreuses situations envisageables comme le montre la matrice suivante :

*Figure 20: Matrice des situations d'écart*

|                   |                         |                                   |                                     |
|-------------------|-------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Qualitatif</b> | <b>Excédent (3)</b>     | <b>Effectif insuffisant (3/1)</b> | <b>Excès (3/3)</b>                  |
|                   |                         | <b>Equilibre (2/2)</b>            |                                     |
|                   | <b>Insuffisance (1)</b> | <b>Pénurie totale (1/1)</b>       | <b>Compétences manquantes (1/3)</b> |
|                   |                         | <b>Insuffisance (1)</b>           | <b>Excédent (3)</b>                 |
|                   |                         |                                   | <b>Quantitatif</b>                  |

Source : Gestion Des Ressources Humaines, par ELINE NICOLAS, édition DUNOD, p132

(1/1) Pénurie totale : l'entreprise dispose d'un effectif insuffisant et le personnel mis en place présente des compétences inadéquates aux besoins de l'entreprise.

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

(1/3) Compétences manquantes : malgré le sureffectif, les collaborateurs ne disposent pas des compétences souhaités.

(3/3) Excès : l'entreprise dispose d'un effectif important avec des compétences inutilisées. Ce qui constitue un gaspillage pour l'entreprise.

(3/1) Effectif insuffisant : l'effectif est incapable de faire face à la charge de travail.

(2/2) Equilibre : cette situation indique que les ressources humaines disponibles correspondent aux besoins identifiés, sur le plan qualitatif et quantitatif. C'est la situation désirée « idéale » de toute entreprise.

### ➤ Quatrième étape : Ajustement

L'analyse des écarts doit mener à établir des plans d'actions avec des corrections adaptées dans le temps.

Le choix des outils de GPEC dépend de la négociation obligatoire triennale sur l'accord GPEC. Il convient donc d'anticiper les outils d'ajustement pour préserver l'emploi. Le tableau suivant montre les principaux outils d'ajustement selon leur principale dimension qualitative ou/ et quantitative.

*Figure20 : Les principaux outils d'ajustement de la GPEC*

| Outils d'ajustement           | Dimension quantitative | Dimension qualitative |
|-------------------------------|------------------------|-----------------------|
| <b>Recrutement</b>            | ▪                      | ▪                     |
| <b>Mobilité interne</b>       |                        | ▪                     |
| <b>Formation</b>              |                        | ▪                     |
| <b>PSE</b>                    | ▪                      |                       |
| <b>Départs volontaires</b>    | ▪                      |                       |
| <b>Retraite anticipée</b>     | ▪                      |                       |
| <b>Chômage partiel</b>        | ▪                      |                       |
| <b>Heures supplémentaires</b> | ▪                      |                       |
| <b>Chômage partiel</b>        | ▪                      |                       |

(Source : Gestion Des Ressources Humaines, par ELINE NICOLAS, édition DUNOD, p134)

### 2) La notion de compétence

#### a- La définition d'une compétence

La compétence s'appuie sur trois composantes principales :

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

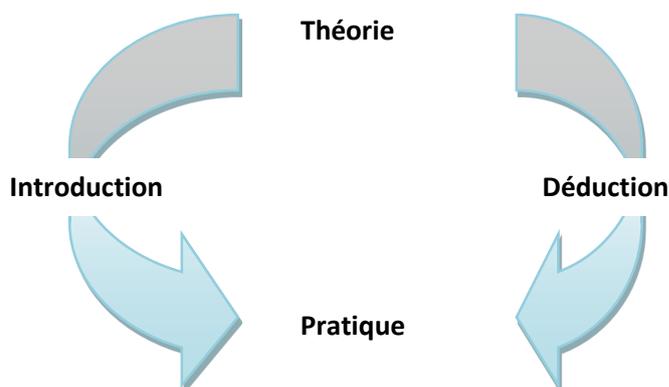
- **Le savoir** : Il comprend l'ensemble des connaissances théoriques acquises par les individus, dans la formation initiale ou la formation professionnelle continue.
- **Le savoir-faire** : Il correspond à la capacité d'agir, le plus souvent acquise à base d'expérience. Exemple : capacité de mener une négociation commerciale.
- **Le savoir-être** : Il renvoie aux qualités personnelles de l'individu. Il peut s'agir de la rigueur, l'autonomie ou de la créativité.

### b- Les cinq stades d'acquisition de la compétence

La compétence n'est pas une notion binaire. Les travaux des frères Dreyfus proposent ainsi l'évaluation graduelle suivante :

1. **Le novice** : Le novice a des connaissances théoriques qui ne sont pas mises en pratiques. Ne pas percevoir la différence entre la théorie et la pratique peut donner un sentiment de certitude.
2. **Le débutant** : C'est lorsque le doute s'installe et que l'individu prend conscience du décalage existant entre la théorie et la pratique.
3. **Le compétent** : C'est celui qui est capable de trier les informations pour exploiter celles qui lui semblent importantes. Il commence à maîtriser son périmètre d'action dans la mesure où il le délimite.
4. **Le performant** : Le passage au stade performant repose sur deux avancées. Tout d'abord, le performant a tellement intégré ses connaissances et expériences passées qu'il peut agir d'une manière intuitive. D'autre part, le performant est capable d'évaluer les individus à des stades d'acquisition non seulement inférieurs mais aussi supérieurs.
5. **L'expert** : L'expert dispose du plus haut niveau de compétence. Il a parfaitement intégré les connaissances théoriques pour les mettre en pratique en les adaptant ; il peut donc théoriser son expérience dans la dynamique suivante.

*Figure 21: processus de théorisation*



## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

### 3) GPEC : Mode d'emploi

Comme on a vu précédemment, un processus GPEC s'articule autour de deux phases ; la phase prévisionnelle et la phase opérationnelle. Chacune nécessite l'intervention de différents acteurs : la direction, les responsables RH, les managers, les collaborateurs, les représentants du personnel et des intervenants extérieurs comme les représentants de l'observatoire des métiers

#### ❖ Vue d'ensemble du processus GPEC

On a déjà vu avant le processus de la GPEC, maintenant on va voir comment **employer** ce processus au sein de l'entreprise.

Etape 01 : poser la problématique

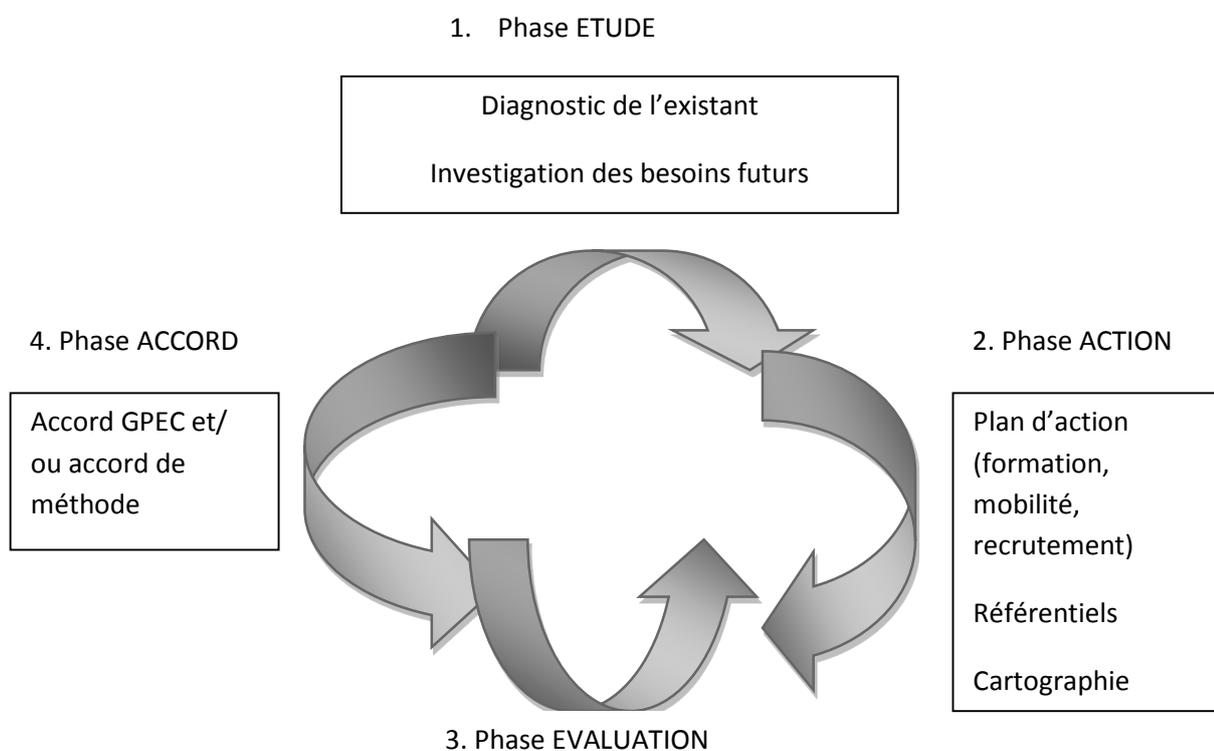
Etape 02 : déterminer les besoins

Etape 03 : mettre en œuvre un processus

Etape 04 : Evaluer la démarche globale

Etape 05 : signer un accord GPEC

*Figure 22: La GPEC : un processus itératif*



## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

---

### ➤ Etape 1 : poser la problématique

Exposer les objectifs et les conditions d'adhésion des collaborateurs :

- Pourquoi s'engage-t-on dans une GPEC ?
- Quels sont les objectifs poursuivis, dans quels délais ?
- Dans quels contextes (économique, démographique, social, politique) la problématique se pose-t-elle ?
- Quels sont les résultats attendus de la GPEC ?
- Que signifie le terme compétences dans l'entreprise ?
- La GPEC va-t-elle concerner tous les métiers de l'entreprise ou seulement quelques-uns ? Lesquels ?
- La GPEC est-elle soutenue par la direction ?
- Une aide extérieure (consultant, stagiaire) vient-elle en appui de la démarche ?
- Un chef de projet est-il nommé ?
- Quel type de communication (fond et forme) sera réalisé auprès des collaborateurs ?

### ➤ Etape 2 : déterminer les besoins

Analyser l'existant et se projeter dans l'avenir.

- Quelles sont les activités de l'entreprise (principales, secondaires, à venir) ?
- Quelles sont les compétences clés, le cœur de métier ?
- Comment est organisé le travail (répartition, flux, gestion des plannings, tâches, habitudes et routines) ?
- Quels sont les modes de gestion des ressources humaines dans l'entreprise (recours à la notion du poste, qualification, grilles de classification, effectifs, âges, parcours professionnels, modes d'évaluation, de recrutement, de développement, de salaire, de formation, de promotion, de reconnaissance, de départ) ?
- Quel est le niveau de dialogue social dans l'entreprise (thématiques des réunions, commissions, présence de délégués du personnel, système d'information-communication interne) ?
- Quelles sont les méthodes de prévision pour la stratégie et les RH dans l'entreprise ?
- Quels sont les axes de développement de l'entreprise (nouveaux marchés, nouvelles activités, innovations) ?
- Comment l'effectif salarié est-il supposé progresser (départ en retraite, turnover, pyramide des âges) ?

### ➤ Etape 3 : mettre en œuvre un processus

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

---

Le processus s'appuie sur des plans d'actions complémentaires en matière de :

- Management
- GRH

➤ Etape 4 : évaluer la démarche globale

Est-ce que l'objectif est atteint ? Comment continuer la démarche ?

Il faut envisager une évolution globale en direction des parties prenantes qui mettra en évidence la valeur ajoutée de la démarche sur l'activité de l'entreprise.

➤ Etape 5 : signer un accord GPEC

L'objectif des entreprises de plus de 300 salariés est de signer un accord afin de démontrer l'engagement de la société dans une gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

### Section 03 : les outils de la GPEC

Cette section a été consacrée pour introduire les outils de base de la GPEC. En effet, la GPEC repose sur des outils de suivi des ressources humaines (appréciation de potentiel via l'entretien annuel d'appréciation, l'entretien professionnel, les bilans de compétences, etc.), des outils d'analyse et de communication (référentiel d'emploi, nomenclature des métiers, filière d'évolution professionnelle, etc.), des outils d'aide à la décision (indicateurs comme la pyramide des âges, les effectifs par catégorie, le taux de promotion, le taux de rotation ou turnover, etc.) et des outils de simulation (calculateurs itératif paramétrés en fonction du passé et des hypothèses de futur). Ces outils visent à apporter des informations sur le niveau qualitatif, quantitatif et financier des besoins des ressources pour faciliter la prise de décision.

- 1) Le tableau de bord de suivi des effectifs
- 2) La cartographie des métiers
- 3) La pyramide des âges
- 4) Le référentiel des emplois
- 5) Les entretiens d'évaluation
- 6) Le plan de formation

#### 1) Le tableau de bord de suivi des effectifs

Les tableaux de bord de suivi des effectifs par âge, par catégorie, par sexe, par ancienneté, par niveau de qualification...apportent de nombreuses informations sur l'état des ressources et leurs potentielles évolutions.

- Le tableau des effectifs actuels

*Tableau 07 : Extrait d'un tableau d'effectif par postes et emplois*

| 1- Familles professionnelles | 2- Emplois identifiés | 3- Postes correspondants                                       | 4- Effectifs recensés |
|------------------------------|-----------------------|--|-----------------------|
| Finance et comptabilité      | Comptable             | Comptable banque<br>Comptable client<br>Comptable fournisseurs | 5<br>6<br>6           |

(Source : Gestion et management des compétences : projets, démarches et outils, par Claude & Fluck, p140)

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

### 2) La cartographie des emplois

C'est le regroupement des emplois en fonction de domaines d'intervention et de proximité de compétence et leur classement dans des filières ou familles secrétaires de direction et secrétaire, transversaux, vont être regroupés dans la famille Assistanat ou Secrétariat ou Appui.

La cartographie des emplois oblige à sortir des particularités d'une structure (dans la dénomination et le contenu des postes) pour faire un lien avec le domaine (famille professionnelle), les compétences et le marché du travail. Les emplois sont ensuite codifiés et classés par famille professionnelle. La cartographie des emplois évolue dans le temps pour traduire l'évolution de l'organisation.

L'exemple ci-dessous, issu du secteur textile, met en perspective deux familles professionnelles (fabrication, ennoblement), les emplois et les postes correspondants.

On repère que si huit postes (code P) composent l'emploi (code E) de mécanicien régleur de machine de production d'étoffes, deux correspondent à l'emploi de technicien en ennoblement.

