

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion**

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**Le rôle de la gestion prévisionnelle des emplois et des
compétences dans l'acquisition des compétences.**

Cas : Algérie Poste.

Elaboré par :

CHAIBRASSOU Besma.

Encadreur :

Pr. KECHAD Rabah.

Lieu de stage : La direction de l'unité postale de la wilaya d'Oum El Bouaghi

Période du stage : de 29/03/2015 au 29/04/2015.

2014/2015

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion**

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**Le rôle de la gestion prévisionnelle des emplois et des
compétences dans l'acquisition des compétences.**

Cas : Algérie Poste.

Elaboré par :

CHAIBRASSOU Besma.

Encadreur :

Pr. KECHAD Rabah.

Lieu de stage : La direction de l'unité postale de la wilaya d'Oum El Bouaghi.

Période du stage : de 29/03/2015 au 29/04/2015.

2014/2015

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A la mémoire de ma chère tante que dieu ait son âme.

A mes très chers parents, qui n'ont pas cessé de m'encourager tout au long de mes études.

A mes sœurs et frères, mes trois beaux-frères (spécialement Boubaker), mes très chers neveux et nièces.

A tous mes amies sans exception.

A toute ma famille.

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord le bon dieu pour m'avoir donné le courage et la volonté de réaliser ce travail.

Mes remerciements les plus sincères vont à Pr. KECHAD Rabah, mon encadreur qui m'a patiemment suivi et conseillé tout au long de la réalisation de ce labeur.

J'adresse également, mes remerciements à Mlle. BEKAKRA Samira, chargé d'études de la direction de l'unité postale de la wilaya d'Oum El Bouaghi.

Mes remerciements vont aussi à l'ensemble de mes profs tout au long de mon parcours éducatif, aussi au personnel de la direction de l'unité postale de la wilaya d'Oum El Bouaghi.

Enfin, je tiens à remercier tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail surtout M^r. Ahmed.

Liste des tableaux :

N°	Intitulé	Page
1	La présentation des informations au niveau individuel.	24
2	La présentation des informations au niveau collectif.	24
3	Les besoins de formation de l'UPW OEB pour l'année 2014 (formation métiers poste).	63
4	Les besoins de formation de l'UPW OEB pour l'année 2014 (formation administrative).	64
5	Formation contient des leçons présentées par les formateurs (Alger, Sétif, Constantine).	65
6	Formation e-learning (au niveau de la DUPW OEB).	65
7	L'évolution de la masse salariale.	71
8	La répartition de l'effectif réel de la DUPW OEB selon les catégories socioprofessionnelles.	72
9	Répartition de l'effectif réel de la direction par type de contrat.	73
10	Etat de l'effectif par type de contrat et par CSP.	74
11	Répartition de l'effectif par tranche d'âge.	75
12	Répartition de l'effectif par tranche d'âge et par CSP.	76
13	Etat des effectifs ayant 55 ans et plus.	77
14	Répartition de l'effectif par sexes.	77
15	Répartition de l'effectif per sexe et par CSP.	78
16	Répartition de l'effectif par ancienneté et par type de contrat.	79
17	Les départs pour l'année 2014.	80
18	Les Conditions de recrutement interne dans la DUPW OEB.	83
19	Les conditions de recrutement externe de la DUPW OEB.	84
20	Les besoins de recrutement (situation arrêtée le 31/ 12/ 2014).	85

21	Les périodes d'essai.	91
22	Recrutement de l'année 2014.	92
23	Le sexe des enquêtés (question 1).	96
24	Age des enquêtés (question2).	97
25	La CSP des enquêtés (question 3).	97
26	Prévision de la direction pour ses besoins en RH (question1).	97
27	Degré d'information sur la GPEC (question 2).	98
28	Connaissance de la GPEC par rapport au personnel (question3).	98
29	La place de la GPEC dans la fonction RH (question 4).	99
30	La facilité d'adopter une démarche GPEC (question 5).	99
31	La réunion des conditions de mise en œuvre de la GPEC (question 6).	100
32	La gestion des compétences par la GPEC (question 7).	100
33	Les obstacles de la GPEC (question 8).	100
34	Satisfaction du développement actuel des compétences (question 9).	101
35	Le degré de l'identification des besoins de recrutement par la GPEC (question 1).	101
36	La relation entre la GPEC et les objectifs de recrutement (question 2).	102
37	L'identification des compétences à acquérir par la GPEC (question 3).	102
38	Les résultats réalisés (question 4).	103
39	La planification de l'acquisition des compétences (question 5).	103

Liste des figures :

N°	Intitulé	Page
1	Le schéma de base de la GPE	4
2	Les quatre axes possibles d'une approche rationnelle des compétences	14
3	Les trois temps de la gestion prévisionnelle des compétences	24
4	L'approche collective des ajustements de compétences	25
5	L'approche individuelle des ajustements de compétences	26
6	Le phénomène progressif d'apprentissage	34
7	Les étapes du processus de recrutement	34
8	Stratégie RH en lien avec la stratégie d'entreprise	48
9	La démarche stratégique de la GPEC	49
10	Le processus de promotion dans la DUPW OEB	66
11	Répartition de l'effectif par CSP	72
12	Répartition de l'effectif général par type de contrat	73
13	Etat de l'effectif par CSP et par type de contrat	74
14	Répartition de l'effectif par tranche d'âge	75
15	Répartition de l'effectif par tranche d'âge et par CSP	76
16	Etat des agents ayant 55 ans et plus	77
17	Répartition de l'effectif par sexe	78
18	Etat de l'effectif par sexe et par CSP	78
19	Etat de l'effectif par ancienneté	80
20	Les départs pour l'année 2014	81
21	La politique de recrutement chez la DUPW OEB	82
22	Les différentes étapes du processus de recrutement externe chez la DUPW OEB	85
23	Contrat de travail aidé	90
24	Le processus de recrutement classique	96

Liste des abréviations :

AF : Année fondamentale.

ANEM : Agence Nationale de l'Emploi.

AP : Algérie Poste.

AS : Année Secondaire.

AWEM : Agence de Wilaya d'Emploi

BAC : Baccalauréat.

BEF: Brevet Education Fondamental.

BEM : Brevet Education Moyenne.

CAP : Certificat d'Aptitude Professionnelle.

CAPA : Certificat d'Aptitude Professionnelle d'Avocat.

CDD : Contrat à Durée Déterminée.

CDI: Contrat à Durée Indéterminée.

CID : Contrat d'insertion des diplômés.

CIP : Contrat d'Insertion Professionnel.

CSP : Catégorie Socioprofessionnelle.

CTA : Contrat de Travail Aidé.

DAIP : Dispositif d'Aide d'Insertion Professionnel.

DES : Diplôme d'Etudes Supérieur.

DEUA : Diplôme d'Etudes Universitaires Appliqué.

DG : Direction Générale.

DUPW : Direction de l'Unité Postale de la Wilaya.

ENA : Ecole Nationale d'Administration.

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

ISO : International Standard Organization, (l'organisation international de la normalisation).

OEB : Oum El Bouaghi.

PGS : Poste Graduation Supérieur.

PRC : Prime de Rendement Collectif.

PRI : Prime de Rendement Individuelle.

RH : Ressources humaines.

UPW : Unité Postale de Wilaya.

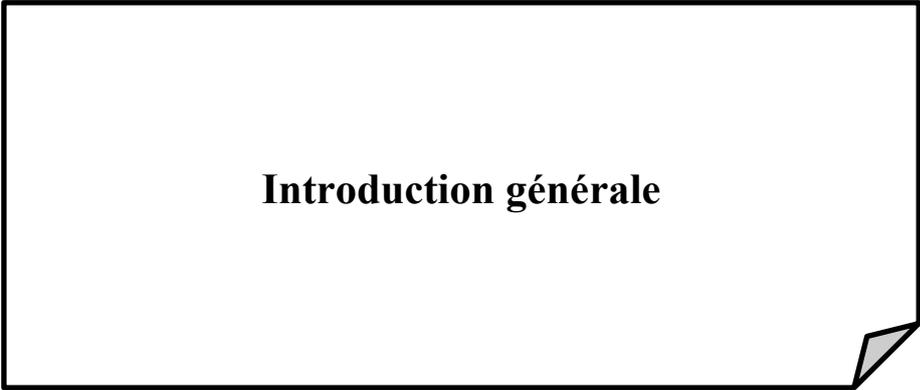
UFC : Université Formation Continue.

Sommaire

Introduction générale.....	I
Chapitre I : Les fondements de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	1
Section 1 : la GPEC, définition et enjeux	3
Section 2 : La démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et es compétences.....	17
Chapitre II: La GPEC et l'acquisition des compétences	29
Section 1 : Le recrutement : un élément clé de la gestion des ressources humaines	31
Section 2 : Le processus d'acquisition des compétences (processus de recrutement).....	34
Section 3 : Le rôle de la GPEC dans l'acquisition des compétences (le recrutement)	46
Chapitre III :Analyse de la démarche GPEC et son rôle dans l'acquisition des compétences au sein de l'établissement d'accueil	54
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil (la direction de l'unité postale de la wilaya d'Oum El Bouaghi).....	56
Section 2 : La démarche méthodologique de l'étude.....	71
Section 3 : Enquête par entretien et par sondage	92
Conclusion générale	106

Bibliographie

Annexe



Introduction générale

Introduction générale :

Organisation et management des entreprises, un domaine très vaste, où la gestion des ressources humaines occupe une place centrale.

La gestion des ressources humaines ne consiste plus à considérer cette ressource comme un coût qui doit être rentabilisée mais comme une richesse qui pourrait être à l'origine de l'échec ou de la réussite de toute organisation, voire de toute une nation.

Chaque entreprise est consciente de l'importance de la dimension humaine dans leur réussite, accordent à la gestion des ressources humaines une place privilégiée, car elle englobe des domaines variés tels que : la formation, la rémunération, relations sociales, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et le recrutement.

La planification des emplois et des compétences est le pivot de la gestion des ressources humaines, et est une pratique indispensable pour toute organisationnelle avec des particularités selon les spécificités de chaque organisation.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) n'est pas une notion récente. De tous temps, l'entreprise a essayé de mettre en place des outils lui permettant d'anticiper son mode de gestion et ses besoins futurs.

L'entreprise est confrontée à de multiples averses à savoir : l'augmentation de la concurrence sur les marchés nationaux et internationaux, l'importance de la relation de service aux clients, l'accélération des changements des organisations et des métiers, la pénurie de main d'œuvre, l'allongement de la vie professionnelle, les changements liés aux évolutions technologiques et le choc démographique entraînant de nombreux départs à la retraite. Face à ces changements, l'entreprise est appelée à anticiper si elle veut poursuivre son développement dans son environnement économique et social.

La GPEC permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins et si possible aux attentes des salariés. Concrètement : clairement reliée aux problématiques de formation ou de rémunération des compétences, la GPEC donne aussi des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés, et les incite à développer leur employabilité, à construire un projet professionnel.

La GPEC joue aussi un rôle très important dans la détermination de la politique de recrutement, qui est un axe nécessaire pour l'expansion de toute entreprise.

La mondialisation et le professionnalisme génèrent un nouvel environnement placé sous le signe de la diversification et de la compétitivité.

Dans ce contexte, l'entreprise a pris conscience que pour construire un avantage compétitif, il ne lui suffit plus de se déployer de nouvelles technologies mais d'acquérir des ressources humaines compétentes, et de s'impliquer pour être en perpétuelle anticipation de son environnement et disposer de cette ressource intelligente susceptible d'avoir des réactions au sein de l'organisation pour se positionner en entreprise offensive.

A cet effet, le recrutement doit s'inscrire dans une démarche d'investissement à long terme réfléchi et construite, traduite par un processus d'acquisition des compétences adéquat aux ses exigences.

Beaucoup d'entreprises Algériennes ignorent non seulement leur environnement mais surtout et aussi l'importance du recrutement, car la réussite de toute entreprise dépend en grande partie des compétences et des qualifications de ses ressources humaines, dans ce sens le recrutement constitue un enjeu déterminant de la stratégie des ressources humaines, et de la stratégie de l'entreprise en général.

Pour pouvoir identifier les compétences afin de pouvoir en disposer selon les besoins, il est nécessaire d'avoir à disposition quelques outils. Ceux-ci permettront une meilleure mise en œuvre de l'acquisition des compétences, de leur évaluation, et de leur identification.

Le thème de ce mémoire portera sur le rôle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans l'acquisition des compétences. Pour valider ce thème nous allons essayer de répondre à la problématique suivante :

Quel est le rôle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans l'acquisition des compétences au sein de la direction de l'unité postale de la wilaya d'Oum El Bouaghi ?

A partir de cette question de départ, découlent d'autres qui sont secondaires:

- La DRH de l'établissement d'accueil dispose-t-elle d'une vision claire par rapport à la GPEC ?

- Comment la GPEC est-elle appliquée au sein de la DUPW OEB ?
- Dans quelle mesure la GPEC peut-elle garantir l'acquisition de ses compétences nécessaires au fonctionnement de ses différents services ?

Pour mieux cerner les préoccupations suscitées, nous avons jugé utile d'émettre les hypothèses suivantes :

H1 : L'absence d'une vision claire par rapport à la GPEC est en lien avec le mode de la GRH appliqué au sein de l'établissement d'accueil.

H2 : La mise en œuvre de la GPEC a un impact direct sur la qualité des compétences acquises.

H3 : La GPEC permet l'entreprise de manager non seulement ses compétences mais aussi ses talents.

Le choix de ce thème est motivé par :

- L'importance du facteur humain dans l'expansion de l'entreprise, et le rôle de la GPEC dans le management des ressources humaines,
- Son apport pour l'entreprise, ainsi la GPEC permet de favoriser la cohérence entre toutes les politiques RH, notamment la problématique de recrutement ;
- L'importance de planifier le processus de recrutement surtout en terme de compétences, afin d'acquérir les meilleurs employés,
- La considération de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme un facteur déterminant de l'acquisition des compétences et de ses développements.

Cette étude vise à :

- Connaitre la vision de la direction par rapport à la GPEC ;
- Comprendre comment la GPEC est-elle appliquée au sein de la direction ;
- Connaitre la politique de recrutement au sein de la direction ;
- Clarifier le rôle de la GPEC dans l'acquisition des compétences.

Notre choix s'est porté donc sur la direction de l'unité postale de la wilaya d'Oum El Bouaghi (DUPW OEB).

La méthode descriptive analytique a été choisie pour cette étude, qui lui conviendrait le mieux puisque le travail consiste à décrire la GPEC telle qu'elle est adoptée par la direction, et aussi d'analyser ses retombées sur les perceptions des employés.

En revanche, le sondage interne est l'autre méthode de collecte des données qui va être appliquée en vue d'identifier les attitudes et les perceptions des différentes catégories de la direction par rapport à la mise en œuvre de la GPEC. Pour cela, nous allons donc utiliser deux sources des données qui sont celles exploitées à partir des ouvrages spécialisés pour la partie théorique d'une part, et aussi ces données collectées à partir des documents internes de l'entreprise et par le biais de l'entretien et du questionnaire pour vérifier nos hypothèses, d'autre part.

Pour traiter ce sujet nous allons diviser ce travail en trois chapitres. Le premier sera consacré aux fondements de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, à savoir : la définition de la GPEC, ses objectifs, clarifier les concepts de base de la GPEC, ses enjeux, sa démarche (les outils, les modes d'entrée dans la GPEC, et les acteurs). Ensuite dans un deuxième chapitre, nous illustrerons la GPEC et l'acquisition des compétences : définition de recrutement, objectifs, importance, coûts, processus de recrutement, et la GPEC comme un outil stratégique pour le recrutement. Le troisième chapitre consistera en la présentation de l'organisme d'accueil et sa politique de ressources humaines : présentation de l'organisme d'accueil, la démarche méthodologique de l'étude, et l'enquête par entretien et par sondage.

Une conclusion parachèvera ce travail qui comportera les résultats de l'étude et les recommandations.

Chapitre I :

Les fondements de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Introduction du chapitre :

La gestion prévisionnelle des emplois et des emplois et des compétences est considérée comme la base de la gestion des ressources humaines, qui constitue une fonction très importante dans l'entreprise.

La mondialisation, la nécessité d'être à l'écoute des clients, la rapidité des différentes innovations, et surtout la difficulté de faire face à la concurrence et d'avoir un avantage concurrentiel, sont des données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du « facteur humain ». Nombreuses sont les entreprises à avoir opté pour un management basé sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La mise en place d'une telle démarche soulève un certain nombre de questions que nous allons essayer d'éclaircir.

Dans ce chapitre nous allons présenter la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, tel que dans la première section nous allons : définir la GPEC, ses objectifs, et clarifier les concepts de base de la GPEC, ensuite ses enjeux.

La deuxième section, sera concentrée à la démarche de la GPEC : comment accéder à une démarche GPEC ? (les outils, les modes d'entrée dans la GPEC, et les acteurs), ensuite nous allons présenter les étapes clés de la démarche GPEC.

Section 1 : la GPEC, définition et enjeux.

1. Définition :

« La conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plan d'action cohérents, visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ».¹

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

La GPEC n'est pas une notion récente. Depuis plusieurs décennies, les entreprises cherchent à prévoir leurs besoins et leurs ressources à court, à moyen et à long terme.

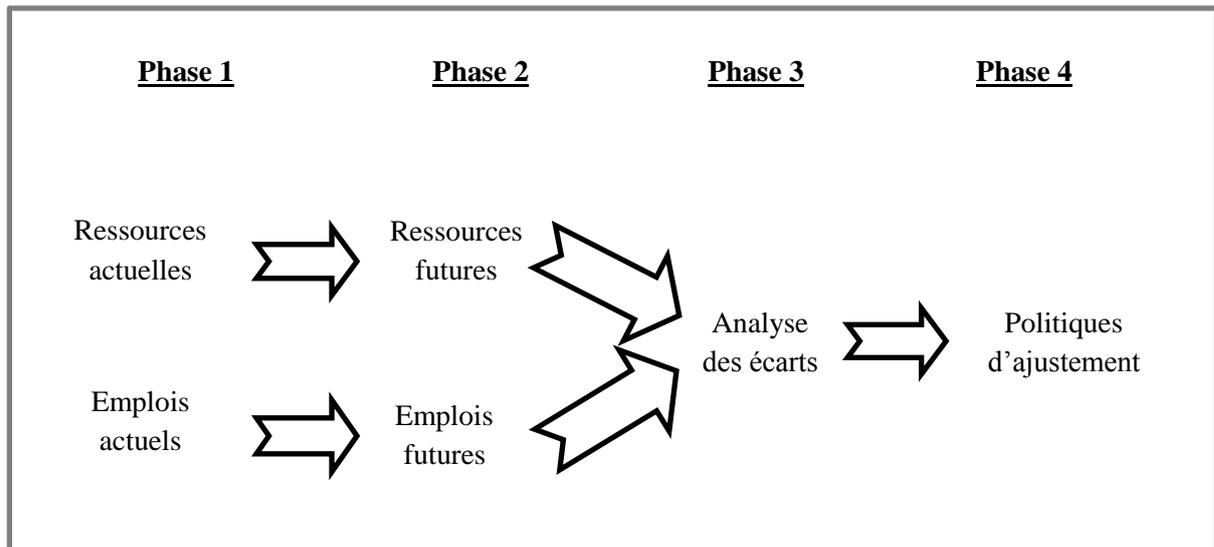
Dans les années 60, les entreprises se sont concentrées sur la gestion quantitative de l'effectif en essayant de calculer le nombre de personnes nécessaires par niveau de qualification, en s'appuyant sur des modèles de planification stratégique. Les années 70, vont être axées sur la gestion des carrières. Ces années sont marquées par le choc pétrolier et la croissance. C'est dans les années 80 que va réapparaître la notion de gestion prévisionnelle.

En effet, compte tenu de l'accélération des mutations économiques et technologiques, les entreprises doivent faire face à une obsolescence rapide des qualifications. Il s'agit de mesurer, d'analyser et réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et le réalisé, entre les besoins et les ressources disponibles. Aujourd'hui la notion de GPEC s'inscrit également dans une notion de qualité. Nombreuses sont les entreprises à avoir mis en place une démarche qualité, que ce soit au niveau de la production ou de l'environnement. Dans ce nouveau mode de gestion, il ne faut pas oublier la fonction ressources humaines. Ainsi ISO 9001 préconise l'élaboration de référentiels de compétences afin de décrire des fonctions et de mettre en œuvre l'amélioration continue des compétences.

¹ SAURET, (C.H) et THIERRY, (D) : *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, éd L'harmattan, 2^e édition, Paris, 1993, P.7.

² LE GALL, (J.M) : *La gestion des ressources humaines*, PUF Collections « Que sais-je ? », 2^e édition, Paris, 1992, P.23.

Figure 1 : Le schéma de base de la GPE.



Source : MALLET, (L) : gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines, éd Liaison, Paris, 1991, P.9.

2. Les objectifs de la GPEC :

La GPEC vise à :

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

3. Les concepts de base de la GPEC :

3.1. Gestion :

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

« La gestion est un ensemble de choix. Le gestionnaire ou le manager décide dans le cadre de leurs compétences, ils doivent faire en sorte que leurs décisions soient appliquées, évaluées et modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics »³.

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 s'ils remplacent le terme de dépense par le terme « emploi ». Et le terme de recettes par celui de ressources. Cette sémantique synonymique, crée parfois des confusions homonymique avec la sémantique GRH, en effet les mots « emploi » et « ressource » sont les deux composantes complémentaires d'un budget financier, alors que, emplois et ressources sont plutôt des synonymes dans le cadre de la gestion du personnel. Il n'en pas moins vrai, que la GPEC consiste bien à gérer les équilibres entre les ressources humaines et l'activité de l'organisme.⁴

Il y a plusieurs façons de piloter le personnel :

- Gérer le personnel, c'est effectuer des choix stratégiques, c'est-à-dire définir des options engageant l'unité à long terme, au niveau des directions générales et du personnel. Elles concernent essentiellement :
 - La politique d'emploi : choix de niveau de qualification, substitution capital travail, affectation des hommes ;
 - La politique de rémunération et d'avantages sociaux ;

³ PIGEYRE, (F) et DIETRICH, (A) : *La gestion des ressources humaines*, éd, La Découverte, Paris, 2005, P.12.

⁴ LEDOUX, (J.P) : *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, éd, Afnor, 2008. P. XIV.

- L'organisation et la transmission du pouvoir : déterminer et faire respecter les normes régissant l'activité du personnel dans l'organisation.
- Gérer le personnel, c'est effectuer des choix tactiques : il s'agit de la prise de décisions quotidiennes, au niveau des responsables décentralisés et en conformité avec les choix stratégiques. Ce seront, par exemple, des décisions d'embauche, de mise sur pied d'une action de formation, d'aménagement des postes de travail, fixer le montant d'une prime, négocier la mise en œuvre de la réduction du temps de travail, ... etc.

3.2. La prévision :

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

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

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

De manière générale, trois qualités de prévision sont recherchées :

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

3.3. Emploi :

Pour gérer la diversité, promouvoir l'égalité professionnelle et éviter toute discrimination, la connaissance du personnel de l'entreprise est une condition préalable. Il faut définir ce qu'est l'effectif de l'entreprise, connaître les mouvements, entrées et sorties,

qui le modifient et suivre son évolution. Il faut également analyser la structure des effectifs en fonction des principales caractéristiques. Lorsqu'un bilan social existe, son analyse est un préalable à tout diagnostic social.

3.3.1. Les effectifs :

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

3.3.1.1. L'effectif habituel :

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

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

La définition de l'effectif habituel revêt donc une grande importance pour appliquer la réglementation. L'effectif se compose, en premier lieu, des salariés de l'entreprise sous contrat à durée indéterminée. Les salariés à temps partiel sont pris en compte au prorata de leur temps de travail.

Les salariés sous contrat à durée déterminée, les travailleurs intérimaires et les salariés mis à la disposition de l'entreprise par une entreprise extérieure sont pris en compte au prorata de leur temps de présence dans l'entreprise au cours de douze mois précédents. Toutefois, ces salariés sont exclus du décompte lorsqu'ils remplacent un salarié déjà pris en compte.

Les apprentis, les titulaires des contrats de professionnalisation et des contrats aidés et le chef d'entreprise ou d'établissements sont exclus de l'effectif.

3.3.1.2. L'effectif inscrit, l'effectif permanent et l'effectif fiscal :

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

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

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

3.3.2. La structure :

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

3.3.2.1. La pyramide des âges :

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

On rencontre des formes caractéristiques des pyramides des âges :

- Le « champignon » correspond à une prédominance des quinquagénaires et des sexagénaires. L'entreprise à forme de champignon connaît de délicats problèmes de compétitivité.
- La « poire écrasée » où prédominent les moins de 30 ans. Ce sont les secteurs nouveaux, les entreprises nouvelles, les établissements récents ou les entreprises à taux élevé de départ (restauration rapide, grande distribution, cabinets d'audit) qui présentent cette forme. Elle soulève des problèmes d'évolution dans le temps et dans la gestion des carrières ;
- Le « cylindre », correspond à des recrutements réguliers. Il présente de nombreux avantages pour une gestion dynamique des effectifs.

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

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

3.3.2.2. La répartition par sexe :

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

3.3.2.3. La pyramide des anciennetés :

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

3.3.2.4. La répartition selon la nationalité :

Prendre en compte la nationalité apporte des indications sur l'ouverture internationale. Le pourcentage d'étrangers parmi les cadres est un indicateur important. Par ailleurs, une forte

proportion de travailleurs étrangers dans les qualifications les plus basses traduit fréquemment des conditions de travail difficiles.

3.3.2.5. La structure de qualification :

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

3.3.2.6. Le croisement des caractéristiques :

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

3.3.2.7. Les nationalités :

Le bilan social indique le nombre des travailleurs étrangers.

3.3.2.8. Les autres caractéristiques :

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

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

3.3.3. Mouvements et évolution :

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

3.3.3.1. Les recrutements :

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

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

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

3.3.3.2. Les départs :

Les causes de départs de l'entreprise sont multiples. La grille d'information du bilan social retient les catégories suivantes : démissions, licenciements pour cause économique (dont départs en retraite ou préretraite), licenciements pour d'autres causes, fin de contrats à durée déterminée, départs au cours de la période d'essai, mutations d'un établissement à un autre, départs volontaires en retraite ou préretraite, décès.

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

3.3.3.3. L'évolution du niveau d'emploi :

Plusieurs indicateurs sont possibles.

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

$$\text{Effectif au } 31/12/20n$$

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

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

$$\text{Effectif moyen } 20n$$

3.3.3.4. La mobilité du personnel :

Plusieurs ratios permettent de suivre les départs.

$$\text{Départs en cours de période d'essai} \quad (3)$$

$$\text{Embauches totales}$$

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

$$\text{Démissions} \quad (4)$$

$$\text{Effectif moyen}$$

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

$$\text{Licenciements pour cause autre qu'économique} \quad (5)$$

$$\text{Effectif moyen}$$

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

$$\text{Licenciement pour cause économique en } 20n + 1 \quad (6)$$

$$\text{Effectif au } 31/12/20n$$

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

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

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

Effectif total au 31/12/20n

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

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

Total des embauches de l'année écoulée

3.3.3.5. L'évolution des emplois :

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

Cadres + maîtrises 20n + 1

Effectif total 20n + 1 (9)

Cadres + maîtrises 20n

Effectif total 20n

Un ratio supérieur à 1 traduit un renforcement du poids de l'encadrement.

De la même manière, le poids relatif des différentes catégories peut être suivi. Ces ratios permettent de mesurer l'ampleur des transformations.⁵

3.4. La compétence :

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

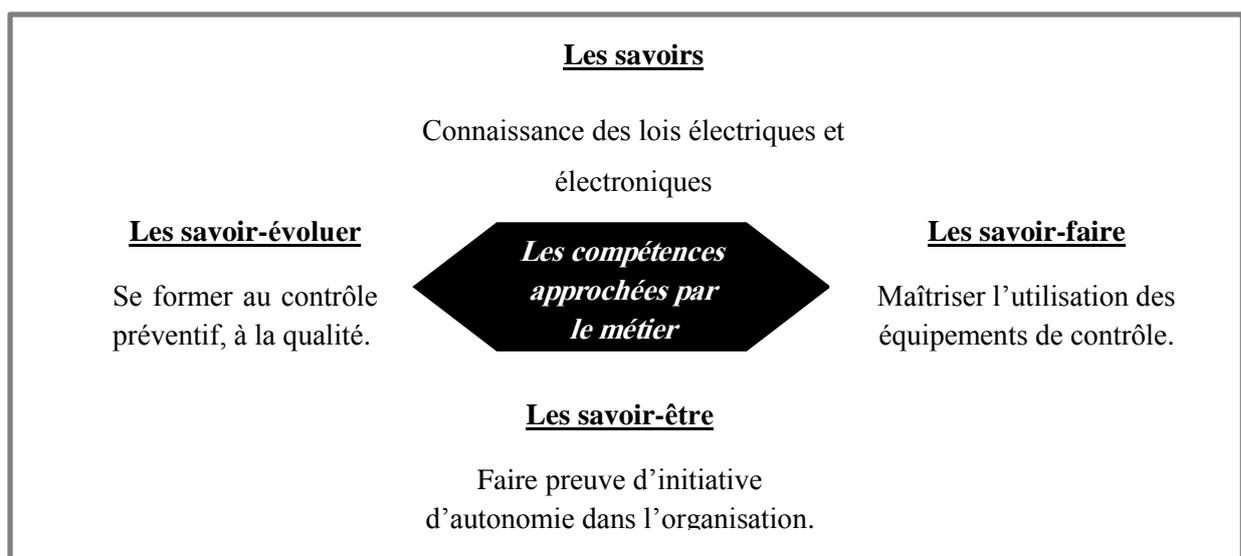
⁵ JEAN (M.P) : *Gestion des ressources humaines*, éd Vuilbert, 19^e édition, P. 23.

