

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA. BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master

Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Thème :

***La gestion prévisionnelle des emplois et des
compétences***

Cas de l'entreprise :

Unité de Fabrication de Machine Agricole et Travaux Public (UFMATP)

Réalisé par :

RAHMANI Zouhir

Encadreur :

DJADDA Mahmoud

Année universitaire : 2012-2013

Remerciement

Tout d'abord je tiens à remercier très chaleureusement mon promoteur, Monsieur Djada Mahmoud pour ses orientations ainsi que Monsieur Talbi Djilali et la direction de l'entreprise SNC UFMATP pour leur accueil, aide et conseils, à rendre hommage à tous mes enseignants qui ont contribué à ma formation. Sans oublier de remercier tous ceux ou celles qui mon soutenus durant mon travail.

R. Zouhir.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

*A mes très chers parents et à eux que je présente ma profonde
gratitude pour tout ce qu'ils ont fait pour moi.*

*A ma femme qui m'a beaucoup aidée, à ces parents, mes sœurs
mes frères, à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation
de ce mémoire et toutes mes connaissances.*

Zouhir

ABREVIATIONS

Les abréviations

GPEC: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

DRH: Direction des Ressources Humaines.

RH: Ressource Humaine.

ISO: International Spécification Organisation.

ISO 9001: Norme correspondant à la qualité du management et à la satisfaction du client.

DG: Direction générale.

GPE: Gestion Prévisionnel des Emplois.

UFMATP : Unité de Fabrication de Machine Agricole et Travaux Public.

GP : Gestion Prévisionnelle.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

SOMMAIRE

Sommaire

Introduction

Les raisons de choix de thème

PARTIE THEORIQUE

Chapitre I : le cadre méthodologique de la recherche

I-1- La problématique.....	1
I-2- Les hypothèses.....	2
I-3- Définition des concepts	3
I-4- La méthode et la technique utilisée.....	4
I-5- Les difficultés de l'enquête.....	5

Chapitre II : Notion générale sur la GPEC

II-1-Historique sur la GPEC.....	9
II-2- Enjeux de la GPEC.....	10
II-3- Les acteurs et les principaux clés de la GPEC.....	12
II-4- Les composantes du concept de GPEC.....	13
II-5- Le processus de construction de la GPEC.....	16
II-6- Les principaux outils de la GPEC	18
II-7-Les politiques d'ajustement de la GPEC.....	23
II-8- Les avantages et les limites de la GPEC.....	29
II-9- Présentation d'un modèle de la GPEC.....	30

PARTIE PRATIQUE

Chapitre III : La présentation de l'entreprise SNC UFMATP

III-1- Présentation de l'entreprise SNC UFMATP.....	35
III-2- Mission et activités de la SNC UFMATP.....	35
III-3- Effectif par catégorie socioprofessionnelles.....	35

CHAPITRE IV : L'ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS

IV-1- Les procédures d'ajustement de la GPEC au sein de SNC UFMATP.....	37
IV-2- Analyse des résultats.....	42
IV-3- Interprétation des résultats et vérification des hypothèses.....	51
IV-4- Améliorations souhaitées par les cadres	53

Conclusion générale

Liste bibliographique

Annexes

INTRODUCTION

INTRODUCTION GENERALE

Introduction :

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

Due aux fortes mutations technologiques, économiques et règlementaires, a la mondialisation et l'accentuation de la concurrence, a l'évolution démographique, a la rapidité des innovations, a la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients et la difficulté à gérer la planification des besoins en personnel. Une GPEC semble être nécessaire, pour qu'elle reste la solution la plus adaptée qui lui permet d'anticiper sur les conséquences liées a son environnement interne et externe et à ses choix stratégiques et à ses divers impacts sur son fonctionnement (impacts gestionnaire, méthodologique, économique, stratégique, politique, sociale et culturel)¹, grâce à elle, l'entreprise peut connaitre le type de profil dont elle a besoin ainsi que le type de collaborateurs à former et à accompagner pour être prêts pour de nouvelles missions. Elle représente donc un enjeu stratégique très important. En effet, elle permettra d'accompagner l'évolution des métiers, d'anticiper les restructurations, et enfin d'aider les salariés à évoluer et à développer leur employabilité.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences répond a de multiples exigences que ce soit à des questions stratégiques de développement de l'entreprise ou à des questions plus spécifiques au domaine des ressources humaines comme l'évolution des métiers et le redéploiement des compétences au sein de l'entreprise.