*Tableau 08: Un extrait d'une cartographie des emplois du secteur textile*

| Familles                                     | Code E | Emplois (E)  | Code P | Postes correspondants                                       |
|--|--------|--|--------|---|
| Fabrication d'étoffe (tissage, tricotage...) | 10     | Mécanicien régleur de machines de production d'étoffes | B      | Mécanicien régleur en filature                              |
|  |        |  | C      | Mécanicien régleur à tisser                                 |
|  |        |  | D      | Mécanicien machine à tricoter circulaire grand diamètre.    |
|  |        |  | E      | Mécanicien machine à tricoter circulaire à bord-cote tenant |
|  |        |  | F      | Mécanicien de machine à tricoter des articles chaussants    |
|  |        |  | G      | Mécanicien métier chaines et Rachel                         |
|  |        |  | H      | Ourdisseur  |
|  |        |  | A      | Conducteur de machine de filature                           |

(Source : Moi-même).

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

|                |    |   |   |  |
|----------------|----|---|---|--|
|                | 11 | Conducteur de machine de production d'étoffes               | B | Conducteur de métier à tisser  |
|                |    |   | C | Conducteur de tricoteuse rectiligne et machine circulaire à bord-cote tenant |
|                |    |   | D | Conducteur de machine à tricoter circulaire grand diamètre.                  |
|                |    |   | E | Conducteur métier chaines et Rachel  |
|                |    |   | F | Conducteur de machine à tricoter des articles chaussants                     |
| Ennoblissement | 12 | Technicien en ennoblissement                                | A | Agents de laboratoire d'ennoblissement textile                               |
|                |    |   | B | Agent de production en atelier d'ennoblissement textile                      |
|                | 13 | Opérateur / Conducteur de machines d'ennoblissement textile | A | Conducteur machine d'apprêt physique et mécanique des textiles               |
|                |    |   | B | Conducteur machine de teinture et d'apprêt chimique                          |
|                |    |   | C | Conducteur de machine d'impression textile                                   |

(Source : Gestion et management DES COMPETENCES, Claude FLUCK, p137)

A l'échelle de la fonction RH, la cartographie rend obligatoire le passage des postes (un poste = une personne) aux emplois :

Un emploi peut regrouper un plusieurs postes de travail. Tous les postes des individus doivent être reliés à l'emploi.

La cartographie rend possible le passage d'une logique d'organisation à une logique de « métier » et ouvre ainsi la gestion des ressources humaines et des compétences.

Elle présente les emplois par professionnelle en fonction du domaine de compétences qui les rassemble (tels que juridique, développement durable, qualité, transit, logistique, production industrielle, commercial, maintenance, logistique, finance...)

Avec la cartographie des emplois, il est possible de vérifier que toute personne est affectée à un emploi.

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

### 3) La pyramide des âges

La pyramide des âges est un outil d'information important. Si elle est reliée aux emplois, elle permet d'affiner et de projeter, donc d'anticiper les problèmes liés aux effectifs et compétences. Rappelons que l'analyse prévaut et qu'une pyramide n'a de valeur que si l'organisation en tire des enseignements pour l'action. L'évolution de l'âge des titulaires d'emploi est sans doute la donnée la plus anticipée qui soit.

Les organisations ont l'habitude de présenter les pyramides des âges par genre et tranches d'âge (moins de 30ans, entre 30ans et 49ans, et au-delà de 50 ans, avec de nombreuses variantes) dans les bilans sociaux. Avec les indications générales fournies, les risques potentiels liés aux âges (turnover, maternité, TMS, départs...) sont globalement repérés et justifient des mesures d'âge et de genre à prendre pour équilibrer les ressources humaines.

L'exemple ci-dessous propose une pyramide des âges globales dans une institution liée à l'assainissement. Elle indique la prédominance des agents entre 31 et 40 ans, dans les filières les plus importantes en effectifs et attire l'attention sur les salariés de plus de 50 ans (réseau d'assainissement)

*Tableau 09: pyramide des âges par filière (secteur de l'assainissement)*

| Tranche d'âge       | Traitement, Laboratoire (effectifs) | Réseau d'assainissement (effectif) | Maintenance, automatisme, Télégestion (effectif) | Hygiène, sécurité, environnement (HSE) (effectifs) | Total des effectifs |
|---------------------|-------------------------------------|------------------------------------|--|--|---------------------|
| ⇒ 20ans             | 2                                   | 5                                  | 0  | 0  | 7                   |
| 21 – 30 ans         | 369                                 | 935                                | 83   | 16   | 1403                |
| 31 – 40 ans         | 550                                 | 2019                               | 119  | 24   | 2712                |
| 41 – 50 ans         | 204                                 | 1088                               | 73   | 25   | 1390                |
| Plus de 50 ans      | 57                                  | 446                                | 19   | 4  | 526                 |
| Total des effectifs | 1182                                | 4493                               | 294  | 69   | 6038                |

(Source : Gestion et management DES COMPETENCES, Claude FLUCK, p143)

Le management des compétences incite à affiner cette approche, pour aborder de concert les âges et les emplois.

L'objectif est d'avoir une idée précise des effectifs qui exercent un même emploi, surtout s'ils sont touchés par les mutations professionnelles. Ainsi, dans l'exemple suivant, les effectifs sont présentés par emploi et tranche d'âge. On note qu'environ 8% des agents d'exploitation, 5% des surveillants pompistes ont plus de 50ans, ce qui peut être géré en interne sans difficulté.

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

*Tableau 10 : Pyramide des âges par emploi (secteur de l'assainissement)*

| Emplois                         | TRANCHE D'AGE |             |             |             |                | TOTAL |
|---------------------------------|---------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-------|
|                                 | ⇒ 20ans       | 21 – 30 ans | 31 – 40 ans | 41 – 50 ans | Plus de 50 ans |       |
| Agent d'exploitation            | 5             | 762         | 1395        | 590         | 232            | 2984  |
| Surveillant pompiste            | 1             | 290         | 383         | 140         | 40             | 854   |
| Chauffeur poids lourds          | -             | 26          | 138         | 111         | 34             | 309   |
| Agent d'exploitation spécialisé | -             | 28          | 91          | 102         | 50             | 271   |
| Chef d'équipe exploitation      | -             | 21          | 97          | 98          | 44             | 260   |
| Chef d'équipe hydromécanique    | -             |             | 61          | 72          | 50             | 183   |
| Opérateur step                  | 1             | 36          | 63          | 38          | 11             | 149   |
| Chef de centre assainissement   | -             | 5           | 72          | 53          | 12             | 142   |
| Ingénieur d'exploitation        | -             | 42          | 65          | 7           | -              | 114   |
| Agent de maintenance            | -             | 30          | 32          | 21          | -              | 83    |

(Source : Gestion et management DES COMPETENCES, Claude FLUCK, p144)

#### 4) Le référentiel des compétences

Le référentiel des compétences présente une description des compétences attendues dans l'exercice des activités professionnelles. Les compétences sont définies comme la combinaison de connaissances professionnelles et de savoir-faire, observables et mesurables, permettant d'atteindre les résultats, de réaliser un travail de qualité à la satisfaction des interlocuteurs (clients, fournisseurs, mandants, bénéficiaires, citoyens...).

La notion de compétence est toujours comprise en référence à l'emploi ou aux activités exercées, c'est pourquoi le référentiel de compétences ne peut être élaboré qu'en lien avec un référentiel d'emploi.

*Tableau 11 : Proposition d'un référentiel de compétences transversales*

| Code | Compétences organisationnelles  |
|------|---|
| OR1  | Savoir organiser, planifier ses activités, définir les priorités, ajuster ses plannings et alerter en cas de surcharge. |
| OR2  | Savoir optimiser son temps et des déplacements en ajustant ses méthodes aux temps impartis.                             |

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

|     |  |
|-----|--|
| OR3 | Savoir réaliser plusieurs activités de front en gardant les objectifs en vue.  |
| OR4 | Savoir codifier, classer, archiver les documents papier ou informatisés.   |
| OR5 | Savoir coordonner son travail avec son environnement immédiat, interne et externe, en tenant compte des contraintes pour atteindre l'objectif fixé (hors équipe constituée). |
| OR6 | Savoir coordonner le travail avec l'ensemble des services opérationnels et/ou fonctionnels concernés et maintenir des relations constructives et de qualité.                 |
| OR7 | Savoir concevoir et mettre en place une organisation par rapport à un objectif et aux moyens (techniques, humains, financiers) à disposition.                                |

| Code  | Compétences relationnelles  |
|-------|---|
| REL 1 | Savoir écouter, questionner et reformuler par l'oral ou par l'écrit (écoute active).  |
| REL 2 | Savoir informer, expliquer de manière claire (en présentiel ou à distance)  |
| REL 3 | Savoir rédiger des écrits professionnels (mails, messages, consignes, informations) permettant le transfert d'informations.                           |
| REL 4 | Savoir adapter son langage et ses propos à des interlocuteurs différents, y compris dans le cadre de différences culturelles avec les interlocuteurs. |
| REL 5 | Savoir sélectionner l'information pertinente à transmettre ou à faire remonter aux interlocuteurs.  |
| REL 6 | Savoir conduire des réunions permettant d'aboutir aux résultats attendus.   |
| REL 7 | Savoir travailler en équipe (y compris pluridisciplinaire).   |
| REL 8 | Savoir créer, faire fonctionner, animer un réseau interne (entités, filières...) et/ou externe (partenaires, clients fournisseurs).                   |
| REL 9 | Savoir faire face à des situations de tensions, les réguler et maîtriser son stress.  |

| Code | Compétences d'adaptation  |
|------|---|
| AD1  | Savoir analyser ses pratiques pour les faire évoluer.   |
| AD2  | Savoir faire émerger les bonnes pratiques d'un groupe et les formaliser pour les transmettre.   |
| AD3  | Savoir analyser les aspects positifs et négatifs des changements proposés ou subis pour les intégrer et se les approprier plus facilement.                  |
| AD4  | Savoir transmettre les connaissances, les bonnes pratiques et méthodes de travail à des interlocuteurs internes et externes (tutorat, formation interne...) |
| AD5  | Savoir mettre en forme des connaissances sous forme d'article, de recherche, d'intervention en colloque, de livre.  |

(Source : Gestion et management DES COMPETENCES, Claude FLUCK, p157)

### Présentation des référentiels emplois/compétences

Les référentiels de compétences sont présentés de deux manières : verticale et horizontale

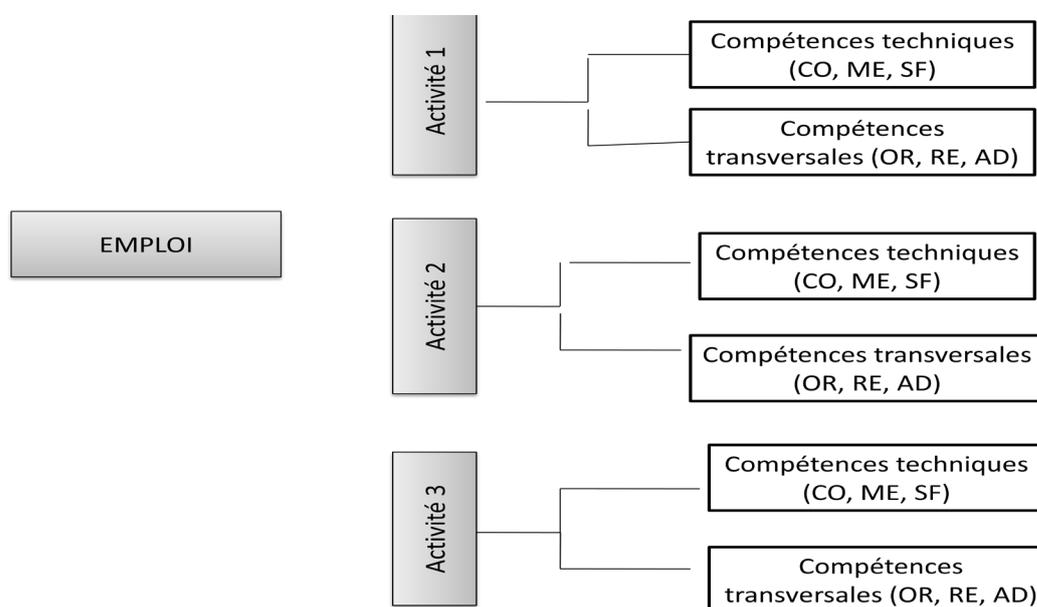
- Si la présentation est verticale, ce que propose la trame présentée dans l'ouvrage, les compétences sont listées les unes sous les autres, regroupées le cas échéant par

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

catégories (compétences métiers, compétences générales par exemple). Cette présentation donne le moyen de repérer rapidement les compétences différentes d'un emploi à un autre. Chaque compétence n'apparaît qu'une seule fois.

- Si la présentation est horizontale, les blocs d'activités sont mis en perspective avec les compétences correspondantes, techniques (CO = connaissances ; ME = méthodes ; SF= savoir-faire) et transversales (OR = compétences organisationnelles ; RE = compétence relationnelles ; AD = compétences d'adaptation).

Figure 24 : la présentation horizontale des référentiels emplois/compétences



(Source : Gestion et management DES COMPETENCES, Claude FLUCK, p159)

### L'appréciation des compétences

- La première colonne reprend les compétences par catégorie (présentation verticale du référentiel des compétences).
- Dans la deuxième colonne se trouve les quatre niveaux de maîtrise les plus couramment utilisés :
  - N1 : aucun savoir, aucune maîtrise des savoir-faire ;
  - N2 : en apprentissage ; maîtrise les situations de base ;
  - N3 : maîtrise les situations rencontrées dans le cadre de l'exercice de l'emploi, certaines organisations choisissent le niveau 3 comme niveau de référence ;
  - N4 : maîtrise toutes situations.
- La dernière colonne permet d'inscrire les compétences à développer.