Il ne s'agit plus seulement d'évaluer des aptitudes mais plutôt de déterminer ce que sait faire une personne et de favoriser son intégration, évolution et sa reconversion. La compétence se définit comme : « *un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir-être relatif à un domaine de connaissance spécifique mais il faut également intégrer la notion de combinaison. En effet, on devient compétent dès lors que l'on sait les combiner entre eux, les organiser et les mobiliser aux moments adéquats et à bon escient* »⁶.

Voici quelques définitions qui vont éclairer notre étude :

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

Figure 2 : Les quatre axes possibles d'une approche rationnelle des compétences : « exemple sur l'analyse du poste de contrôleur dans l'industrie électrique ».



Source : MARTORY, (B) et CROZET, (D) : Op cit, P.17.

⁶ MARTORY, (B) et CROZET, (D) : *Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performances*, édition Dunod, 5^{ème} éd, Paris, 2002, P.17.

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

3.4.1. Les compétences individuelles et collectives :

3.4.1.1. Les compétences individuelles :

L'organisation est en particulier ce qui permet de relier la compétence individuelle à la compétence collective. Les compétences individuelles sont celles dont on parle souvent, quand on parle de compétences en ressources humaines, elles sont propres à l'individu et utilisées dans le différent agissement (qu'ils soient personnels ou professionnels), ce sont aussi les plus évaluées.

Ces compétences individuelles peuvent être divisées en plusieurs champs de compétences :

- **Les compétences techniques** : ce sont les compétences spécifiques du métier qui ont une composante « technique » directement utilisable dans l'emploi.
- **Les compétences transversales** : ces compétences permettent de maîtriser son emploi dans un environnement ouvert. Elles sont appelées : les compétences comportementales ou les qualités humaines, les compétences transversales peuvent se classées de la manière suivante :
 - **Savoir-être relevant du métier** : autonomie, conscience professionnelle, créativité, organisation, rigueur...
 - **Savoir-être du domaine relationnel** : bonne présentation, diplomatie, discrétion /confidentialité, écoute, esprit d'équipe, sens relationnel...
 - **Savoir-faire** : « support » : adaptation aux outils informatiques, conseil client et adaptation à la demande client, savoir-faire commercial ou négociation...
 - **Savoir-faire animation / communication** : aptitude à s'organiser, savoir animer, communiquer, s'informer, travailler en équipe : encadrer un équipe...

- **Savoir-faire relevant du développement personnel** : résistance au stress, rapidité, ouverture d'esprit, dynamisme...⁷

3.4.1.2. Les compétences collectives :

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

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

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

4. Les enjeux de la GPEC :

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

4.1. Les enjeux pour l'entreprise :

- Gérer l'emploi, anticiper : on ne peut plus gérer l'emploi dans l'entreprise en se bornant à effectuer les nécessaires adaptations immédiates qui s'imposent pour réduire les décalages entre les ressources actuelles et les besoins de l'entreprise (la GEPC permet l'entreprise à sécuriser l'emploi, cartographier les métiers et maîtriser l'organisation de ces dernières) ;
- Connaitre les compétences ce qu'elle détient l'entreprise et qu'elles sont les compétences qu'elle aura besoin demain ;

⁷ COHEN (A) : *Toute la fonction ressources humaines*, éd, Dunod, 2^e édition, Paris, 2010, P.152.

- Fidéliser les salariées clés de l'entreprise, on propose des plans de carrières, ajuster les rémunérations des collaborateurs par rapport à un marché concurrentiel.

4.2. Les enjeux pour les salariés :

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

Section 2 : La démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et es compétences.

1. Comment accéder à une démarche GPEC ?

1.1. Les modes d'entrées dans la GPEC :

Une fois que l'entreprise a clairement défini ses objectifs et les raisons de la mise en place de cette démarche, il faut qu'elle choisisse son mode d'entrée.⁸

1.1.1. L'entrée par le plan moyen terme :

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

1.1.2. L'entrée par les unités :

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

⁸ THIERRY, (D) : *la gestion préventive des emplois et des compétences*, éd l'Harmattan, Paris, avril, 1990, P.26.

1.1.3. L'entrée par les familles professionnelles :

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

1.1.4. L'entrée par les investissements :

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

1.1.5. L'entrée par les emplois sensibles :

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

1.2. Les outils de la GPEC :

Les outils de la GPEC peuvent être répartis selon trois types :

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

1.2.1.1. La pyramide des âges:

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

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

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

1.2.1.2. La pyramide des anciennetés :

Cette pyramide présente beaucoup d'intérêt, car l'ancienneté influe sur le comportement professionnel ainsi que les aspirations des salaires. Une pyramide d'ancienneté permet alors

de disposer d'une photographie de la répartition de l'effectif par tranche d'ancienneté à une date donnée, elle sert donc à :

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

Cependant l'analyse de la pyramide d'ancienneté permet de faire des simulations et des projections des effectifs.

1.2.1.3. Répartition par sexe :

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

1.2.2. Les outils d'analyses des emplois :

1.2.2.1. La cartographie des emplois :

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

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

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

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

1.2.2.2. Le référentiel des compétences :

Le référentiel des compétences est un document qui répertorie l'ensemble des compétences à mettre en œuvre dans une situation professionnelle, pour atteindre ses objectifs. Il précise par conséquent les compétences exigées et permet de mesurer le niveau

d'une personne par rapport à ce qui est requis. Il comporte : la liste des compétences requises et une grille d'appréciation.⁹

La construction de ce référentiel se fait en plusieurs étapes :

- Rassembler toute les informations existantes : il s'agit de faire l'état des lieux dans chaque service, recenser les besoins et prévoir les évolutions;
- Identifier les activités principales et les compétences correspondantes. Généralement c'est la technique de l'entretien qui est utilisée pour apprécier les compétences d'une personne ;
- On s'appuie sur une trame méthodologique précise qui permet de conduire l'entretien ;
- Hiérarchiser les compétences et définir le niveau de maîtrise, il s'agit de définir le niveau de l'individu, ensuite les compétences sont hiérarchisées, on évalue si la personne est débutante, confirmée ou expérimentée.

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

1.2.2.3. La construction du dispositif de poste :

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

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

⁹ SOYER, (J) : *Fonction formation*, éd, d'Organisation, Paris, 2003, P. 425.

1.2.3. Les outils de suivi des ressources humaines :

1.2.3.1. L'évaluation des compétences :

C'est un outil indispensable à la gestion des ressources humaines. Il permet de dégager les écarts non seulement en matière de compétences (qualitative) mais aussi les objectifs qui n'ont pas réalisés (quantitatifs).

1.2.3.2. L'entretien annuel d'appréciation :

« L'entretien annuel d'appréciation est réalisé entre le salarié et son supérieur direct. Cet entretien est préparé par les deux parties »¹⁰. Quatre grandes phases structurent l'entretien d'appréciation :

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

1.2.3.3. Le bilan de carrière :

Le bilan de carrière individuel dénommé aussi « diagnostic de dynamisation professionnelle » est un outil de gestion de carrière qui s'appuie sur le bilan des compétences. Il permet:¹¹

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

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

¹⁰ COHEN (A): Op.cit. P.152.

¹¹ PERETTI (J M) : *Ressources humaines et gestion de personnel*, éd, Vuibert, Paris, 1998, P.98.

1.3. Les acteurs de la GPEC :

1.3.1. La direction des ressources humaines :

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

1.3.2. La direction générale :

Elle est peu présente en général. Elle émet habituellement des réserves face à cette approche souvent considérée comme longue, couteuse et dans le retour sur investissement n'est pas directement perceptible.

1.3.3. Les managers :

Ils sont généralement consultés par la fonction RH pour aider à définir les métiers et les compétences associées. Les managers y voient généralement une source supplémentaire de travail qui s'ajoute à la multiplicité des missions dont ils ont la charge, ils sont, donc, en général peu porteur de la démarche et sont le plus souvent perçus comme des freins.

1.3.4. Les salariés :

Ils sont les premiers concernés par cette démarche car c'est eux qui vont vivre la démarche, il ne peut donc y avoir de GPEC sans que le salarié soit considéré comme le cœur de l'entreprise.

2. Les étapes clés de la démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

2.1. La gestion prévisionnelle des effectifs (l'analyse quantitative) :

La réflexion consiste à adapter les ressources exprimées en postes aux besoins de l'entreprise à moyens et long terme. Cet exercice est concomitant avec celui d'ajustement prévisionnel des structures et avec la réflexion sur les compétences. Il est préparatoire à la plupart des missions de la gestion des ressources humaines et notamment l'affectation des individus sur les postes.¹²

¹² MARTORY, (B), et CROZET, (D) : *Gestion des ressources humaines*, éd, Dunod, 8^e édition, Paris 2013. P. 28.

2.1.1. Les principes de la gestion prévisionnelle quantitative :

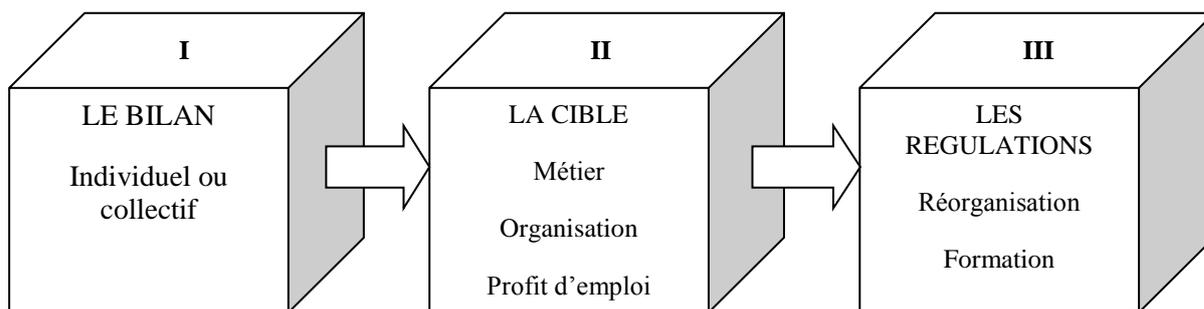
- L'étude est anonyme : on projette des postes, on réfléchit sur les évolutions de métiers, on ne prend pas en compte des individus nommément désignés. C'est simplement après les simulations que l'affectation de tel collaborateur sur les postes pourra être envisagée.
- L'horizon des projections est variable : de 6 mois à 3 ou 5 ans pour les études prospectives de métier. La plupart des études quantitatives concernant l'année ou les des années à venir, pour une intégration dans les perspectives budgétaires.
- La démarche logique est toujours la même :
 - Une phase de diagnostic de la situation, des structures, des métiers et des effectifs : c'est un moyen de dresser un bilan organisé des ressources humaines ;
 - Une phase de pronostic correspondant à la présentation des besoins en ressources humaine ;
 - Une phase de prescription où l'en envisage les moyens de combler les écarts entre ressources et besoins à l'horizon donné.
- On opère dans le cadre de simulations : autrement dit, il ne s'agit pas de projeter une seule situation des effectifs, établissant une situation intangible. Il s'agit, au contraire, de stimuler plusieurs états des structures et des effectifs en tenant compte, notamment, de plusieurs situations d'environnement. Ces outils permettront une élaboration cohérente des budgets d'effectifs, ceux qui ont l'incidence la plus importante sur la masse salariale.

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

2.2.1. La présentation de la démarche :

La démarche de gestion prévisionnelle des compétences obéit aux mêmes principes que celle qui concerne les effectifs avec laquelle elle est en liaison étroite : bilan de la situation actuelle sur les compétences, puis élaboration des cibles de métier, enfin, mise en place des régulations permettant de passer de la situation actuelle à la cible. Cette démarche est schématisée dans la figure suivante:

Figure 3 : Les trois temps de la gestion prévisionnelle des compétences.



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

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

Pratiquement, les informations sont traduites dans des états dont les noms varient d'une entreprise à l'autre, mais qui répondent aux mêmes objectifs. Ils sont recensés dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 1 : La présentation des informations au niveau individuel.

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

Source : MARTORY, (B) et CROZET, (D) : IBID, P.35.

Tableau 2 : La présentation des informations au niveau collectif.

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

Source : MARTORY, (B) et CROZET, (D) : Op cit, P.35.

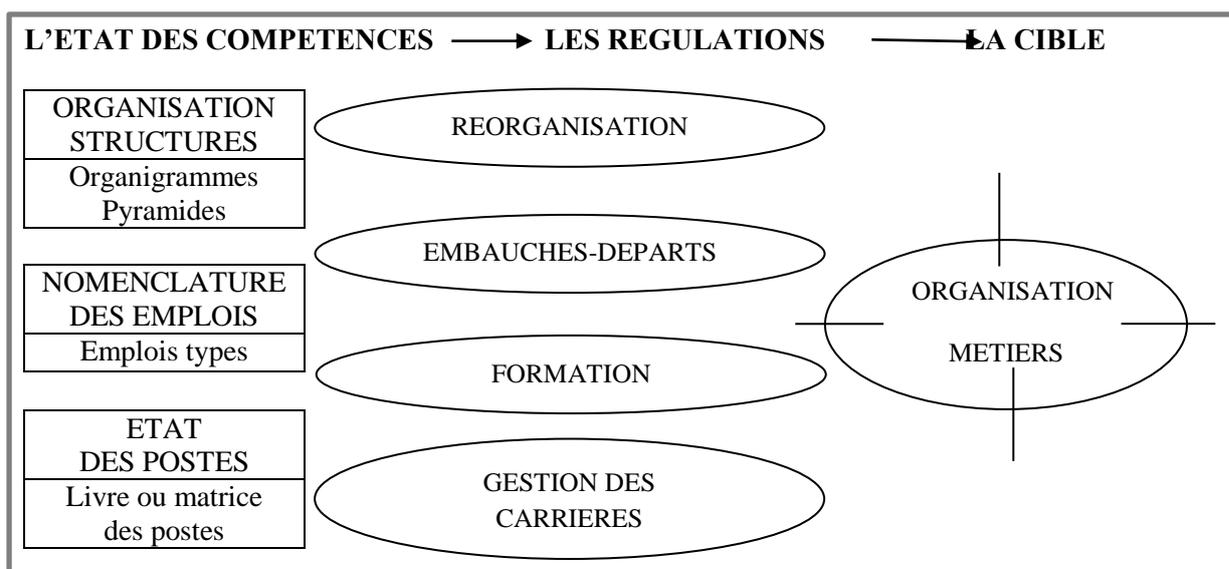
2.2.2. La pratique des ajustements des compétences :

Dès lors que l'on a dessiné de façon un peu plus claire la situation des compétences actuelles et les cibles à atteindre, la définition des ajustements s'impose ; leur réalisation est sujette à l'adhésion des individus et reste donc aléatoire ; elle est en tout cas liée à la communication et à la mobilisation autour des objectifs. Les ajustements entre l'état actuel des compétences et la cible s'opèrent à la fois au niveau collectif et au niveau individuel.¹³

2.2.2.1. Les ajustements collectifs :

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

Figure 4 : L'approche collective des ajustements de compétences :



Source : MARTORY, (B) et CROZET, (D) : Op cit, P.36.

- Réorganisation : c'est-à-dire réallocation des effectifs au sein de la structure compte tenu des besoins en compétences, actions à moyen terme sur les pyramides des âges et de l'ancienneté ;
- Jeu des embauches-départs dans le moyen terme ;

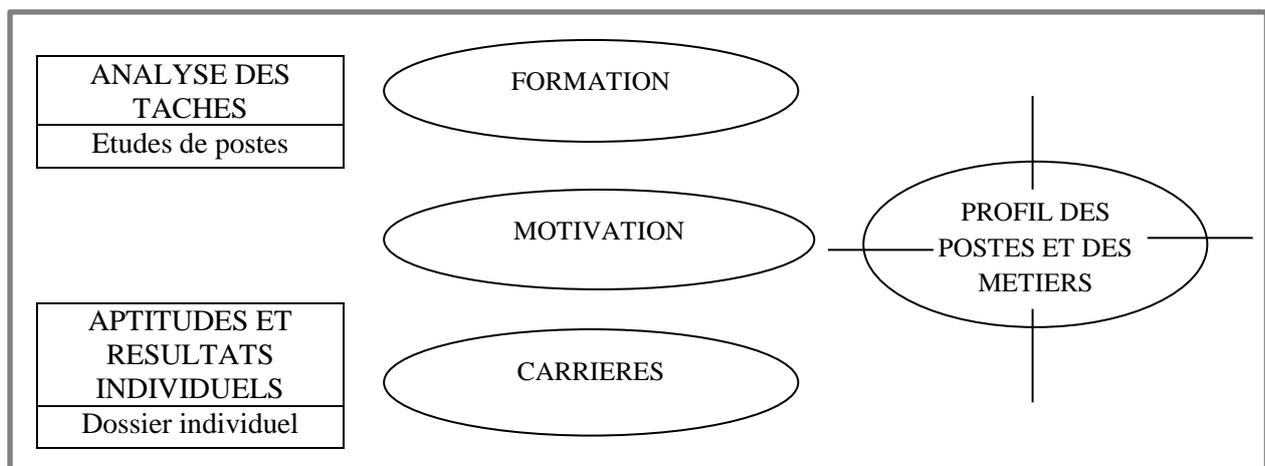
¹³MARTORY, (B), CROZET, (D), *Gestion des ressources humaines*, éd, Dunod, 8^e édition, France, 2013. P.36 et 37.

- Formation : nous avons là un moyen de construire et valider le plan de formation (sans toutefois considérer la formation comme la seule voie des ajustements) ;
- Orientation de la gestion des carrières en vue de favoriser le développement des compétences les plus fortement demandées.

2.2.2.2. Les ajustements individuels :

Les ajustements individuels concernent à la fois – et dans la plupart des cas simultanément – le poste et la façon de l’occuper. Ils reposent donc concurremment sur :

Figure 5 : L’approche individuelle des ajustements de compétences :



Source : MARTORY, (B) et CROZET, (D) : IBID, P.37.

- La formation à des techniques et à des comportements : à l’organisation, à la communication, au management social...;
- La motivation, la mobilisation et toutes les politiques visant à combler l’écart entre le niveau de motivation requis par un poste et les niveaux moyens observés chez les autres titulaires ;
- La gestion des carrières et l’ensemble des techniques visant à ouvrir des perspectives d’évolution à chaque collaborateur.

2.3. Le diagnostic des écarts et évaluation des compétences :

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

Différents déséquilibres peuvent apparaître :

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

Conclusion du chapitre :

La GPEC n'est pas une notion récente. Depuis plusieurs décennies, les entreprises cherchent à prévoir leurs besoins et leurs ressources à court, à moyen et à long terme.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est une notion centrale de la Gestion des Ressources Humaines. En effet, il s'agit de doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et en quantité au moment voulu.

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

La mise en place d'une démarche GPEC, implique : une analyse quantitative, une analyse qualitative, un diagnostic des écarts et une évaluation des compétences.

Pour réussir une démarche GPEC, il faut bien choisir le mode d'entrée, bâtir les outils nécessaires, ainsi la présence des acteurs de cette démarche est importante pour sa mise en place.

Chapitre II :
La GPEC et l'acquisition des compétences

Introduction du chapitre :

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise. En effet, l'idéal serait d'avoir la bonne personne au bon endroit.

Le recrutement est considéré comme une activité d'investissement dans le capital humain de l'entreprise. Dans ce cadre l'entreprise doit chercher les meilleures méthodes pour attirer les meilleures compétences, dont la qualité de ces compétences acquises permet l'entreprises d'avoir un avantage concurrentiel pour faire face la concurrence et distinguer des autres.

La première section de ce deuxième chapitre regroupe la définition, les objectifs, l'importance, et les coûts de recrutement. La deuxième section sera consacrée au processus d'acquisition des compétences (le processus de recrutement). En fin dans la troisième section, on va présenter la GPEC comme un outil stratégique pour l'entreprise, commençant par la stratégie générale de l'entreprise et la stratégie des ressources humaines, arrivant à la stratégie de recrutement.

Section 1 : Le recrutement : un élément clé de la gestion des ressources humaines.

1. Définitions :

« Le recrutement est un processus visant à pourvoir des emplois vacants ou des postes offerts au sein d'une structure (entreprise, établissement public, association). Ils s'organisent par le repérage et l'identification des individus susceptibles d'être intégrés dans l'organisation générale en apportant la meilleure configuration professionnelle et individuelle par rapport au poste offert. Le recrutement est un passage obligé, une étape cruciale s'inscrivant comme la relation première entre un individu et une structure »¹⁴.

« Le mot recrutement est un terme générique couramment utilisé pour désigner le processus de recrutement d'embauche. En gestion des ressources humaines, on utilise plutôt le terme dotation, qui recouvre les trois phases de ce processus : le recrutement, la sélection, l'accueil et l'intégration »¹⁵.

Pour L. SEKIOU : « Un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant »¹⁶.

Le recrutement est un acte fondamental de la gestion des ressources humaines, qui permet l'entreprise d'acquérir de nouvelles compétences répondant à ses besoins en matière de ressources humaines, le recrutement se manifeste par un processus, qui assure à l'entreprise l'acquisition des compétences nécessaires à son fonctionnement.

2. Les objectifs de recrutement :

- Déterminer la configuration du ou des postes à pourvoir ;
- Repérer et identifier les personnes susceptibles d'être recrutées ;
- Mettre en place une batterie de techniques permettant d'attirer les meilleurs candidats ;
- Mesurer l'impact du recrutement sur l'organisation générale de la structure ;
- Organiser une banque de ressources potentielles de candidat en interne et en externe ;

¹⁴ KHELASSI, (R) : *Management des ressources humaines*, éd, Houma, Alger, 2010. P.63.

¹⁵ E JACKSON, (S), SABA, (T), et, DALON, (S): *La gestion des ressources humaines*, 4^e édition, 2008. P.148.

¹⁶ SEKIOU, (L), BLONDIN, (L), FABI, (B), CHEVALIER, (F), BESSEYRE DES HORTS; (C H) : *Gestion des Ressources Humaines*; éd, Montréal, 1992. P.243.

- Utiliser la politique de recrutement comme outil de propagande ;
- Se familiariser avec le marché du travail ;
- Faire un bilan financier et mesurer les enjeux du recrutement ;
- Connaitre la législation sur le recrutement ;
- Avoir une vision à long terme de la politique salariale et sociale.¹⁷

3. L'importance de recrutement:

Le recrutement s'avère de plus en plus comme une opération délicate dans le sens où elle engage la structure sur les éléments de stratégie globale de son organisation interne.

Le recrutement représente un des meilleurs moyens pour faire avancer la structure en se dotant de force vive permettant par leurs compétences de rompre avec de vieilles habitudes du passé, d'entrer à un niveau plus élevé en terme qualitatif ou quantitatif.

En abordant la question de la politique de recrutement, on entre dans un aspect stratégique de l'organisation et de la politique sociale de la structure, le recrutement offre un intérêt particulier pour revoir la politique d'ensemble de la gestion du personnel et par là même de la politique d'ensemble de toute la structure par la réflexion d'objectifs.

La politique de recrutement est un moment fort de la politique de la vie de l'entreprise, l'embauche des salariés constitue une étape difficile à laquelle les managers et les responsables des ressources humaines apportent la plus grande attention.

La force vive de l'entreprise constituée par son « capital humain » dépend très largement de sa politique de recrutement. En effet, sous l'influence de la combinaison des facteurs de production la structure dépend largement de son personnel en particulier de la qualité et du niveau des compétences acquises.

Le recrutement permet l'entreprise de se projeter dans l'avenir : recruter c'est avoir une vision à long terme de l'avenir professionnel du recruté mais aussi de l'avenir de la structure toute entière.

Les activités de recrutement étaient considérées comme étant des activités prioritaires pour l'organisation. Le recrutement est d'une importance capitale puisqu'il contribue à la stabilité de la main d'œuvre et sa fourniture à toute organisation les compétences dont ils auront besoin pour mettre en œuvre ses stratégies.

¹⁷ KHELASSI, (R) : *Management des ressources humaines*, Op cit.P.64.

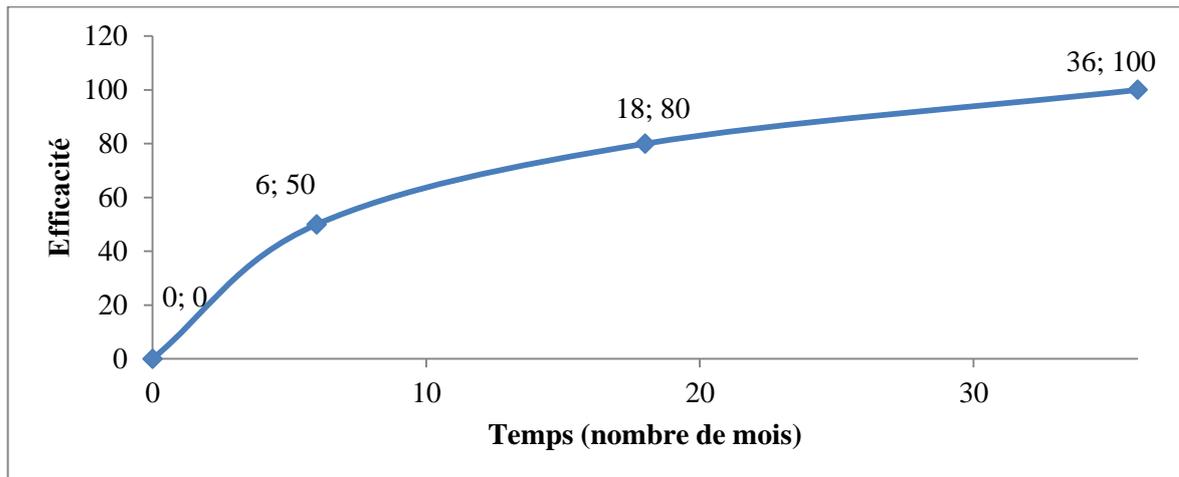
4. Les coûts du recrutement :

Un recrutement bien fait est une opération coûteuse. Toutefois, un recrutement bâclé est une opération encore plus coûteuse à long terme. Il convient donc de ne pas prendre en considération la seule dépense mais de garder présente à l'esprit l'idée de rentabilité, en comportant le coût supporté et les effets à attendre d'une embauche réussie.

4.1. Les éléments constitutifs du coût d'embauche :

- Les frais de recrutement : coûts directs d'annonces, frais de déplacement, honoraires des cabinets, couts indirects représentatifs du fonctionnement des services chargés du recrutement.
- Les coûts d'intégration : coûts des démarches administratives, temps perdu par l'entourage (collègues, supérieur hiérarchique, autres personnes), dépenses d'intégration auxquelles on pourrait ajouter le coût des erreurs commises pendant la phase d'apprentissage.
- Le coût de la formation de base : lorsque celle-ci est dispensée pendant la période qui suit l'embauche.
- Les coûts de familiarisons avec la tâche : temps perdu du fait de l'adaptation à l'entreprise, à ses procédures, à ses collaborateurs et à la tâche elle-même. On constate en effet que le nouvel arrivant n'atteint son niveau d'efficacité maximum qu'à l'issue d'un certain délai. Cette montée en cadence est évidemment plus rapide pour les postes d'exécution que pour les postes d'encadrement.

Toutefois, quel que soit le niveau hiérarchique ou le type de tâche effectuée, ce phénomène progressif d'apprentissage est toujours observé.

Figure 6 : Le phénomène progressif d'apprentissage.

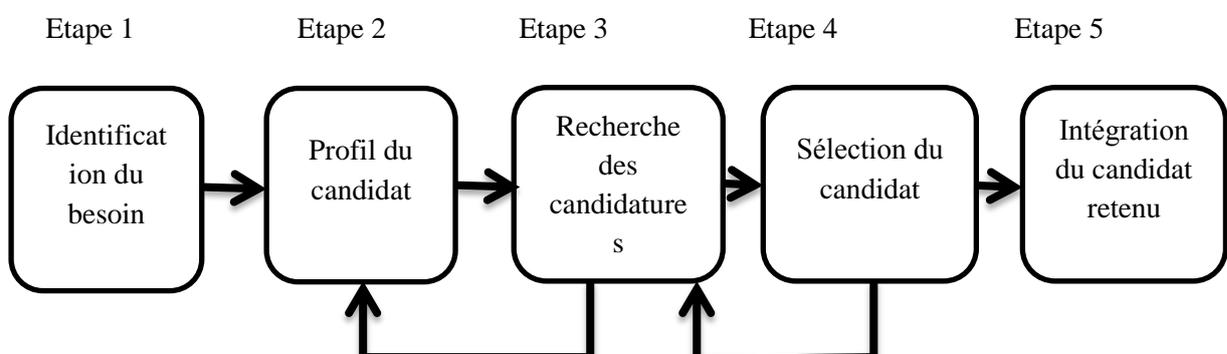
Source : MARTORY, (B) et CROZET, (D) : Op cit, P.70.