Afin de permettre une vision sociologique et une analyse scientifique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notre étude consistera à étudier le rôle de cette démarche prospective au sein de l'entreprise UFMATP.

¹ D. THIERRY, C. SAURET, N. MONOD, la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, édition l'HARMANTTAN, Paris 1994, pp 242-243

INTRODUCTION GENERALE

L'UFMATP représente une entité économique très importante pour la wilaya de Bejaia, elle permet d'offrir plusieurs prestations de service à ses clients, elle est connue grâce à ses produits et c'est une entreprise certifiée ISO 9001.

L'objectif de notre recherche est de connaître l'intérêt de la GPEC au sein de l'entreprise et de démontrer l'apport de cette gestion dans le développement de son attractivité et sa performance ; ainsi que l'apport de cette gestion dans le développement et l'évolution professionnelle des cadres permanents de l'entreprise UFMATP.

Dans le premier chapitre, nous présentons le processus de notre recherche, les raisons qui nous ont incitées à étudier notre thème, les objectifs que nous nous sommes fixés, la problématique, les hypothèses et la définition des concepts clés. Ainsi que la méthode et la technique utilisée, et l'échantillon de l'enquête.

Le deuxième chapitre est constitué d'un ensemble d'éléments théorique qui donnent une vision claire de notre recherche. Nous présentons dans ce chapitre l'histoire de la GPEC et ses enjeux, les acteurs et les principaux clés de la GPEC, ses composants et ses concepts, Le processus de construction de la GPEC, les principaux outils de la GPEC, les politiques d'ajustement de la GPEC ainsi les avantages et les limites de la GPEC et enfin en va présenter un modèle de la GPEC.

Le troisième chapitre port sur la présentation de L'UFMATP, ses missions et ses activités, et la présentation de processus de recrutement au sein de l'entreprise UFMATP, ainsi le processus de formation.

Dans le dernier chapitre nous présentons une analyse et une interprétation des résultats obtenue quant à nos deux hypothèses, ainsi que les propositions et les améliorations souhaitées par les cadres interrogés.

Les raisons de choix de thème

Nous avons opté pour ce sujet suite aux points suivants :

- c'est un thème qui est lié à notre spécialité qui est l'organisation du travail et ressources humaines.
- Le manque d'étude sur la gestion prévisionnelle dans les entreprises.
- Pour acquérir de nouvelles connaissances sur la gestion des ressources humaines et en particulier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- l'importance de la GPEC dans le développement des entreprises en Algérie.

INTRODUCTION GENERALE

- Essayer de donner un point de vue sociologique à la GPEC et son influence sur l'avenir de l'entreprise.
- c'est un sujet qui englobe plusieurs préoccupations de la gestion des ressources humaines.
- Offrir une richesse à notre bibliothèque dans le but d'élargir le domaine de la sociologie.

PARTIE
THEORIQUE

CHAPITRE I
CADRE
METHODOLOGIQUE

I.1. La problématique :

Les entreprises et les organisations en générale en de plus en plus conscience de l'importance de la ressources humaines. En effet, si les moyens matériels sont faciles à acquérir, des moyens financier son disponible pour le biais des banques, la ressources humaines compétente et efficace et aussi difficile à obtenir. Parmi les objectifs assainie a la ressources humaines figure le savoir nécessaire à la compréhension des processus de fabrication ou de service, les savoirs faire qui consistent à exécuter la mission avec efficacité et les savoir être qui consistent à s'adapter aux exigences de comportement et d'attitudes.

Pour obtenir une ressource de qualité plusieurs pratiques sont assurées par les managers de ressources humaines à savoir : les recrutements et une sélection de qualité ou tout au moins les éliminations des inaptes, la formation pour mettre à niveau les exigences des postes et les profils des travailleurs ainsi que les recyclages pour maintenir et adapter les savoirs avec les évolutions techniques et scientifiques, et le plans de relève et autres pratiques de remplacement des départs suite à divers motifs dicter par l'âge, la volonté des parties ou les conjonctions extérieurs à l'entreprise. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devient aussi un instrument de prospective et de projection à moyen terme et à long terme de la capitale humaine. Il est vrais que la gestion courante permet de résoudre des problématiques actuelles et d'adapter des réponses essai et maintenant.