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

*Tableau 12 : l'outil d'appréciation des compétences réalisé à partir du référentiel de compétence*

| 1- compétences  | 2- Niveaux |    |    |    | 3- Actions à mener |
|---|------------|----|----|----|--------------------|
| Connaissances   | N1         | N2 | N3 | N4 | Actions à mener    |
| a) Connaitre les procédés de la maintenance en électricité.<br>b) Connaitre les systèmes électriques et électromécaniques de l'entreprise, leurs caractéristiques et modes de fonctionnement.<br>c) Connaitre l'environnement de la mine, les risques du métier, liés aux opérations réalisées et savoir s'en protéger.   |            |    |    |    |                    |
| Méthodes  | N1         | N2 | N3 | N4 | Actions à mener    |
| a) Savoir utiliser les outils et équipements du domaine de la maintenance électrique.<br>b) Savoir appliquer les procédures liées aux interventions sur basse, moyenne et haute tension.<br>c) Savoir utiliser une méthode d'analyse des dysfonctionnements dans le domaine de la maintenance électrique.<br>d) Savoir utiliser les progiciels liés à l'emploi. |            |    |    |    |                    |
| Savoir-faire  | N1         | N2 | N3 | N4 | Actions à mener    |
| a) Savoir utiliser une méthode d'analyse des dysfonctionnements dans le domaine de maintenance électrique.<br>b) Savoir utiliser les progiciels liés à l'emploi   |            |    |    |    |                    |

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

| Compétences transversales   | N1 | N2 | N3 | N4 | Actions à mener |
|---|----|----|----|----|-----------------|
| a) Savoir rédiger les messages, comptes rendus, consignes liées au travail à réaliser.<br>b) Savoir transmettre oralement les messages et consignes de travail. |    |    |    |    |                 |

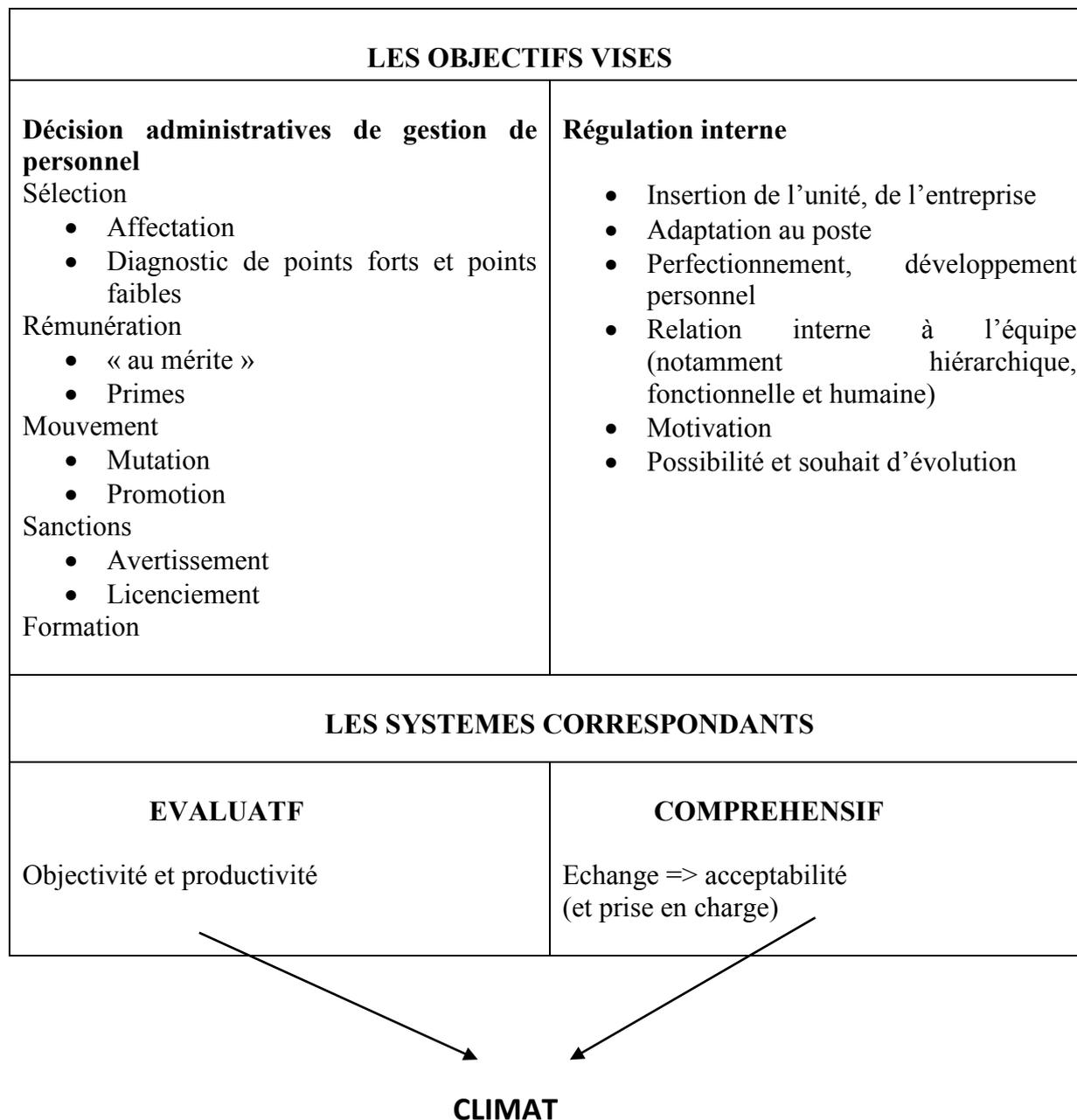
(Source : Gestion et management DES COMPETENCES, Claude FLUCK, p168)

### 5) L'entretien d'évaluation

Les critères d'évaluation doivent permettre à la DRH de suivre de manière qualitative (par rapport aux objectifs fixés) la personne dans son poste et lui proposer les actions d'accompagnement utiles pour une bonne adéquation des compétences au poste actuel ou à ses souhaits d'évolution.

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

Tableau 13 : Les objectifs visés et les systèmes correspondants



(Source : FRACOISE KERLAN, Guide pour la GPEC ; 98)

### 6) Le plan de formation

Pour la mise en œuvre du plan de formation, il faut se poser la question suivante :

- **qui doit être impliqué : la direction générale**

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

**OBJECTIF** : intégrer dans leur stratégie économique les ressources humaines

**CONSTAT** : Accélération des mutations économiques, technologiques et obsolescences des qualifications

La mise en œuvre de la formation se concrétise par la prise en compte et le suivi des demandes des formations et la mise en œuvre du plan de la formation (généralement trois ans)

*Tableau 14: Suivi des demandes de formation*

| Nom | Intitulé du stage | Organisme | Stage choisi | Stage accepté | Stage refusé | Stage reporté | Durée |
|-----|-------------------|-----------|--------------|---------------|--------------|---------------|-------|
|     |                   |           |              |               |              |               |       |

(Source : FRACOISE KERLAN, Guide pour la GPEC ; 102)

*Tableau 15: Plan formation*

| Année<br>Type d'action<br>Par GSP   | n-2 | n-1 | n | Réalisé | Reporté<br>(date) | Observation |
|---|-----|-----|---|---------|-------------------|-------------|
| Cadre : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manager par une équipe</li> </ul> Maîtrise : <ul style="list-style-type: none"> <li>• communiquer</li> </ul> |     |     |   |         |                   |             |

(Source : FRACOISE KERLAN, Guide pour la GPEC ; 102)

## Chapitre II : le processus et les outils de la GPEC

---

### 7) La fiche de poste

Elle permet de décrire le contenu du poste considéré. Un certain formalisme est nécessaire pour élaborer et décrire un poste. Il s'agit de rendre « palpable » le contenu des emplois, de manière relativement simple. Plusieurs rubriques sont renseignées afin de préciser le plus exhaustivement possible ce que fait une personne sur ce poste.

**Identification de l'emploi** : dénomination/statut/service ou rattachement hiérarchique/lieu d'exercice (on peut rajouter le numéro de l'emploi, la date de l'analyse, le code d'emploi...).

**La définition sommaire de la mission** : il s'agit de résumer la mission en quelques phrases. C'est cette description qui sert ensuite de fondement pour la procédure de recrutement.

**Les tâches à effectuer** : ou la description détaillée des tâches secondaires et principales, par ordre d'importance ou en respectant le cycle de production. Il convient de définir à l'extrême ce qui doit être fait (la tâche) et comment (la méthode). On peut nommer cette partie « responsabilités ou devoirs ». Des pourcentages de temps peuvent être prévus pour caractériser l'importance des tâches.

**Moyens et contraintes** : ils aident à comprendre la marge de manœuvre possible dans l'emploi. Cela peut être des moyens matériels ou immatériels (par exemple les relations fonctionnelles au sein de l'équipe).

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

Pour mettre en exergue tous ce que nous avons vu dans ces deux chapitres, et pour enrichir ces théories avec une étude de cas réelle, nous avons réalisé une mission à la société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures S.P.A « SONATRACH » ; l'objectif est l'élaboration d'une démarche GPEC, mais avant de parler de ce projet, il convient de présenter la société pour avoir une idée sur ses caractéristiques, sa politique RH, et aussi son secteur d'activité qui est l'industrie pétrolière. C'est ce que nous allons voir dans ce troisième chapitre.

### Section01 : Présentation de l'Entreprise SONATRACH

Dans cette section nous allons donner une présentation générale de SONATRACH, ses missions, ses filiales et la chaîne des hydrocarbures algérienne.

#### 1) Présentation de Sonatrach

Sonatrach est une société par action (SPA), qui dispose d'un capital social de deux cents quarante-cinq milliards de dinars reparti en deux cent quarante-cinq mille actions d'un million de dinars chacune, entièrement et exclusivement souscrit et libéré par l'état<sup>1</sup>.

Sonatrach est la compagnie nationale algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivées.

Elle a été créée le 31 décembre 1963 pour développer et exploiter la chaîne algérienne des hydrocarbures. Elle active l'essentiel de ses opérations en Algérie et possède quelques actifs à l'international : des projets en partenariat, des acquisitions et des prises de participation à travers le monde (Afrique, Amérique du sud et Europe).

Elle s'est également adaptée au nouvel environnement économique mondial en diversifiant ses activités et a, par conséquent, investit d'autres créneaux économiques notamment la génération électrique, le dessalement d'eau de mer, le transport aérien et maritime, les énergies renouvelables, les engrais, ...etc.

Elle s'est engagée en faveur du développement économique, social et culturel des populations ; elle s'est fixée des priorités incontournables en matière de HSE et s'est impliquée résolument dans la protection de l'environnement et la préservation des écosystèmes.

- **Missions et objectifs**

Sonatrach a entamé depuis une année, un processus de révision de sa stratégie à l'horizon 2030. Cette stratégie est issue de la vision cible qui est de **Rejoindre le top 5 des compagnies pétrolières nationales d'ici 2030**, ses missions sont comme suit :

---

<sup>1</sup> Décret présidentiel n°98-48 du 11 février 1998 portant statuts de la société nationale SONATRACH, Journal officiel n°07 du 15/02/1998.

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

- ✓ Devenir une référence mondiale : être parmi les plus performants et rentables dans l'industrie pétrolière et gazière.
- ✓ Créatrice de richesse pour le développement économique national.
- ✓ Devenir un exemple pour le secteur économique Algérien en stimulant l'excellence.

Pour atteindre cette vision, Sonatrach a assis une stratégie qui consiste à :

- **Renouveler les réserves d'hydrocarbures** : l'objectif est de doubler le volume annuel des découvertes en passant de 50 à 100Mtep/an et doubler la productivité en exploration (4 puits par an).
- **Soutenir la production actuelle par le développement de nouveaux champs** de pétrole et de gaz par :
  - ✓ Optimiser les performances des puits (+2Mtep).
  - ✓ Déployer les technologies IOR/EOR pertinents sur nos champs (+2MTEP d'ici 2040).
  - ✓ Contrôler les couts et les plannings des grands projets.
- **Valoriser nos produits sur les marchés internationaux** :
  - ✓ L'exportation du gaz vers des débouchés a valeur ajoutée et commercialiser 50% du gaz sur de nouveaux marchés et Trading.
  - ✓ Commercialiser les liquides en veillant sur la qualité.
- **Développer une industrie pétrochimique** : par mettre en place en premier deux grands projets PDH-PP et vapocraqueur d'éthylène/GPL et le développement d'autres projets
- **Optimiser et développer l'outil de raffinage** tout en l'intégrant a la pétrochimie par : la construction d'une nouvelle raffinerie à Hassi Messaoud (RHM3) et les deux projets de conversion de Naphta et de fuel à Skikda.
- **Développer les énergies renouvelables** par : la mise en place une capacité solaire de 1,3 GW dans les sites de production ;
- **Croissance à l'international** par :
  - ✓ La valorisation du savoir-faire ;
  - ✓ L'acquisition de nouvelles capacités de raffinage à l'étranger ;
  - ✓ Le développement de sa capacité de Trading internationale.

### 2) Son historique :

- ✓ 31 décembre 1963 : Création de Sonatrach avec l'objectif principal : le transport et la commercialisation des hydrocarbures.
- ✓ 1964 : Construction du premier oléoduc algérien (OZ1), d'une longueur de 805km, il relie Haoud El Hamra à Arzew. Début de la grande aventure dans le gaz, en mettant en service le premier complexe de liquéfaction de gaz naturel, dénommée GLAZ de capacité de traitement de 1,8 milliard de m<sup>3</sup>/an de gaz.

### Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

- ✓ 1965 : Lancement de la première campagne sismique de recherche d'hydrocarbures avec l'implantation de 3 forages.
- ✓ 1966 : OZ1 est mis en service. Il permet d'augmenter la capacité de production et d'acheminement des hydrocarbures de 30%. Ainsi les missions sont élargies à la recherche, production et transformation des hydrocarbures.
- ✓ 1967 : Lancement du processus de nationalisation des activités de raffinage et de distribution. Première découverte de pétrole à EL Borma (Hassi Messaoud est). Sonatrach prévoit la construction d'un complexe en pétrochimie à Skikda et d'un port méthanier.
- ✓ 1968 : Découverte de gaz à Gassi El Adem au sud-est de Hassi Messaoud. Réception de l'autorisation de transport des hydrocarbures gazeux en prévenance du gisement de HassiR'mel à travers le gazoduc HassiR'mel Skikda.
- ✓ 1972 : Mise en service du complexe de liquéfaction de gaz naturel(GL1K) à Skikda, d'une capacité de production de 6,5 million de m<sup>3</sup>/an de gaz, 170 mille tonnes/ans d'éthane, 108 mille tonnes/ans de propane, 92 mille tonnes/ans de butane, 60 mille tonnes/ans de gazoline. Et la mise en service de la raffinerie Arzew d'une capacité de production de 2,4 millions de tonnes/an de carburants, 70 mille tonnes/an de bitumes, 55 mille tonnes/an de lubrifiants et 110 mille tonnes de GPL.
- ✓ 1973 : Mise en service du complexe de séparation de GPL(GP2Z) à Arzew.
- ✓ 1975 : Découverte du gisement de pétrole de Mereksen au sud Est de Hassi Messaoud.
- ✓ 1976 : Lancement du plan « ValHyd » (valorisation des hydrocarbures). Mise en place de deux (02) unités de transformation des matières plastiques une à Sétif et l'autre à Chélif.
- ✓ 1978 : Mise en service du complexe de liquéfaction (GL1Z) à Arzew, d'une capacité de production a 17,5 millions de m<sup>3</sup>/an de GNL.
- ✓ 1981 : Mise en service du complexe de liquéfaction (GL2Z) à Béthioua avec capacité de traitement 13 milliards m<sup>3</sup>/an. De 1980 a 1985, Naissance de plusieurs entreprises de différents domaines : entreprises industriels, entreprises d'exécution, entreprises des services des hydrocarbures.
- ✓ 1986 : Réajustement de sa stratégie pour s'ouvrir au partenariat par la loi 86-14 du 19 aout 1986.
- ✓ En 1996 : La mise en place du gazoduc Afrique-Europe appelé le Pedro Duran Farell qui approvisionne l'Espagne et le Portugal via le Maroc. Sa capacité est de plus de 11 milliards de m<sup>3</sup> de gaz par an
- ✓ En 1997 : Nomination de Mr. Attar Abdelmadjid comme Directeur Général pour remplacer Mr. Zouioueche Nazim.