Le coût d'apprentissage est estimé à partir de la « production » perdue par rapport à une estimation de travail à efficacité normale.

Généralement, l'estimation monétaire du coût de l'apprentissage est effectuée à partir de la perte d'efficacité et du niveau du coût salarial pour l'entreprise.

Section 2 : Le processus d'acquisition des compétences (processus de recrutement).

Pour arriver à recruter un candidat, il faut passer par plusieurs stations, nous regroupons les principales étapes du processus de recrutement dans la figure suivante :

Figure 7 : Les étapes du processus de recrutement.

Source : CAMPOY, (E), MACLOUF, (E), MAZOULI, (K), NEVEU, (V), *Gestion des ressources humaines*, Ed, Pearson. Paris. P. 61.

1. L'identification du besoin :

Tout recrutement a pour but de répondre à un besoin (ou la prévision d'un besoin prochain) de compétences supplémentaires (qualitatif) et / ou d'effectif.

L'identification du besoin constitue un préalable au lancement de la procédure de recrutement. Le besoin de recruter se manifeste dès lors qu'un poste n'est pas pourvu.

On recense deux types principales à la naissance d'un besoin de recrutement :

- La vacance d'un poste : départ en retraite, démission ou licenciement du salarié, remplacement du salarié sur un autre poste...
- La création d'un poste : nouvelle fonction dans l'organisation, croissance de l'effectif nécessaire au fonctionnement du service, besoin d'une nouvelle compétence...

En tant que démarche le recrutement s'appuie sur une étude des besoins en volume et en types de compétences, relativement à une orientation stratégique. En principe, l'étude des besoins implique la coopération de l'ensemble des acteurs concernés, dans une logique de réalisation d'un objectif collectif.

En pratique, cette coopération technique s'apparenterait plutôt à une négociation entre deux parties : d'une part les unités opérationnelles –cellules, service, direction-cherchant à faire valoir leurs contraintes, leurs besoins, ou encore leurs souhaits d'évolution et, d'autre part, une direction stratégique – par exemple, les membres du comité de direction- arbitrant entre différentes solutions possibles¹⁸.

La négociation autour d'une décision de recrutement soulève le problème des visions respectives des acteurs, tant sur les objectifs stratégiques du recrutement que sur la façon de les atteindre. Cette négociation, souvent invisible, faite d'ajustements mutuels entre les nombreuses parties impliquées aux intérêts régulièrement, se retrouvera de façon tout au long du processus de recrutement (de la définition du poste et du profil recherché à la sélection et l'affectation du recruté)¹⁹.

Une fois le besoin de recruter reconnu, il s'agit de définir la nature de ce besoin. Pour cela il convient de s'appuyer sur une définition précise du poste à pourvoir. Cette définition peut être élaborée pour l'occasion (définition ad hoc) s'il n'existe pas de définition déjà

¹⁸ CAMPOY, (E), MACLOUF, (E), MAZOULI, (K), NEVEU, (V) : *Gestion des ressources humaines*, Ed, Pearson. France. 2008. P.61.

¹⁹ Idem, P.62.

établie précédemment par l'entreprise. Dans le cas où la définition du poste existe déjà, il s'agit de vérifier, d'une part, sa validité au moment où on lance le recrutement, dans la mesure où les emplois évoluent rapidement et risquent de rendre une définition de poste vite obsolète, et, d'autre part, sa pertinence pour le poste envisagé (parfois, un même intitulé d'emplois recouvre des réalités très disparates au sein d'une même entreprise).

1.1. Comment établir une fiche de poste ?

La description du poste doit correspondre à la réalité (c'est à dire à ce qui est fait sur ce poste et non à ce qui devrait être). Pour cela, le recruteur va faire appel aux opérationnels.

Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau, la phase d'analyse va être plus délicate pour cerner les tâches et les activités de ce poste.

La fiche de poste comprend les rubriques suivantes :

- Intitulé du poste ;
- Positionnement du poste dans l'organigramme ;
- Rattachement hiérarchique ;
- Finalités du poste (à quoi sert le poste ?) ;
- Principales missions déclinées en activités/tâches ;
- Moyens : humains, techniques et financiers ;
- Conditions de travail: mode de reporting et de contrôle, autonomie, limites de responsabilités, horaires, déplacements, disponibilité demandée;
- Lieu de travail ;
- Formations prévues avant la prise de poste ;
- Conditions d'engagement : date d'embauche souhaitée, rémunération prévue : salaire, avantages divers, durée de la période d'essai.²⁰

À travers cette description de poste, on peut également spécifier les conditions spécifiques de travail. La description de fonction est un document :

- Écrit;
- Évolutif : le contenu n'est pas figé et nécessite des aménagements et doit être considéré dans une perspective dynamique.

La description de fonction présente le poste tel qu'il doit être et cette description a une double nécessité :

²⁰ BACHY, (B), et, HARACHE, (C) : *Toute la fonction management*, éd, Dunod, Paris, 2010. P. 235.

- D'une part, elle permet d'améliorer la connaissance de l'offre du poste et des caractéristiques s'y rattachant. Le recruteur va s'appuyer sur cette fiche de poste pour réaliser une première sélection parmi les CV disponibles et ne retenir que celui ou ceux qui correspondent à la description du poste ;
- D'autre part, elle permet une auto-sélection de la part du candidat. Cette auto-sélection rendue possible par une meilleure connaissance du poste, va lui permettre de savoir si le poste proposé lui convient ou non.

2. La détermination du profil du candidat :

La définition du profil se fait à partir de la description de poste en tenant compte des contraintes extérieures et internes. Le recruteur va définir des compétences et des qualités personnelles que le futur candidat devra posséder. Il précisera également la formation souhaitée et l'expérience requise.

À cette étape, il est important de réfléchir à chacun des critères et surtout de les hiérarchiser. Certaines compétences vont être plus importantes que d'autres. La personne idéale existe rarement donc il faut tenir compte des différentes contraintes. La contrainte financière est essentielle car elle va définir le niveau de salaire. Il faut établir une cohérence entre le niveau de rémunération, les compétences ou diplômes requis, ainsi qu'avec l'état du marché de l'emploi.

Pour cela, il est essentiel de classer chaque élément du profil dans une des trois catégories suivantes :

- Indispensables : un candidat qui ne représenterait pas cette caractéristique ne peut occuper le poste ;
- Essentielle : caractéristique que doit posséder un candidat pour assurer correctement la fonction ;
- Souhaitée : caractéristique désirée, mais non nécessaire, pour remplir correctement la fonction.²¹

À ce stade de recrutement, le recruteur doit également choisir le type de relation qu'il recherche avec le futur employé.

²¹ MARTORY, (B) CROZET, (D) : Gestion des ressources humaines, éd, Dunod, 8^e édition, France, 2013. P. 48.

2.1. Les types de contrats :

2.1.1. Un contrat à court terme :

Un contrat à court terme (par exemple, un CDD) présentant plusieurs avantages :

- Un ajustement rapide de la main d'œuvre (variation de l'activité, commande exceptionnelle, situation d'urgence) ;
- Exposant l'entreprise à un moindre risque d'erreur de recrutement (en termes de gravité et de durée, les enjeux sont naturellement moindres) ;
- La possibilité de contourner les difficultés et les coûts liés au licenciement
- Et, enfin, un coût moindre (en raison de la faible ancienneté du salarié).

Toutefois, ce type de contrats présente des coûts directs plus élevés (prime de précarité), ainsi que les coûts de recrutement et de formation au poste démultipliés (multiplication des recrutements), sans compter les coûts de gestion liés aux formalités administratives, ce type de contrat expose aussi l'entreprise à un risque non négligeable de détermination du savoir-faire collectif et de turnover important.

2.1.2. Un contrat à long terme (CDI) :

Dans ce cas il peut s'agir, soit de trouver le meilleur individu pour occuper tout de suite un poste précis (les connaissances, l'expérience ou encore l'habileté du candidat seront privilégiées), soit de trouver le meilleur potentiel parmi les candidats (formation initiale, capacité d'adaptation et polyvalence seront les critères recherchés).

3. La recherche des candidatures (le sourcing) :

Pour trouver le candidat présentant un profil en adéquation avec les besoins du poste, l'employeur doit choisir une source de recrutement.

3.1. Les sources de recrutement :

3.1.1. Un recrutement interne :

C'est-à-dire mobiliser les ressources humaines dont il dispose en interne, où en utilisant des moyens de communication interne à l'entreprise (intranet RH, journal interne, réunion de revue du personnel...). Dans le recrutement interne, on trouve une facilité à apprécier l'aptitude de la personne à prendre le poste, ainsi l'adaptation et l'intégration de la personne sont faciles.

3.1.2. Un recrutement externe :

L'entreprise souhaite acquies ou renouveler des compétences. L'activité consiste à générer un flux de candidature adaptée à des besoins identifiés par l'entreprise, de façon ponctuelle ou permanente, plusieurs moyens sont à la disposition de l'entreprise.

3.1.2.1. L'annonce de l'offre de l'emploi :

La rédaction de l'annonce de l'offre d'emploi est une retranscription de la définition du poste et du profil recherchés. C'est une expression du besoin de l'entreprise sur le marché du travail qui peut se faire via différents supports de diffusion.

Le but de l'annonce est d'obtenir un nombre suffisant de bonnes candidatures pour effectuer une réelle sélection.

L'annonce doit contenir :

- Les informations concernant l'entreprise ;
- La description du poste à pourvoir ;
- Le profil du candidat recherché ;
- Les avantages (rémunération, formation, et autres avantages selon la capacité de l'entreprise.

L'accompagnement de l'annonce de recrutement se fait selon les étapes suivantes :

- Identification des cibles ;
- Détermination de la durée et suivi de la campagne ;
- Sélection des médias les plus adaptés ;
- Rédaction du (des) texte(s) de l'annonce (des annonces).

3.1.2. Les canaux de recherche :

- Site carrières sur internet ;
- La cooptation: les candidats sont présentés par les salariés ;
- Recherche institutionnelle ;
- Contacts les antennes emploi ou cabinets d' « outplacement » ;
- Exploitation des candidatures spontanées ;
- Cabinet de recrutement par annonce ;
- Cabinet de recrutement par approche directe ;

- Relations écoles et associations des anciens élèves, partenariat, forum, manifestations, publicité ;
- Politique d'embauche de stagiaires ;
- Les nouvelles méthodes :
 - Les réseaux sociaux professionnels:
 - Viadeo, Facebook ;
 - Le speed networking : quelques minutes de face-à-face entre un recruteur et des candidats;
 - Les blogs.

Lorsque le sourcing relevé décevant ou nul, il faut se poser tout d'abord la question de l'efficacité de la procédure retenue et la revoir, le cas échéant, afin de mieux cibler la population recherchée. Il peut aussi s'avérer que le profil définit n'existe pas sur le marché dans les conditions prévues (conditions de rémunération, d'évolution de carrière,...etc.). Si ces conditions ne sont pas révisables, il sera alors nécessaire de modifier le profil recherché pour relancer une procédure de sourcing ou d'envisager un recrutement interne moyennant une formation de mise à niveau (dans quelques rares cas, on pourra même envisager un recrutement à l'étranger).

4. La sélection du candidat :

La sélection des candidats constitue une étape centrale au sein du processus du recrutement, au point d'ailleurs d'être parfois assimilée, à tort, au recrutement. D'autre part, il s'agit, en effet, d'une étape particulièrement visible du recrutement, aux yeux du candidat naturellement, mais également aux yeux des acteurs de l'entreprise. D'autre part, si la sélection ne représente qu'une étape parmi d'autres du processus de recrutement, elle n'en constitue pas moins un processus complexe, lui-même constitué de plusieurs étapes, qui sont autant de filtres successifs des candidatures.

4.1. Réception et classement des candidats :

4.1.1. Le curriculum vitae (CV) :

Il caractérise de manière synthétique, l'identité, la formation, l'expérience professionnelle, les autres compétences ainsi que les activités extra professionnelles du candidat. Il permet au recruteur de se forger une opinion, de manière très rapide (très souvent

moins de 5 min), sur le profil du candidat. Il est donc essentiel de faire apparaître clairement les points à retenir sur ce CV.

Plusieurs conseils sont généralement donnés au candidat par tous les recruteurs :

- Le CV doit être claire et précis ;
- Le CV doit être construit de l'expérience ou la formation la plus récente, à la plus ancienne ;
- Le CV doit être homogène : les modalités de présentation des expériences doivent être organisées de la même manière ;
- Pour un candidat débutant, la CV ne doit pas dépasser une page ;
- Il est préférable pour un candidat débutant de commencer par sa formation et d'exposer ensuite ses expériences.²²

4.1.2. La lettre de motivation :

Ce document permet de préciser certains éléments mentionnés de manière synthétique dans le CV. Cette lettre permet de s'assurer de la motivation du futur candidat, de sa connaissance du poste, de l'entreprise, et de l'adéquation de ses compétences au profil de poste. Dans le cas d'une candidature spontanée, cette lettre caractérise le type de poste auquel prétend le candidat.

De même manière que le CV, certains conseils sont synthétiquement donnés aux candidats²³:

- La lettre doit être manuscrite (de moins en moins vrai du fait de l'envoi par message électronique) et doit tenir sur une page ;
- Elle doit être claire et structurée.

4.2. L'entretien :

L'entretien de recrutement constitue une étape clef dans la sélection du candidat, où plusieurs personnes peuvent intervenir, notamment la personne chargée du recrutement et le supérieur hiérarchique du collaborateur potentiel.

Deux types d'entretiens peuvent être mis en œuvre :

²² BENCHEMAM (F), et, GALINDO (G) : *Gestion des ressources humaines*, Éd, Gualino, P.49.

²³ Idem. P. 51.

- L'entretien structuré : se déroule d'une manière préétablie : l'interaction recruteur/candidat est standardisée et les réponses sont analysées précisément.
- L'entretien non structuré : se déroule d'une manière spontanée et varie en fonction du recruteur et de chacun des candidats. Ce dernier type d'entretien est majoritairement utilisé : or, il apparaît que le degré de structuration de l'entretien a un effet sur sa validité.

Un entretien structuré évite les variations interindividuelles, la contamination du jugement par des informations non-pertinentes, les jugements intuitifs et lui donne une validité supérieure à celle de l'entretien non structuré.

L'entretien structuré permet de se focaliser sur les aspects pertinents prédictifs de la performance du candidat et d'éviter toute violation involontaire du droit du travail. Cependant, un entretien trop structuré limite de façon très importante les interactions recruteur/candidat qui peuvent être indispensables aux yeux de certains candidats, mais aussi recruteurs.

L'entretien sera structuré en 7 étapes:

- Accueillir :
 - Présentation du recruteur ;
 - Mise à l'aise du candidat ;
 - Présentation du déroulement de l'entretien.
- Enquêter sur :
 - La formation ;
 - L'expérience professionnelle ;
 - Les motivations.
- Informer sur :
 - L'entreprise ;
 - Le poste.
- Échanger sur convergences et divergences demande/offre : confirmation ou non de la motivation du candidat.
- Enquêter sur :
 - Éléments de personnalité non abordés encore ;
 - Activités extraprofessionnelles éventuellement.

- Laisser au candidat la possibilité d'ajouter ce qu'il souhaite et qu'il n'a pas pu exprimer.
- Conclure :
 - Remerciements;
 - Informations précises sur la suite du processus (qui – quand – comment).²⁴

En effet, il serait intéressant de mixer les deux approches :

- En commençant par une phase d'entretien non structuré, on pourra établir une relation d'échanges dans la discussion, fondée sur la spontanéité et la transparence. Le but est ici de mettre à l'aise le candidat pour optimiser la qualité des échanges qui suivront.
- Puis, une seconde phase de l'entretien sera structurée, de manière à recueillir toutes les informations utiles à l'évaluation du potentiel, des compétences, de l'expérience et des motivations de la personne. Cette phase permettra de juger de la capacité du candidat à occuper le poste et de ses possibilités d'évolution à long terme, au sein de l'entreprise.
- Enfin, l'entretien pourra s'achever par une dernière phase non structurée visant à approfondir et à éclaircir des sujets soulevés lors de la partie structurée de l'entretien.

4.3. Les tests :

Un certain nombre de tests peuvent être utilisés dans les entreprises pour évaluer les candidats retenus à l'issue des phases précédentes, dont le but est de faire apparaître les points faibles des candidats, et de classer les aptitudes des candidats.

Les tests de sélection peuvent être regroupés en trois types :

4.3.1. Les tests psychométriques :

Ces tests concernent des aptitudes particulières pour une tâche donnée. Ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive au niveau de l'efficacité dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et de connaissances entrent également dans cette catégorie.

4.3.2. Les tests cliniques :

Ils visent à cerner la personnalité de l'examiné. Les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées.

²⁴BACHY, (B), et, HARACHE, (C), Op cit. P. 238.

- La graphologie vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique.
- Les tests projectifs tentent d'approcher l'organisation dynamique de la personnalité sans imposer au préalable un modèle social normatif. Leur interprétation, très délicate, doit être confiée à des psychologues ayant acquis une formation clinique approfondie²⁵.
- Les tests de groupe, surtout réservés à la maîtrise et aux cadres, proposent une situation de groupe rassemblement généralement les derniers candidats sélectionnés.

4.3.3. Les tests de situation :

Ils visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Ils tentent de mettre le postulant dans la situation professionnelle, leur difficulté de conception explique en partie la faible fréquence d'utilisation de ces outils pourtant très adaptés aux problèmes de sélection.²⁶

4.4. La décision d'embauche :

Elle entérine la sélection du candidat est généralement confiée à la hiérarchie directe du futur recruté. Cette décision désigne en fait un moment particulièrement peu instrumenté et technicisé du recrutement, à ce titre, elle est souvent considérée comme étant l'une des phases les plus subjectives du recrutement. Lorsque la décision ne peut être arrêtée, en raison de candidatures insatisfaisantes, il convient d'envisager le renouvellement d'une campagne de sourcing.

5. L'intégration du candidat retenu :

L'intégration du salarié commence avant la prise de fonctions par ce dernier. Il s'agit, en effet, pour l'entreprise, de s'assurer à l'avance que le salarié disposera des moyens nécessaires pour réussir les premières missions qui vont lui être confiées : l'accueillir, veiller à ce que les moyens matériels (bureau, ordinateur, etc.) indispensables pour être opérationnel immédiatement, soient disponibles.

L'intégration des employés fait l'objet d'un programme efficace, celle des personnels d'encadrement est paradoxalement laissée au hasard alors que l'investissement financier que représente le recrutement d'un cadre est très élevé.

²⁵ PERETTI, (J.M) : *Gestion personnel*, éd, Vuibert, Paris, 1984. P. 135.

²⁶ Idem.

Après qu'ont été accomplies les formalités administratives d'embauche (visite médicale d'intégration, déclaration d'embauche aux administrations, renseignements des banques de données personnel), le programme d'intégration a pour objet de donner une information complète sur :

- L'organisation de l'entreprise et du service concerné ;
- Les contacts immédiats du poste : description de fonction et personnalité du titulaire ;
- La rémunération et les programmes sociaux ;
- Les différentes procédures de l'entreprise ;
- Les contacts de l'environnement du poste : clients, fournisseurs, administrations... ;
- La familiarisation avec l'exercice du travail dans le poste.²⁷

Le programme est élaboré sous la responsabilité de la direction des ressources humaines, sa mise en œuvre est laissée au soin du supérieur hiérarchique direct.

Les modalités pratiques de mise en œuvre du programme prennent des formes diverses suivant les circonstances : utilisation des supports de présentation de l'unité (brochures, montage audiovisuels, films), affectation d'un tuteur, mise au point d'un circuit des responsabilités...

La période d'intégration, qui couvre les premiers jours ou la première quinzaine après l'embauche, doit être complétée par une période de suivi plus durable. Elle permet à l'individu et à son supérieur, qui représente le lien entre l'organisation et le nouvel entrant, de faire le point sur l'expérience qu'ils vivent ensemble. Un entretien d'évaluation à intervalle régulier entre le nouvel entrant et son supérieur durant la période de probation est une aide supplémentaire à une bonne intégration.

²⁷ MARTORY, (B) CROZET, (D): *Gestion des ressources humaines*, éd, Dunod, 8^e édition, France, 2013. P. 69.

Section 3 : Le rôle de la GPEC dans l'acquisition des compétences (le recrutement).

1. La GPEC : un outil stratégique pour l'entreprise :

1.1. La stratégie générale de l'entreprise :

1.1.1. Définitions :

Selon Raymond-Alain Thiétart, la stratégie est : « *l'ensembles des décisions et des actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif* »²⁸.

Selon Porter : « Voie qu'emprunte une entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel qui déterminera sa performance ».

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

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

- Les ressources de capital physique (usines, équipements, finances, technologies) ;
- Les ressources de capital humain (compétences, intelligence, capacités d'apprentissage des salariés) ;
- Les ressources de capital organisation (structure, planification, contrôle, la coordination, système de gestion).

La stratégie générale de l'entreprise s'articule autour de trois phases :

- La d définition de la mission de l'entreprise ;
- Le diagnostic ;
- Élaboration de la stratégie.

Dans la phase de la définition de la mission, l'entreprise doit prendre en considération ce qu'elle est fondamentalement, ce qui la rend unique, et ce qu'elle cherche à accomplir vis à-vis d'elle-même et des acteurs internes et externes.

²⁸Raymond (A.T): *La stratégie d'entreprise*, 2^e édition, Ediscience International, Paris. 1993. P.21.

La phase de diagnostic permet d'identifier l'importance des forces et des faiblesses internes de l'entreprise par rapport à sa mission et à son environnement. Ce diagnostic doit être :

- Interne : ressources humaines techniques, commerciales et financière ;
- Et externe : demande, offre, concurrence, tendances, sociopolitiques et technico-économique.

La phase d'élaboration de la stratégie conduit à reformuler des objectifs à long terme. Puis, l'entreprise identifie en choisit les options stratégiques, autrement dit les voies d'action qu'elle se fixe pour parvenir à ses objectifs. De ces choix stratégiques découle la mise en œuvre qui nécessite l'établissement de plans d'actions, l'exclusion de ceux-là, et enfin le contrôle et l'évaluation de la stratégie²⁹.

1.2. De la stratégie globale de l'entreprise à la stratégie des ressources humaines :

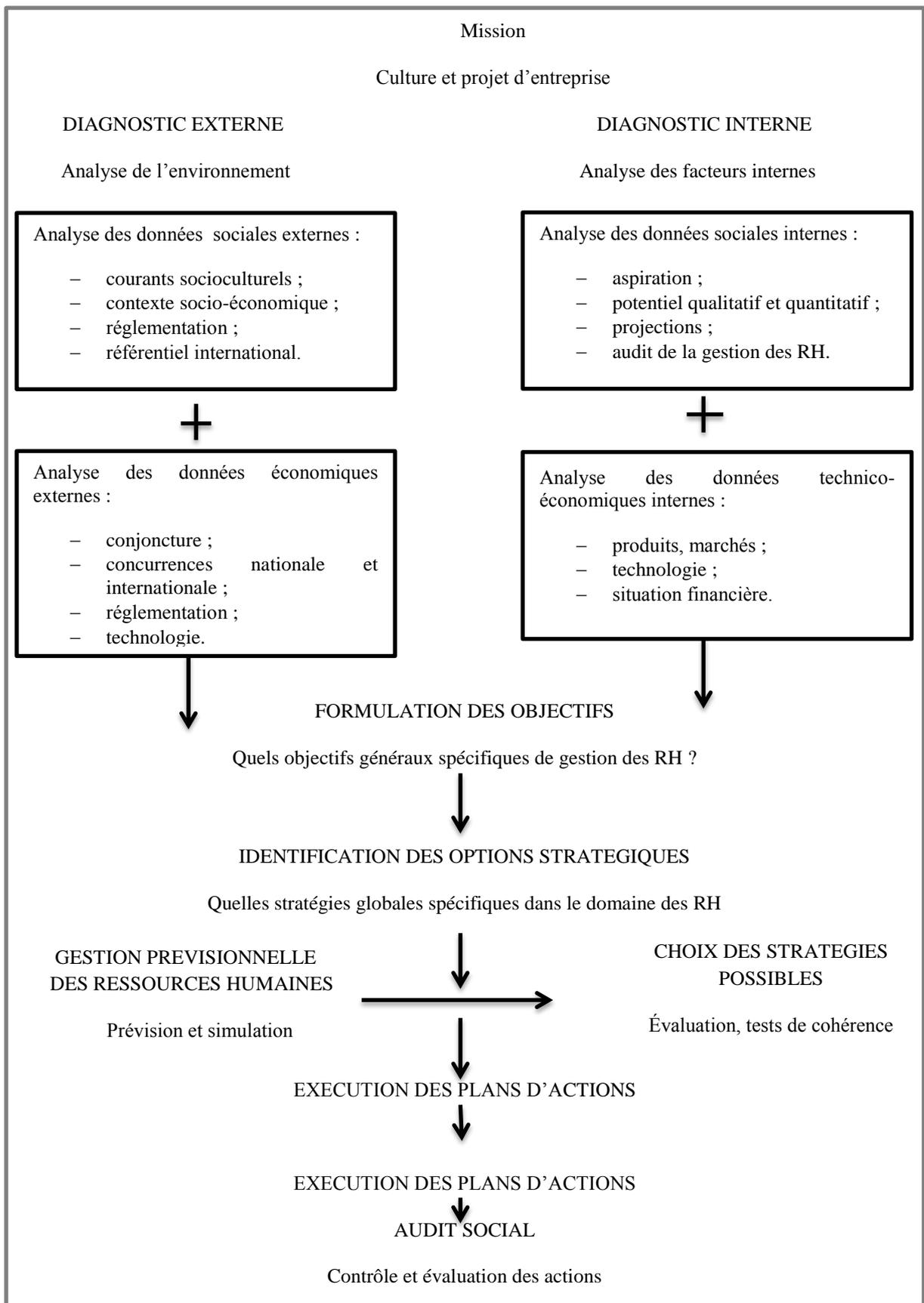
Vu le contexte actuel, les entreprises ont tout intérêt à investir dans le capital humain pour faire face aux exigences de renouvellement, de réactivité, de flexibilité et de complexité.

Il existe un lien entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines en aval, dans la mise en œuvre (par exemple lors de la phase d'embauche, de licenciement, de formation ou de motivation du personnel), et aussi en amont, dans la phase d'élaboration de cette stratégie. Les choix stratégiques d'une entreprise ne doivent plus être conditionnés par les seules logiques techniques, commerciales ou économiques, Ici le personnel est considéré comme une véritable ressource et pas simplement comme un coût.

La place de la fonction ressources humaines dans l'entreprise illustre certainement celle que l'on accorde aux hommes en leur sein. La stratégie appliquée à ce domaine n'est que le reflet des valeurs et de la finalité que l'on assigne à l'entreprise.

²⁹ GAVAND, (A) : *Recrutement les meilleures pratiques*, édition d'organisation, France, 2005, P.25.

Figure 8 : Stratégie RH en lien avec la stratégie d'entreprise.



Source : GAVAND, (A) : *Recrutement les meilleures pratiques*, éd d'organisation, France, 2005, P.29.

Ce schéma synthétise la démarche qui permet de lier stratégie d'entreprise et stratégie RH. À partir des options stratégiques globales des ressources humaines, on peut retenir différents exemples de choix stratégiques dans les trois grands domaines de la gestion des RH que sont : l'acquisition des compétences, la simulation et le développement des compétences.

Ces choix doivent s'opérer en fonction de l'un de ces critères ou de leur combinaison³⁰ :

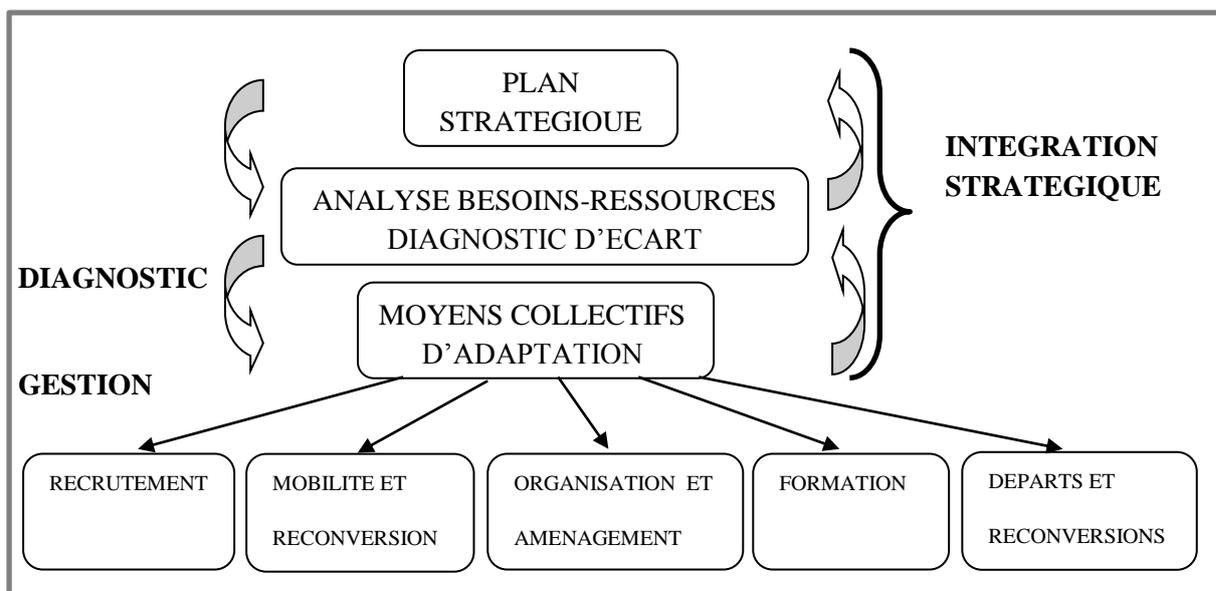
- La cohérence avec les objectifs ;
- Le coût de mise en œuvre ;
- Le délai de mise en œuvre ;
- La cohérence avec la culture et le projet d'entreprise ;
- Le poids de l'environnement externe ;
- Le climat social interne.