Selon Antoine Riboud que revient la paternité de l'expression organisation qualifiante qui occupe aujourd'hui une place croissante dans le champ de la théorie des organisations. Son émergence est concomitante de celle d'organisation apprenante en management stratégique. L'organisation qualifiante s'inscrit dans une perspective de changement d'organisation ainsi que du mode de gestion des ressources humaines et annonce ainsi une nouvelle représentation de la professionnalité des acteurs. Et selon Antoine Riboud affiche deux enjeux, le premier sur le plans économique, qu'il s'agit d'accroitre la compétitivité des entreprises en favorisant l'appropriation des nouvelles technologies par les salariés, et le deuxième sur le plans social, qu'il s'agit de faire en sorte que ces nouvelles technologies soient pour les salariés des occasions d'apprentissages, de construction et de développement des compétences¹.

Tout fois comme dit l'Adage : « gérer s'est prévoir », s'est pour quoi une organisation doit prévoir de se développer, de se redéployer sur un territoire plus grand, l'activité vers des

¹ JEAN-MICHEL Plane, Théorie des organisations, Edition Dunod, Paris, 2000, p 116

milieux et des environnements plus propices, mais la ressources humaines doit être en adéquation avec la stratégie adoptée. Pour s'adopter la GPEC en utilise des plans à moyen terme notamment : des plans de recrutement, des plans de formation, et des plans de relève ou tout autre stratégie de mobilité géographique, de réduction des effectifs, et de flexibilité du travail, il y a pas de méthode pour prévoir l'évolution de la composant humaine, la prévision peut être quantitative pour pallier a des déperdition et prévoir des augmentations d'effectifs des fait du développement ou le contraire par l'effet de nouvelle technologie, elle doit être toujours qualitative par la recherche permanent d'adaptation aux objectifs généraux de l'entreprise et d'amélioration continue de la ressources humaine.

Et pour assurer un développement continu des compétences des salariés en vue d'une adaptation permanente à des situations du travail nouvelles, l'entreprise doit anticiper l'évolution de leurs emplois. Il faut voire concrètement comment les métiers et les qualifications se transforme et traduire ces transformations en cartes prévisionnelles des emplois et en référentiels de compétences.

C'est pourquoi nous avons mené la présente recherche au sein d'une entreprise privée à caractère industrielle qui repose essentiellement sur l'ingénierie, sur la conception de procéder mécanique d'où le recours à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Nous vison à rejoindre a l'interrogation principale ci-après, l'entreprise UFMATP spécialisé dans la fabrication des matériaux agricole et des travaux publics, dispose t'elle d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ? Et à titre d'interrogation secondaire, de quel facteur la prévision est-elle faite ? À la prévision de recrutement, prévision de formation, ou prévision de relève ou autre, et quel l'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur la motivation des salariés ?

I.2. Les hypothèses

- La gestion des ressources humaines influe sur la motivation des salaries et sur le développement de l'entreprise.
- La GPEC permettre pour les ressources humaines de maitriser les évolutions de l'emploi et de permettre à chaque salarier d'élaborer et de mettre en œuvre un projet dévolution.

I.3. Définition des concepts

GPEC: la GPEC a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (connaissances, expériences et aptitudes) nécessaires pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins.

Elle aide ainsi à préparer l'entreprise aux évolutions de ses produits, de ses marchés et à ses métiers de demain. Cette démarche permet d'optimiser l'efficacité à court terme tout en minimisant les coûts des adaptations futurs.²

La GPEC consiste en la conception et la mise en œuvre d'action préventives permettant d'anticiper des problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif des emplois et des compétences, face à des contraintes internes et externes à l'organisation. Il s'agit donc d'un cadre qui permet de coordonner les différents politiques de GRH dans le but « d'amortir » les déséquilibres prévisibles à moyen terme.³

Gestion prévisionnelle :

Selon J-M-Peretti c'est l'ensemble des outils et des méthodes permettant d'intégrer les notions de l'évolution et de changement prévus, ou souhaiter est susceptible de modifier tout une partie de l'effectif et des besoins de l'entreprise, l'ensemble des actions de l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour améliorer l'adéquation quantitative et qualitative entre les effectifs et les besoins actuels, et futurs prévus ou souhaités de l'entreprise.⁴

Motivation :

Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces interne et/ ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.⁵

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

³ Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU. Gestion des Ressources Humaine. Édition PEARSON, page 1.