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

- ✓ 1998 : Transformation de la compagnie en une société par action par décret présidentiel 98-48 du 11 février 1998 dont le capital social est entièrement et exclusivement détenu par l'état Algérien.
- ✓ 2014 : Sonatrach lance une nouvelle activité, la production de gaz de schiste, sur le sol Algérien, suite à l'accord donné par le gouvernement le 21 mai 2014 concernant l'exploitation des hydrocarbures non conventionnels.
- ✓ 2016 : Sonatrach et ENI le géant pétrolier italien, ont signé un accord pour l'exploration offshore de nouvelles ressources pétrolières et gazières.
- ✓ 2017 : Suite au mauvais résultat à la tête de la compagnie nationale d'hydrocarbure, Amine Mazouzi est remplacé le 20 Mars 2017 par Abdelmoumen OuldKaddour. Ancien PDG de la Brown & Root Condor.
- ✓ 2018 : Acquisition de la raffinerie d'Augusta et trois terminaux pétroliers en Italie, appartenant à 'Esso Italiana', filiale du groupe pétrolier américain 'Exxon Mobil'. Sonatrach a aussi signé un accord avec la compagnie pétrolière française Total afin de construire une usine de pétrochimie dans la région d'Arzew. Ce projet de 1,5 milliards de dollars verra la mise en place d'une usine de déshydrogénation de propane (PDH) et une usine de production de polypropylène.
  
- ✓ Aujourd'hui Sonatrach exploite, en Algérie, 10 régions de production en effort propre et un portefeuille de projets en partenariat se composant de trente et un (31) contrats : huit (08) contrats en phase d'exploration et vingt-trois (23) en phase de développement et exploitation.

### 3) Filiales

Le groupe Sonatrach est constitué d'une centaine de filiales nationales et internationales réparties sur les quatre maillons de la chaîne de valeur des Hydrocarbures et organisées en Holdings. Certaines filiales sont détenues par Sonatrach à 100% telles que ENTP, ENFOR pour les activités de forage, ENAGEO pour l'activité de la sismique, ENAC pour les activités de construction de canalisation, SNTP HYPROC pour le transport maritime, Naftal pour la distribution des produits pétroliers. D'autres filiales sont détenues en partenariat ou par prise de participation, telles que : la JV SPP1 qui gère la centrale solaire hybride (détenue à 14%), BAOSEM bulletin des appels d'offres du secteur de l'Energie (à 50%), Hélios pour les activités de production de l'Hélium (51%).

Pour les filiales internationales, le Groupe SONATRACH est aujourd'hui présent au Mali, Mauritanie, Tunisie, Libye, Niger, Nigeria, Italie, Espagne, Angleterre, Pérou et à Singapour.

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

### 4) La chaîne algérienne des hydrocarbures

Les hydrocarbures sont des composés organiques d'origines végétales et animales qui se sont mélangés aux boues sous-marines à travers le temps pour former au fond des mers des couches de sédiments riches en matières organiques (kérogène) qui se sont enfoncées dans le sous-sol. Sous l'effet de la chaleur (de 50 à 70°C) et de la pression, le kérogène s'est transformé en pétrole qui, à travers le temps, a migré vers la surface pour être piégé par des roches dures, appelées « Pièges à pétrole ». Ces derniers sont la cible des géologues et des sismologues à travers leurs études qui sont considérées comme indices de présence d'hydrocarbures.

Pour découvrir la chaîne d'hydrocarbure, il faut comprendre les étapes suivantes :

#### 1) Exploration

C'est la première étape dans la chaîne d'hydrocarbure, elle a pour fin de rechercher la présence des hydrocarbures, à travers des techniques géologiques et géophysiques telles que : les études de roches sédimentaires, la magnétométrie, la gravimétrie et les campagnes sismiques dotées de technologies (2D, 3D, 4D).

Dès que des indices sont trouvés, il est procédé au forage du premier puits (Wild cat), pour vérifier l'hypothèse des indices.

- Le Forage

Le forage consiste à faire un trou vertical profond dans le sol à l'aide d'un appareil de forage (Derrick) dressé sur une table de rotation qui met en mouvement un train de tiges de forage de différents diamètres auxquels est vissé le trépan « tête dentelée » qui casse la roche. La plateforme de forage est équipée d'un bloc d'obturation du puits (BOP), dispositif de sécurité indépendant en cas de forte pression du puits qui fait jaillir le pétrole/gaz.

Toutes les informations récupérées lors du forage d'exploration (la profondeur forée, la nature des roches...) sont retenues dans un document intitulé « log chantier ». Lorsque le trépan casse le piège sédimentaire et le pétrole jailli, on parle de découverte.

Après la découverte des hydrocarbures, on procède à la délimitation qui consiste à faire des forages supplémentaires pour délimiter l'étendue du réservoir et connaître son potentiel. À l'issue des informations collectées, le développement du gisement est décidé ou abandonné.

#### 2) Développement

Une fois la commercialité de la découverte est établie, la décision de développer le gisement est prise pour produire et exploiter le pétrole ou le gaz découvert. Cette phase vise à forer d'autres puits producteurs et développer les installations de surface (unité de traitement, réseau de collecte et de desserte, unités de stockage, unités de mesure et d'expédition, utilités

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

pour fournir électricité eau et chaleur, ...) qui permettront la production des hydrocarbures. Pour réussir le développement, il est important de veiller au respect des procédures de conservation du gisement et des procédures en place pour le volet HSE.

### 3) Production

Après le développement du gisement et des installations de collecte et de traitement, le pétrole brut ou le gaz naturel est produit au niveau des champs où il est acheminé vers des unités de traitement pour la séparation et les opérations de nettoyage (dessalage, décarbonatation, décantation, ...) en vue de l'acheminer vers les points de demande via le réseau de transport.

Lorsque l'extraction du pétrole/gaz commence à baisser, plusieurs techniques sont utilisées pour maintenir la pression du gisement et par conséquent, maintenir le niveau de production.

- ✓ Récupération secondaire : il est procédé à l'injection de gaz ou de l'eau ou bien les deux dans le réservoir ;
- ✓ Récupération tertiaire : sont utilisées des méthodes de récupération plus améliorées comme l'injection thermique, l'injection chimique ou l'injection de vapeur.

### 4) Transport par canalisation

Le transport des hydrocarbures consiste à faire acheminer les quantités de pétrole brut /gaz naturel des points de production vers les points de consommation ou de transformation (raffineries de brut, complexe de liquéfaction de gaz, complexe de regazéification, complexe pétrochimique,...). Ce transport s'effectue par canalisation terrestre ou sous mer ou par navire (méthanier, pétrolier, GPLier).

Sonatrach dispose d'un réseau de transport qui s'étend du sud vers le nord avec une longueur de 20900 km. Les canalisations se répartissent par type de produit :

- 1) **Transport de Gaz naturel** : Sonatrach dispose de plusieurs gazoducs pour transporter le gaz naturel du sud vers le nord, et les trois gazoducs à l'export : GPDF (reliant L'Algérie à l'Espagne via le Maroc), le MEDGAZ (reliant l'Algérie à l'Espagne directement) et le GEM qui relie l'Algérie à l'Italie via la Tunisie.
- 2) **Transport de Pétrole brut** : Sonatrach dispose d'un réseau d'oléoducs transportant le pétrole brut du sud vers le nord.
- 3) **Transport de Condensat** : Sonatrach dispose du pipe NH2 au sud transportant le condensat du champ de Ohanet (Sud Est) vers HaoudEl Hamra. Pour le transport nord, elle dispose de deux pipelines : NK1 qui relie Haoud El Hamra à Skikda et NZ1 qui relie HassiR'mel à Arzew.
- 4) **Transport de GPL** : Sonatrach dispose de deux canalisations au sud de ALRAR jusqu'à HassiR'mel (LR1 & DLR1). Pour le transport GPL nord, elle dispose de trois canalisations reliant HassiR'mel Arzew (LZ1/LZ2/LNZ1).

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

Figure 24: Carte géographique du réseau de transport de Sonatrach



(Source : document interne.)

### 5) Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie

Pour répondre à des usages domestiques, de transports, de production pétrochimique, le pétrole et le gaz doivent subir des transformations au niveau des complexes de traitement telles que les raffineries, les complexes de séparation et de liquéfaction pour produire des produits qui seront directement utilisés en tant que charges ou en tant que combustibles.

- a) **Séparation de GPL :** Le gaz pétrole liquéfié (GPL), est un mélange d'hydrocarbures légers, stocké à l'état liquide. Il est séparé par un procédé de séparation pour obtenir en sortie principalement du Propane et du Butane. Ces deux produits sont soit utilisés en vrac dans l'industrie ou l'agriculture, ou conditionnés et mis en bouteilles pour consommation pour des usages de chauffage et de cuisson.  
Sonatrach dispose de deux complexes de séparation de GPL à Arzew : GP1Z et GP2Z avec une capacité de production totale de 10,4millions de tonnes/an.
- b) **Liquéfaction de Gaz naturel :** Pour faciliter le transport maritime du gaz naturel, il est nécessaire de le liquéfier. Pour cela, il doit passer par un procédé de liquéfaction assez complexe dans lequel Le gaz est comprimé et refroidi pour atteindre une température de -162°C. Ensuite, le GNL est stocké au niveau de réservoir à trois bacs.

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

Sonatrach possède quatre complexes de liquéfaction de GN (gaz naturel) d'une capacité totale de 41,2 millions m<sup>3</sup>/an :

Trois(03) complexes de liquéfaction au niveau d'Arzew : GL1Z, GL2Z, GL3Z d'une capacité totale de 31,2 millions de m<sup>3</sup>/an de GNL ;

Et d'un(01) méga train au niveau de Skikda avec une capacité de 10 millions de m<sup>3</sup>/an de GNL.

- c) **Raffinage de pétrole brut et condensat :** Le pétrole brut (ou le condensat) subit, dans la raffinerie, un ensemble de traitement visant à le séparer en plusieurs produits à haute valeur commerciale : GPL, Essence, Naphta, Kérosène, GAS-OIL, Fuels, white spirit, Bitumes, Lubrifiant, Aromatique. Ces produits seront utilisés dans divers domaines tels que les carburants (essences, diesel, kérosène et gasoil marine) dans le transport routier/aérien et maritime, le GPL (butane et propane) est utilisé comme combustible ou charge pour projet pétrochimique, le naphta est aussi utilisé dans la pétrochimie, le bitume est utilisé dans les travaux publics et le fuel en tant que combustible.

Sonatrach dispose de cinq(05) raffineries de pétrole brut d'une capacité totale de 26 millions de tonnes et une(01) raffinerie de condensat d'une capacité de production annuelle de 5 millions de tonnes, portant ainsi les capacités de raffinage à 31 millions de tonnes.

**Tableau 16: Capacité de production des raffineries de brut après réhabilitation**

| <i>Localisation</i>                                   | <i>Skikda</i> | <i>Arzew</i> | <i>Alger</i> | <i>HassiMessaoud</i> | <i>Adrar</i> |
|---|---------------|--------------|--------------|----------------------|--------------|
| <i>Capacité de production (millions de tonnes/an)</i> | <i>16,50</i>  | <i>3,75</i>  | <i>3,65</i>  | <i>1,07</i>          | <i>0,6</i>   |

*(Statistiques 2016)*

Les produits raffinés qui sont produits au niveau des raffineries de brut sont : GPL, Essence, Naphta, Kérosène, Gasoil, Bitume, Lubrifiants,aromatique et fuel.

Les produits raffinés issus de la raffinerie de condensat sont : Butane, Naphta, Jet A1 et Gasoil.

### b) La pétrochimie :

La pétrochimie s'intéresse à l'utilisation des composés chimiques de base issue du pétrole pour fabriquer d'autres composés synthétiques recherchés pour la fabrication des caoutchoucs, plastiques et autres.

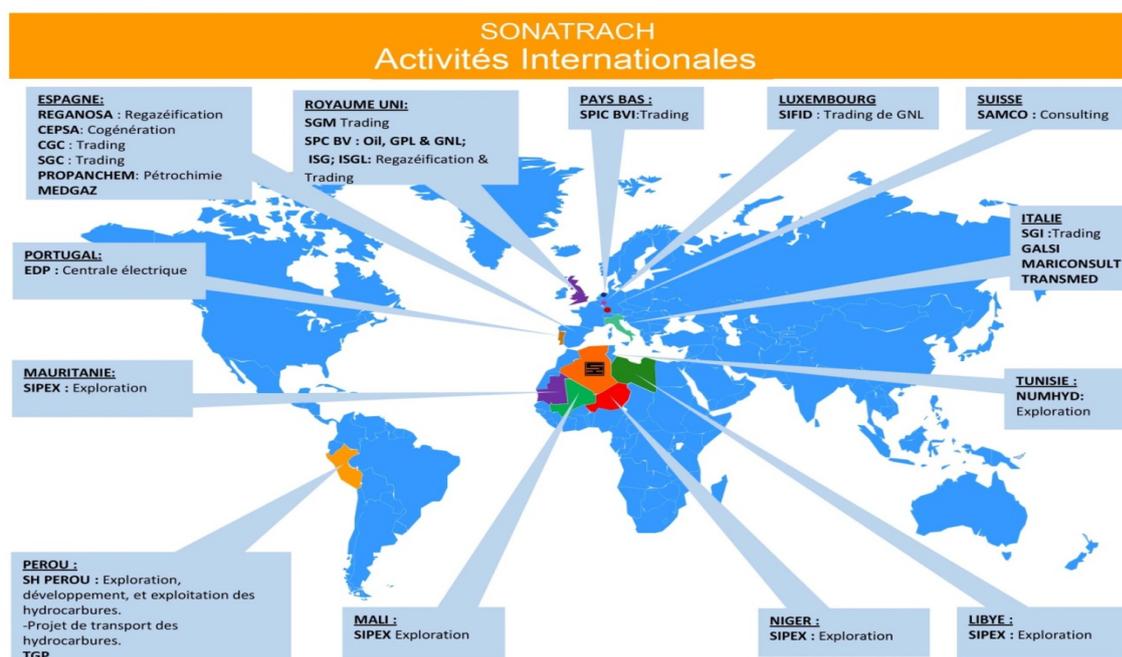
## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

La compagnie Sonatrach dispose de deux unités de pétrochimie, l'une à Arzew avec une capacité de production du méthanol de 112 000 tonnes par an et l'autre unité à Skikda qui produit du polyéthylène Haute-densité (PEHD) d'une capacité de production de 130 000 tonnes par an, en plus d'un 3ème complexe en réhabilitation pour la production d'éthylène, d'une capacité de 120 000 Tonnes/an, destiné totalement au complexe de PEHD.