Ils s'appuient également sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui consiste à déterminer les besoins de l'entreprise et évaluer les compétences. Le constat d'un déséquilibre entre les besoins et les ressources doit conditionner les orientations stratégiques des ressources humaines.

2. La démarche stratégique de la GPEC :

Le schéma suivant présente la démarche stratégique de la GPEC :

Figure 9 : La démarche stratégique de la GPEC.



Source : MARTORY, (B) et CROZET, (D) : Op cit, P.34.

³⁰ GAVAND, (A) : *Recrutement, les meilleures pratiques*, édition d'organisation, France, 2005.P.28.

La GPEC est un outil stratégique, mais surtout un outil de management. En effet, la mise en place d'une telle démarche facilite les choix des dirigeants, des managers et des collaborateurs identifiant et souscrivant à des niveaux de compétences prérequis pour l'embauche, la promotion, la formation, l'évolution ou la reconversion du personnel. Elle est également un outil de management, dans la mesure où cette étude est réalisée de manière participative entre les différents niveaux hiérarchiques et les titulaires des postes.

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

2.1. Outil de justification de rémunération :

La GPEC est un outil de justification de rémunération dans la mesure où le descriptif positionne chaque fonction sur une échelle de compétences qui sont les principaux déterminants du salaire.

2.2. Outil de formation :

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

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

2.3. Outil d'appréciation des personnes et de gestion des carrières :

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

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

hypothèses d'évolution en fonction des modifications de la structure et des évolutions technologiques.

2.4. Outil d'employabilité :

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

3. La GPEC, un outil de recrutement :

3.1. La stratégie de recrutement :

La stratégie de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix des moyens permettant de pourvoir des postes vacants. Cela exige qu'elle soit en cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise et la stratégie des ressources humaines.

La formulation de la stratégie de recrutement est imprécise et peu structurante. Trop souvent la direction générale s'implique insuffisamment dans la fonction recrutement, pourtant vitale pour l'avenir de l'entreprise. Le recrutement est délégué à la direction des ressources humaines, qui elle-même se décharge de ces responsabilités des services recrutement composés fréquemment de purs techniciens. Ceux-ci se cantonnent à l'évaluation des besoins, et n'ont pas toujours les moyens d'avoir une vision globale de la fonction, ou, qui plus est d'orienter réellement la politique de recrutement de l'entreprise.

À travers le temps le recrutement prend une orientation différente, marquée par une forte prise en compte de l'enjeu que représente la recherche de collaborateurs. À cela s'ajoutent, une structuration du processus, une centralisation de la fonction ou, pour certaines entreprises, une externalisation du service, à l'instar d'autres fonctions comme l'informatique, la gestion de paie...

3.2. Le rôle de la GPEC dans la stratégie de recrutement :

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences permet de gérer de façon proactive le côté dynamique des besoins en effectifs et en compétences en prenant en compte l'ensemble des paramètres liés aux ressources et besoins de l'entreprise en termes d'emplois

et de compétences. A partir des ressources et besoins actuels, comparés aux ressources et besoins futurs, on calcule les écarts et on définit les besoins de recrutement en termes qualitatifs (compétences) et quantitatifs (effectifs) à une échéance donnée.

Plus précisément, la gestion des compétences est une aide pour le recrutement puisqu'elle permet une adéquation entre la personne recrutée et le besoin de l'entreprise. En plus le recrutement est un outil pour la gestion car il permet d'introduire de manière ciblée dans l'entreprise les compétences attendues. En effet, c'est lors du recrutement que va se faire une sélection de personnes en fonction des attentes de l'organisation. On choisira les futurs employés en fonction de compétences diverses qui ne sont pas forcément en lien avec le métier. Il peut en effet s'agir d'un choix qui repose sur des compétences comportementales (autonomie, flexibilité,...) relationnelles (esprit d'équipe,...) ou technologiques (maîtrise de Word...).

Conclusion du chapitre :

Les coûts de recrutement constituent un enjeu financier pour le recruteur et pour l'entreprise, pour la mise en œuvre d'un processus adéquat et homogène, qui permet l'entreprise de réduire les écarts entre les effectifs réels et les effectifs souhaités.

Un processus d'acquisition des compétences regroupe l'identification du besoin, la définition du profil du candidat, la recherche des candidatures, la sélection du candidat, et l'intégration du candidat retenu, il nécessite aussi le choix de la source de recrutement, et l'utilisation des méthodes efficaces pour choisir un salarié qui répond aux besoins de l'entreprise.

La stratégie générale de l'entreprise implique la mise en place d'une stratégie des ressources humaines, et la stratégie de recrutement est considérée comme une option stratégique pour la stratégie des RH. Dans ce sens, le processus de recrutement ne peut être isolé d'une stratégie globale et prévisionnelle des ressources humaines, concrétisée par une démarche GPEC.

Chapitre III :

**Analyse de la démarche GPEC et son rôle dans
l'acquisition des compétences au sein de
l'établissement d'accueil**

Introduction du chapitre :

Anticiper son mode de gestion et ses besoins futurs, est le but de toute entreprise, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche indispensable, qui occupe une place très importante dans les activités de l'entreprise, et dans le cadre de la compréhension de son rôle dans l'acquisition des compétences (le recrutement), nous avons jugé utile d'effectuer une étude des différentes activités RH sur terrain.

Dans ce troisième chapitre nous présenterons trois sections : présentation de l'organisme d'accueil, la démarche méthodologique de l'étude (analyse quantitative de l'effectif de l'unité, et analyse la politique de recrutement au sein de la direction), et l'enquête par entretien et par sondage (analyse des résultats de l'entretien, et analyse des résultats du questionnaire).

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil (la direction de l'unité postale de la wilaya d'Oum El Bouaghi).

L'unité postale de la wilaya d'Oum El Bouaghi (UPW OEB) fait partie du corps de l'institution publique : Algérie poste.

Algérie poste et télécommunication est un organisme qui a été instauré après l'indépendance par l'Etat Algérien, sa création date de la période coloniale, de même que plusieurs autres institutions tel que l'état civil.

Depuis l'année 2000, le secteur des postes et télécommunications fait l'objet d'une réforme en profondeur caractérisée par l'adoption de la loi N°03/2000 du 05 Août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications. Cette profonde réforme permet d'assurer la compétitivité et la diversification de l'économie Algérienne et de ses entreprises et de favoriser le développement d'un secteur de la poste et des télécommunications concurrentiel et dynamique, à même d'assurer un meilleur service à ses citoyens dans un contexte de globalisation croissante caractérisée par:

- L'adhésion prochaine de l'Algérie à l'organisation mondiale de commerce (OMC) ;
- L'accord d'association à l'Union Européenne ;
- L'adhésion à la Zone de Libre Echange Arabe.

Parallèlement à la refonte du cadre législatif et réglementaire, la restructuration du secteur s'est traduite par la création de l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications, d'Algérie poste et d'Algérie télécom.

Algérie poste s'est séparée d'Algérie télécommunication, la décision de la séparation a eu lieu en 2000, mais son application a été effectuée en 2002 (décret de l'année 2002), cela a impliqué la mise en place de deux directeurs généraux pour que chacun assure la gestion et le fonctionnement de chaque établissement.

1. Présentation d'Algérie poste :

Algérie poste qui est gérée par le ministère des postes et des technologies de l'information et de la communication situé à Alger.

Une institution publique à caractère commercial industriel, Il est créé au niveau de chaque wilaya une structure de transition dite « Unité Postale de Wilaya » dont les missions et les compétences recouvrent l'ensemble des activités postales ainsi que les prérogatives de services communs précédemment exercées par les directions de wilaya.

Ces unités postales de wilaya sont la structure décentralisée d'Algérie poste, comme elles procèdent aux activités opérationnelles et de coordination au niveau de la wilaya, elle fonctionne sous l'autorité d'un responsable, qui exerce sa fonction hiérarchique sur l'ensemble des personnels de l'unité de la wilaya.

Algérie poste regroupe 48 unités postales réparties sur les wilayas du pays, qui sont en relation directe avec les citoyens et qui sont à leur service (paiement des pensions, ouverture de compte CNEP et CCP, paiement des mandats, émission et réception de mandats et télégraphe, encaissement téléphone, vente de timbre, affranchissement des envois postaux, retrait des instances en guichet, paiement retrait à vue, paiement chèque postaux, règlement des factures Sonelgaz).

L'organisation d'Algérie poste s'articule en 3 niveaux :

- Niveau central : concernant la direction générale et toutes ses fonctions de gestion nationale ;
- Niveau régional : créé 08 directions territoriales des postes (DTP), elles ont un domaine de compétence qui recouvre pour chacune d'elle les régions issues de découpage géographique des postes et télécommunications ;
- Niveau local : créé des unités postales de wilaya (UPW) dans les chefs-lieux des 48 wilayas.

2. Présentation de la direction de l'unité postale de la wilaya d'Oum El Bouaghi (DUPW OEB) :

La direction de l'unité postale de la wilaya d'Oum El Bouaghi située au centre de la wilaya : rue 1 Novembre 54, elle est chargée de l'organisation de l'administration ainsi que de tous les bureaux de poste de la wilaya (ses environs et ses communes (voir annexe 1)).

La division réseau adapte son organisation territoriale, en fonction de la politique d'aménagement du territoire d'une part et des choix organisationnels de l'établissement orientés présence de proximité, impératif de service public obligation de rentabilité commerciale, soit en direction de la satisfaction client et vers les marchés.

2.1. Autorité de la DUPW OEB :

La direction de l'unité postale de la wilaya d'OEB est dirigée par un directeur. Il a autorité sur l'ensemble des bureaux de poste implantés dans le territoire géographique de la wilaya, ainsi que sur l'ensemble des structures de la direction et des centres spécialisés implantés dans la wilaya et relevant de la division réseau.

2.2. Missions de la DUPW OEB :

La DUPW OEB, à travers une organisation structurelle déclinée de celle adoptée pour le siège offre sur l'ensemble des bureaux de poste de la wilaya, toutes les prestations, produits et services assurées par l'entreprise à ses clients.

Elle vise ainsi à répondre efficacement, qualitativement et de manière permanente à leur besoins et exigences, dans le respect de l'esprit de sa vocation de service publique.

La DUPW OEB est chargée :

- D'assurer la gestion comptable et financière de la direction ;
- D'organiser, d'assurer et de coordonner l'exploitation des bureaux de poste relevant de son autorité ;
- De veiller au respect de l'exécution des plans d'actions définis par les directions des divisions et les directions centrales ;
- De veiller au contrôle régulier et inspection des bureaux de poste et centre ;
- De participer aux inventaires ;
- De proposer le budget et la plan d'investissement de la direction de l'unité postale ;
- De promouvoir et d'animer les politiques commerciales autour des produits de l'établissement.

3. Description du service d'accueil (sous-direction des ressources humaines et des moyens généraux) :

Elle s'organise comme suit :

- Bureau de l'administration du personnel ;
- Bureau moyens généraux et équipements informatiques, (voir annexe 2).

3.1. Bureau d'administration du personnel :

Les deux activités principales de ce bureau sont : la gestion et le développement des ressources humaines, et la gestion de paie.

Dont la mission principale est d'exécuter les actions suivantes :

- Préparation et saisie des éléments variables de paie du personnel de la DUPW OEB ;
- Mettre en œuvre les systèmes d'information des ressources humaines SIRH ;
- Mise à jour et modification de la situation des personnels ;
- Exploitation du logiciel paie ;
- Déployer les procédures de contrôle à priori et à posteriori ;
- Fournir les fiche de paie ;
- Établir les mutateurs pour toute création ou modification ;
- Établissement des demandes de paiement ;
- Suivi de la communication des budgets destinés au personnel ;
- Proposer à temps les réajustements éventuels ;
- Anticiper les besoins en budget ;
- Piloter les opérations de gestion collectives du personnel (personnel de la direction de la wilaya et des bureaux de poste relevant de son autorité : recrutement, avancement, titulaires, vacataires, bridages de réserve des receveurs) ;
- Gestion de l'emploi, des carrières, des mobilités et des compétences ;
- Gestion prévisionnelle du personnel (déterminer les besoins en personnel) ;
- Organisation de la tenue des sessions du conseil de discipline ;
- Application de la réglementation en la matière et mise en œuvre des programmes de recrutement et de formation de personnels ;
- Etablissement des listes de candidature aux postes supérieurs ;

- Optimisation des ressources réseau au sein de la wilaya d'OEB ;
- Organisation des examens et des concours initiés par la division ;
- Mise en œuvre des programmes d'action des œuvres sociales ;
- Promotion et organisation des activités sociales, culturelles et sportives au profit des personnels et répartition des crédits alloués à la wilaya pour ces activités ;
- Définition des besoins en formation ;
- Organisation des stages pratiques ;
- Attribution des prêts d' d'honneur et de secours ;
- Instruction des dossiers relatifs aux assurances sociales, accidents du travail, affaires médicales, retraites et pensions ;
- Médecine du travail et mise en œuvre des actions pour l'amélioration des conditions de travail.

3.2. Bureau des moyens généraux et équipements informatiques :

Définir les besoins de la direction ainsi que les bureaux relevant de son autorité en matière de mobiliers, matériels, équipements, de transport, imprimés, produits, fournitures..., nécessaires aux services d'exploitation et mise en œuvre des programmes d'approvisionnement ;

- Définir avec les structures concernées le programme de construction, de réhabilitation et d'aménagement des bureaux de poste ;
- Assure la protection et la sécurité des personnes et ces biens de la direction de la wilaya et de chaque bureau de poste y relevant et veiller au contrôle de l'exécution des instructions y afférentes ;
- Assure la gestion des stocks ;
- Définir les besoins en moyens roulants ;
- Définir les besoins en équipements postaux ;
- Gérer les achats et les fournitures.

4. Analyse des activités de base de la sous-direction RH :

4.1. Formation :

La formation professionnelle est un investissement prioritaire de l'DUPW OEB. Elle constitue le moyen privilégié de satisfaction de ses besoins en personnel qualifiés, de valorisation et de développement de sa ressource humaine pour élever son niveau de

qualification et de compétences exigé par les évolutions techniques, technologiques et de gestion.

4.1.1. Les objectifs de la formation au sein de la DUPW OEB :

Les actions de formation développées dans cette direction ont pour objectifs :

- La satisfaction des besoins de l'établissement en main d'œuvre qualifiée ;
- L'adaptation permanente des travailleurs à leur poste de travail compte tenu des changements technologiques ;
- L'élévation du niveau de base des travailleurs ;
- Le perfectionnement des travailleurs pour leur permettre d'acquérir les connaissances et le savoir-faire nécessaire à leur activité ;
- La préparation à la promotion interne des travailleurs ;
- La préparation à la reconversion des travailleurs ;
- Les projets de plan de formation, de perfectionnement et d'apprentissage, adapté à la réalité de l'environnement, ainsi que les projets de contrats de formation et d'apprentissage sont soumis au comité de participation conformément à la législation et à la réglementation en vigueur et aux dispositions de la présente convention.

Deux conditions sont nécessaires pour que ces actions puissent se réaliser :

- Le salarié doit avoir donné son accord par écrit à l'employeur qu'il peut dénoncer dans un délai raisonnable après sa conclusion. Si le salarié refuse de donner son accord, ce refus n'est en aucun cas constitutif ni de faute, ni d'un motif de licenciement ;
- Ces actions peuvent se dérouler hors du temps de travail. En cas d'accord, l'employeur et le salarié définissent préalablement des engagements mutuels :
 - Le salarié s'engage à suivre avec assiduité la formation et à satisfaire aux évaluations prévues ;
 - L'employeur s'engage dans le délai à permettre au salarié d'accéder en priorité aux fonctions disponibles correspondant aux connaissances nouvellement acquises et sur la classification correspondant à l'emploi occupé.

4.1.2. La politique de formation au sein de la DUPW OEB :

La nécessité d'avoir des compétences supplémentaires, exige de répartir les matières demandées dans le cadre de formation en deux parties :

- Formation métiers de la poste ;
- Et formations administrative.

4.1.2.1. Les types de formations existantes dans la DUPW OEB :

- E-learning : au niveau de la DUPW OEB elle-même, tel que chaque employé appelé à ce type de formation a droit d'avoir un compte en ligne avec un mot de passe propre à lui, dans cette formation l'employé suit des cours à distance, ce que lui permet de développer ses compétences sans déplacer et perdre du temps.
- Formation par des séminaires au niveau d'Alger, Sétif, ou Constantine.
- Le coaching : tout travailleur de l'établissement ayant les qualifications et compétences requises, peut être appelé à intervenir dans des actions de formation organisées par l'établissement en tant que formateur.

4.1.2.2. Les besoins de formation au sein de la DUPW OEB :

Les besoins de formation sont expliqués dans les deux tableaux ci-dessous, ainsi le nombre de personne appelées pour la formation pour l'année 2014.

Tableau 3 : Les besoins de formation de l'UPW OEB pour l'année 2014 (formation métiers poste).

Formation métiers de la poste			
	Thème	Durée (jours)	Nombre de personnes
La DUPW	Communication écrite et rédaction administrative	10	21
	Comptes courants postaux	5	2
	Services postaux et EMS	5	3
	Statistiques 539	5	2
	Gestion du patrimoine	7	1
	Audit et contrôle interne	15	6
	Gestion des stocks et approvisionnement	10	2
	Comptabilité carburant	6	1
	Gestion du parc roulant	6	2
	Exploitation et maintenance des machines Affranchir intelligentes et machine à oblitérer	15	3
	Formation JAVA scripte	30	2
	Formation sur les GABS	15	2
	Cisco system (ICND2-BSCI)	30	1
	Les établissements postaux	Accueil au guichet	5
CCP-CNEP-valeurs ajoutées		15	50
Les opérations de retrait		10	35
Traitement des mandats et W.Union		5	30
La gestion des bureaux de poste		15	64
Mouvement de fonds		10	10
Total			317

Source : Documents internes de la DRH.

Tableau 4 : Les besoins de formation de l'UPW OEB pour l'année 2014 (formation administrative).

Formation administrative			
	Thème	Durée (jours)	Nombre de personnes
La DUPW	Techniques générales de gestion des ressources humaines	15	6
	Comptabilité (comptabilité des métiers)	15	1
	Contrôle de la comptabilité mensuelle des établissements postaux	10	12
	Comptabilité des bureaux postaux	10	3
	La gestion budgétaire et la comptabilité générale	30	3
	Mangement général	7	15
	ICDL SATARAT	10	10
	Informatique (windows XP-Access-power point-Excel-world-internet exp)	30	15
	Techniques de marketing	15	3
	Techniques de communication et commerciales	15	6
Les établissements postaux	Comptabilité des bureaux de poste	7	10
	Informatique (Windows XP-Access-power point-Excel-world-internet exp)	10	100
Total			184

Source : Documents internes de la DRH.

4.1.2.3. La formation réelle effectuée pour l'année 2014 :

Tableau 5 : Formation contient des leçons présentées par les formateurs (Alger, Sétif, Constantine).

Nature de formation	Nombre d'agents
Formation sur « exploitation de la solution d'information des bureaux de poste »	2
Formation sur « sécurité des mouvements de fonds »	20
Formation sur « la vente du nouveau produit Storm Ordo »	2
Formation sur « lutte contre le blanchiment d'argent »	1
Formation sur l'accueil »	47
Total	72

Source : Document interne de la DRH.

Tableau 6 : Formation e-learning (au niveau de la DUPW OEB).

Nature de formation	Nombre d'agents
Formation sur « accueil au guichet et gestion relation client »	5
Formation sur « techniques générales des ressources humaines et gestion poste et carrières »	5
Formation sur « gestion budgétaire et l'analyse financière »	3
Formation sur « communication écrite et rédaction administrative »	4
Formation sur « mangement »	5
Formation sur « l'utilisation des guichets automatiques de banques »	12
Formation sur « accueil et traitement des réclamations »	14
Total	48

Source : Dument interne de la DRH.

Plusieurs types de formation sont demandés par la DUPW OEB, ainsi les besoins de formation sont élevés à cause de la diversité des activités de la direction et de ses bureaux de poste.

L'écart entre les besoins de formation et la formation réelle est élevé à cause de la dépendance de la DUPW OEB à la direction générale, qui ne couvre pas tous les besoins de l'unité.

4.2. Promotion :

4.2.1. Définition :

La promotion consiste en l'accès à un poste de travail hiérarchiquement supérieur.

Elle se traduit soit par un changement de poste dans la même filière, soit par un changement de poste dans une autre filière.

Le dispositif de promotion est lié obligatoirement à une vacance de poste réelle et ou à une création de poste.

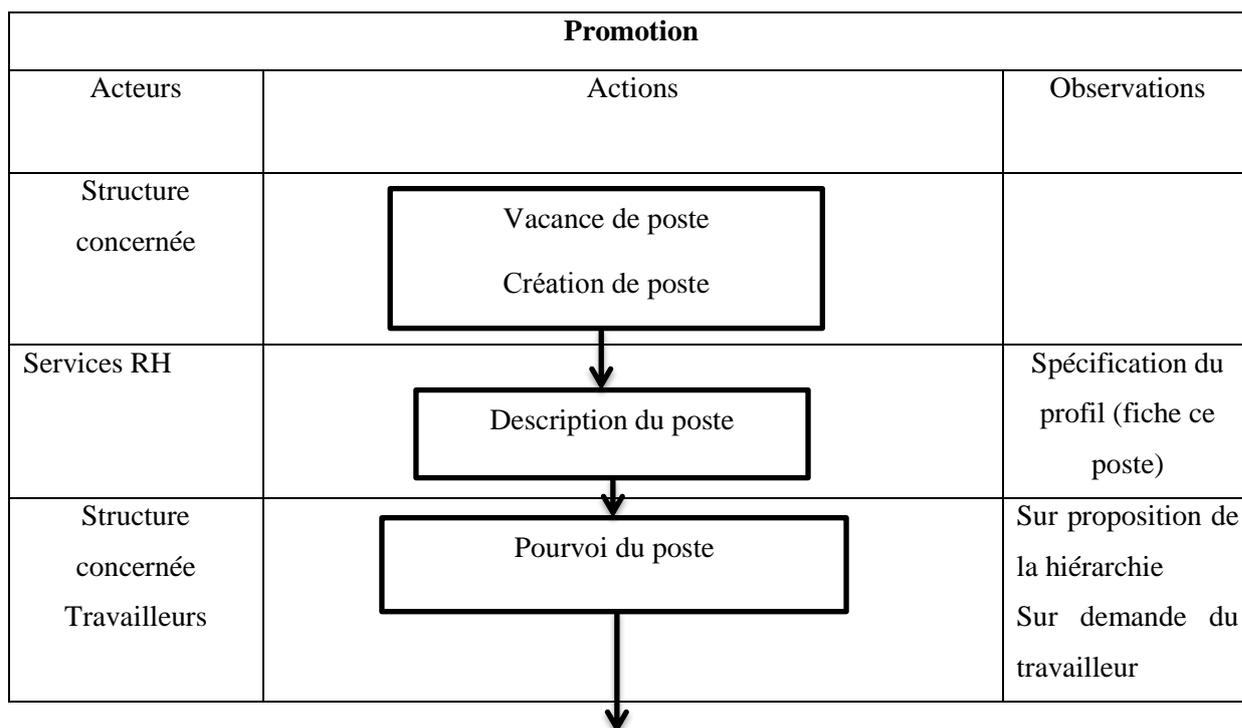
4.2.2. Les conditions d'accès à une promotion au sein de la DUPW OEB :

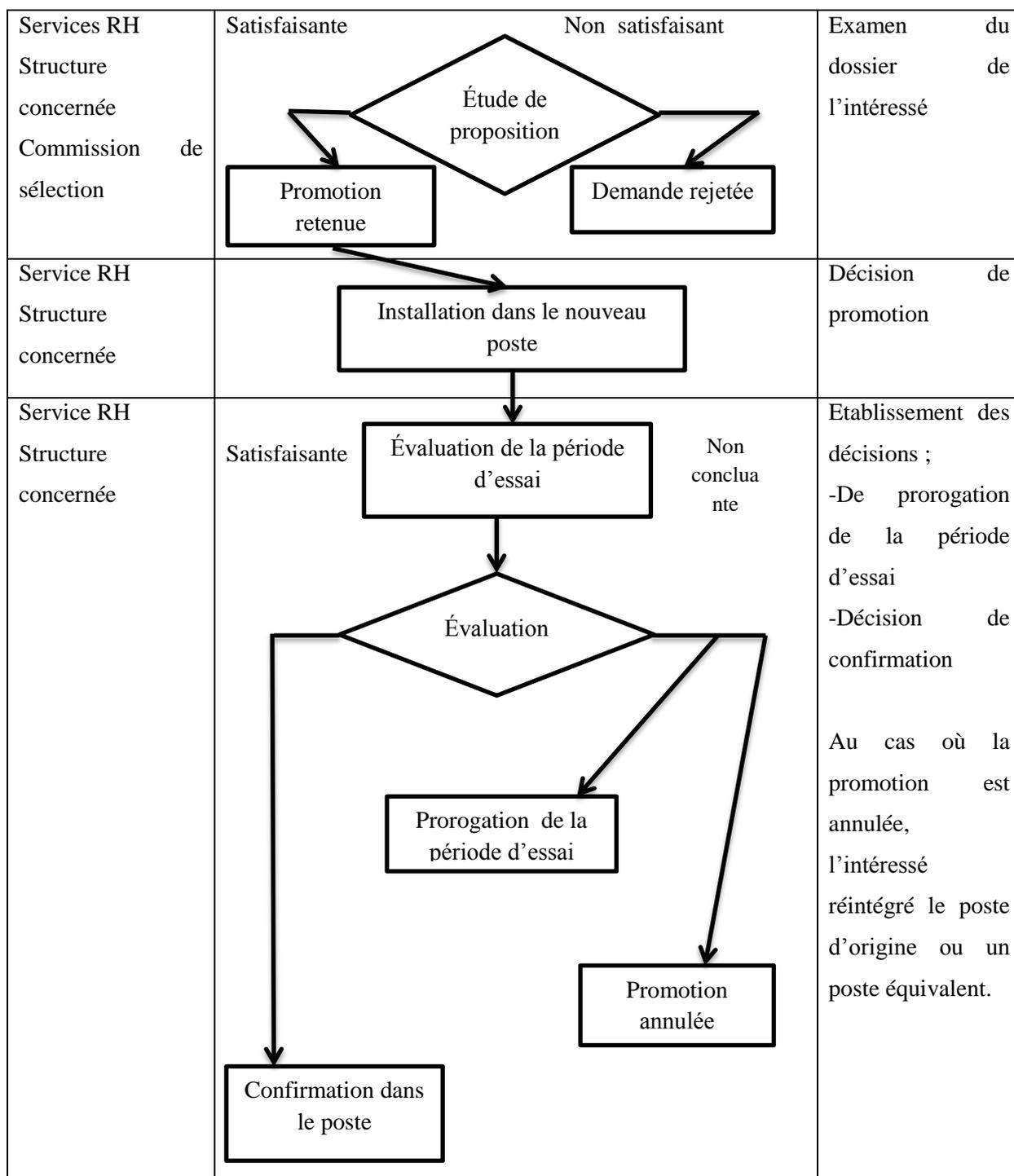
Toute promotion doit satisfaire au préalable aux conditions suivantes :

- Appartenir en priorité à la même filière ;
- Être efficace en priorité à l'établissement d'où existence du poste vacant ;
- Être passionné en priorité au groupe et niveau d'emploi immédiatement inférieur au poste à pouvoir.

4.2.3. Description du processus de la promotion :

Figure 10 : Le processus de promotion dans la DUPW OEB.





Source : Documents internes de la DRH.

NB : Il n'avait aucune promotion pour l'année 2014 au sein de la DUPW OEB.

4.3. Rémunération :

Dans l'article 155 de la convention collective-AP-2013, la rémunération est définie comme la contrepartie du travail fourni. Le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle, il perçoit un salaire.

4.3.1. Les composantes du salaire :

Le salaire versé au travailleur comprend :

- Le salaire de base ;
- Les indemnités ;
- Les primes.

4.3.1.1. Le salaire de base :

Le salaire de base correspondant au poste de travail occupé et tel qu'il résulte de la classification catégorielle de l'établissement « Algérie Poste ». L'éventail des salaires de base constitue la grille des salaires de l'établissement. Il est déterminé par la classification du poste occupé et par l'échelon correspondant à l'avancement horizontal au mérite tel que positionné dans la nomenclature et conformément à l'échelle de salaires.