⁴ Peretti Jean-Marie, Gestion des ressources humaine, 15^{ème} Édition, 2008.P 58.

⁵ Fabien Fenouillet. LA MOTIVATION. Dunod, Paris, 2003. P19,

I.4. La méthode et la technique utilisée

Après avoir exprimé ce que nous cherchons à élucider sur le terrain. Nous abordons les éléments que nous avons choisis dans le processus de notre recherche afin d'enlever l'ambiguïté entre le réel et non-réel. Pour cette raison, nous avons opté pour une méthode et une technique de recherche bien déterminée. Dans le même sens GRAWITZ Madeleine soutient qu'une technique et une méthode permettent de répondre à un « comment », ce qui permettra d'atteindre un but fixé qui se situe au niveau des faits ou des étapes pratiques⁶.

I.4.A) La méthode utilisée

Dans le cadre de notre recherche, nous nous engageons à exprimer notre sujet afin d'arriver à des résultats concrets. Pour cette raison, il est important de suivre une démarche et des principes qui nous permettant d'aboutir à nos fins. Nous avons opté pour une méthodologie bien définie. Cette dernière est l'ensemble des moyens de la stratégie de recherche.

Pour apporter et développer des réponses à nos questions il est trivial d'avoir recours à une méthode de recherche. Une méthode peut être définie comme un ensemble de règle relativement indépendantes des contenus et des faits particulières étudiées, elle se traduit, sur le terrain, par des procédures concrètes dans la préparation, l'organisation et la conduite d'une recherche⁷.

Parmi les nombreuses méthodes utilisées dans les différentes recherches scientifiques, nous avons opté pour une approche qualitative qui nous permettra de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche.

Notre choix s'est porté sur une méthode qualitative par rapport à la nature de notre sujet de recherche et aux objectifs que nous nous sommes fixés. Parmi les autres raisons qui nous ont incités à faire ce choix, nous pensons que c'est une méthode riche et profonde qui va nous permettre de faire des descriptions et d'analyser en profondeur des discours de nos enquêtes.

⁶ GRAWITZ Madeleine, méthodes des sciences sociales, 11^{ème} Edition, Paris, 2001, pp352-353.

⁷ AKTOUF Omar, Methodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Québec, 1987, p. 27

I.4.B) La technique utilisée

Selon ANGERS Maurice, les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité ; elles indiquent la façon d'accéder aux informations que l'objet est susceptible de fournir⁸.

Nous avons opté donc pour l'entretien de recherche semi directif. Notre choix s'est orienté vers cette technique eu égard de leur pertinence et des connaissances valables qu'elles peuvent apporter.

Nous considérons cette technique va nous aider à récolter le maximum de données possibles en étant en contact direct avec les personnes interrogées. Ceci nous permettra également de comprendre encore plus la stratégie déployée sur le terrain quant à notre sujet d'étude.

I.4.C) Le guide d'entretien

Pour bien mener notre travail, nous avons eu recours au type d'entretien directif et semi-directif basé sur des questions déjà établies et réparties en plusieurs thématiques.

Dans ce sens, AKTOUF Omar soutient que dans ce type d'entretien, l'enquêté aura directement à répondre à des questions précises, il doit rester dans le cadre de chaque question et ne doit pas associer librement selon son inspiration. Le but est de s'informer et de vérifier des points particuliers liés aux hypothèses préétablies⁹.

Notre guide d'entretien est constitué de trois thématiques : les données personnelles, la prévision de la GRH au sein de l'entreprise UFMATP, et l'apport de la GPEC dans le développement de l'entreprise.

Dans chacun des techniques que nous constituée, il existe un certain nombre de question ouverte et des questions fermées, qui permettent de guider les enquêtés pour ne pas sortir du sujet. Dans certains cas, nous avons du discrètement réorienter certains membres de notre population d'enquête qui sortaient du contexte de l'enquête. Toutefois, nous leur avons

⁸ ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Edition Casbah, Alger, 1997, p. 66

⁹ AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Québec, 1987, p. 88-89

permis, à des moments, une certaine liberté d'expression. Nous avons choisi de laisser les questions personnelles vers la fin de l'entretien pour éviter de mettre l'enquêté mal à l'aise.