### 6) Commercialisation

C'est la vente des produits bruts ou semi finis ou finis (pétrole brut, condensat, gaz naturel, GPL, GNL, produits raffinés, produits pétrochimiques et des gaz industriels) sur le marché national et sur les marchés internationaux. Pour le marché national sont commercialisés les produits suivants : GPL (butane et propane), produits raffinés, les gaz industriels. Pour les marchés internationaux, sont vendus : pétrole brut, condensat, gaz naturel, GPL, GNL, produits raffinés et produits pétrochimiques. Le volet Commercialisation couvre aussi le transport maritime des hydrocarbures.

Figure25: Présence de Sonatrach à l'international



(Référence : Site officiel SONATRACH, [www.sonatrach.dz](http://www.sonatrach.dz), 2016)

### 5) Organigramme SONATRACH

Au vu de la complexité des opérations qu'elle réalise et des efforts nécessaires qu'elle doit fournir pour le déroulement et le suivi de ces opérations, Sonatrach est organisée en interne sous forme de macro-structure dirigée par le Président Directeur Général. Cette

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

macro structure se compose d'une direction générale, des activités opérationnelles et des structures fonctionnelles. Nous décrivons chacune de ces composantes dans ce qui suit :

**i. La direction générale :** Elle se compose de :

**a/ Président Directeur Général :** Le PDG est investi du pouvoir le plus étendu pour assurer l'administration, la gestion et la direction de SONATRACH<sup>2</sup>.

**b/ Comité Exécutif :** Organe de concertation et de prise de décision au niveau de l'entreprise. Il est constitué des cadres dirigeants de la compagnie et est présidé par le PDG.

**c/ Cabinet :** Se charge des relations internationales et institutionnelles et des relations publiques. Il contribue aussi à assister le PDG et de la communication.

**d/ Comité d'éthique :** C'est une structure permanente. Cette dernière s'affirme pour maintenir la stabilité des pratiques éthiques (interdit tous projets non convenables).

**e/ Comité d'examen et orientation :** Il examine et donne un avis sur des dossiers.

**f/ Direction Audit :** Chargée de la surveillance des opérations et du contrôle financier pour vérifier si l'exécution des opérations est conforme aux procédures et règles en place.

**g/ Service sûreté interne d'entreprise :** En charge de préserver la sécurité de l'entreprise.

**ii. Les structures opérationnelles :** Sont en charge de proposer, mettre en œuvre et développer les stratégies opérationnelles de Sonatrach

**a/ Activité exploration et production(E&P),** chargée de :

- Prospection et exploration.
- Opérations.
- Forage.
- Petroleum engineering et développement.
- Engineering et construction.
- Gestion des associations.

**b/ Activité de transport par canalisation(TPC),** chargée de :

- Exploitation et maintenance des ouvrages de transport, stockage des hydrocarbures.
- Etudes de développement.

**c/ Activité de liquéfaction, raffinage et pétrochimie(LRP),** chargée de :

- Liquéfaction du gaz naturel.

---

<sup>2</sup>Décret présidentiel n°98-48 du 11 février 1998 portant statuts de la société nationale SONATRACH, Journal officiel n°07 du 15/02/1998

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

- Séparation des GPL.
- Raffinage du pétrole brut et du condensat.
- Pétrochimie.
- Études de développement.

**d/ Activité de commercialisation**, chargée de :

- Commercialisation du pétrole brut et produits pétroliers.
- Commercialisation du gaz.
- Transport maritime des hydrocarbures.
- Importation des produits pétroliers, selon la demande.

**Remarque :** Ces activités ne se chargent pas uniquement de l'opérationnel mais aussi de prévoir le développement de ses opérations sur le moyen et long terme. Donc chacune de ses activités a sa propre microstructure avec un vice-président.

### iii. Les structures fonctionnelles :

**a/ Les directions Corporate**, dirigées par des Directeurs Exécutifs

- Direction CorporateSPE (Stratégie, Planification et Economie) : Dont les missions sont décrites dans la structure d'accueil ;
- Direction Corporate RHU (Ressources Humaines) chargée de mener et de développer la politique Ressources humaines en termes de gestion des compétences et des besoins, gestion des carrières, du recrutement, de la formation, ... ;
- Direction Corporate FIN (Finance) : chargée du contrôle de gestion, de la fiscalité, de l'assurance, des relations avec les banques, de consolider les comptes sociaux et la trésorerie du groupe, du financement des projets et de développer la stratégie de Sonatrach en termes de finance ;
- Direction Corporate BDM (Business Développement et Marketing) : Chargé de la recherche des opportunités de développement des projets pour Sonatrach à l'international dans l'amont et l'aval.

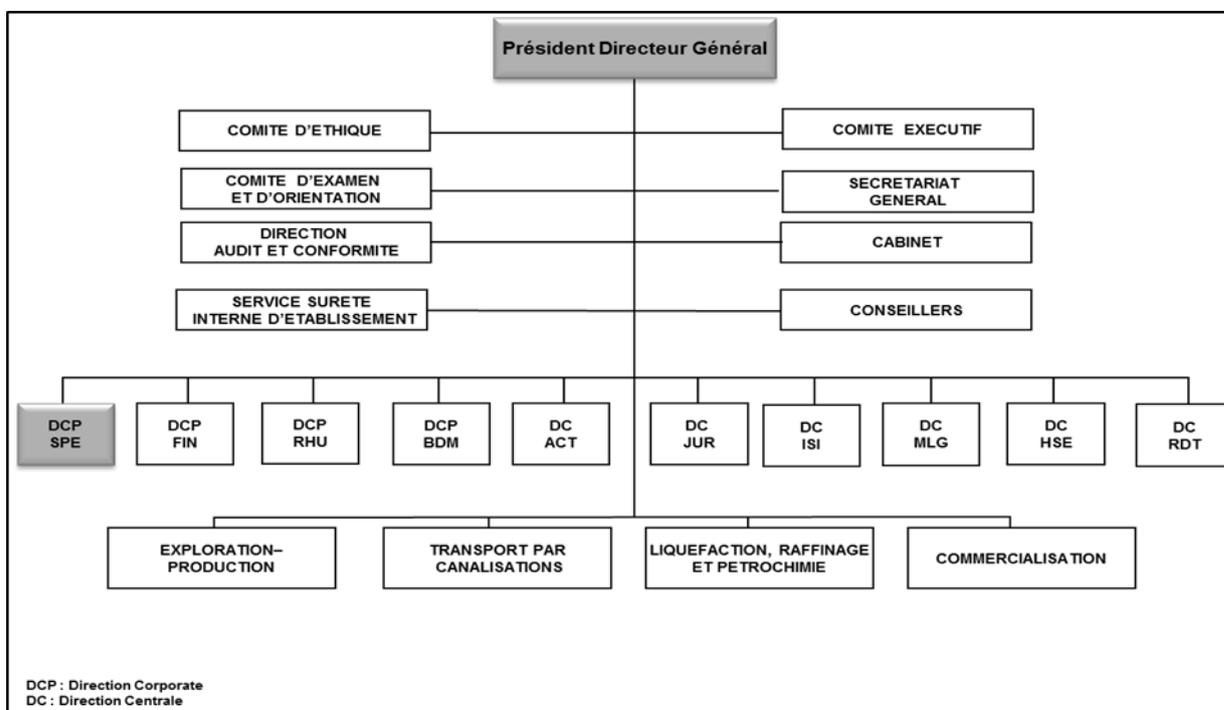
**b/ Directions centrales :**

- Direction Activités centrales(ACT) : Chargée de la gestion des moyens généraux.
- Direction Juridique (JUR) : Chargée des affaires juridiques relatives à la réglementation, aux contrats et contentieux.
- Direction centrale informatique et système d'information (ISI) : Chargée du développement et de l'exécution de la politique informatique et du système d'information de l'entreprise.

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

- Direction Marchés et logistique (MLG) : Chargé de développer la fonction chaîne logistique intégrée de la société et de contrôler la bonne exécution du processus de passation des marchés au niveau de l'entreprise.
- Direction Santé, sécurité et environnement (HSE) : Chargée du développement et de l'exécution de la politique en matière d'environnement, de sécurité, de qualité de la vie au travail.
- Direction Recherche et développement(RDT) : Chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la recherche appliquée et de développer des technologies dans les métiers de base de la Société.

Figure 26: Macrostructure de Sonatrach



(Source : document interne, 2016)

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

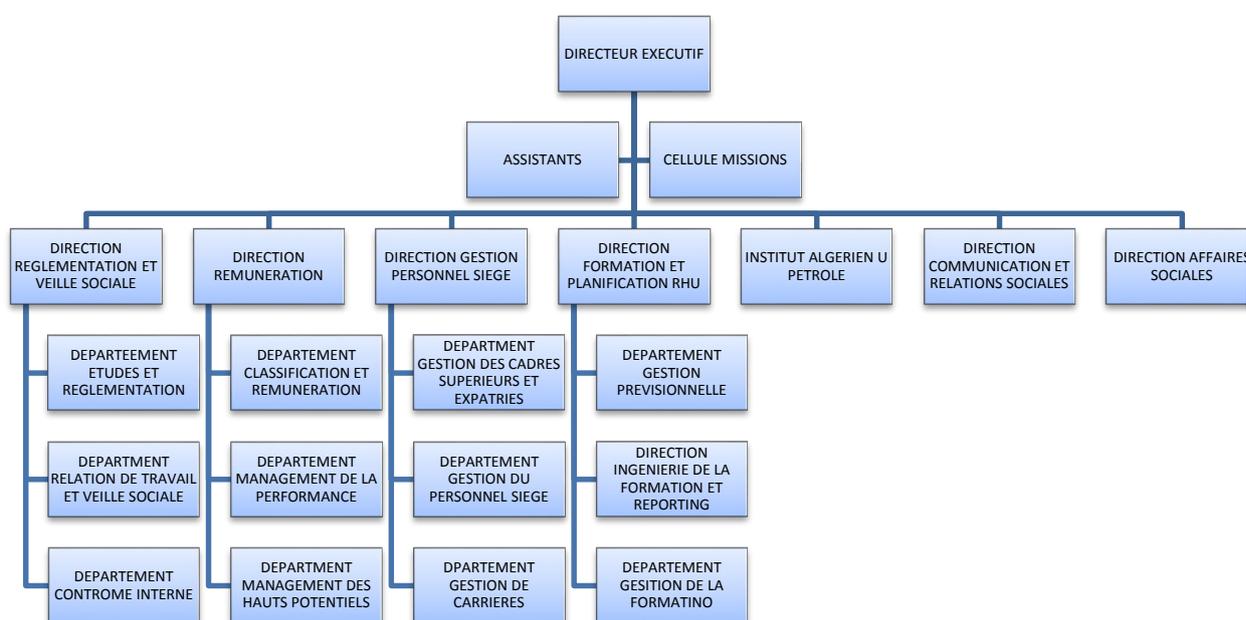
### Section 02 : La Direction Corporate Ressources Humaines SONATRACH

Dans cette section nous allons expliquer les fonctions des différentes structures et plus particulièrement les missions de la Gestion Prévisionnelle.

#### 1) Présentation de la Direction Ressources Humaines

##### A- Organigramme de la DCP RHU

Figure27 : La microstructure DCP RHU



(Source : document interne, 2016)

La structure qui m'a accueilli pour mon stage est la Direction Corporate RH ;

Ses missions portent sur la définition et l'élaboration de politiques générales de développement, de rémunération, de valorisation et gestion des ressources humaines, la coordination et le suivi des activités du Groupe SONATRACH en matière de développement des ressources humaines, la consolidation des plans annuels et pluriannuels des activités ressources humaines du GROUPE SONATRACH et le suivi de leur exécution, la conception et la mise en place d'un système d'information de gestion des ressources humaines en collaboration avec la DC ISI, la gestion du personnel relevant des structures du siège de la Direction Générale de SONATRACH, l'élaboration et la gestion du budget des affaires sociales de la société, la communication sur les activités et les projets de la Direction

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

Corporate Ressources Humaines, la gestion et le développement de l'institut Algérien du Pétrole (IAP), les prestations en matière de formation, perfectionnement et recyclage dans les différents domaines d'activité de la société, le reporting ressources humaines à la Direction Générale.

### B- Organisation de la DCP-RHU

La DCP RHU est géré par un Directeur exécutif et est constitué des structures suivantes :

#### a) Cellule missions :

La prise en charge des opérations relatives aux formalités de missions et déplacements en Algérie et l'étranger du personnel des structures du Siège notamment, les formalités d'obtention de visa et des titres de voyage.

#### b) Les assistants :

Sont chargés d'assister le Directeur Exécutif dans le traitement des dossiers spécifiques liés aux différents domaines d'activité de la DCP RHU, assurer conseil et assistance aux structures de la DCP RHU, contribuer à l'élaboration des cahiers des charges relatifs à l'acquisition des biens et services, participer à la préparation des différents événements de manifestation à l'échelle nationale et internationale.