4.3.1.2 Les indemnités :

Dans l'article 159 de la convention collective, les indemnités attribuées aux travailleurs en compensation d'inconvénients liés aux conditions de travail ou de remboursement des faits engagés dans l'exercice de leur fonction, cessent d'être dues lorsque les conditions ayant justifiées leur attribution n'existent plus.

Les indemnités versées en raison :

- De l'ancienneté du travailleur ;
- Des heures supplémentaires effectuées ; de conditions particuliers de travail et notamment de travail posté, de nuisance, et d'astreinte y compris le travail de nuit et l'indemnité de zone.

4.3.1.2.1. L'indemnité d'expérience professionnelle :

Les travailleurs recrutés, issus de la même branche d'activité, jouissant d'une expérience professionnelle bénéficient, s'ils sont affectés dans la même activité, de l'indemnité d'expérience professionnelle au taux et palier pratiqués par l'établissement.

- 1 à 5 ans —> 1.8 % du salaire de base par ancienneté.

- 6 à 16 ans → 2% du salaire de base par ancienneté.
- 17 ans et plus → 2.5% du salaire de base par ancienneté.

Le taux de 1% est attribué pour les années d'ancienneté acquises en dehors du secteur de la branche d'activité de recrutement.

4.3.1.2.2 L'indemnité d'intérim :

Elle est produite par la déférence entre le salaire de base du poste d'origine du travailleur concerné et le salaire de base du poste qu'il occupe à titre d'intérimaire. Il bénéficie en outre, des primes et indemnités liées au poste de travail faisant l'objet d'intérim.

- Elles sont versées dans leur intégralité quand elles ne sont pas prévues pour le poste d'origine ;
- Lorsqu'elles sont supérieures à celles prévues pour le poste d'origine, le travailleur en perçoit la différence.

Les primes et indemnités au poste de travail d'origine, et non prévues dans le poste qui fait l'objet d'intérim, ne sont pas perçues par le travailleur durant la période de l'intérim.

4.3.1.2.3. L'indemnité d'astreinte :

L'indemnité d'astreinte vise à rémunérer l'imposition faite à tout travailleur astreint de se tenir à la disposition de l'établissement à son domicile, en dehors des heures normales de travail.

Les postes et montants mensuels de cette indemnité sont fixés en annexe à la présente convention. Celle-ci n'est pas cumulable avec l'indemnité de travail posté.

4.3.1.2.4. L'indemnité de gérance et de responsabilité :

Le taux de l'indemnité de gérance et responsabilité est porté à 20% du salaire de base au bénéfice des tenants des postes de catégorie H (l'échelon le plus élevé) de la nouvelle nomenclature des postes de travail annexée à la présente convention collective.

4.3.1.3. Les primes de rendement :

Les primes de rendement représentent la partie variable de la rémunération mensuelle du travail. Elles sont représentées par la prime de rendement individuelle et la prime de rendement collective. Le taux du cumul des deux primes peut varier entre 0% et 40% du salaire de base.

4.3.1.3.1. La prime de responsabilité :

Il est attribué une prime de responsabilité mensuelle aux travailleurs occupant des postes de responsabilité dont les taux et la listes de travail y ouvrant droit sont fixés entre 2000 DA et 10000 DA selon le poste de travail occupé. Cette prime n'est pas cumulable avec la prime de gérance et responsabilité.

4.3.1.3.2. La prime de rendement individuelle :

Le montant la prime de rendement individuelle (PRI) de chaque travailleur est égale au produit du salaire de base de la catégorie par le taux de la PRI, en fonction du montant du nombre de jours effectivement travaillés dans le mois.

4.3.1.3.3. La prime du rendement collective :

Le montant de la prime de rendement collective (PRC) de chaque travailleur est égal au produit du salaire de base de la catégorie par le taux de la PRC de son collectif, en fonction du nombre de jours effectivement travaillé dans le mois.

4.3.2. La masse salariale de la DUPW OEB :

La masse salariale peut être définie comme la somme de rémunérations et charges sociales patronales supportées par l'entreprise au cours d'une période, et mois ou l'année généralement.

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

4.3.2.1. L'évolution de la masse salariale de l'unité :

La masse salariale pour l'exercice 2014 a connu une augmentation de l'ordre de 9.93 % par rapport à l'exercice 2013, représentant un montant de 226 650 074. 85 DA.

Le tableau ci-dessous résume cette évolution :

Tableau 7 : L'évolution de la masse salariale.

U : DA.

Année 2013	Année 2014	Ecart	Taux (%)
226 650 074. 85	251 640 261. 17	249 901 86.3	9.93

Source : Document interne de la DRH.

Section 2 : La démarche méthodologique de l'étude.

La méthodologie GPEC se base sur l'analyse des métiers, des activités et des compétences qui y sont liées. Au départ nous avons amené des efforts de diagnostic RH, et de politique de recrutement, et cela pour pouvoir analyser, décrypter et comprendre le cadre de fonctionnement RH, et le rôle de la GPEC dans l'acquisition des compétences au sein de la DUPW OEB.

Cette analyse a été faite pour l'effectif réel de la DUPW OEB, pour le 31/12/2014.

1. Analyse de l'effectif de l'UPW OEB :

L'effectif global réel (sans inclut les contrats DAIP) de de l'unité postale de la wilaya d'Oum El Bouaghi est de 338 employés au 31/12/2014. Répartis entre ses bureaux de poste et la direction de l'unité.

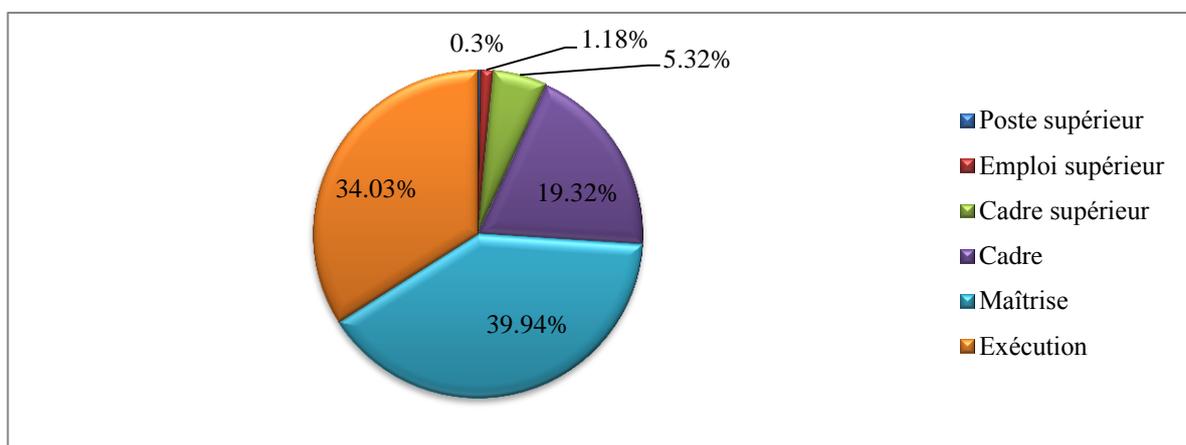
1.1. Répartition de l'effectif global de l'UPW OEB selon les catégories socioprofessionnelles :

Tableau 8 : La répartition de l'effectif réel de la DUPW OEB selon les catégories socioprofessionnelles.

CSP	Nombre de personnel	Taux (%)
Poste supérieur	1	0.3
Emploi supérieur	4	1.18
Cadre supérieur	18	5.32
Cadre	65	19.23
Maîtrise	135	39.94
Exécution	115	34.03
Total	338	100

Source : Document interne de la DRH.

Figure 11 : Répartition de l'effectif par CSP.



Source : réalisé par nous-même.

Nous remarquons que avec 39.94 %, la catégorie des maîtrises représente le taux le plus élevé de l'effectif réel global, suivi de la catégorie d'exécution (34.03%), ce qui montre que l'activité principale de l'unité postale de la wilaya d'Oum El Bouaghi est la prestation des services aux citoyens de la wilaya, ainsi la multiplicité des bureaux de poste exige que la majorité des travailleurs doivent être des maîtrises et des exécutants . La catégorie des cadres

regroupe principalement les chefs des bureaux postaux, elle représente 19.23% de l'effectif global.

Cadres supérieurs, emplois supérieurs, et postes supérieurs représentent les taux les plus faibles de l'effectif réel global (5.32%, 1.18%, et 0.29%) respectivement, car ces postes sont sensibles et réservés au directeur et aux responsables des sous-directions de l'unité postale.

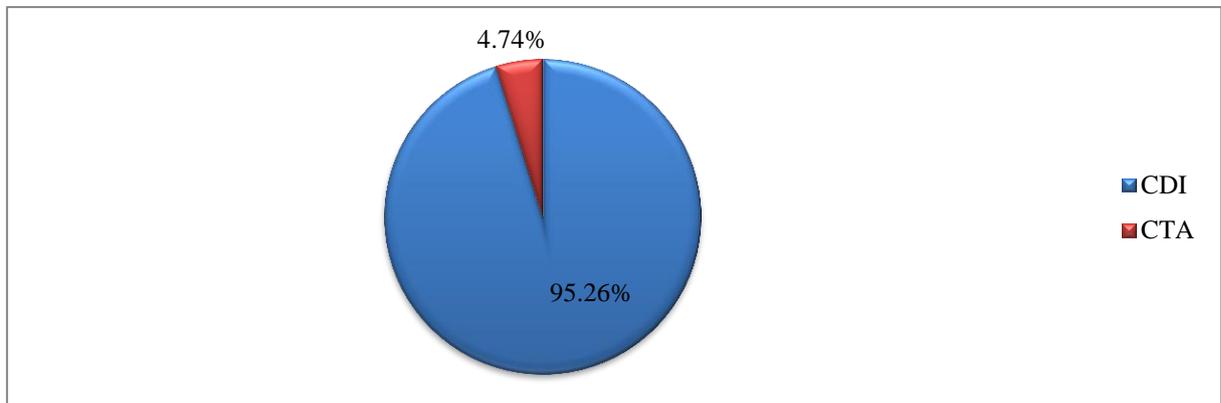
1.2. Répartition de l'effectif global par type de contrat :

Tableau 9 : Répartition de l'effectif réel de la direction par type de contrat.

Contrat	Nombre	Taux (%)
CDI	322	95.26
CTA	16	4.74
Total	338	100

Source : Document interne de la DRH.

Figure 12 : Répartition de l'effectif général par type de contrat.



Source : réalisé par nous-même.

La majorité des effectifs sont inscrits dans l'unité de la wilaya par des contrats à durée indéterminée avec un taux de 95.26%, ce qui conduit à une stabilité pour employés de l'unité. Les contrats de travail aidés (CTA) représentent 4.74% de l'effectif réel global, ces contrats sont établis pour faciliter le recrutement des primo-demandeurs. Les CTA ont un but de préparer l'employé aux contrats à durée indéterminée.

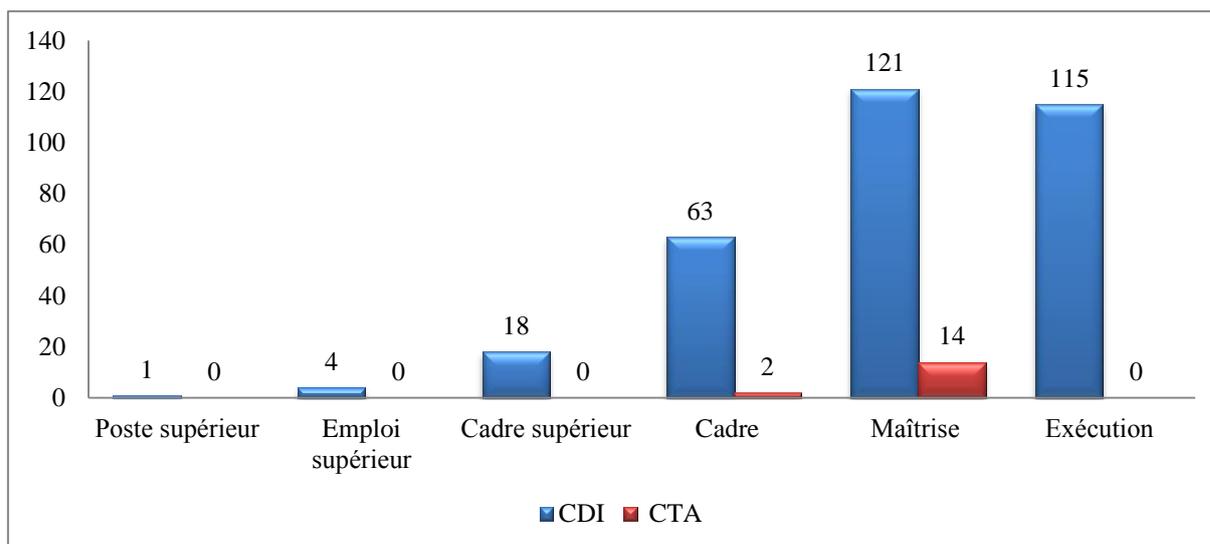
1.3. État de l'effectif par catégories socioprofessionnelle et par type de contrat :

Tableau 10 : Etat de l'effectif par type de contrat et par CSP.

Contrat \ CSP	CDI		CTA	
	Nombre	Taux (%)	Nombre	Taux (%)
Poste supérieur	1	0.31	0	0
Emploi supérieur	4	1.24	0	0
Cadre supérieur	18	5.6	0	0
Cadre	63	19.56	2	12.5
Maîtrise	121	37.58	14	87.5
Exécution	115	35.71	0	0
Total	322	100	16	100

Source : Document interne de la DRH.

Figure 13 : Etat de l'effectif par CSP et par type de contrat.



Source : réalisé par nous-même.

Le grand pourcentage (37.58%) des CDI est réservé aux maîtrises, suivi de la catégorie des exécutions avec un taux de 35.71%, et des cadres avec un taux de 19.56%. Les cadres supérieurs, les emplois supérieurs, et les postes supérieurs sont inscrits dans l'UPW OEB par des contrats à durée indéterminée avec les taux 5.6%, 1.24%, et 0.31%, et respectivement.

Les CTA qui recouvrent la zone la plus faible de l'effectif réel de l'unité postale d'OEB, sont répartis entre deux catégories socioprofessionnelles : les maîtrises avec 87.5% et 12.5% pour les cadres.

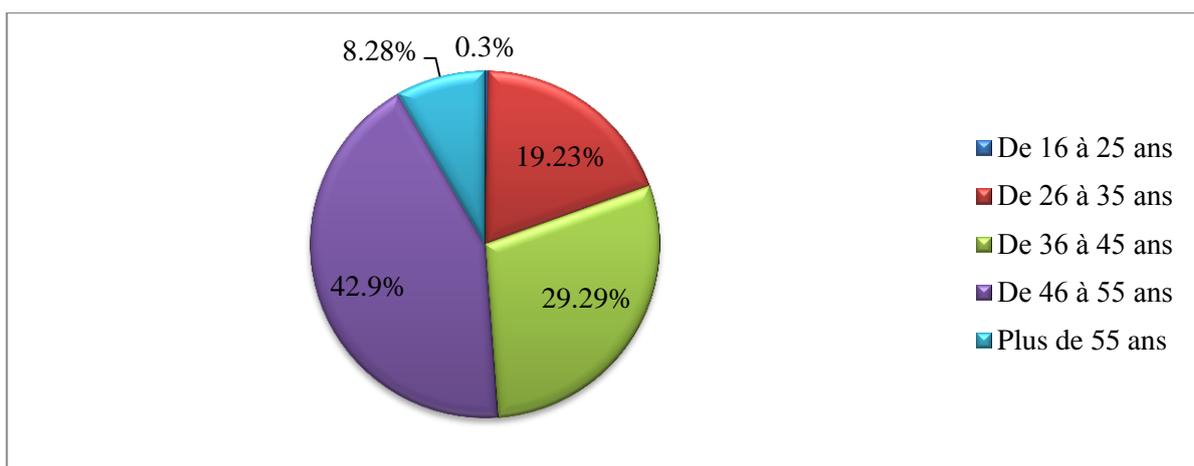
1.4. Répartition de l'effectif par tranche d'âge :

Tableau 11 : Répartition de l'effectif par tranche d'âge.

Tranche d'âge	Nombre de personnel	Taux (%)
De 16 à 25 ans	1	0.3
De 26 à 35 ans	65	19.23
De 36 à 45 ans	99	29.29
De 46 à 55 ans	145	42.9
Plus de 55 ans	28	8.28
Total	338	100

Source : Document interne de la DRH.

Figure 14 : Répartition de l'effectif par tranche d'âge.



Source : réalisé par nous-même.

La répartition des employés de l'unité par tranche d'âge est liée à plusieurs causes telles que : les conditions d'accès aux postes de travail, des démissions, des licenciements, des mutations et des décès.

La tranche d'âge « De 46 à 55 ans » regroupe le plus grand nombre de personnel dans la direction, suivie de la tranche d'âge « de 36 à 45 ans », ces deux tranches assurent l'expertise et l'efficacité de l'exécution de divers travaux confiés à l'établissement.

Les travailleurs ayant un âge entre 26 et 35 ans représentent un taux de 19.23% du total de l'effectif, tandis que les travailleurs ayant plus de 55 ans représentent la proportion de 8.28%, alors que 0.3% de l'effectif global est situé dans la tranche d'âge « de 16 à 25 ans ».

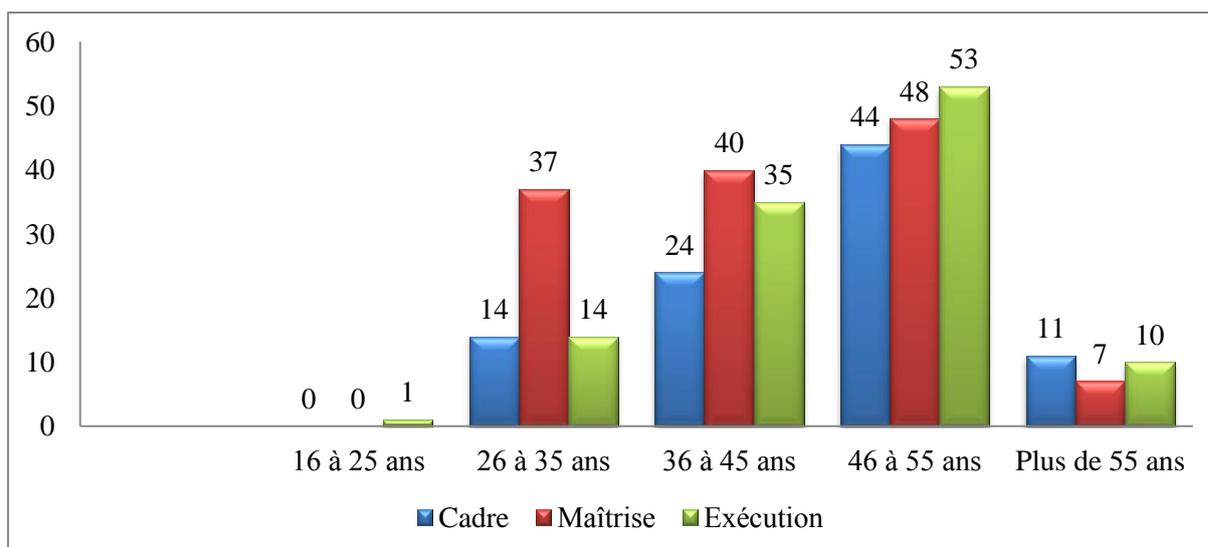
1.5. Etat de l'effectif par tranche d'âge et par CSP :

Tableau 12 : Répartition de l'effectif par tranche d'âge et par CSP.

CSP \ Tranche d'âge	Cadre		Maîtrise		Exécution	
	Nombre de personnel	Taux (%)	Nombre de personnel	Taux (%)	Nombre de personnel	Taux (%)
16 à 25 ans	0	0	0	0	1	0.88
26 à 35 ans	14	15.05	37	28.03	14	12.39
36 à 45 ans	24	25.8	40	30.3	35	30.97
46 à 55 ans	44	47.31	48	36.36	53	46.9
Plus de 55 ans	11	11.83	7	5.3	10	8.85
Total	93	100	132	100	113	100

Source : Document interne de la DRH.

Figure 15 : Répartition de l'effectif par tranche d'âge et par CSP.



Source : réalisé par nous-même.

La majorité des membres de la tranche d'âge « de 26 à 35 ans » sont regroupés dans la catégorie des maîtrises, tandis que les membres de la tranche « 46 à 55 ans » sont répartis entre les trois CSP avec des pourcentages proches. Généralement la tranche d'âge «46 à 55 ans » domine les autres tranches.

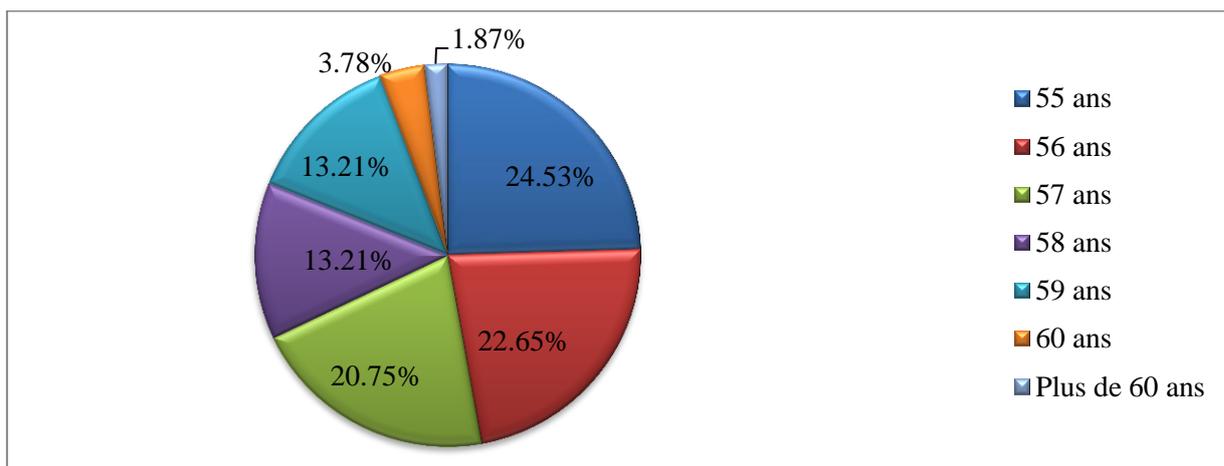
1.6. Etat des agents ayant 55 ans et plus :

Tableau 13 : Etat des effectifs ayant 55 ans et plus.

Age	Nombre de personnel	Taux (%)
55 ans	13	24.53
56 ans	12	22.65
57 ans	11	20.75
58 ans	7	13.21
59 ans	7	13.21
60 ans	2	3.78
Plus de 60 ans	1	1.87
Total	53	100

Source : Document interne de la DRH.

Figure 16 : Etat des agents ayant 55 ans et plus.



Source : réalisé par nous-même.

Les agents ayant 60 ans et plus de 60 ans représentent les taux les faibles du total des agents âgés.

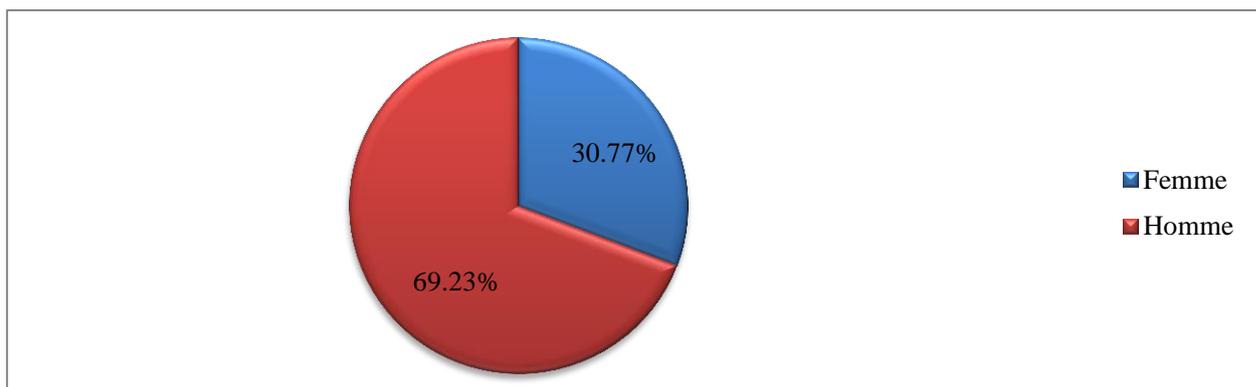
1.7. Répartition de l'effectif par sexe :

Tableau 14 : Répartition de l'effectif par sexes.

Sexe	Nombre de personnel	Taux (%)
Femme	104	30.77
Homme	234	69.23
Total	338	100

Source : Document interne de la DRH.

Figure 17 : Répartition de l'effectif par sexe.



Source : réalisé par nous-même.

Sur un effectif total de 338 employés, les hommes représentent 69.23% contre un taux de 30.77% des femmes.

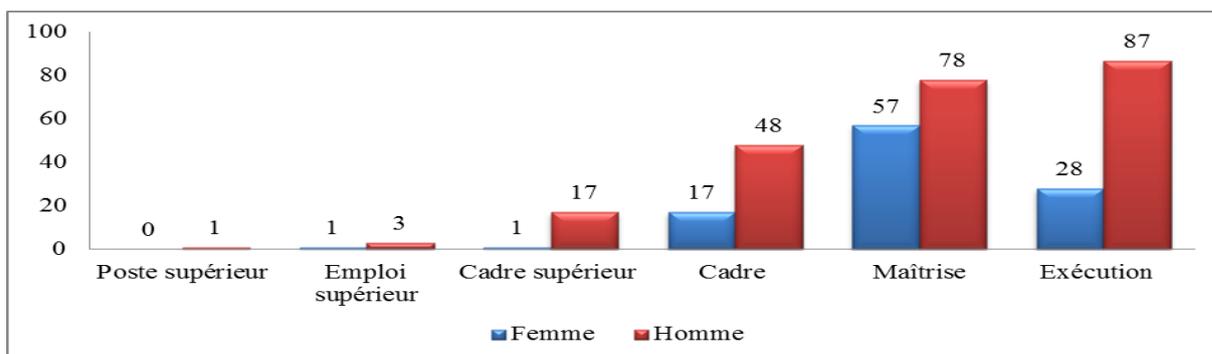
1.8. Répartition de l'effectif par sexe et par CSP :

Tableau 15 : Répartition de l'effectif per sexe et par CSP.

Sexe \ CSP	Femme		Homme	
	Nombre	Taux (%)	Nombre	Taux (%)
Poste supérieur	0	0	1	0.43
Emploi supérieur	1	0.96	3	1.28
Cadre supérieur	1	0.96	17	7.26
Cadre	17	16.35	48	20.51
Maîtrise	57	54.81	78	33.33
Exécution	28	26.92	87	37.18
Total	104	100	234	100

Source : Document interne de la DRH.

Figure 18 : Etat de l'effectif par sexe et par CSP.



Source : réalisé par nous-même.

Dans les emplois supérieurs, les femmes recouvrent 25%. Il existe une seule femme dans les cadres supérieurs avec un taux de 5.56% contre 94.94% d'hommes. Pour la catégorie des cadres le potentiel humain est de 17 femmes face à 48 hommes. Tandis que le pourcentage des deux sexes est proche pour le groupe des maîtrises (42.22% Pour les femmes contre 57.78% pour les hommes).

Nous notons que le pourcentage d'hommes dans toutes les catégories est plus élevé de celui des femmes. Dans la DUPW OEB la priorité revient toujours aux hommes à cause de la nature de travail, qui se caractérise par la fourniture de service aux citoyens de la wilaya au niveau des guichets, qui implique des gens capables de gérer les relations avec les clients.

1.9. Etat de l'effectif par ancienneté :

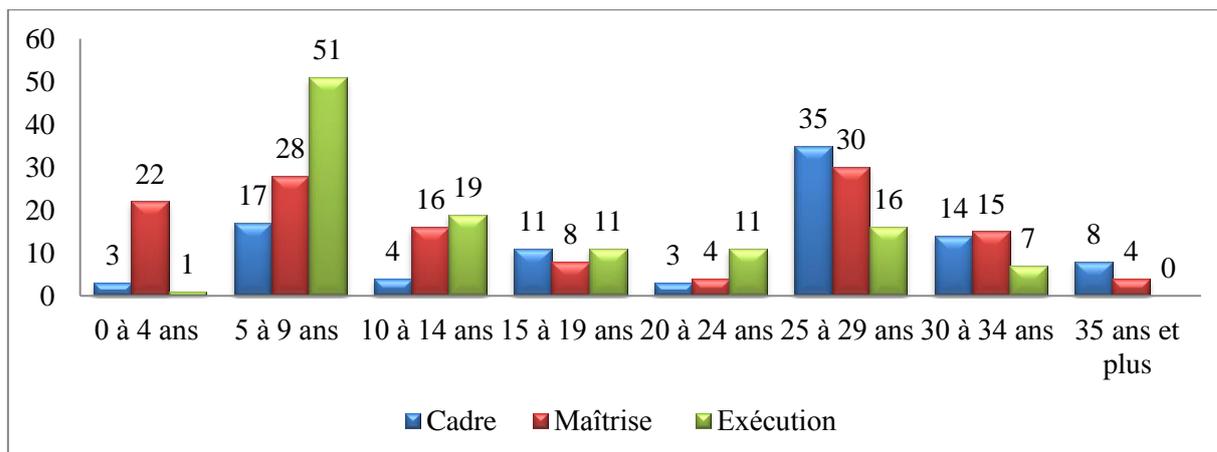
Tableau 16: Répartition de l'effectif par ancienneté et par type de contrat.