Cependant, nous soulignons l'entière disponibilité, la compréhension et la coopération des personnes qui nous ont reçus. Les entretiens se sont passés de manière satisfaisante. Nous avons pu enregistrer une partie des enquêtés, ce qui n'exclut pas que certains enquêtés ont refusé de répondre. En effet, nous avons constaté des réticences de leur part. Cependant cela s'est fait de manière consensuelle.

Après la retranscription intégrale des données orales recueillies, nous avons classé les réponses des enquêtés en fonction des différentes thématiques et nous les avons regroupées selon leurs différentes perceptions. C'est ainsi que nous avons analysé les données récoltées et que nous sommes arrivés à certaines conclusions.

I.4.D) La présentation de la population d'étude

Afin de confronter nos hypothèses aux informations du terrain, nous avons dû procéder à une délimitation de certains acteurs représentés dans la population mère de l'entreprise. Cette population est définie par AKTOUF Omar comme étant « *l'ensemble indifférencié des éléments parmi lesquels seront choisis ceux sur qui s'effectueront les observations*¹⁰ ».

I.4.E) La délimitation de la population d'étude

La population mère de l'entreprise UFMATP est de 326 salariés. À partir de 326 salariés ou 37 salariés représentant la proportion des cadres, nous avons extrait un échantillon de 10 cadres.

Nous avons procédé à l'échantillonnage non probabiliste que nous pensons être le plus adéquat aux objectifs que nous nous sommes fixés sans avoir besoin de faire des calculs. Dans la même idée, ANGERS Maurice décrit l'échantillonnage non probabiliste comme étant « *la probabilité qu'un élément d'une population donnée soit choisi n'est pas connue et il est*

¹⁰ AKTOUF Omar, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Québec, 1987, p. 71

impossible de savoir si chacun avait au départ une chance égale ou non d'être sélectionné pour faire partie de l'échantillon¹¹.»

Nous avons opté pour un type d'échantillonnage non probabiliste par le tri boule de neige. On fait un tri boule de neige quand on connaît quelques individus de la population visée grâce à laquelle on en joint d'autres. Ce sont des individus de la population d'études qui aideront ensuite à constituer l'échantillon¹².

Nous avons été en contact avec une personne qui nous a orienté vers d'autres au fur et à mesure et c'est ainsi que nous avons réalisé 10 entretiens.

I.5. Les difficultés de l'enquête :

Dans le cadre de l'élaboration de notre sujet de recherche, nous avons dû faire face à certaines difficultés :

- La première difficulté c'est de trouver un terrain de recherche, on est obligé de contacter certaines connaissances afin de nous faciliter l'accès à un terrain.
- La deuxième difficulté réside dans le fait de trouver une entreprise disposant d'une GPEC. Cela n'est pas le cas de toutes les entreprises algériennes.
- Malgré la disponibilité de certains ouvrages touchant à notre thème de recherche, au niveau de la bibliothèque de l'Université, nous avons constaté le manque d'approches théoriques à ce sujet. Ceci explique le manque d'études sociologique concernant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Lors des entretiens effectués, nous soulignons également qu'une minorité d'entre eux a répondu de façon brève à certaines de nos questions.

La notion de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a été enrichie par les points traités dans ce chapitre, dans les principaux constats auxquels nous avons mis en lumière l'aspect méthodologique de notre recherche.

¹¹ ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Edition Casbah, Alger, 1997, p. 229

¹² ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Edition Casbah, Alger, 1997, p. 240

Nous avons donné une présentation claire du processus de l'enquête tout en posant notre problème de recherche et en précisant la technique, la méthode et la population visée au sein de l'entreprise UFMATP.

Les entretiens effectués nous ont permis de récolter les données nécessaires sur le terrain pour pouvoir valider ou invalider nos hypothèses.

Pour mener à bien cette démarche, une succession d'étapes devront être établi, qui sera l'objet du chapitre qui suit.