#### c) Direction Réglementation et Veille Sociale :

- La mise à jour et la diffusion de la réglementation régissant la gestion des ressources humaines ;
- l'assistance et le conseil aux structures de SONATRACH, en matière d'interprétation et d'appréciation de la réglementation en vigueur régissant les relations de travail, l'assistance et le conseil aux structures du groupe (filiales) en matière d'interprétation des textes légaux relatifs à la gestion des ressources humaines ;
- l'adaptation de la réglementation interne en matière de gestion de ressources humaines à la législation et à la réglementation nationale en vigueur.
- l'assistance et le conseil aux structures du Groupe dans la prévention et le règlement des conflits socioprofessionnels ;
- La garantie de la conformité, des relations socioprofessionnelles entre la Direction Générale et les représentants de travailleurs, avec la législation et la réglementation en vigueur ;
- L'animation et le suivi des relations entre le Management de la Société et le partenaire social ;
- Le reporting périodique de toutes les actions entreprises au niveau du Département Relation de Travail et Veille Sociale,
- l'analyse des risques et des opportunités en matière de gestion des ressources humaines et l'élaboration d'une cartographie des risques.
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'actions annuel en matière de contrôle interne, la déclinaison du plan d'actions arrêté en matière de contrôle interne.

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

- la conduite des missions de contrôle interne en collaboration avec la Direction Audit et Conformité.
- le reporting périodique de toutes les actions entreprises au niveau du Département Contrôle Interne.
- analyse des risques et des opportunités en matière de gestion des ressources humaines et l'élaboration d'une cartographie des risques.
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'actions annuel en matière de contrôle interne, la déclinaison du plan d'actions arrêté en matière de contrôle interne.
- le reporting périodique de toutes les actions entreprises au niveau du Département Contrôle Interne.

### 1. *Le département Etudes et Réglementation*

### 2. *Le département Relations de Travail et Veille Sociale*

### 3. *Le Département contrôle interne*

#### **d) La Direction Rémunération :**

- L'élaboration et le suivi de la nomenclature des emplois et des référentiels de compétences de la société.
- L'élaboration des plans annuels et à moyen terme, en matière de salaire et rémunération variable.
- La définition, le pilotage, la mise en œuvre et le contrôle des processus de rémunération variable (Plan de Rémunération Variable) ;
- La proposition des évolutions des plans de rémunérations variables individuelles et collectives en fonction de la stratégie de la société ;
- Le reporting sur les activités de management de la performance.
- la définition de la politique de management des hauts potentiels du Groupe, l'élaboration et la mise en œuvre du processus de management des Hauts Potentiels ;

### 1. *Le Département Classification et Rémunération*

### 2. *Le Département Management de la Performance*

### 3. *Le Département Management des Hauts Potentiels*

#### **e) La direction Gestion du Personnel Siège :**

- l'application et le suivi des politiques et les procédures de gestion du personnel ;
- la prise en charge des activités à la gestion du personnel Cadres Dirigeants et des cadres supérieurs, la gestion de la bourse de l'emploi et la réalisation de toutes les étapes (élaboration des annonces internes, diffusion des appels à candidature ;
- L'appréciation et le suivi des politiques et procédures de gestion personnel ;
- Le reporting en matière de gestion du personnel Siège ;

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

- l'élaboration du Plan à Moyen terme et du bilan en matière d'emploi des structures relevant du siège ;
- La préparation des statistiques du personnel ;
- La mise en œuvre des plans de gestion des carrières en matière de mobilité et d'évolution professionnelles ;
- l'élaboration et la mise en œuvre des conventions de consulting et des contrats et/ ou conventions de détachement du personnel SONATRACH.

### 1. *Le département Gestion des Cadres Supérieurs et expatriés*

### 2. *Le département Gestion du Personnel Siège*

### 3. *Le département Gestion des Carrières*

#### **f) *La direction Formation et Planification Ressources Humaines :***

- La consolidation des Plans Annuels et à moyen terme ainsi que des bilans annuels Ressources Humaines du Groupe (Emploi et Formation) ;
- Suivi de la réalisation des prévisions et de l'application des procédures liées au reporting et la planification RH ;
- Le reporting mensuel au Directeur Exécutif RH sur la mise en œuvre du plan (Emploi et Formation) ;
- l'actualisation et l'adaptation de la politique formation du Groupe;
- La mise en place et l'amélioration du système de formation ;
- Le développement des programmes pédagogiques de formation adaptés aux besoins notifiés en collaboration avec les instituts et les centres de formation du Groupe.
- L'analyse et le contrôle des besoins quantitatifs et qualitatifs en matière de formation des structures relevant du siège et l'élaboration des rapports de synthèse y afférents ;
- Le contrôle et le suivi des réalisations de plans annuels en matière de formation des structures relevant du siège, conformément aux procédures et règles en vigueur ;

### 1. *Le département Gestion Prévisionnelle :*

### 2. *Le département de l'ingénierie de la formation et Reporting*

### 3. *Le département Gestion de la Formation Siège*

#### **g) *La direction Affaires Sociales:***

- la gestion du budget et du patrimoine des affaires sociales ;
- La promotion des actions de protection de la santé des travailleurs et de leurs ayants droit ;
- Le développement des activités socioculturelles et sportives ;
- Le développement des activités de loisir et d'éducation des enfants des travailleurs ;
- L'établissement des procédures de fonctionnement des unités affaires sociales ;

### Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

- Le reporting au Directeur Exécutif Ressources Humaines.

#### h) *La Direction Communication et Relations Publiques:*

- La mise en œuvre et le contrôle de la politique et stratégie de communication du groupe ;
- La mise en cohérence et la coordination des actions de communication globale,
- L'élaboration et la mise en œuvre des procédures et techniques relatives à la promotion de la communication interne ;
- L'élaboration et la mise en œuvre de la politique de Sponsoring et de Mécénat et la gestion et le développement des activités relatives à l'investissement social.

#### i) *L'institut Algérien du Pétrole:*

- La formation, le perfectionnement et le recyclage dans différents domaines d'activité ;
- L'édification en un pôle d'excellence et d'expertise technique, scientifique et managériale dans les domaines d'activité.
- La recherche appliquée orientée vers les besoins de la société, le développement et la mise en place des processus et outils d'évaluation de la formation ;
- La réalisation de prestations de services d'études, d'analyses et d'expertises, l'organisation des concours de formation-recrutement.

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

### Section 03 : Analyse de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) au niveau de SONATRACH

La réponse à notre problématique de départ se trouve dans cette section. En effet, nous allons voir d'abord, l'importance du PMT RH, le processus de son élaboration. Ensuite, on va témoigner à une expérience de mise en place d'une démarche GPEC au sein du pilote PED. Enfin, afin de bien cerner notre problématique on va terminer avec des entretiens individuels réalisés avec des responsables RH.

#### 1. L'importance du Plan moyen terme RH dans la réalisation du plan stratégique de SONATRACH

L'élaboration du Plan Moyen terme ressources humaines est l'une des missions principales de la DCP/RH.

Le plan moyen terme RH a une liaison étroite avec la stratégie de développement de l'entreprise. Il définit les mesures d'accompagnement en matière de RH pour la réalisation du plan de développement global de la Société. En effets, les objectifs fixés dans le plan moyen terme et plan annuel RH doivent être en cohérence avec objectifs stratégiques du Groupe Sonatrach.

Le PMT RH permet d'avoir une visibilité sur l'évolution des effectifs de SONATRACH sur une période de cinq ans. Il permet en particulier, l'identification des besoins en matière de **recrutement**, de **masse salariale** et de **formation**.

Le plan ressources humaines est l'aboutissement d'une série d'arbitrage en fonction des priorités. Il est élaboré par l'unité concernée sur la base :

- Des orientations de la direction générale & de la DCP-RH.
- Des objectifs de développement de la structure.
- Des besoins individuels et collectifs des agents.

Le plan ressources humaines est établi au niveau des structures (unités/région....) de la société et transmis à la Direction Formation & Planification RH pour :

- Contrôle.
- Validation.
- Consolidation
- Notification

#### 2. Contenu du PMT et plan RH

Le plan Ressources Humaine est structuré en trois axes :

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

### Volet emploi

- Effectif permanent et Effectif temporaire (par CSP, métier, âge, niveau...)
- Départs (par CSP, par niveau académique, par activité, par métier...)
- Recrutements (Par CSP, par niveau académique, par activité, par métier, par motif...).

### Volet masse salariale

- Masse salariale par catégorie socioprofessionnelle
- Masse salariale par rubrique
- Facteurs explicatifs de l'évolution de la masse salariale

### Volet formation

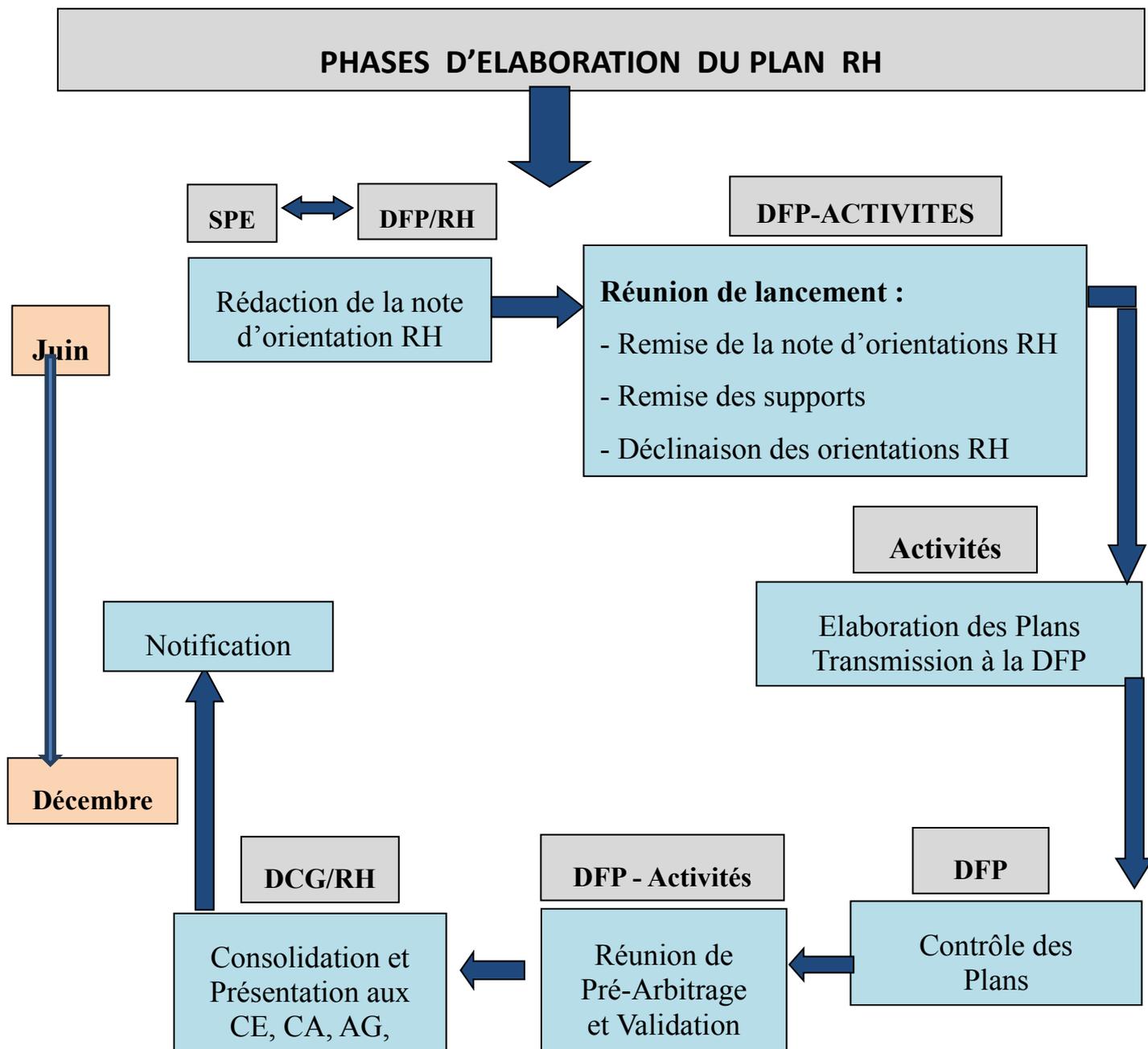
- Courte durée (intra entreprise, Algérie, étranger)
- Longue durée (intra entreprise, Algérie, étranger)
- Type de formation (Perfectionnement, Reconversion, recrutement...)
- Formation par domaine
- Formation par organisme
- Coûts de formation

### 3. Les phases d'élaboration du PMT et plan annuel

Le processus de planification RH de SONATRACH s'éclate en une période de six mois (Juillet-Décembre) et comporte sept phases :

### Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

Figure 28: Les phases d'élaboration du plan RH



(Source : document interne)

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

1. **Elaboration de la note d'orientations RH** : La note d'orientation permet de traduire les objectifs stratégiques de la Société en objectifs RH. Elle constitue le cadre de référence pour la l'élaboration du PMT et du plan annuel en cohérence avec les objectifs opérationnels de la Société.
2. **Réunion de Lancement de la campagne budgétaire** : La réunion de lancement de la campagne budgétaire présidée par le Directeur Exécutif RH et le Directeur Formation & Planification RH, est tenue avec les Directeurs RH des structures de Sonatrach, en vue de :
  - Présenter et décliner les orientations RH.
  - Présenter les supports de collecte.

**Précision** : Les Directeurs RH des structures organisent à leur tour des réunions de coordination pour décliner les orientations RH, essentiellement en objectifs de recrutement, de formation et d'estimer l'impact financier..

3. **Préparation des Plans des activités** : Les structures de la société procèdent à l'identification des besoins (en matière d'emploi et de formation) sur la base d'un état des lieux des ressources actuelles. Une fois ces actions identifiées, elles sont budgétisées (traduites en terme de coûts) et formalisées dans le document projet PMT et Plan annuel RH, transmis à la Direction DFP.
4. **Analyse et contrôle des plans** : Après réception des plans RH des activités, les cadres du département Gestion Prévisionnelle procèdent au contrôle et à l'analyse des documents plans. Le contrôle des plans se fait principalement par rapport aux orientations RH et à la cohérence des chiffres.  
Les cadres du département élaborent ensuite des fiches signalétiques de chaque structure pour la tenue des réunions de pré-arbitrage.
5. **Réunion de pré-arbitrage** : Les réunions de pré-arbitrage sont présidées par le Directeur Exécutif, le Directeur DFP, en présence des cadres du département GP avec les responsables RH de chaque structure (selon un planning préétabli et transmis à l'avance). Lors des réunions de pré-arbitrage, les responsables RH se prononcent sur la cohérence et la conformité des plans des structures.

**Précision** : En cas de non-respect des orientations RH, les cadres des structures concernées doivent prendre en charge les corrections nécessaires dans un délai d'une semaine, à partir de la date de la réunion de pré-arbitrage.