CSP \ Ancienneté	Cadre		Maîtrise		Exécution	
	Nombre de personnel	Taux (%)	Nombre de personnel	Taux (%)	Nombre de personnel	Taux (%)
0 à 4 ans	3	3.16	22	17.32	1	0.86
5 à 9 ans	17	17.89	28	22.05	51	43.96
10 à 14 ans	4	4.21	16	12.6	19	16.38
15 à 19 ans	11	11.58	8	6.3	11	9.48
20 à 24 ans	3	3.16	4	3.15	11	9.48
25 à 29 ans	35	36.84	30	23.62	16	13.8
30 à 34 ans	14	14.74	15	11.81	7	6.04
35 ans et plus	8	8.42	4	3.15	0	0
Total	95	100	127	100	116	100

Source : Document interne de la DRH.

NB : dans ce tableau, les postes supérieurs, les emplois supérieurs, et les cadres supérieurs sont inclus dans la CSP : cadre.

Figure 19 : Etat de l'effectif par ancienneté.



Source : réalisé par nous-même.

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

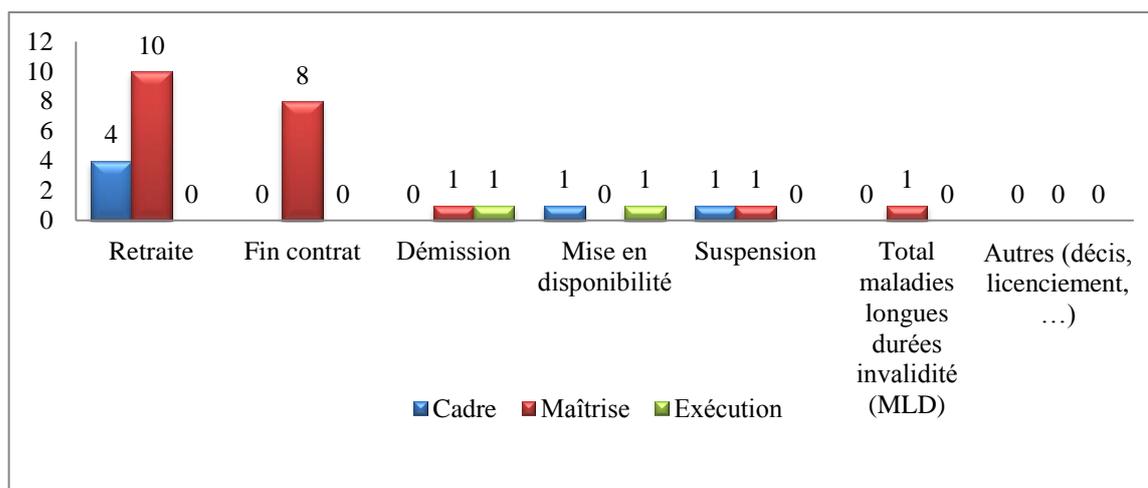
1.10. Les départs pour l'année 2014.

Tableau 17 : Les départs pour l'année 2014.

Cause de départ \ CSP	Cadre		Maîtrise		Exécution	
	Nombre	Taux (%)	Nombre	Taux (%)	Nombre	Taux (%)
Retraite	4	66.66	10	47.62	0	0
Fin contrat	0	0	8	38.1	0	0
Démission	0	0	1	4.76	1	50
Mise en disponibilité	1	16.67	0	0	1	50
Suspension	1	16.67	1	4.76	0	0
Total maladies longues durées invalidité (MLD)	0	0	1	4.76	0	0
Autres (décis, licenciement, ...)	0	0	0	0	0	0
Total	6	100	21	100	2	100

Source : Document interne de la DRH .

Figure 20 : Les départs pour l'année 2014.



Source : réalisé par nous-même.

Le taux le plus élevé des départs dans les deux catégories socioprofessionnelles : cadre et maîtrise est occupé par la retraite, tandis que la catégorie d'exécution a connu deux départs pour l'année 2014 (un à cause d'une démission, et l'autre à cause d'une mise en disponibilité).

Le total des départs est de 29 employés, ce qui montre les efforts que mène la DUPW OEB pour garder ses employés.

1.10.1. Turn-over :

Le turn-over signifie la rotation du personnel dans une entreprise pour une période donnée, il constitue un indicateur important pour les ressources humaines.

Un turn-over élevé n'est jamais un bon signe, ce qui doit alerter vers une analyse des causes. Une fois ces dernières identifiées, l'entreprise doit mettre en place un plan pour baisser son turn-over.

1.10.1.1. Mode de calcul :

Le turn-over est le rapport de la demi-somme du nombre de salariés sortis et du nombre de salariés entrés au cours d'une période donnée, divisée par le nombre initial de salariés en début de période.

Le turn-over de la DUPW OEB pour l'année 2014 est de 8.29%.

(Sorties + entrés) / 2 / Nombre initial d'employés en 2014 = (29 + 31) / 2 / 336 = 0.0892 = 8.29%.

Ce taux est faible, ce qui montre que le climat au sein de la DUPW OEB favorise le travail.

2. La politique de recrutement chez la DUPW OEB :

Le recrutement constitue un axe très important pour la gestion des ressources humaines dans la DUPW OEB, en effet il est considéré comme une source d'acquisition des compétences.

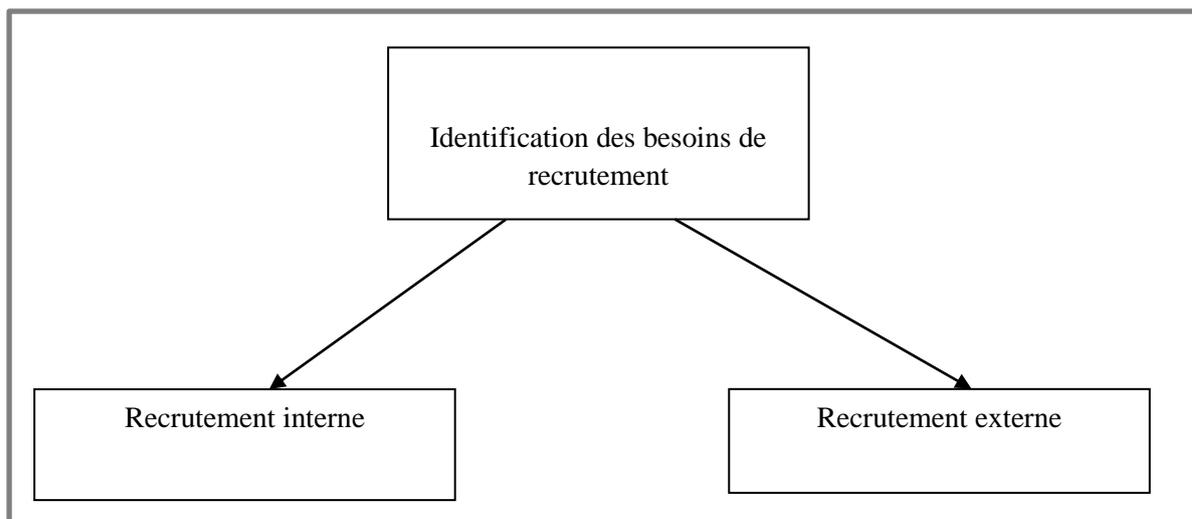
2.1. Les causes du lancement d'un processus de recrutement au sein de la DUPW OEB :

- Vacance d'un poste ;
- Création d'emploi.

2.2. Les types de recrutement au sein la DUPW OEB :

Le schéma suivant montre la politique de recrutement chez la DUPW OEB.

Figure 21 : La politique de recrutement chez la DUPW OEB.



Source : réalisé par nous-même.

2.2.1. Le recrutement interne :

L'article 16 de la convention collective-AP-2013, insiste que les emplois vacants ou nouvellement créés sont prévus en premier lieu par les salariés de l'établissement de la DUPW OEB conformés et remplissant les conditions requises pour l'occupation du poste.

Les conditions du recrutement interne sont les suivants :

Tableau 18 : Les Conditions de recrutement interne dans la DUPW OEB.

CSP	Niveau	Ancienneté
Exécution	1	/
	2	3 ans
	3	3 ans
Maîtrise	1	4 ans
	2	4 ans
	3	4 ans
Cadre	1	5 ans
	2	4 ans
	3	4 ans
Cadre supérieur	1	6 ans
	2	5 ans
	3	5 ans
Emploi supérieur	1	7 ans
	2	5 ans

Source : Documents internes de la DRH

Les candidats au recrutement sur un poste de travail doivent répondre aux exigences d'accès au poste de travail à pourvoir telle que fixées par la nomenclature des postes de travail de la DUPW OEB. Le recrutement est subordonnée à :

- L'appréciation global de ses titres et diplômes et ses référencer professionnelles ;
- L'appréciation des capacités et potentiels sur la base des résultats d'examens ou de tests internes organisés par l'établissement.

Dans ce type de recrutement, on définit une fiche de candidature, qui contient les rubriques suivantes (voir annexe 3) :

- Nom de poste ;
- Classification (groupe, niveau) ;
- Etudes ;
- Formation professionnelle ;
- Expérience professionnelle ;
- Antécédents disciplinaires ;
- Période d'interruption.

2.2.2. Le passage du recrutement interne vers le recrutement externe :

S'ils n'existent pas des employés internes de l'établissement qui répondent aux postes ouverts, on recourra au recrutement externe.

2.2.3. Le recrutement externe :

Les principales exigences de la DUPW OEB pour le recrutement externe sont définies comme suit :

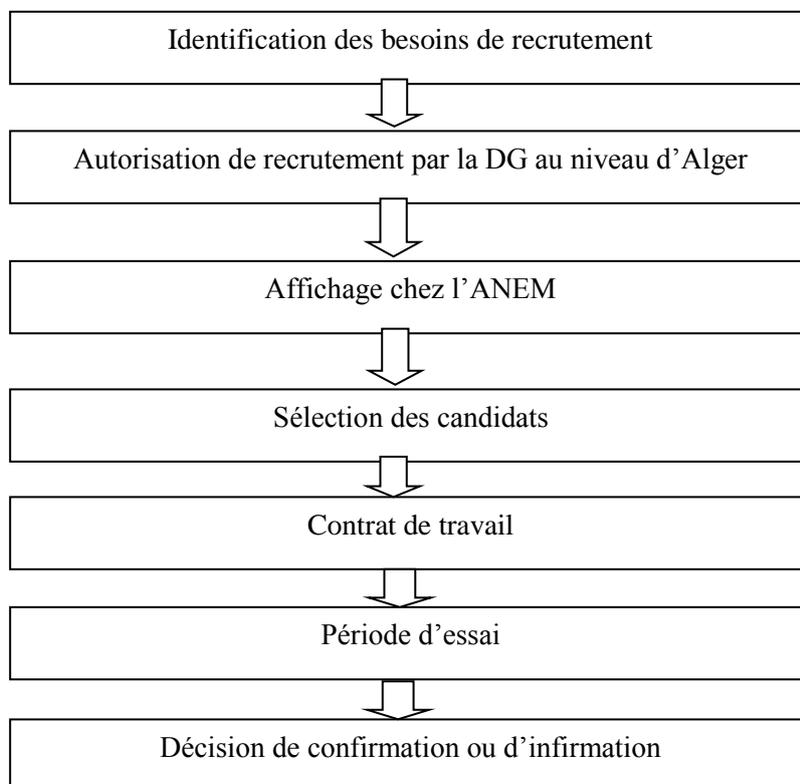
Tableau 19: Les conditions de recrutement externe de la DUPW OEB.

CSP	Niveau	Niveau d'instruction
Exécution	1	Inférieur ou égal à la 6AF
	2	7AF, 8AF
	3	BEF ou BEM+ CAP (9AF+12 à 18 mois de formation)
Maîtrise	1	3AS 2AS+12 mois de formation 1AS+24 mois de formation
	2	BAC+24 mois de formation Technicien supérieur
	3	BAC+36 mois de formation DEUA (UFC)
Cadre	1	BAC+ 4, licence Diplôme d'étude supérieur (DES)
	2	Diplôme ENA, licence+ CAPA
	3	BAC+5 années de formation supérieure Master (LMD)/Licence + PGS
Cadre supérieur	1	Post-graduation
	2	Post – graduation + expérience professionnelle
	3	Post – graduation + expérience professionnelle
Emploi supérieur	1	Post – graduation + expérience professionnelle
	2	Post – graduation + expérience professionnelle

Source : Document interne de la DRH.

2.2.3.1. Les principales étapes du recrutement externe chez la DUPW OEB :

Figure 22 : Les différentes étapes du processus de recrutement externe chez la DUPW OEB.



Source : réalisé par nous-même.

2.2.3.1.1. Identification des besoins de recrutement :

La DUPW OEB définit les besoins de recrutement pour 56 bureaux postaux, et pour la direction de l'unité elle-même.

Tableau 20. : Les besoins de recrutement (situation arrêtée le 31/ 12/ 2014).

CSP	Nombre de poste vacant
Exécution	53
Maîtrise	113
Cadre	27
Cadre supérieur	13
Emploi supérieur	1
Total	207

Source : Document interne de la DRH.

2.2.3.1.2. Autorisation de recrutement par la DG :

Cette autorisation est fournie à la DUPW OEB par la direction générale d'Algérie Poste au niveau d'Alger, elle contient le nombre des employés que la DUPW OEB a le droit de les recruter.

2.2.3.1.3. L'ANEM :

2.2.3.1.3.1. Présentation de l'ANEM :

L'agence nationale de l'emploi (ANEM) est un établissement public à gestion spécifique régi par les dispositions du décret exécutif N° 06-77 du 18 février 2006. L'agence est dotée de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière, elle est placée sous tutelle du ministère du Travail.

Ainsi que la loi oblige toutes les entreprises, publiques ou privées, de passer par l'ANEM pour le recrutement de leurs personnels.

2.2.3.1.3.2. Quelles sont les missions de l'agence ?

Organiser et assurer la connaissance de la situation et de l'évolution du marché national de l'emploi et de la main d'œuvre et de garantir à tout demandeur et à toute entreprise un service de recrutement efficace et personnalisé. A ce titre, l'ANEM est chargée de :

- Mettre en place un système d'information permettant de renseigner de manière précise régulière et fiable sur les fluctuations du marché de l'emploi et de la main d'œuvre ;
- Procéder à toute analyse et expertise en matière d'emploi et de main d'œuvre ;
- Entreprendre toutes études et enquêtes liées à l'accomplissement de sa mission ;
- Développer et normaliser les instruments et outils permettant le développement de la fonction d'observation du marché de l'emploi ;
- Recueillir et mettre en relation l'offre et la demande de travail et à ce titre elle est chargée ;
- Assurer l'accueil l'information l'orientation et le placement des demandeurs d'emploi ;
- Procéder à la prospection et la collecte d'offre d'emploi auprès des organismes employeurs ;

- Organiser la compensation des offres et des demandes d'emploi au niveau national régional et local ;
- Favoriser la mobilité géographique et professionnelle des demandeurs d'emploi.

2.2.3.1.3.3. Quelles sont les objectifs de l'agence ?

L'objectif de l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) est d'assurer une mise en marché maximale des candidatures des demandeurs et de maximiser la réussite des démarche de recrutement des entreprises et de les épauler efficacement dans le recrutement de candidates car nous croyons que le capital humain d'une entreprise sera un élément majeur pour l'accroissement de sa compétitivité et son développement.

2.2.3.1.3.4. Agence de wilaya de l'emploi (AWEM) :

Les agences de wilayas de l'emploi sont placées dans 48 wilayas du pays, pour faciliter le recrutement des demandeurs d'emploi, et répondre aussi aux besoins des entreprises soient publiques ou privées en matière de recrutement.

Notamment agence de wilaya d'empois d'OEB est chargée de :

- Trouver de l'emploi à tout individu qui en exprime la demande ce qui relève de la capacité de la section demandeur d'emploi se composant d'un personnel spécialisé pour prendre en charge des objectifs de placement, de conseil, d'information et d'orientation ;
- La prospection et conseil aux entreprises afin de développer au niveau locale des relations avec les entreprises , ce travail est assuré par la section employeur ;
- Assurer une fonction d'appui et de suivi administratif : traitement des offres; convocation et suivi des demandeurs ;
- Contribuer à la mise en œuvre de la politique de promotion d'emploi conduite par les pouvoir publics.

L'affichage des offres d'emploi de la DUPW OEB se fait au niveau de l'AWEM, où chaque candidat à un profil adéquat à celui définie par la DUPW OEB doit se présenter son dossier pour le recrutement.

2.2.3.1.4. La sélection des candidats :

Traitement des dossiers des candidats par un logiciel Excel pour un premier classement, on relève que les candidats qui répondent aux fiche de candidature exigées par la DUPW OEB.

En se basent sur les résultats d'un concours et d'un test oral, on établit un nouveau classement.

Les candidats choisis cette fois ci, vont être appelés pour signer des contrats de travail avec la DUPW OEB.

2.2.3.1.5. Contrat de travail :

Trois types de contrat sont présentés dans l'opération de recrutement chez la DUPW OEB :

- DAIP ;
- CTA ;
- CDI.

2.2.3.1.5.1. Dispositif d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP) :

L'évaluation de l'expérience en matière de programmes publics d'emploi, mis en œuvre depuis les années 90 a permis de relever des insuffisances.

Cette évaluation a permis aux pouvoirs publics de mettre en place un nouveau dispositif d'aide à l'insertion professionnelle. Ce dernier, vise à enclencher une dynamique de création d'emploi, par la mise à la disposition des entreprises publiques et privées et des institutions et administrations publiques, des jeunes primo-demandeurs d'emploi totalement pris en charge financièrement par l'Etat.

La gestion du dispositif est assurée par l'ANEM, en collaboration avec les directions de l'emploi de wilaya.

2.2.3.1.5.1.1. Objectifs :

- Favoriser l'insertion professionnelle des jeunes primo-demandeurs d'emploi ;
- Faire bénéficier les demandeurs d'emploi d'une rémunération mensuelle et acquisition d'une expérience dans leur domaine professionnel durant leur période d'insertion ;
- Améliorer de et encourager emploi salarié ;
- Encourager toutes autres formes d'actions et de mesures tendant à promouvoir l'emploi des jeunes à travers notamment des programmes de formation-emploi.

2.2.3.1.5.1.2. Conditions d'éligibilité :

Le dispositif s'adresse aux jeunes qui sont à la recherche à leur premier emploi salarié, soient des primo-demandeurs d'emploi :

- Etre de nationalité algérienne ;
- Etre âgé de 18 à 35 ans ;
- Justifier de la situation vis-à-vis du service national ;
- Fournir les titres et diplômes et les justificatifs du niveau d'instruction, de qualification et d'acquis professionnels ;
- Etre inscrit comme demandeur d'emploi auprès d'une agence de l'emploi du lieu de résidence.

2.2.3.1.5.1.3. Catégories ciblées pour la DUPW OEB :

Pour la DUPW OEB le dispositif est destiné à deux catégories :

➤ **Première catégorie (CID) :**

Les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et les techniciens supérieurs issus des établissements nationaux de formation professionnelle.

➤ **Deuxième catégorie (CIP) :**

Les jeunes de l'enseignement secondaire de l'éducation nationale, des centres de formation professionnelle, ou ayant suivi un stage d'apprentissage.

2.2.3.1.5.1.4. Durée du contrat d'insertion :

- Trois années renouvelables dans le secteur des institutions et administrations publiques ainsi que dans les établissements et organismes publics à gestion spécifique ;
- Une année renouvelable dans le secteur économique ;
- Six mois renouvelable une seule fois, à la demande de l'employeur pour les chantiers d'utilité publique ;
- Une année non renouvelable dans les entreprises de production ;
- Une année non renouvelable pour les formations auprès des maîtres artisans.

2.2.3.1.5.2. Contrat de travail aidé :

Recruter des jeunes primo-demandeurs à l'issue d'un contrat DAIP ou directement, bénéficiaire d'une contribution mensuelle de l'Etat, au salaire du poste.

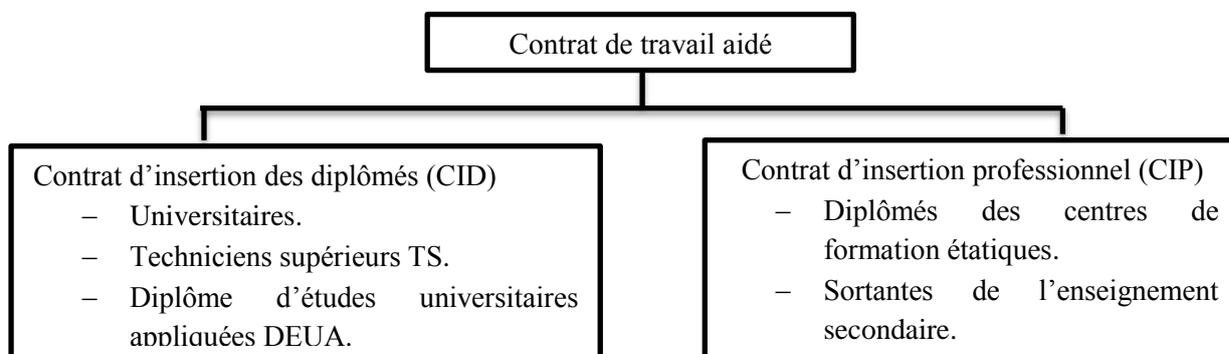
2.2.3.1.5.2.1. Population concernée :

Le contrat de travail aidé (CTA), est destiné aux jeunes primo-demandeurs d'emploi:

- Les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et les techniciens supérieurs issus des établissements nationaux de formation professionnelle ;
- Les jeunes de l'enseignement secondaire de l'éducation nationale, et les diplômés des centres de formation professionnelle ou ayant suivis un stage d'apprentissage ;
- Les jeunes sans qualification.

2.2.3.1.5.2.2. Les types des CTA existants dans la DUPW OEB :

Figure 23 : Contrat de travail aidé.



Source : réalisé par nous-même.

2.2.3.1.5.3. Contrat de travail à durée indéterminée :

Le contrat de travail peut être conclu pour une durée indéterminée mais pour un temps partiel, sans que la durée convenue entre l'employeur et le travailleur ne soit inférieure à la moitié de la durée légale de travail et ce, lorsque :

- Le volume de travail disponible ne permet pas un travailleur à plein temps ;
- Le travailleur en activité en fait la demande pour des raisons familiales ou convenances personnelles que l'employeur accepte.

2.2.3.1.6. La période d'essai :

L'article 31 de la convention collective-AP-2013 exige que l'engagement définitif du travailleur peut être précédé d'une période d'essai stipule obligatoirement par écrit et dont la durée maximale varie selon la catégorie socioprofessionnelle auxquelles appartient le poste de travail à pourvoir.

Dans la DUPW OEB, les périodes d'essai selon les CSP sont définies comme suit :

Tableau 21. Les périodes d'essai.

CSP	Période d'essai par mois
Exécution	2
Maîtrise	3
Cadre	6

Source : réalisé par nous-même.

2.2.3.1.7. Décision de confirmation ou d'infirmité :

L'employeur notifie au travailleur une décision de confirmation ou d'infirmité du recrutement selon les résultats obtenus :

Lorsque les résultats sont jugés satisfaisants, le travailleur est confirmé par décision écrite.

Lorsque les résultats sont jugés insatisfaisants il sera :

- Soit mis fin à la relation de travail du travailleur ;
- Soit informé de la prorogation de la période d'essai.

Dans les deux cas, le travailleur reçoit une notification l'informant de la décision prise par la sous-direction RH de la DUPW OEB et ce, au plus tard le dernier jour ouvrable de la période d'essai, faute de quoi, le salarié est confirmé de droit à son poste de travail.

Le tableau suivant contient les recrutements de l'année 2014 :

Tableau 22 : Recrutement de l'année 2014.

Contrat \ CSP	DAIP		CTA		CDI	Total
	CID	CIP	CID	CIP		
Exécution	0	0	0	0	0	0
Maîtrise	4	0	12	0	8	24
Cadre	0	7	0	0	0	7
Total	4	7	12	0	8	31

Source : réalisé par nous-même.

Section 3 : Enquête par entretien et par sondage.

1. Aspect méthodologique de l'enquête :

Afin de compléter les informations recueillies précédemment, et d'argumenter nos observations, nous avons jugé intéressant de procéder à une enquête auprès du personnel de la DUPW OEB, cela nous permettra de suggérer et d'émettre des actions à mettre en œuvre pour une meilleure application de la GPEC, ainsi, une meilleure optimisation de sa politique de recrutement, dans le but d'atteindre les objectifs assignés.

L'enquête sur le terrain vise à aboutir des informations sur le rôle de la GPEC dans l'acquisition des compétences au sein de l'organisme d'accueil.

Nous avons choisi deux outils, qui nous permettent de répondre à notre problématique de recherche : l'entretien et le questionnaire.

L'entretien consiste en une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs personnes choisies dans le but de collecter des informations concernant une problématique de recherche.

Les questions de l'entretien sont organisées autour de nos hypothèses, c'est-à-dire que nous souhaitons recueillir le maximum d'idées possibles sur ce qui concerne la GPEC et son rôle dans l'acquisition des compétences.

Le questionnaire est un outil de base pour le recueil d'information concernant une population donnée, il est constitué d'un ensemble de questions qui doivent porter, ou aident à porter une réponse à la problématique posée.

L'objet de ce questionnaire est :

- De connaître l'importance qu'accorde la direction à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences ;
- De dégager une idée globale sur la perception de la GPEC par le personnel ;
- Et de cerner le degré d'influence de la GPEC dans l'acquisition des compétences.

Le choix de notre cible s'est porté sur le personnel de la direction, et a touché les catégories socioprofessionnelles : cadre supérieur, cadre, et maîtrise, car ils sont tous concernés par la démarche GPEC.

La taille de notre échantillon est de 34 agents, elle est déterminée d'une manière aléatoire.

Pour la réalisation de notre enquête, nous avons suivi les étapes suivantes :

- La rédaction du questionnaire.
- La distribution des questionnaires sur les éléments de notre échantillon.
- La récupération des questionnaires.
- Le dépouillement et l'analyse des résultats obtenus.

2. Analyse des entretiens :

2.1. Analyse de l'entretien 1 :

Le contenu du discours avec le chargé de l'activité RH au sein de la DUPW OEB consiste à mettre en exigence l'effort investi dans le domaine de la gestion des ressources humaines à savoir la mise en œuvre de la démarche GPEC.

Le chargé d'étude a affirmé que la direction fait des prévisions pour ses besoins en ressources humaines : c'est évident que cette étape permet de mieux gérer l'effectif de la direction pour anticiper les exigences pour le futur en matière de : promotion, rémunération, formation et recrutement, qui est l'axe le plus important pour le développement de la direction. Les outils d'analyse de l'effectif sont inclus à la fois : pyramide des âges, pyramide par ancienneté, répartition par sexe, bilan de carrière...

Concernant l'évaluation des compétences, il y a un manque, car il y avait pas les outils nécessaires pour diagnostiquer les compétences et constater les écarts, donc l'évaluation des compétences au sein de la direction est modeste, ils évaluent quand il y a besoin de mobilité ou de formation. Pour le développement des compétences des salariés, ils se basent sur la formation, mais il y a toujours un problème concernant ce point puisque l'écart entre les besoins de formation demandés par la direction et la formation réelle autorisée par la DG est élevé.

Le chargé de l'activité RH souligne que la direction a fait recours à la démarche GPEC depuis l'année 2003, dont le but était l'organisation des activités de la sous-direction. La GPEC est apparue comme un outil de conduite et d'orientation de la fonction RH.

On retient dans le cadre de cet entretien qu'il existe des efforts en management et conduite des ressources humaines, ces efforts qu'investi la direction dans ce domaine ne sont pas accompagnés par un cadre d'orientation claire et précis sur l'organisation de la sous-direction RH, et ses activités. Le chargé de l'activité RH, souligne avec beaucoup d'intérêt de l'importance de l'équilibre entre la gestion des ressources humaines et l'activité globale de la direction.

2.2. Analyse de l'entretien 2 :

Globalement le déroulement de l'entretien avec la directrice de la sous-direction des ressources humaines de la DUPW OEB a constitué pour nous un espace de communication très intéressant, il nous a permis de la mise en valeur de lien entre la GPEC et le processus d'acquisition des compétences au sein de cette direction.

La gestion des ressources humaines constitue et constituera désormais le moteur de la dynamique de toute l'unité. Nous pensons en général que le processus de concrétisation d'une démarche GPEC, et d'un processus d'acquisition des compétences ne doivent pas s'appuyer uniquement au recours aux fiches de poste et les outils qui sont nécessaires.

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

Nous déduisons que la démarche GPEC est une démarche difficile à adopter au sein de l'entreprise, mais elle est considérée comme la base de la GRH, elle permet à la fois, la gestion des emplois et des compétences, la détection des écarts, et les ajustements nécessaires.