CHAPITRE II
NOTIONS
GENERALES SUR LA
GRH

II.1 Histoire de la GPEC

Les besoins que cherche à anticiper le DRH ont évolué au fil du temps : ce sont ces évolutions qui ont justifié une révision constante de l'approche de la GPRH, faisant ainsi succéder plusieurs modèles d'analyse :

- La première période qui peut être identifiée est celle des années 1960 : les conditions économiques sont favorables ; les prévisions établies par les entreprises sont à la fois à long terme, quantitatives et collectives, portant principalement sur la gestion des effectifs salariés ; on parle de « gestion prévisionnelle des emplois ».
- Le début des années 1970 se caractérise par la prise en compte, de la part des entreprises, de nouvelles attentes des salariés (amélioration des conditions de travail, épanouissement dans le travail) ; pour cela, la gestion prévisionnelle, tout en restant quantitative et à long terme, devient de plus en plus individualisée (grâce aux débuts de la gestion de la « carrière » des salariés).
- La survenue des deux chocs pétroliers (1973 et 1979) vient modifier les priorités des entreprises : désormais, les prévisions à long terme sont beaucoup plus aléatoires, voire impossibles. La gestion "prévisionnelle" ne s'effectue plus dans un contexte de croissance mais dans un environnement de crise. Les conséquences économiques et humaines des deux chocs pétroliers sont désastreuses pour des pans entiers de l'économie française (la sidérurgie, particulièrement). Dans de tels secteurs d'activité, les ajustements en terme d'effectifs trouvent leurs limites : pour reconverter les salariés concernés et tacher d'anticiper les éventuels reclassements, la gestion prévisionnelle n'est plus seulement quantitative. À partir de la première moitié des années 1980, l'identification des compétences des salariés et l'évaluation de leur évolution deviennent une préoccupation à part entière des entreprises. Ce sont les débuts de la « GPEC », marqués par exemple par la signature de l'accord ACAP 2000 en 1999 entre le Groupement des entreprises sidérurgiques et minières et plusieurs organisations syndicales de salariés, destiné à favoriser le développement des compétences des salariés.

- Aujourd'hui, l'équilibre trouvé en matière de gestion prévisionnelle se traduit à la fois par une dimension quantitative (gestion des effectifs) et une dimension qualitative (gestion des carrières et des compétences), tant sur le plan individuel que collectif.¹

II.2 Enjeux de la GPEC

La GPEC est considérée comme un outil d'anticipation des futures besoins de l'entreprise en ayant recours à un diagnostic identifiant les besoins spécifiques dont l'entreprise aura besoins à moyen ou long terme. C'est un outil incontournable ayant une importance majeure dans toute politique de Ressources Humaines. Cette démarche prévisionnelle permet de répondre à de multiple enjeux que ce soit aussi bien dans l'accompagnement de la stratégie des entreprises que dans le domaine des ressources humaines comme la création de nouveaux emplois et le redéploiement des compétences du capital immatériel. On cite ci-dessous les principaux enjeux de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

- Homogénéiser les pratiques professionnelles et les évolutions en permettant l'adéquation entre l'existant et le souhaité et développer une meilleure visibilité de l'impact des évolutions économiques, technologiques et démographiques sur les emplois et les compétences.
- Former les agents pour voir leur employabilité maintenue et développée et détecter ainsi les compétences fondamentales, portées sur le collectif pour positionner l'entreprise dans le marché concurrentiel et d'avoir la capacité de réagir à toute éventualité.
- Connaitre les postes, leurs activités et leur finalité. Repérer les décalages entre postes et compétences afin de décrire, regrouper et hiérarchiser les compétences adéquates pour réaliser les activités demandées par chaque poste.
- Mettre en place des procédures prospectives permettant de gérer quantitativement et qualitativement les hommes et les emplois afin de répondre aux turbulences de l'avenir incertain.
- Éviter les licenciements en accompagnant les salariés dans leur parcours professionnel. La GPEC est considérée comme un élément de sécurisation dans l'évolution professionnelle des salariés, ce qui permettra leur implication, leur

¹ Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karime MAZOULI, Valerie NEVEU. Gestion des ressources humaines, Édition PEARSON. P 5

dévouement et leur adhésion aux principaux objectifs que doit atteindre l'entreprise.

- Cartographier les métiers, les compétences, les emplois et les besoins à court ou moyen terme. Identifier les écarts et les populations cibles prioritaires.
- Anticiper le vieillissement des salariés, la pénibilité du travail et le vieillissement des emplois car ceci pourrait nuire considérablement à l'entreprise.
- Permettre de suivre les développements stratégiques de l'entreprise et ses restructurations en examinant les compétences et les emplois disponibles à terme tout en évaluant ses besoins. Dans le même sens, PERRETI Jean-Marie soutient que

« L'évaluation des besoins repose sur la prise en compte des objectifs stratégiques de l'entreprise, de ses choix d'investissements et de son plan de développement, d'une part, des objectifs de productivité et d'évolution des compétences nécessaires d'autre part² ». En effet, le but de cette évaluation est d'atteindre un niveau optimal de compétences clés en vue de permettre la concrétisation de la stratégie déployée dans l'entreprise.