6. **Consolidation et Présentation du PMT et plan RH** : Après avoir corrigé les plans des structures, les cadres du département Gestion prévisionnelle entament la consolidation et l'élaboration de la présentation du PMT

Le Plan consolidé est examiné par les responsables de la DCH-RH pour une première validation.

### Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

Les responsables de la DCG-RH (Directeurs) présentent le PMT et plan RH du groupe Sonatrach pour validation et approbation au :

- Au Comité exécutif (CE)
- Au Conseil d'Administration (CA)
- A l'assemblée Générale (AG).

**Précision :** Dans le cas où le PMT n'est pas validé par la CE, la DCG/RH en collaboration avec les structures de la société prennent en charge les orientations formulées et les ajustements nécessaires.

7. **Notification des budgets :** Une fois les organes sociaux de l'Entreprise valident et approuvent le plan RH, le Directeur Exécutif Ressources Humaines notifie les décisions d'exécution du plan pour chaque structure.

#### **Supports utilisés pour l'élaboration du projet de PMT :**

Un total de vingt-huit tableaux conçus par les cadres du Département Gestion Prévisionnelle, sont utilisés comme support de collecte des données nécessaires à l'élaboration des projets de PMT & Plan RH.

Ces supports sont transmis aux structures de **Sonatrach** au début du mois de juillet de chaque exercice. Une fois renseignés, ces tableaux accompagnés d'analyses sont transmis à la Direction Formation et Planification RH pour contrôle et consolidation.

La consolidation de ces tableaux (après vérification et correction) permet aux cadres du Département d'élaborer la présentation du PMT RH, qui sera exposée au Comité exécutif et aux Organe Sociaux de la Société (Comité Exécutif, Conseil d'Administration et Assemblée Générale).

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

Tableau 16: Représentation du nombre de tableaux pour l'élaboration du PMT RH

|                          | Tableaux  |
|--------------------------|-----------|
| • Effectifs              | 4         |
| • Départs                | 2         |
| • Besoins (Recrutements) | 9         |
| • Mouvements             | 2         |
| • Effectifs Temporaires  | 2         |
| • Masse Salariale        | 3         |
| • Formation              | 6         |
| <b>Total</b>             | <b>28</b> |

(Source : document interne)

- **Le suivi de réalisation du PMT et plan annuel**

Le suivi de réalisation du plan RH se fait à travers :

- **Tableaux de bord Ressources Humaines mensuel (TBRH) :** Le TBRH permet d'assurer mensuellement le suivi des réalisations par rapport aux prévisions notifiées. IL constitue ainsi un outil de pilotage et d'aide à la décision.
- **Bilan trimestriel :** Permet d'assurer un suivi trimestriel des réalisations du plan
- **Bilan semestriel :** permet d'assurer un suivi semestriel des réalisations du plan
- **Bilan annuel RH :** Le bilan annuel RH permet d'avoir des situations détaillées et précises en matière d'effectif, de départs de recrutement de masse salariale et de formation. Le bilan annuel RH permet aussi de déterminer les écarts par rapport aux prévisions (par le calcul des différents taux de réalisation des actions prévues dans le plan ressources humaines) afin d'apporter les mesures correctives nécessaires et entamer la réflexion sur les prochaines orientations RH.

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

### 4. L'expérience menée au PED (Petroleum Engineering Development)

L'expérience menée a été réalisée au PED pour la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des Emplois et des compétences.

Ainsi le PED est une structure nodale et incontournable pour l'activité Amont de SONATRACH. Il constitue un important réservoir de compétences, ce qui justifie le choix de cette unité pour le projet test de la recherche.

L'objectif de cette analyse est de mettre en évidence les compétences qui sont critiques de PED.

#### *Cartographie des métiers PED*

La mise en place d'une démarche gestion prévisionnelle des emplois et compétences nécessite une étude empirique. La démarche de cartographie des métiers suivis est celle définie dans la figure suivante : (voir annexes)

#### *Processus d'élaboration de la démarche GPEC*

Les référentiels de compétences, les descriptions d'emplois au cœur des démarches GPEC. La gestion et la maîtrise de ces informations sont stratégiques pour l'entreprise.

La constitution de ce processus se résume en 6 étapes :

1. Construire la nomenclature
2. Rédiger les descriptions d'emplois
3. Décrire les domaines de compétences
4. Elaborer les référentiels de compétences par emploi
5. Déterminer les niveaux requis par emploi
6. Affecter les salariés et leur matricule sur un emploi

#### ➤ **Première étape : Construire la nomenclature**

L'analyse des situations de travail a permis de mettre en évidence la **chaîne de valeur de l'entreprise**, appelé également la cartographie des métiers (voir Annexe 01 et Annexe 02) et d'aboutir à une nomenclature des emplois et à un répertoire des compétences.

La construction de la nomenclature nécessite une collecte de données qui s'effectue et se complète par le listing des intitulés de poste fournis par les états du personnel et de l'organigramme.

A partir de ces éléments, il revient de regrouper les postes par emploi puis par métier et enfin par famille professionnelle.

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

Le répertoire des métiers et des emplois permet de :

- a) Détecter les métiers sensibles ou stratégiques ;
- b) Déterminer les espaces de mobilités au sein de l'entreprise ;
- c) Hiérarchiser les emplois dans un métier ou dans une famille professionnelle
- d) Gérer les effectifs ;
- e) Concevoir et organiser des dispositifs pertinents de formation initiale ou continue.

Le répertoire des métiers constitue l'outil pivot pour la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences dans l'entreprise. Il est la base à partir duquel les autres outils seront construits : référentiel de compétences, description emplois...

### ➤ Deuxième étape : Rédiger les descriptions d'emplois

La description d'emploi est un outil de communication, elle donne au salarié le cadre et les repères nécessaires à son action. Ces informations permettent de :

- a) Clarifier les rôles et les responsabilités dans l'organisation ;
- b) Décliner les missions de l'unité auprès de chaque salarié ;
- c) Analyser la valeur des activités réalisées ;
- d) Servir de support à la fixation d'objectifs annuels ;
- e) Communiquer autour des missions et des exigences.

La description d'emploi est un outil de recrutement, les informations sur les ressources requises pour tenir l'emploi sont issues du référentiel de compétences auquel est rattaché le poste à étudier.

La description d'emploi comprend deux volets :

#### A) Le référentiel d'emploi indique :

- ⇒ l'intitulé de l'emploi ;
- ⇒ les filières dans lesquels il active ;
- ⇒ les sous-filières ;
- ⇒ le rôle ;
- ⇒ la finalité de l'emploi.

#### B) Le référentiel d'activité indique :

- ⇒ Les domaines de compétences spécifiques et leurs niveaux requis ;
- ⇒ Les domaines de compétences transversales et leurs niveaux requis ;
- ⇒ Les conditions d'accès de l'emploi ;
- ⇒ L'expérience antérieure requise ou souhaité ;
- ⇒ Le nombre d'année d'expérience requise souhaitée.

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

### ➤ Troisième étape : Décrire les domaines de compétences

Pour construire un référentiel de compétences, l'entreprise doit se donner d'une définition de la compétence qui soit opératoire et identifier les domaines de compétences pertinents.

Ainsi, il est important d'identifier et sélectionner des domaines de compétences avec un champ large.

### ➤ Quatrième étape : Elaborer les référentiels de compétences par emploi

Le référentiel de compétence est un outil qui rassemble les différents domaines de compétences utiles de l'emploi avec la détermination des niveaux de complexité croissante.

Concrètement, l'exploitation peut permettre à un salarié de :

- a) Repérer et Identifier les exigences en matière de compétences et de formation ;
- b) Identifier et mesurer les progressions nécessaires de compétences nécessaires dans le cadre d'une évolution ;
- c) Promouvoir la mobilité interne et les échanges hiérarchiques lors de l'entretien annuel.

### ➤ Cinquième étape : Déterminer les niveaux requis par l'emploi

Un domaine de compétences est composé de 5 niveaux :

- Niveau 01 : Connaitre et pratiquer les bases de sa discipline ;
- Niveau 02 : Exercer dans les règles d'art et avec autonomie ;
- Niveau 03 : Maitriser sa discipline et s'adapter aux situations nouvelles ;
- Niveau 04 : Proposer des innovations et améliorer les pratiques ;
- Niveau 05 : Fait référence par sa compétence et agit en personne ressource.

### ➤ Sixième étape : Affecter les salariés et leur matricule sur un emploi

Chaque salarié a été affecté à un emploi couvrant une réalité de missions et d'activité, quel que soit l'intitulé de son poste à partir de sa fonction (translation « fonction/emploi »).

## 5. Entretien sur la possibilité de mise en œuvre d'une démarche GPEC au sein de SONATRACH

L'analyse des données consiste d'abord à collecter les données en suite de les traiter. Les informations collectées de l'entretien sont indépendantes des autres. Cette méthode nous a permis de dresser une ébauche d'idées développées lors de chaque entretien.

Pour bien cerner notre problématique de recherche et l'ensemble des hypothèses soulignés, nous avons essayé de tirer les questions clés afin de traiter notre sujet d'une manière efficace.

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

Les questions posées ci-dessus, sont ciblées et pertinentes toujours dans l'**objectif** de répondre à la problématique principale pour pouvoir à la fin essayer d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses précédentes. Ce guide d'entretien est destiné aux responsables du département Gestion Prévisionnelle (DGP) / Direction Générale SONATRACH.

- ✓ Mr le chef département Gestion Prévisionnelle
- ✓ Mr le chef de projet Emploi
- ✓ Mr le chef département RH Division Production
- L'analyse du contenu des entretiens:

**Question 01** : Avez-vous entendu parlez de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) ?

- ✓ Réponse 01 : Mr le chef département Gestion Prévisionnelle

Le premier entretien s'est déroulé avec Mr le chef département Gestion Prévisionnelle, le déroulement de l'entretien a constitué pour nous un espace de communication très intéressant, il m'a permis d'établir le lien entre la GPEC dans le cadre théorique et le cadre pratique, de mettre le point sur la situation actuelle au sein de SONATRACH.

On retient de cet entretien que la Gestion Prévisionnelle est un élément crucial pour la Gestion Ressources Humaines pour pouvoir s'adapter à l'évolution du marché de travail et anticiper les différents besoins associés.

Ainsi, il a souligné que la notion de compétences est très associée aux notions de planification et que la planification doit se faire d'une manière quantitative et qualitative.

Le contenu de ce discours consiste à mettre en exergue l'effort investi dans ce domaine à savoir la mise en œuvre du projet GPEC, il affirme que la GPEC est une démarche très importante qui sert à augmenter la productivité des salariés d'une part et d'augmenter la production de l'entreprise d'autre part. D'après lui, certaines conditions sont réunies pour la pratique GPEC, par exemple : « La société fournit un grand budget pour la formation », « notre entreprise donne importance aussi aux compétences stratégiques que techniques ».

- ✓ Réponse 02 : Mr le chef de projet Emploi

Ce deuxième entretien a eu lieu avec le chef de projet Emploi, d'après le feedback, on déduit que l'une des missions principales de département Gestion Prévisionnelle est l'élaboration du plan Annuel et Moyen Terme Ressources Humaines. Le plan RH permet d'avoir une visibilité sur l'évolution des effectifs de SONATRACH (Emploi/Formation) sur une période de cinq ans. Il permet en particulier, l'identification des besoins en matière de recrutement, de formation et de masse salariale.

### Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

Ainsi, la GPEC n'est pas du tout pris en compte ni définie d'une manière claire dans la politique RH.

✓ Réponse03 : Mr le chef département RH Division Production

Avec le chef département RH Division Production, le contenu de l'entretien, m'a permis de répondre aux questions directement liées à la problématique il a signalé attention en insistant sur les quatre volets qui interesse la GPEC :

- Recruter des compétences,
- Développer des compétences,
- Préserver les compétences ;
- Mobiliser les compétences.

Résumé: La GPEC est une démarche qui n'est pas distinguée et bien identifiée au sein de SONATRACH, c'est une notion nouvelle, qui est souvent confondue avec la GPRH.

**Question 02** : Est-ce que SONATRACH dispose d'une démarche GPEC ?

✓ Réponse 01 : Mr le chef département Gestion Prévisionnelle

Il affirme que la GPEC est le moteur de la dynamique de l'entreprise et que la concrétisation du projet de modernisation et mise en œuvre de la démarche GPEC ne peut s'établir sans le recours aux outils de la GPEC. En effet, l'importance et l'intérêt d'établir un référentiel de compétence au sein de SONATRACH tout en admettant que SONATRACH est en phase de transition pour le processus de modernisation de l'action humaine.

On retient de ses propos que la démarche GPEC existe au sein de Sonatrach mais d'une manière partielle car il manque quelques outils pour qu'elle soit pleinement appliquée.

✓ Réponse 02 : Mr le chef de projet Emploi

Il a été expliqué que Sonatrach dispose de ce qu'on appelle « une démarche GPRH » (Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines et non pas la GPEC (Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences), les volets abordés dans la GPRH atteind légèrement quelques points de la GPEC mais d'une manière partielle. Ce qui nous mène à conclure la même réponse précédente.

✓ Réponse 03 : Mr le chef département RH Division Production

« Au sein de SONATRACH, il y'a ce qu'on appelle la GPRH « la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences ». « la GPEC peut se concrétiser au sein de l'entreprise grâce à un outil primordial ; c'est le référentiel des compétences ». D'après lui, il existe un lien direct entre le référentiel de compétence qui pour reprendre ses mots « est une référence » et les

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

fiches de postes, ceci pour pouvoir identifier et apprécier les compétences requises par rapport aux profils des postes.

Ce qu'on peut conclure de cet entretien c'est que Sonatrach ne dispose pas encore d'un référentiel de compétences. Par conséquent, dans sa gestion prévisionnelle il existe une certaine négligence en terme compétence et son évolution dans le temps (gestion de carrière).

Résumé : l'existence de la démarche GPEC dépend impérativement de la présence du « Référentiel de compétence ». L'absence de ce dernier est vital à la santé de l'entreprise. SONATRACH a mis en place un référentiel de compétence qui constitue l'ensemble des domaines des compétences identifié au niveau du PED. Ainsi la réponse à cette deuxième question s'est avérée positive.

### Résultats et recommandations:

L'élaboration du plan annuel et Moyen Terme Ressources Humaines est l'une des missions principales du département Gestion Prévisionnelle.

Le Plan RH permet de suivre les effectifs SONATRACH (Emploi/Formation) sur une période de cinq ans. Il permet en particulier, l'identification des besoins en matière de recrutement, de formation et masse salariale.