La DUPW OEB a connu un changement dans le processus de recrutement, ce changement a été accompagné par la mise en place de la démarche GPEC, c'est-à-dire à partir de l'année 2003 (l'année où la GPEC a été introduite au sein de la direction), le recrutement a abandonné le caractère classique, et allait vers un aspect qui cherche l'acquisition des compétences.

Ce changement a été conduit par la mise en place des outils de la GPEC tels que : le bilan de carrière et la nomenclature. La GPEC nous a permis de mettre la lumière sur l'analyse des effectifs (par : catégorie socioprofessionnelle, type de contrat, sexe, tranche d'âge, ancienneté...). Ces outils sont très intéressants au sein de la direction pour évaluer et développer les compétences, ce qui mène la précise dans la définition des profils à rechercher.

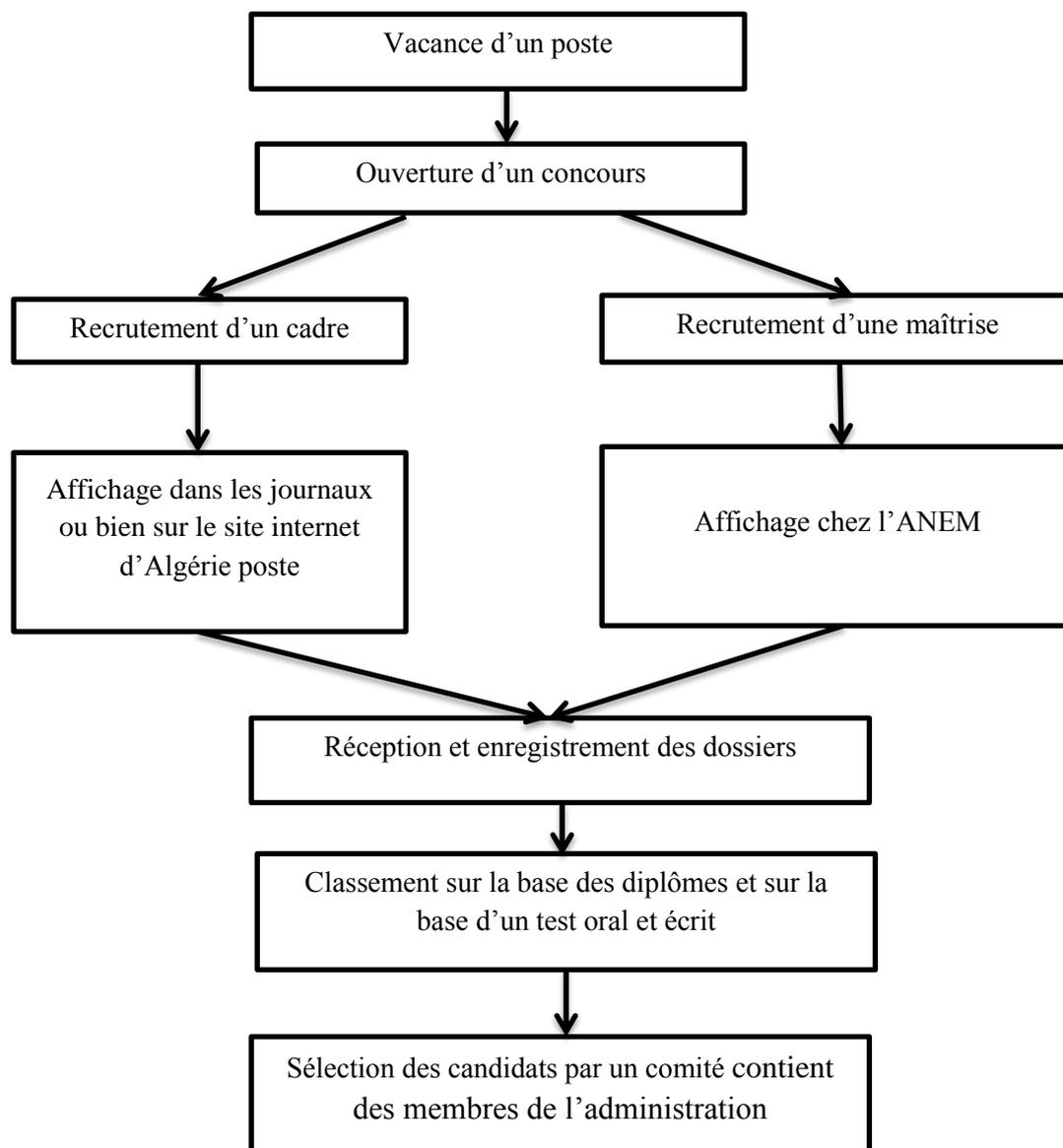
L'influence de la GPEC sur le recrutement est claire, elle apparaît dans le processus de recrutement, plus précisément dans l'identification des besoins de recrutement. Aujourd'hui, le processus de recrutement est caractérisé par la concentration sur les compétences, la définition de la fiche de candidature, et la période d'essai, ce qui nous a autorisé l'acquisition des employés, qui sont indiqués par l'adéquation avec le profil recherché.

Principalement le déroulement de cet entretien nous a conduits de tirer l'influence de la GPEC sur le processus de recrutement au sein de la direction, la directrice des RH a affirmé que la GPEC assure l'identification des besoins de recrutement après la détection des écarts entre les effectifs réglementaires et les effectifs réels, en s'appuyant sur l'équation suivante :

L'effectif règlementaire (545) – l'effectif réel (338) = les besoins de recrutement (207).

(Au 31/12/ 2014).

Figure 24 : Le processus de recrutement classique.



Source : enquête 2015.

3. Analyse des résultats du questionnaire :

3.1. Fiche signalétique :

Tableau 23: Le sexe des enquêtés (question 1).

U. Agent.

Sexes	Fréquence	Taux (%)
Femme	10	29.5
Homme	24	70.5
Total	34	100

Source : enquête 2015.

Les hommes constituent 70.5% de nos interrogés, et le reste (29.5%) représentent le sexe opposé.

Tableau 24: Age des enquêtés (question2).

U. Agent.

Tranche d'âge	Fréquence	Taux (%)
De 16 à 25 ans	0	0
De 26 à 35 ans	8	23.5
De 36 à 45 ans	9	26.5
De 46 à 55 ans	17	50
Plus 55	0	0
Total	34	100

Source : enquête 2015.

La moitié de notre échantillon (50%) ayant un âge compris entre 46 et 55 ans, 26.5% ayant un âge compris entre 36 et 45 ans, 23.5% ayant un âge compris entre 26 et 35 ans, et les tranches d'âge : « de 16 ans à 25 ans », et plus de 55 ans ne figurent pas dans notre échantillon.

Tableau 25 : La CSP des enquêtés (question 3).

U. Agent.

CSP	Fréquence	Taux
Cadre supérieur	10	29.4
Cadre	11	32.35
Maîtrise	13	38.25
Exécution	0	0
Total	34	100

Source : enquête 2015.

Notre échantillon est composé de 38.25% maîtrises, de 32.35% cadre, et 29.4% sont des cadres supérieurs, tandis que la CSP « exécution » est exclue de notre échantillon.

3.2. Opinions des enquêtés par rapport à la GPEC au sein de l'établissement d'accueil :

Tableau 26 : Prévision de la direction pour ses besoins en RH (question1).

U. Agent.

Propositions		Fréquence	Taux (%)
Non		4	11.77
Oui	Emplois	19	55.88
	Compétences	1	2.94
	Emplois + compétences	10	29.41
Total		34	100

Source : enquête 2015.

Dans notre échantillon, 88.23% des personnes que nous avons interrogé ont pensé que la direction fait des prévisions pour ses besoins en ressources humaines, alors que 55.88% ont déclaré que les prévisions de la direction concernent les emplois, 29.41% ont jugé que ces prévisions concernent les compétences, et 2.94% ont affirmé que ces prévisions concernent à la fois les emplois et les compétences. Tandis que 11.77% ont pensé le contraire. Ces résultats nous permettent de constater que les prévisions quantitatives priment sur les prévisions qualitatives.

Tableau 27 : Degré d'information sur la GPEC (question 2).

U. Agent.

Propositions	Fréquence	Taux (%)
Très bon	2	5.88
Bon	8	23.53
Moyen	11	32.35
Mauvais	7	20.59
Très mauvais	6	17.65
Total	34	100

Source : enquête 2015.

Selon le tableau, 32.35% des interrogés ont un degré d'information moyen sur la GPEC, suivi de 23.53% qui ont un bon degré d'information sur la GPEC, 20.59% et 17.65% des interrogés ont des niveaux mauvais et très mauvais successivement, en revanche 5.88% ont un niveau très bon sur la GPEC.

Tableau 28 : Connaissance de la GPEC par rapport au personnel (question3).

U. Agent.

Propositions		Fréquence	Taux (%)
Non		25	73.53
Oui	Donne-t-il au personnel les moyens d'une auto-évaluation de sa propre compétence ?	Non	9
		Oui (lesquels ?)	0
Total		34	100

Source : enquête 2015.

Pour cette question, 73.53% du personnel interrogé ont montré que le système GPEC n'est pas connu par tous les membres du personnel, le reste (26.47%) ont vu que ce système est accessible dans la direction. Le système GPEC ne donne pas au personnel des moyens d'autoévaluation de sa propre compétence au sein de la DUPW OEB.

De la question 2 et la question 3, on constate qu'il y a des défauts dans le système d'information de la direction.

Tableau 29 : La place de la GPEC dans la fonction RH (question 4).

U. Agent.

Proposition	Fréquence	Taux (%)
La GPEC est la base de la fonction RH	13	38.24
Le choix d'adopter une gestion par les compétences correspond à une stratégie de valorisation des RH	7	20.59
La GPEC est un outil stratégique pour l'entreprise	10	29.41
Les besoins de compétence identifiés par la GPEC sont négligés par les responsables RH de l'entreprise	4	11.76
Autres	0	0
Total	34	100

Source : enquête 2015.

La réponse la plus choisie par nos interrogés est : la GPEC est la base de la fonction RH avec une proportion de 38.24%, 29.41% ont pensé que la GPEC est un outil stratégique, 20.59% ont réfléchi que le choix d'adopter une gestion par les compétences correspond à une stratégie de valorisation des RH. Tandis que 11.76% des enquêtés ont répondu que les besoins de compétences identifiés par la GPEC sont négligés par les responsables RH de l'entreprise. Alors qu'on n'a pas eu des autres réponses.

Selon ces résultats on constate que la GPEC occupe une place centrale dans la sous-direction des ressources humaines au sein de la DUPW OEB.

Tableau 30 : La facilité d'adopter une démarche GPEC (question 5).

U. Agent.

Propositions	Fréquence	Taux (%)
Oui	13	38.24
Non	21	61.76
Total	34	100

Source : enquête 2015.

Nous remarquons 61.76% des enquêtés ont affirmé que la GPEC est une démarche difficile à adopter au sein de l'entreprise Algérienne, et 38.24% ont pensé le contraire.

Ces réponses reflètent que la démarche GPEC ne trouve pas un terrain favorable pour être mise en place au sein de la DUPW OEB.

Tableau 31 : La réunion des conditions de mise en œuvre de la GPEC (question 6). U. Agent.

Propositions	Fréquence	Taux (%)
Oui	0	0
Non (quels sont les raisons ?)	34	100
Total	34	100

Source : enquête 2015.

Tous nos interrogés ont affirmé que les conditions de mise en œuvre de la GPEC ne sont pas réunies en vue de la modernisation de la GRH de l'entreprise, les raisons fournies à cette réponse sont presque similaires :

L'absence des efforts efficaces pour une analyse complète des effectifs, la difficulté de la mise en place d'une démarche GPEC, et la difficulté de réunir tous les outils quantitatifs et qualitatifs de cette démarche.

Tableau 32 : La gestion des compétences par la GPEC (question 7). U. Agent.

Propositions	Fréquence	Taux (%)
Non (pourquoi ?)	7	20.58
Oui (comment ?)	27	79.42
Total	34	100

Source : enquête 2015.

Dans notre échantillon, 79.42% de nos enquêtés ont vu que la GPEC permet l'entreprise une meilleure gestion des compétences à travers la formation, le bilan de carrière, et la cartographie des compétences. Le reste (20.58%) ont pensé le contraire, ils ont argumenté leurs réponses par la difficulté d'évaluer les compétences.

Cela montre que la GPEC est un outil de suivi des compétences : acquisition, développement, et conservation.

Tableau 33 : Les obstacles de la GPEC (question 8). U. Agent.

Propositions	Fréquence	Taux (%)
Le nombre de personnel à gérer	14	31.82
La difficulté d'évaluer les compétences	11	25
La difficulté de la mise en œuvre des outils de la GPEC	18	40.91
Autres	1	2.27
Total	44	100

Source : enquête 2015.

Les choix pour cette question étaient multiples, 40.91% des réponses ont montré que l'obstacle à surmonter pour l'introduction de la GPEC au sein de la direction est : la difficulté de la mise en œuvre des outils de la GPEC. 31.82% des réponses présentent le nombre de personnel à gérer comme un obstacle, un quart des réponses est occupé par l'obstacle lié à la difficulté d'évaluer les compétences. Une seule réponse a dit que l'absence d'un cadre juridique pour la GPEC dans notre pays est un obstacle pour l'application de cette démarche au sein de l'entreprise Algérienne.

Tableau 34 : Satisfaction du développement actuel des compétences (question 9). U. Agent.

Propositions	Fréquence	Taux (%)
Tout à fait satisfait	0	0
Satisfait	4	11.77
Ni satisfait ni insatisfait (sans opinion)	16	47.05
Insatisfait	10	29.41
Pas du tout satisfait	4	11.77
Total	34	100

Source : enquête 2015.

D'après les résultats obtenus, 47.05% des interrogés demeurent sans opinion, 29.41% sont insatisfaits, seulement 11.77% sont satisfaits des efforts de la direction dans le cadre du développement de leurs compétences, et pour le reste (11.77%) ils ne sont pas du tout satisfaits. Tandis qu'il n'y a pas des personnes qui sont tout à fait satisfait. Cela montre que les effets que mène la direction dans le cadre du développement des compétences de son personnel sont incomplets.

3.3. Appréciation de la GPEC par rapport à l'acquisition des compétences :

Tableau 35: Le degré d'identification des besoins de recrutement par la GPEC (question 1). U. Agent.

Propositions	Fréquence	Taux (%)
Fort	22	64.7
Moyen	9	26.47
Faible	3	8.83
Nul	0	0
Total	34	100

Source : enquête 2015.

L'analyse des réponses pour cette question montre que 64.7% des enquêtés ont affirmé que la GPEC identifie les besoins de recrutement à fort degré, 26.47% ont répondu que le degré est moyen, le reste (8.83%) ont vu que les besoins de recrutement sont faiblement identifiés par la GPEC.

Ces résultats montrent que la GPEC constitue une étape préalable pour l'identification des besoins de recrutement.

Tableau 36 : La relation entre la GPEC et les objectifs de recrutement (question 2). U. Agent.

Propositions	Fréquence	Taux (%)
Forte relation	20	58.82
Modeste relation	10	29.41
Faible relation	4	11.77
Y pas de relation	0	0
Total	34	100

Source : enquête 2015.

Par une lecture de ce tableau, nous voyons que 58.82% de notre échantillon ont répondu que la démarche GPEC est en forte relation avec l'atteinte des objectifs stratégiques de recrutement, 29.41% d'eux ont répondu que cette relation est modeste, le reste (11.77%) ont vu que c'est une faible relation, tandis qu'il n'y a pas des interrogés qui ont répondu qu'il n'y a pas de relation entre la GPEC et les objectifs stratégiques de recrutement.

Tableau 37 : L'identification des compétences à acquérir par la GPEC (question 3). U. Agent.

Propositions	Fréquence	Taux (%)
Oui (comment ?)	19	55.88
Non (pourquoi ?)	15	44.12
Total	34	100

Source : enquête 2015.

Nous relevons que 55.88% du personnel interrogé ont confirmé que les compétences acquises par le recrutement sont celles identifiées par la GPEC, ils ont justifié ses réponses par : la GPEC permet de définir des profils et des fiches de poste, la GPEC cherche des compétences adéquates avec les postes vacants.

Alors que 44.12% des enquêtés ont vu le contraire, ils ont argumenté que plusieurs postes sont occupés par des gens non qualifiés et non spécialisés, ils ont affirmé que c'est difficile de trouver les profils recherchés.

Tableau 38 : Les résultats réalisés (question 4). **U. Agent.**

Propositions	Fréquence	Taux (%)
Oui (comment ?)	26	76.47
Non (pourquoi ?)	8	23.53
Total	34	100

Source : enquête 2015.

La majorité de nos interrogés (76.47%) ont vu que les compétences acquises après la mise en œuvre de la démarche GPEC ont réalisé des résultats observables, à cause de l'amélioration de la qualité des services offerts aux citoyens, la maîtrise des activités quotidiennes de l'unité notamment dans la gestion des relations dans les bureaux de poste de la wilaya. Le reste (23.53%) ont répondu que ces compétences n'ont pas réalisé des résultats observables, car on n'a pas pu acquérir les compétences recherchées dans les fiches de poste.

Tableau 39 : La planification de l'acquisition des compétences (question 5). **U. Agent.**

Propositions	Fréquence	Taux (%)
Suivre l'évolution des profils	11	19.64
L'analyse prospective des emplois et des compétences	25	44.64
Le couplage entre le poste et la compétence	20	35.72
Autres	0	0
Total	56	100

Source : enquête 2015.

L'analyse prospective des emplois et des compétences représente la réponse la plus choisie par nos enquêtés avec un taux de 44.64%, suivis de la réponse : le couplage entre le poste et la compétence (35.72%). 19.64% des réponses ont dit que le suivi des évolutions des profils est un moyen pour la planification de l'acquisition des compétences par la GPEC.

Les principales contraintes que la GPEC est confrontée pour une prévision de qualité des compétences à acquérir (question 6) :

Les réponses données à cette question par l'ensemble des interrogés sont :

- L'inadéquation entre les compétences demandées pour un poste et les compétences détenues par les candidats ;
- L'absence d'une carte des métiers ;
- La difficulté de la mise en place de la démarche GPEC elle-même ;
- La complexité de définir les compétences nécessaires pour un poste ;
- Les coûts de la mise en place d'une démarche GPEC ;
- Le temps qu'apprend la démarche pour déterminer les prévisions de qualité des compétences à acquérir.

Les conseils proposés afin d'améliorer le cadre d'utilisation de la GPEC dans la direction (question 7) :

Les réponses fournies par notre échantillon sont :

- Bien choisir les choix d'entrée ;
- Se doter des outils de pilotage ;
- L'implication de tous les personnels de la direction pour la mise en place de toute la démarche GPEC ;
- La nécessité d'utiliser des référentiels pour organiser les métiers ;
- La réunion de tous les outils de la GPEC ;
- Renforcer les efforts des responsables de la direction, surtout des responsables de la sous-direction RH.

Conclusion du chapitre :

Ces analyses qu'on a effectuées, nous ont dévoilé les insuffisances dans la pratique de la GPEC au sein de la direction. Si la direction veut réussir sa mission dans sa région, elle doit impérativement accentuer ses efforts sur son personnel tout en tenant compte des besoins et souhaits de ce dernier.

La GPEC ne fera que favoriser cette démarche, elle permettra d'acquérir les compétences nécessaires pour le fonctionnement des différents services de l'unité. Mais, elle reste un challenge important que la DUPW OEB doit réussir si elle veut atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

La DUPW OEB doit se rendre compte que la GPEC n'est pas une fin en soi mais qu'elle est articulée, désormais à l'acquisition de ses compétences.

Conclusion générale

Conclusion générale :

La gestion des ressources humaines est la fonction qui assure à l'entreprise les moyens humains dont elle a besoin pour le travail du présent et de l'avenir. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et le recrutement sont deux aspects stratégiques qui assurent la dynamique de cette fonction, et la performance humaine de l'entreprise en général.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet au gestionnaire des ressources humaines de maintenir un équilibre constant, qualitatif et quantitatif entre les emplois et les compétences. L'équilibre homme-emploi repose sur des mesures d'adaptation à court, à moyen et à long terme dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise.

Pour remplir la mission de l'entreprise, cette fonction effectue des recrutements. Ce sont en effet des processus qui visent à réunir et à sélectionner la compétence appropriée en vue de pourvoir un poste vacant ou nouvellement créé dont le but est d'acquérir des compétences adéquates à l'entreprise.

L'entreprise qui aura le souci de se doter des outils de ressources humaines aura une longueur d'avance pour attirer des candidats potentiels.

Évidemment, les outils du recrutement méritent d'être teintés par la couleur et la culture de l'entreprise. L'application concrète des outils sera possible si les dirigeants de l'entreprise consacrent du temps à cet aspect stratégique, croient en la valeur du capital humain et misent sur le développement des ressources à l'intérieur de l'entreprise.

Tenant compte de l'importance majeure de ces deux aspects dans la gestion des ressources humaines, ce modeste travail a été pour constater le lien entre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et l'acquisition des compétences au sein de la direction de l'unité postale de la wilaya d'Oum El Bouaghi.

La recherche sur terrain vise à traiter la problématique et vérifier les hypothèses de travail selon les objectifs fixés pour notre étude.

À travers l'analyse de la politique de recrutement de la DUPW OEB, aussi l'enquête par entretien et par questionnaire, et l'analyse des résultats obtenus par cette enquête nous sommes arrivés à constater le rôle de la GPEC dans l'acquisition des compétences au sein de cette direction :

La GPEC consiste à constater les écarts entre les effectifs projetés et les effectifs réels, et pour constater ces écarts la GPEC assure l'utilisation des outils nécessaires pour étudier les effectifs (par : CSP, type de contrat, sexe, ancienneté, les départs...).

La démarche GPEC permet les responsables de la fonction RH de définir les besoins de recrutement en quantité (la détection des écarts entre les effectifs règlementaires et les effectifs réels), et en qualité (la définition des fiches de poste et la détermination des profils des candidats).

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil pour maîtriser l'opération d'acquisition des compétences.

Pour notre première hypothèse, l'ensemble de nos personnes interrogées ont confirmé, que malgré la difficulté de la mise en place d'une démarche GPEC, elle est considérée comme la base de la fonction RH. Les efforts que mène la direction dans ce point restent modestes à cause de la dépendance de la DUPW OEB à la direction générale au niveau de la wilaya d'Alger.

À travers les réponses obtenus par l'entretien et le questionnaire, nous pouvons confirmer cette hypothèse, car nous avons constaté une négligence par les responsables de la DUPW OEB de la démarche GPEC, les efforts concernant cette démarche restent limités et réservés uniquement aux responsables de la sous-direction RH.

À travers ces résultats, nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse, la plupart de nos enquêtés ont confirmé que la GPEC identifie les besoins de recrutement à un fort degré. La démarche GPEC est en forte relation avec l'atteinte des objectifs stratégiques de la direction, car elle est apparue comme un outil stratégique et un outil de conduite des différentes activités de la fonction RH.

La GPEC facilite la planification des compétences à acquérir par l'analyse prospective des emplois et des compétences, le couplage entre le poste et la compétence et le suivi des évolutions des profils, ce qui accède une meilleure exploration des compétences, qui détiennent des capacités pour réaliser des résultats observables, dans un cadre d'amélioration contenue de la direction et de toute l'unité en général.

La troisième hypothèse ouvre un sujet très important, qui est le management des talents. Le talent est un terme employé pour définir le personnel hautement qualifié d'une entreprise

qui a une capacité naturelle, facile à mobiliser, qui procure du plaisir et qui mène très souvent au succès.

Le management des talents est un ensemble de pratiques et de procédés dans le domaine des ressources humaines visant à assurer l'efficacité durable du personnel le plus qualifié d'une entreprise. Il a pour but de maintenir l'innovation et les performances de l'entreprise à un haut niveau, en se basant sur les capacités de son personnel sur le long terme. Une gestion des talents efficace est l'un des atouts majeurs pour une entreprise.

Les talents présentent une ressource humaine rare pour l'entreprise, la GPEC semble pouvoir contribuer à l'épanouissement des talents. Cette conscientisation du rôle de la GPEC est le point de départ de la fabrique de talents, pour décrire la démarche consistant à faire émerger en interne les talents d'une organisation. Grâce à la GPEC, l'entreprise a la possibilité d'organiser sa propre fabrique de talents.

Elle doit pour cela faire en sorte d'impliquer les dirigeants, en charge du coaching quotidien et de la mobilisation des collaborateurs. Ce sont des éléments essentiels au succès d'une telle démarche. L'objectif est d'aller au-delà du développement des compétences à la valorisation des talents des collaborateurs. Dans ces contextes, recruter, redéployer, et former les collaborateurs devient une priorité d'entreprise, et la GPEC est une réponse à cette priorité.

La GPEC permet de favoriser la cohérence entre toutes les politiques RH en répondant à différentes problématiques, les difficultés de recrutement représentent une de ces problématiques. Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il permet à la l'entreprise de bénéficier des compétences dont elle a besoin. La réussite d'une démarche GPEC et d'un processus de recrutement assure à l'entreprise l'efficacité de sa fonction RH.

Tout au long de notre stage au sein de la direction de l'unité postale de la wilaya d'Oum El Bouaghi, nous avons pu constater les difficultés auxquelles elle est confrontée en terme de gestion des ressources humaines, nous concluons les principaux résultats obtenus dans les points suivants :

- Au terme des projections que la direction effectue, nous avons constaté que la priorité est accordée au quantitatif plutôt qu'au qualitatif ;
- L'absence d'utilisation des référentiels de compétences/emplois/métiers ;

- Au sujet d'identification et de développement des compétences, les efforts de la direction restent limités ;
- La direction rencontre une défaillance au niveau de son système d'information entraînant une mauvaise circulation de l'information entre la hiérarchie et le personnel ;
- La direction rencontre des difficultés dans le renouvellement de son personnel ;
- L'écart entre les effectifs réglementaires et les effectifs réels est très élevé, cela justifié par la dépendance à la direction générale au niveau de la wilaya d'Alger.

Nous jugeons utile de proposer les recommandations suivantes :

- Rédaction d'un référentiel des compétences, et l'utilisation des outils de la GPEC, qui aide à organiser les activités de la fonction RH au sein de la direction ;
- Mettre en place un plan de formation efficace pour l'ensemble du personnel de la direction afin d'assurer le développement ses compétences ;
- Formalisation d'un dispositif d'accompagnement de la mobilité interne ;
- Amélioration des méthodes de recrutement ;
- Application de tout le processus de recrutement, avec ses détails, pour améliorer la qualité des compétences à acquérir.

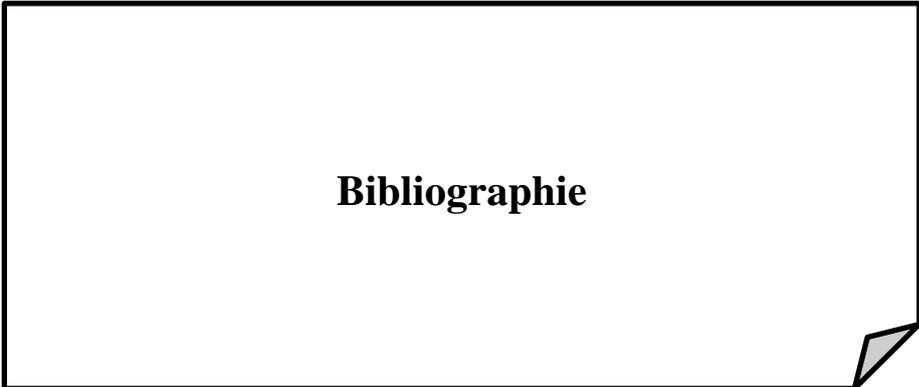
Ainsi la direction est appelée à repenser sa politique de gestion des ressources humaines :

- Elle doit faire de son personnel un moyen pour atteindre ces objectifs ;
- Adapter les compétences du personnel aux besoins de l'entreprise ;
- La concentration sur la définition qualitative des besoins de recrutement.
- La définition d'un processus d'évaluation des employés au sein de la direction afin de mieux suivre leurs carrières ;
- La maîtrise du processus de recrutement, qui assure l'acquisition des meilleures compétences.

Dans ce travail nous avons traité la relation entre deux aspects très importants dans la gestion des ressources humaines : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et l'acquisition des compétences (le recrutement).

La diversité de la main d'œuvre (vieillesse, féminisation, diversité ethnique), les lois adoptées dans le domaine de travail et enfin l'expansion et la diversification des organisations suscitées par la forte concurrence qu'entraîne la mondialisation des marchés contribuent à accroître l'importance de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, d'où nous tirons autres problématiques qui peuvent être objet de recherche pour le future :

- Le rôle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la définition d'une politique de formation.
- La GPEC, un outil de rémunération.
- La GPEC et le management intergénérationnel.
- La GPEC comme un outil de favorisation de la performance humaine des entreprises.



Bibliographie

Ouvrages :

- BACHY, (B), et, HARACHE, (C) : *Toute la fonction management*, Ed, Dunod, Paris, 2010.
- BENCHEMAM (F), et, GALINDO (G), *Gestion des ressources humaines*, Éd, Gualino,
- CAMPOY, (E), MACLOUF, (E), MAZOULI, (K), NEVEU, (V), *Gestion des ressources humaines*, Ed, Pearson.
- COHEN (A) : *Toute la fonction ressources humaines*, éd, Dunod, 2^e édition, Paris, 2010,
- E JACKSON, (S), SABA, (T), et, DALON, (S): *La gestion des ressources humaines*, 4^e, édition, 2008.
- GAVAND, (A) : *Recrutement les meilleures pratiques*, édition d'organisation, France, 2005,
- JEAN (M P) : *Gestion des ressources humaines*, éd Vuilbert, 19^e édition
- KHELASSI, (R) : *Management des ressources humaines*, éd, Houma, Alger, 2010.
- LEDOUX, (J. P) : *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, éd, Afnor, 2008.
- LE GALL, (J.M) : *La gestion des ressources humaines*, PUF Collections « Que sais-je ? », 2^e édition, Paris
- MALLET, (L) : *gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines*, éd Liaison, Paris, 1991.
- MARTORY, (B), CROZET, (D), *Gestion des ressources humaines*, éd, Dunod, 8e édition, France, 2013.
- MARTORY, (B) et CROZET, (D) : *Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performances*, édition Dunod, 5^{ème} éd, Paris, 2002.
- PERETTI (J M), *Ressources humaines et gestion de personnel*, éd, Vuibert, Paris, 1998.
- PERETTI, (J M), *Gestion personnel*, Éd, Vuibert, Paris, 1984.
- PIGEYRE, (F) et DIETRICH, (A) : *La gestion des ressources humaines*, éd, La Découverte, Paris, 2005.
- RAYMOND-ALAIN (T): *La stratégie d'entreprise*, 2^e édition, Ediscience International, Paris. 1993.
- SAURET, (CH) et THIERRY, (D) : *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, éd L'harmattan, 2^e édition, Paris, 1993.

- SEKIOU, (L), BLONDIN, (L), FABI, (B), CHEVALIER, (F), BESSEYRE DES HORTS; (C H) : Gestion des Ressources Humaines; éd, Montréal, 1992.
- SOYER, (J), Fonction formation, éd, d'Organisation, Paris, 2003.
- THIERRY, (D) : la gestion préventive des emplois et des compétences, éd l'Harmattan, Paris, avril, 1990.

Travaux universitaire :

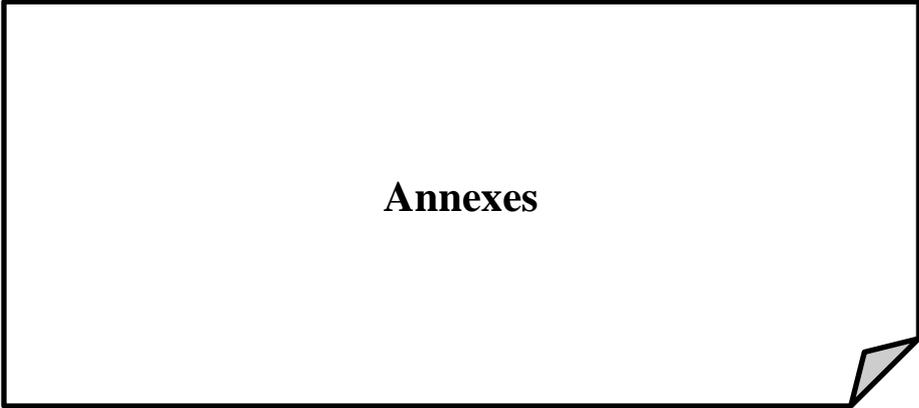
- DOUADI, (M) : *la gestion des ressources humaines*, mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales, Ecole des hautes études commerciales. Alger 2013.
- MOUCI, (O) : *l'étude des conditions de mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, Ecole des hautes études commerciales. 2014.

Textes réglementaires :

- La convention collective –AP-2013

Sites internet :

- **Http: // www.algerie-poste.dz**
- **Http: // www.anem.dz**
- **Http: // www.mire-restructuring.eu/docs/GPEC**



Annexes

Annexe 1



Les bureaux de poste de la wilaya d'Oum El Bouaghi :

La DUPW OEB est responsables de la gestion de 56 bureaux postaux:

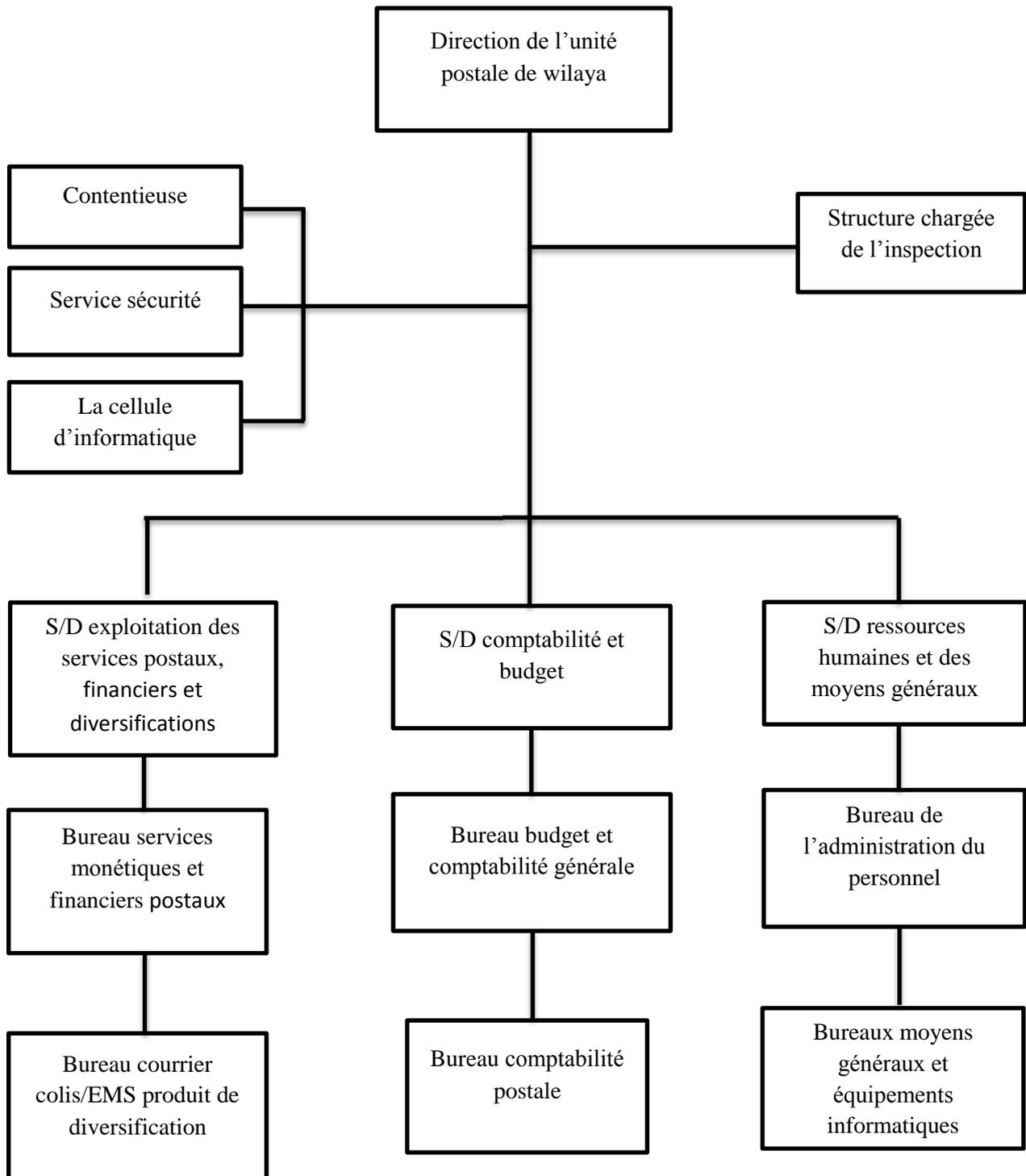
1. Oeb RP HC ;
2. Ain Beida ;
3. Ain M'lila ;
4. Oeb HB ;
5. Oeb 18 Février ;
6. Ain Kercha ;
7. Ain Fakroun ;
8. Meskiana ;
9. Ain Beida 1er Nov ;
10. F'kirina ;
11. Dhalaa ;
12. Oeb Cite An-Nasr ;
13. Henchir Toumghani ;
14. Souk Naamane ;
15. Ain Beida Lazabi ;
16. Ain Beida Saidi Djemoui ;
17. Sigus ;
18. Oeb Air ;
19. Oeb Université ;
20. Oeb Ben Boulaid ;
21. Sidi R'ghis ;
22. Bir Amar ;
23. Touzeline ;
24. Bir Khechba ;
25. El Djazia ;
26. Bir Ounes ;
27. Bir Rogaa ;
28. Berririche ;
29. Berriche ;
30. Behair Chergui ;
31. R'hia ;
32. El Blalla ;
33. Ain Zitoun ;
34. Bougherara El Fedjoudj ;
35. Meskiana Belfatani ;
36. Ain Fakroun Satha ;
37. Sila ;
38. Ain M'lila Dark ;
39. Ain Ben Ayad ;
40. Garaa Saida ;
41. Texas ;
42. Bir Tandja ;
43. Ain M'lila Gouadjelia ;
44. Ain Ferhat ;
45. Hechir Laatache ;
46. Harmelia ;
47. Ouled Hamla ;
48. Ouled Naceur ;
49. Ouled Zaid ;
50. Ain El Bordj ;
51. Bir Chouhada ;
52. Soualhia ;
53. Henchir Douames ;
54. Ain Babouche ;
55. Ouled Gacem ;
56. Oeb Terre.

Annexe 2



L'organigramme de la DUPW

OUM EL BOUAGHI :



Annexe 3



Direction Générale d'Algérie Poste Direction des Ressources Humaines et de la Formation

Annexe N°01

Direction :

Fiche de Candidature a un Poste ou Emploi Supérieur (1)

Poste Sollicité :

Service :

A)

- Nom et Prénom du candidat :
- Date et lieu de naissance :
- Date de recrutement : Fonction assurée actuellement :
- Poste actuel : Date de nomination dans le Poste :
- Résidence actuelle :
- Ancienneté de service au 1^{er} Janvier 2014 : ans Mois : Jours :
- Sanctions disciplinaire durant les trois dernières années :

B) Formation :

* Formation Générale :

Dernière Classe fréquentée :

Titres ou diplôme obtenus :

* Formation Professionnelle :

Nature du cours :

* Perfectionnement, recyclage, stage :

Travaux de recherche :

C)-Fonctions assurées (3) :

Poste de Travail ou fonction assurées : Périodes Service :

NB :

- (1) Fiche à établir en double exemplaire.
- (2) En partant de votre actuel, indiquer dans l'ordre chronologique inverse tous les postes occupés.

D) Cadre réservé au responsable Hiérarchique du Candidat	
Appréciations et notation des éléments suivants :	Note sur 20
1-connaissances générales et professionnelles	
2- Culture générale, Education, Tenue	
3- Sureté de travail et de décision, rendement	
4- Qualité d'organisation	
5- Qualité de jugement, d'initiative et décision	
6- Aptitude à la Direction et au commandement	
Moyens	
E) Avis du Chef immédiat :	
Avis du Directeur :	
F) Cadre réservé à la commission paritaire de sélection : Avis	
G) Cadre réservé à la Direction Générale	
<p>Décision de Monsieur le Directeur Général</p> <p>A LE</p>	

Annexe 4

Guide d'entretien

Nom de l'entreprise :

Adresse :

Nom et prénom de l'interviewer :

Poste occupé :

Date et heure de l'entretien :

Je vous remercie de me recevoir aujourd'hui, et de me consacrer du temps. En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche sur la problématique suivante :

Quel est le rôle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans l'acquisition des compétences au sein de la direction de l'unité postale de la wilaya d'Oum El Bouaghi ?

Cette recherche a pour objectif de comprendre :

- La vision de la direction par rapport à la GPEC ;
- Comment la GPEC est-elle appliquée au sein de la DUPW OEB ;
- Dans quelle mesure la GPEC peut-elle garantir l'acquisition des compétences nécessaires au fonctionnement de différents services de la direction.

L'entretien que nous organisons en ce moment est exploratoire, c'est-à-dire que nous souhaitons recueillir le maximum d'idées possibles sur ce qui concerne la GPEC et son rôle dans l'acquisition des compétences.

I. Présentation de l'entreprise et de la S/D RH

1. Pourriez-vous présenter votre direction ?
2. Quelles sont les différentes missions de la sous-direction RH ?

II. La GPEC

1. Comment gérez-vous les effectifs de la DUPW OEB ?
2. Est-ce que vous faites des prévisions pour vos besoins en ressources humaines ?
3. Quels sont les outils d'analyse des effectifs au sein de votre organisme ?
4. Comment évaluez-vous les compétences de vos salariés ?
5. Comment développer vous les compétences de vos salariés ?
6. Êtes-vous satisfaits des efforts de votre direction dans le cadre d'une démarche GPEC ?

III. La vision par rapport à la GPEC

1. Quelle est votre vision par rapport à la GPEC ?
2. Pensez-vous que la GPEC est un outil stratégique pour votre direction ?
3. Quelles sont les raisons du recours à la GPEC dans votre direction ?

IV. L'historique de la GPEC dans la DUPW OEB

1. Depuis combien de temps la démarche GPEC est appliquée au sein de votre direction ?
2. Pouvez-vous nous donner l'historique de la GPEC au sein de votre direction ?

V. L'importance de la GPEC

1. Quelle est la place de la GPEC dans les activités de la S/D RH ?
2. Quelles est l'importance accordée à la GPEC ?

VI. La GPEC et le recrutement

1. Comment identifiez-vous vos besoins de recrutement ?
2. Utilisez-vous la GPEC comme un outil pour choisir la source de recrutement ?
3. Suivant votre expérience dans le domaine de la gestion des ressources humaines :
 - Pensez-vous que la mise en œuvre de la GPEC a un impact direct sur la qualité des compétences acquises ?
 - Quelle est votre appréciation par rapport au processus de recrutement avant et après la mise en place de la démarche GPEC ?

École Supérieure de Commerce

Questionnaire

Je suis une étudiante en troisième année master (deuxième cycle), option Organisation et Management des Entreprises. J'ai besoin de votre collaboration pour accomplir et réussir mon travail de fin d'étude.

Mon thème s'intitule «Le rôle de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans l'acquisition des compétences», si vous voulez bien répondre aux questions qui suivent, cela ne prendra que quelques minutes de votre temps et sachant que vos réponses seront anonymes.

Merci à l'avance.

L'étudiante :

CHAIBRASSOU Bisma

Données générales :

1) Sexe :

- Homme.
- Femme.

2) Age :

- De 16 à 25 ans ;
- De 26 à 35 ans ;
- De 36 à 45 ans ;
- De 46 à 55 ans ;
- Plus de 55 ans.

3) Catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre supérieur.
- Cadre.
- Maîtrise.
- Exécution.

Opinions des enquêtés par rapport à la GPEC au sein de l'entreprise :

1) Votre entreprise, fait-elle des prévisions pour ses besoins en ressources humaines ?

- Oui.
- Non.

Si oui, ces prévisions concernent :

- Les emplois.
- Les compétences.
- Les emplois et les compétences.

2) Quel est votre degré d'information sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences ?

- Très bon.

- Bon.
- Moyen.
- Mauvais.
- Très mauvais.

3) Le système de GPEC est-il connu et accessible par tous les membres du personnel ?

- Oui
- Non

Si oui, donne-t-il au personnel les moyens d'une auto-évaluation de sa propre compétence ?

- Oui
- Non
- Si oui lesquels ?

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

4) Quelle est la place de la GPEC dans la fonction RH ?

- La GPEC est la base de la fonction RH ;
- Le choix d'adopter une démarche de la gestion par les compétences correspond à une stratégie de valorisation des Ressources Humaines ;
- La GPEC est un outil stratégique pour l'entreprise ;
- Les besoins de compétences identifiées par la GPEC sont négligés par les responsables RH de l'entreprise.
- Autres (à préciser)

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

5) Pensez-vous que la GPEC est une démarche facile à adopter au sein de l'entreprise Algérienne ? A été facile à adopter au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non

6) Pensez-vous que les conditions de mise en œuvre de la GPEC sont réunies en vue de modernisation de la GRH de l'entreprise ?

- Oui
- Non
- Si non, quelles sont les raisons ?

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

7) Pensez-vous que la GPEC permet à l'entreprise une meilleure gestion des compétences ?

- Oui
- Non
- Si oui comment ?

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

- Si non pourquoi ?

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

8) Quelles sont à votre avis les différents obstacles à surmonter pour l'introduction de la GPEC au sein de l'entreprise ? (à choix multiples)

- Le nombre de personnel ;
- La difficulté d'évaluer les compétences ;
- La difficulté de la mise en œuvre des outils de la GPEC.
- Autres :

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

9) Aujourd'hui, êtes-vous satisfaits des efforts de votre entreprise dans le cadre du développement de ses compétences ?

- Tout à fait satisfait.
- Satisfait.

- Ni satisfait ni insatisfait (sans opinion).
- Insatisfait
- Pas du tout satisfait.

Appréciation de la GPEC par rapport à l'acquisition des compétences :

1) À quel degré la GPEC identifie les besoins de recrutement ?

- Fort.
- Moyen.
- Faible.
- Nul.

2) La démarche GPEC est-elle mise en relation avec l'atteinte des objectifs stratégiques de recrutement de l'entreprise?

- Forte relation.
- Modeste relation.
- Faible relation.
- Y pas de relation.

3) Les compétences acquises après la mise en œuvre de la démarche GPEC, ont-elles réalisées des résultats observables?

- Oui.
- Non.

Si oui comment ?

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

Si non pourquoi ?

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

4) Les compétences acquises par le recrutement, sont-elles celles identifiées par la GPEC?

- Oui.

Non.

Si oui comment ?

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

Sinon pourquoi ?

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

5) Comment la GPEC vous a facilité la planification des compétences à acquérir par l'entreprise ? (à choix multiples)

- Suivre l'évolution des profils ;
- L'analyse prospective des emplois et des compétences ;
- Le couplage entre le poste et la compétence ;
- Autres (à préciser)

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

6) Quelles sont les principales contraintes que la GPEC est confrontée pour une prévision de qualité des compétences à acquérir ?

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

7) Quels conseils pouvez-vous proposer afin d'améliorer le cadre d'utilisation de la GPEC dans l'entreprise ?

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

Tables des matières

Dédicaces.

Remerciements.

Liste des tableaux.

Liste des figures.

Liste des abréviations.

Sommaire.

Introduction générale.....	I
Chapitre I : Les fondements de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	1
Section 1 : la GPEC, définition et enjeux	3
1. Définitions.....	3
2. Les objectifs de la GPEC	4
3. Les concepts de base de la GPEC	5
3.1. Gestion.....	5
3.2. La prévision	6
3.3. Emploi	6
3.3.1. Les effectifs.....	7
3.3.1.1. L'effectif habituel.....	7
3.3.1.2. L'effectif inscrit, l'effectif permanent et l'effectif fiscal	8
3.3.2. La structure	8
3.3.2.1. La pyramide des âges	8
3.3.2.2. La répartition par sexe.....	9
3.3.2.3. La pyramide des anciennetés.....	9
3.3.2.4. La répartition selon la nationalité.....	9
3.3.2.5. La structure de qualification.....	10
3.3.2.6. Le croisement des caractéristiques	10
3.3.2.7. Les nationalités.....	10
3.3.2.8. Les autres caractéristiques.....	10
3.3.3. Mouvements et évolution.....	10
3.3.3.1. Les recrutements	11
3.3.3.2. Les départs.....	11
3.3.3.3. L'évolution du niveau d'emploi.....	11
3.3.3.4. La mobilité du personnel.....	12

3.3.3.5. L'évolution des emplois	13
3.4. La compétence	13
3.4.1. Les compétences individuelles et collectives	15
3.4.1.1. Les compétences individuelles.....	15
3.4.1.2. Les compétences collectives	16
4. Les enjeux de la GPEC.....	16
4.1. Les enjeux pour l'entreprise	16
4.2. Les enjeux pour les salariés	17
Section 2 : La démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et es compétences	17
1. Comment accéder à une démarche GPEC ?.....	17
1.1. Les modes d'entrées dans la GPEC	17
1.1.1. L'entrée par le plan moyen terme	17
1.1.2. L'entrée par les unités	17
1.1.3. L'entrée par les familles professionnelles.....	18
1.1.4. L'entrée par les investissements	18
1.1.5. L'entrée par les emplois sensibles	18
1.2. Les outils de la GPEC.....	18
1.2.1. Les outils d'observation des effectifs de l'entreprise	18
1.2.1.1. La pyramide des âges	18
1.2.1.2. La pyramide des anciennetés.....	18
1.2.1.3. Répartition par sexe.....	19
1.2.2. Les outils d'analyses des emplois	19
1.2.2.1. La cartographie des emplois.....	19
1.2.2.2. Le référentiel des compétences	19
1.2.2.3. La construction du dispositif de poste.....	20
1.2.3. Les outils de suivi des ressources humaines	21
1.2.3.1. L'évaluation des compétences	21
1.2.3.2. L'entretien annuel d'appréciation	21
1.2.3.3. Le bilan de carrière.....	21
1.3. Les acteurs de la GPEC	22
1.3.1. La direction des ressources humaines.....	22
1.3.2. La direction générale	22
1.3.3. Les managers	22

1.3.4. Les salariés.....	22
2. Les étapes clés de la démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	22
2.1. La gestion prévisionnelle des effectifs (l'analyse quantitative)	22
2.1.1. Les principes de la gestion prévisionnelle quantitative	23
2.2. La démarche de gestion prévisionnelle des compétences (analyse qualitative).....	23
2.2.1. La présentation de la démarche	23
2.2.2. La pratique des ajustements des compétences	25
2.2.2.1. Les ajustements collectifs	25
2.2.2.2. Les ajustements individuels	26
2.3. Le diagnostic des écarts et évaluation des compétences	26
Chapitre II: La GPEC et l'acquisition des compétences	29
Section 1 : Le recrutement : un élément clé de la gestion des ressources humaines	31
1. Définitions.....	31
2. Les objectifs de recrutement	31
3. L'importance de recrutement	32
4. Les coûts du recrutement.....	33
4.1. Les éléments constitutifs du coût d'embauche.....	33
Section 2 : Le processus d'acquisition des compétences (processus de recrutement).....	34
1. L'identification du besoin	35
1.1. Comment établir une fiche de poste ?	36
2. La détermination du profil du candidat	37
2.1. Les types de contrats.....	38
2.1.1. Un contrat à court terme	38
2.1.2. Un contrat à long terme (CDI).....	38
3. La recherche des candidatures (le sourcing)	38
3.1. Les sources de recrutement.....	38
3.1.1. Un recrutement interne	38
3.1.2. Un recrutement externe.....	39
3.1.2.1 L'annonce de l'offre de l'emploi	39
3.1.3. Les canaux de recherche	39
4. La sélection du candidat.....	40
4.1. Réception et classement des candidats	41
4.1.1. Le curriculum vitae (CV).....	41

4.1.2. La lettre de motivation	41
4.2. L'entretien	42
4.3. Les tests	43
4.3.1. Les tests psychométriques	43
4.3.2. Les tests cliniques	44
4.3.3. Les tests de situation	44
4.4. La décision d'embauche	44
5. L'intégration du candidat retenu	44
Section 3 : Le rôle de la GPEC dans l'acquisition des compétences (le recrutement)	46
1. La GPEC : un outil stratégique pour l'entreprise	46
1.1. La stratégie générale de l'entreprise	46
1.1.1. Définitions	46
1.2. De la stratégie globale de l'entreprise à la stratégie des ressources humaines	47
2. La démarche stratégique de la GPEC	49
2.1. Outil de justification de rémunération	50
2.2. Outil de formation	50
2.3. Outil d'appréciation des personnes et de gestion des carrières	50
2.4. Outil d'employabilité	51
3. La GPEC, un outil de recrutement	51
3.1. La stratégie de recrutement	51
3.2. Le rôle de la GPEC dans la stratégie de recrutement	51
Chapitre III : Analyse de la démarche GPEC et son rôle dans l'acquisition des compétences au sein de l'établissement d'accueil	54
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil (la direction de l'unité postale de la wilaya d'Oum El Bouaghi)	56
1. Présentation d'Algérie poste	56
2. Présentation de l'unité postale de la wilaya d'Oum El Bouaghi (UPW OEB)	57
2.1. Autorité de la DUPW OEB	58
2.2. Missions de la DUPW OEB	58
3. Description du service d'accueil (sous-direction des ressources humaines et des moyens généraux)	59
3.1. Bureau d'administration du personnel	59
3.2. Bureau des moyens généraux et équipements informatiques	60
4. Analyse des activités de base de la sous-direction RH	60

4.1. Formation	60
4.1.1. Les objectifs de la formation au sein de la DUPW OEB	61
4.1.2. La politique de formation au sein de la DUPW OEB	62
4.1.2.1. Les types de formations existantes chez la DUQ OEB	62
4.1.2.2. Les besoins de formation au sein de la DUPW OEB	62
4.1.2.3. La formation réelle effectuée pour l'année 2014	65
4.2. Promotion	66
4.2.1 Définition	66
4.2.2. Les conditions d'accès à une promotion au sein de la DUPW OEB	66
4.2.3. Description du processus de la promotion	66
4.3. Rémunération	67
4.3.1. Les composantes du salaire.....	68
4.3.1.1. Le salaire de base	68
4.3.1.2. Les indemnités.....	68
4.3.1.2.1. L'indemnité d'expérience professionnelle :	68
4.3.1.2.2. L'indemnité d'intérim	69
4.3.1.2.3. L'indemnité d'astreinte	69
4.3.1.2.4. L'indemnité de gérance et de responsabilité	69
4.3.1.3. Les primes de rendement.....	70
4.3.1.3.1. La prime de responsabilité.....	70
4.3.1.3.2. La prime de rendement individuelle.....	70
4.3.1.3.3. La prime du rendement collective	70
4.3.2. La masse salariale de la DUPW OEB.....	70
4.3.2.1. L'évolution de la masse salariale de l'unité.....	70
Section 2 : La démarche méthodologique de l'étude.....	71
1. Analyse de l'effectif de l'UPW OEB.....	71
1.1. Répartition de l'effectif global de l'UPW OEB selon les catégories socioprofessionnelles.....	72
1.2. Répartition de l'effectif global par type de contrat.....	73
1.3. État de l'effectif par catégories socioprofessionnelle et par type de contrat	74
1.4. Répartition de l'effectif par tranche d'âge.....	75
1.5. Etat de l'effectif par tranche d'âge et par CSP	76
1.6. Etat des agents ayant 55 ans et plus.....	77
1.7. Répartition de l'effectif par sexe	77

1.8. Répartition de l'effectif par sexe et par CSP	78
1.9. Etat de l'effectif par ancienneté.....	79
1.10. Les départs pour l'année 2014.....	80
1.10.1. Turn over.....	81
10.1.1.1. Mode de calcul	81
2. La politique de recrutement chez la DUPW OEB.....	82
2.1. Les causes du lancement d'un processus de recrutement au sein de la DUPW OEB	82
2.2. Les types de recrutement au sein la DUPW OEB	82
2.2.1. Le recrutement interne	82
2.2.2. Le passage du recrutement interne vers le recrutement externe	84
2.2.3. Le recrutement externe	84
2.2.3.1. Les principales étapes du recrutement externe chez la DUPW OEB.....	85
2.2.3.1.1. Identification des besoins de recrutement	85
2.2.3.1.2. Autorisation de recrutement par la DG.....	86
2.2.3.1.3. L'ANEM.....	86
2.2.3.1.3.1. Présentation de l'ANEM.....	86
2.2.3.1.3.2. Quelles sont les missions de l'agence ?	86
2.2.3.1.3.3. Quelles sont les objectifs de l'agence ?	87
2.2.3.1.3.4. Agence de wilaya de l'emploi (AWEM).....	87
2.2.3.1.4. La sélection des candidats	88
2.2.3.1.5. Contrat de travail	88
2.2.3.1.5.1. Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle (DAIP)	88
2.2.3.1.5.1.1. Objectifs.....	89
2.2.3.1.5.1.2. Conditions d'éligibilité	89
2.2.3.1.5.1.3. Catégories ciblées pour la DUPW OEB	89
2.2.3.1.5.1.4. Durée du contrat d'insertion	90
2.2.3.1.5.2. Contrat de travail aidé.....	90
2.2.3.1.5.2.1. Population concernée	90
2.2.3.1.5.2.2. Les types des CTA existants dans la DUPW OEB	90
2.2.3.1.5.3. Contrat de travail à durée indéterminée.....	91
2.2.3.1.6. La période d'essai.....	91
2.2.3.1.7. Décision de confirmation ou d'infirmité	91
Section 3 : Enquête par entretien et par sondage	92

1. Aspect méthodologique de l'enquête	92
2. Analyse des entretiens	93
2.1. Analyse de l'entretien 1	93
2.2. Analyse de l'entretien 2	94
3. Analyse des résultats du questionnaire.....	96
3.1. Fiche signalétique	96
3.2. Opinions des enquêtés par rapport à la GPEC au sein de l'établissement d'accueil	97
3.3. Appréciation de la GPEC par rapport à l'acquisition des compétences	101
Conclusion générale	106

Bibliographie.

Annexes.

Table des matières.