Le Plan a un lien direct avec la stratégie de développement de l'entreprise, il est élaboré par chaque Activité sur la base :

- Des orientations de la Direction Générale ;
- Des objectifs de développement de chaque Activité ;
- Des besoins individuels et collectifs des agents.

Le Plan RH est établi au niveau des activités de la société et transmis au Département Gestion Prévisionnelle pour :

- A) Arbitrage par rapport à la note d'orientation ;
- B) Contrôle
- C) Validation ;
- D) Consolidation.

Par la suite, le département Gestion Prévisionnelle fait le suivi à partir de :

- i. Tableau de bord (bilan mensuel) ;
- ii. Bilan trimestriel (Suivi semestriel) ;
- iii. Bilan semestriel (Suivi semestriel) ;
- iv. Bilan annuel RH.

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

Le bilan ressources humaines est un document utilisé par SONATRACH en fin de période, une fois que toutes les actions incluses dans le plan RH ont été réalisées.

Les écarts significatifs relevés font l'objet de traitement. Ils donnent lieu à des demandes de révision lorsque les objectifs prévus ne sont pas atteints.

L'expérience PED (Petroleum Engineering & Développement) a été menée afin de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et compétences basée sur :

- **Référentiel d'activité et Référentiel d'emploi** : qui constituent la description de l'emploi ;
- **Référentiel de compétence** : qui constitue la description de l'ensemble des domaines de compétences.

L'expérience PED a dégagé, en matière **quantitative et qualitative**, ce qui suit :

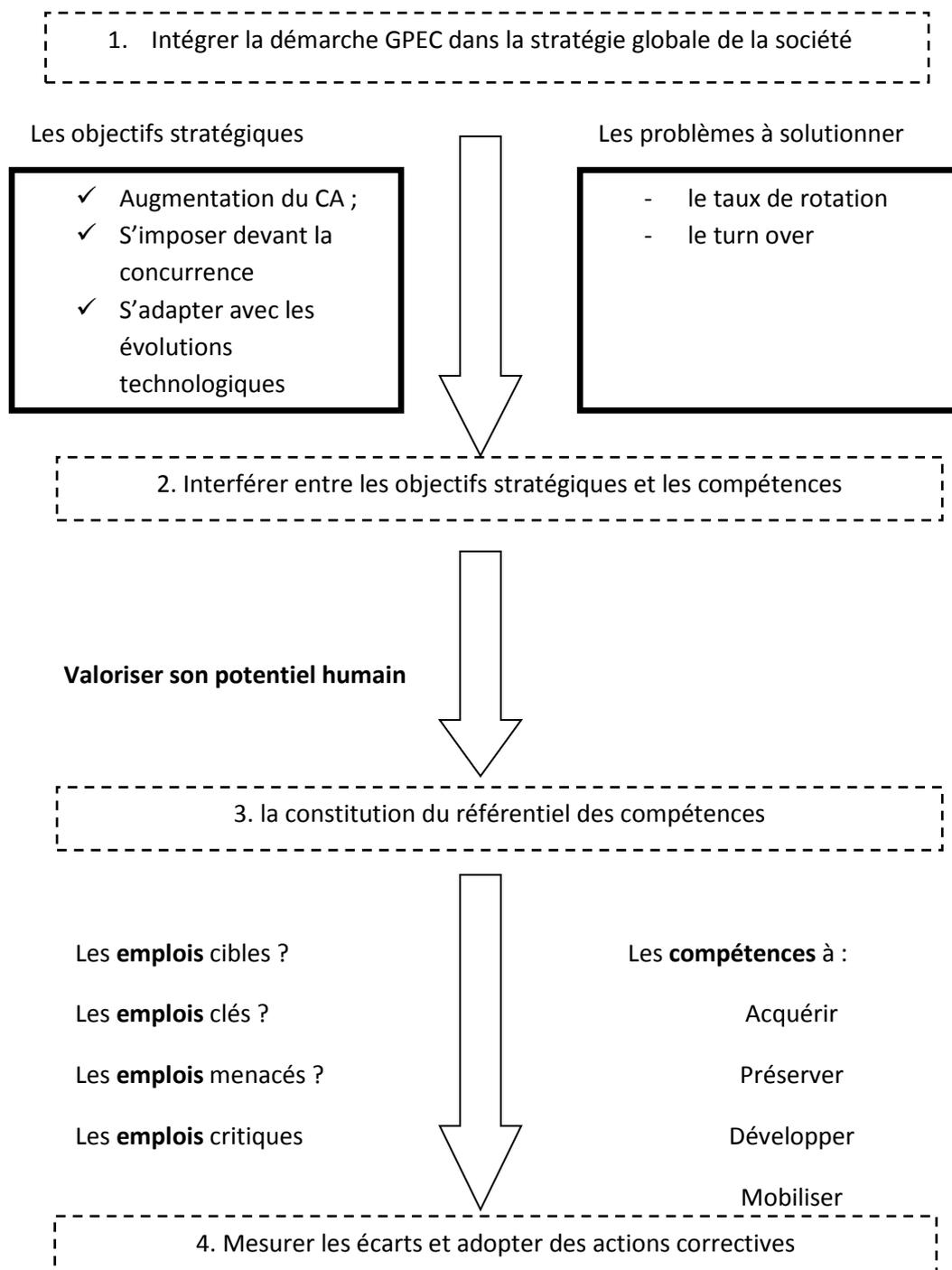
- 1) **emplois** :
  - ✓ 80 intitulés de postes identifiés au niveau du PED ;
  - ✓ 26 emplois identifiés dans les filières.
- 2) **Compétences** :
  - ✓ 34 domaines de compétences ont été déterminés et formalisés dans des référentiels.
- 3) **Nomenclature** :
  - ✓ Une nomenclature avec filière et sous filières a été élaborée, les 243 agents ont été affectés sur chacun des 26 emplois.
- 4) **Formations** :
  - ✓ Les formations réalisées par domaine de compétence ont été recensées, sur la base des 04 derniers plans de formation PED, et affectées par niveau de compétences (de 1 à 5).
- 5) **Niveau par compétence** :
  - ✓ Déterminé pour chacun des emplois.
- 6) **Formalisation du processus opérationnel**
  - ✓ Formalisé et validé par le top management du PED.
- 7) **Mise en œuvre de l'application GPEC** :
  - ✓ Une application conçue sur la base des attributs de RESHUM est mise en place au PED et dans toutes les activités une fois les travaux préalables terminés : nomenclature, description des emplois et des compétences, référentiels des compétences par emploi, niveaux requis affectés.

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

### Recommandations :

La constitution d'une démarche GPEC au sein de SONATRACH est un projet complexe qui passe par plusieurs divisions, ce qui nécessite une réelle planification et coordination des moyens financiers et humains. Pour assurer les objectifs atteints, nous allons proposer une démarche préalable afin de réussir la GPEC au sein de l'organisme, nous allons la synthétiser dans le schéma suivant :

**Figure29: La démarche GPEC recommandée**



(Source : Réalisée par moi-même)

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

### Conclusion Générale

Dans ce contexte la problématique que notre études cherchait à résoudre, est :

**« Est-ce que la GPEC est pleinement appliquée au sein de SONATRACH & dispose elle des outils nécessaires à l'application de celle-ci ? »**

Afin de revenir sur les hypothèses émises au début de notre étude, nous allons faire le lien entre le résultat nous venons d'effectuer et chacune de nos hypothèses.

Cela va nous permettre de vérifier les hypothèses suivantes :

**H1** : SONATRACH a mis en place une démarche GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) qui permet de détecter les besoins en compétences.

**H2** : SONATRACH dispose d'un système d'information pertinent voir des logiciels de gestion de compétences qui lui permet la réussite de cette démarche.

Les caractéristiques d'élaboration et d'utilisation du Plan Annuel et Moyen Terme Ressources Humaines à SONATRACH se croisent avec plusieurs mouvements qui s'opèrent en parallèle :

1. La construction du Plan de formation repose sur un processus formalisé et organisé selon un calendrier est une procédure bien structuré ;
2. Le Plan (emploi/formation) correspond aux orientations stratégiques de l'entreprise SONATRACH, des objectifs de développement de chaque activité et des besoins individuels et collectifs des agents. Les responsables interrogés évoquent ainsi les interventions des directions centrales (DCG), à travers notamment les comités exécutifs, sur le contenu du plan (emploi/formation). Depuis 2007 la DCG RH exprime l'ambition de bien gérer ses ressources humaines, appuyant sur une analyse fonctionnelle des politiques RH, (« TOP 147 de SONATRACH » un sondage d'opinion auprès de 147 Managers de SONATRACH de 1997), un Benchmarking et un état des lieux SONATRACH ont été effectué pour analyser les pratiques RH.
3. Cette recherche de cohérence vise à comparer la logique des compétences à celle des métiers qui composent l'entreprise. Ce mouvement qui invite à mieux connecter les enjeux métiers peut avoir un impact sur la structuration et la gouvernance du processus formation et sur le pilotage réalisé Département Gestion Prévisionnelle (DGP) transmis par les différents niveaux des activités (arbitrage par rapport à la note d'orientation, contrôle, validation et consolidation).
4. Les cadres interrogés constatent et se désolent que la Formation ne soit pas un sujet qui s'appuie sur une démarche d'ingénierie de formation voir un dispositif de GPEC global: **« Pour l'heure, il n'existe pas une démarche GPEC dans**

## Chapitre III : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de l'entreprise SONATRACH

---

**l'ensemble de SONATRACH sauf pour le site PED qui relève les métiers stratégiques de l'entreprise**». Par cause, l'absence de l'outil moteur de cette démarche : le référentiel des compétences.

Nos résultats permettent de démontrer ce qui suit :

### **La première hypothèse est validée :**

SONATRACH a mis en place une démarche GPEC qui permet d'identifier les besoins en compétences et qui est élaborée dans une étude empirique sur le site PED (Petroleum Engineering & Development) basé sur :

- **Référentiel d'emploi (cartographie d'emploi) :** qui constitue la description de l'emploi ;
- **Référentiel de compétence :** qui constituent la description de l'ensemble des domaines de compétences.

### **La deuxième hypothèse est partiellement validée :**

La réussite de cette démarche nécessite un système d'information pertinent voir des logiciels de gestion de compétences, ce qui a été prouvé dans le site PED, la mise en place d'une démarche globale GPEC repose sur une approche empirique, plus hautement outillée, qui mêle le repérage des besoins.

Globalement, dans les entretiens réalisés, les représentants savent que la démarche GPEC est un échange de qualité pour l'entreprise et pour le salarié. Ainsi, ils pensent que la GPEC est peu discuté (à l'exception du site pilote PED) et sa pratique demande du temps minimum cinq (05) ans.

La pratique de la GPEC est absolument pas une chose facile, c'est couteux et ça dure dans l'espace et dans le temps. Cependant, ce n'est pas une chose impossible non plus, bien au contraire, c'est un investissement colossal qui a divulgué le grand jour ses bénéfices pour l'entreprise non seulement sur le côté financier mais aussi du côté socio-économiques.

Enfin, notre approche durant cette étude s'est reposée principalement sur les entretiens réalisés et les opinions (avis) collectés auprès des cadres.

Ce qui nous permet de dire, que nous avons largement répondu à la problématique posée par cette étude.

## **Bibliographie**

### Ouvrages

---

**BERNIER, Philippe, Grésillon, Annabelle :** « La GPEC : Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences édition Dunod, 2016 ».

**Guillot-Soulez, Chloé :** « La gestion des ressources humaines, édition Gualino, 2018 ».

**Fluck, Claude :** « Management des compétences en pratique : Dispositifs, méthodes et outils concrets, édition Gereso, 2019 ».

**Lethielleux, Laetitia :** « L'essentiel de la Gestion des ressources humaines, édition Gualino, 2018 ».

**Louisot, Jean-Pierre :** « La gestion prévisionnelle des emplois et compétences, édition AFNOR, 2016.

**Benchemam, Faycel, Galindo, Géraldine :** « Mémentos LMD – Gestion des ressources humaines, édition Gualino, 2015 ».

**Parmentier, Christophe :** « Le compte personnel formation : 50 fiches pratiques pour mettre en œuvre le CPF, édition Eyrolles, 2015.

**Olivier, Nathalie:** « Kit RH pour les PME, éditions Organisation, 2009 ».

**Drugmand, Christian, Mattio, Lise, Rouault, Frank :** « Employabilité Flexisécurité : Sécurisation de l'emploi, édition AFNOR, 2013 ».

**Souissi, Corinne, Hosdain, Marie-Françoise :** « 10 entretiens incontournables RH : Guide à l'usage des managers et des RH, édition Gereso, 2019 ».

**Bergmans, Claude :** « Penser et pratiquer les ressources humaines dans l'industrie : Un partage d'expérience, édition L'Harmattan, 2016 ».

**Lebeau, Jacques :** « Révéler les talents enfouis : Une approche humaniste et bienveillante des relations manager-managé, édition AFNOR, 2018 ».

**Haegel, Annick :** « Toute la fonction Ressources Humaines : Savoirs –Savoir faire- Savoir être, édition Dunod, 2016 ».

**Nichola, Eline :** « Gestion des ressources humaines, édition Dunod, 2014.

**Dejoux, Cécile :** « Gestion des compétences et GPEC », édition Dunod, 2013.

**Kerlan, Françoise :** « Guide pour la GPEC : Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences, édition d'organisation, 2012

**David Hindly et Peggy Aparisi** : « GPEC et PSE, édition EYROLLES, 2007 ».

## **Articles & Rapports**

---

**AFNOR** : Formation professionnelle terminologie-1996, Normes Françaises NF W 50- 750 de 07/96.

**AUBERT.J et GILBERT.P**, « Psychologie de la ressource humaine, Paris, PUF, Collection « Que sais-je ? », 1997.

**BENMAHAMED DJILALI et ERMINE Jean Louis**, « techniques de gestion et d'ingénierie de connaissances pour la conception des dispositifs de transfert de savoir-faire dans les métiers pétroliers », Institut National de Télécommunications, Département Système d'Information/Centre de perfectionnement de l'entreprise SONATRACH, département d'Informatique, 2006.

**MERIDJA AZEDINE**, « la Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences et son effet sur la performance de l'entreprise », 2<sup>e</sup> séminaire de la Gestion des Ressources Humaines, 27 & 28 Février 2013.

## **Webographie**

---

<http://www.sonatrach.com>

<http://memoireonline.com>

<http://scet-formation.com>

<http://ife.ens-lyon.fr>

## **Annexe**

---

- Chaîne de valeur SONATRACH
- Cartographie Exploitation Gisement (cartographie métiers PED)
- Principaux agrégats