Dans un environnement de plus en plus mouvant et changeant, l'analyse prospective dans les entreprises et l'augmentation du niveau de compétence des employés doivent être des préoccupations permanentes. Il devient important d'instaurer une démarche préventive permettant à l'entreprise de prendre connaissance d'une part, de ses ressources actuelles et celles nécessaires à moyen terme, d'autre part, de ses besoins actuels et futurs en emplois.

Face aux vicissitudes caractérisant la réalité économique, toutes les entreprises doivent se penser comme des systèmes évolutifs, réactifs et uniques³. La GPEC peut être un outil qui accompagne l'entreprise dans sa stratégie globale en réduisant l'écart entre les besoins de l'organisation en termes de compétences requises nécessaires pour pouvoir atteindre un certain nombre de résultats fixes et les ressources humaines disponibles.

² PERITTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 8^{ème} Edition, Paris, 2003-2004, p. 178

³ DEJOUX Cécile, Les compétences au Cœur de l'entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 2011, P181

II.3 Les acteurs et les principes clés de la GPEC

II.3.A) Les acteurs de la GPEC

La mise en œuvre d’une GPEC nécessite l’intervention de divers acteurs, là où chacun occupe un rôle important pour sa concrétisation ainsi que sa réussite. Le tableau suivant résume ce point :

Tableau N° 01 : les acteurs de la GPEC

Acteurs	Rôle
Dirigeants	Prendre des décisions en matière de stratégie au regard de l’évolution du marché, des nouvelles organisations et technologie à développer.
Salariés	Le rôle du salariés vue comme étant un acteur essentiel de la démarche GPEC, se situe d’une part sur la motivation (le fais de lui faire comprendre l’avenir, la stratégie de l’entreprise et le projet global de l’entreprise), d’autre part sur la professionnalisation (c’est bien de développer ses compétences dans son métier actuel ou pour d’autre métiers accessibles a plus ou moins longue échéance, et cela au regard de l’entreprise).
Représentant personnel	Échangé et informer tous information et consultation de la GPEC dans l’intérêt des salariés et eu regard de l’entreprise.
DRH	<ul style="list-style-type: none"> - Joue le rôle d’intermédiaire entre : <ol style="list-style-type: none"> 1. La stratégie de la direction et sa traduction en besoin en emplois et compétences. 2. La stratégie et les managers, gestionnaires et développeurs des outils de la GPEC. - Mettre en place les moyens d’analyse et de simulation des décisions politique. - Identification des métiers et analyser les ressources. - Sélectionner les métiers prioritaires. - Effectuer des choix en matière de grands équilibres tel que le recrutement externe/ mobilité interne, orientation en matière de parcours professionnels, les moyens de formation.
Représentant	Négocier sur la GPEC.
Syndicaux	- Suivre et veiller à son application.

Intervenant conseils	- Accompagne l'entreprise dans le développement de la GPEC. - Veiller aux nouveautés et actualités juridiques, socio-économique, à intégrer dans la logique de la GPEC.
Formateur	Transmettre des compétences aux salariés en fonction des besoins repères.

Source : réalisé par nous-mêmes.

II.3.B) Les principes clés de la GPEC

Pour que une GPEC soit mise en œuvre des principes doivent être pris en compte. Les principes qu'on va présenter ci-après, sont soulignés par l'ANACT (agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) et qui sont comme suit ⁴:

- Prendre en compte les enjeux de tous les acteurs : salariés, la direction générale, le DRH...etc.
- Le principe de négociation (dans les entreprises françaises).
- Le principe de stratégie : la GPEC doit s'inscrire dans la mise en œuvre de la stratégie édictée par la direction.
- Le principe d'anticipation : anticipé l'évolution des métiers et des compétences dans une perspective à moyen terme.
- Un dispositif à distinguer du PSE (plan social d'entreprise) : la GPEC vise à réguler en amont les décalages d'effectifs et de compétences alors que le PSE résout une situation conjoncturelle que l'entreprise n'a pu éviter.

II.4. Les composantes du concept de GPEC

II.4.A) La notion de gestion

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

⁴ Cécile DEJOUX, gestion des compétences et GPEC, édition DUNOD, Paris, 2008 p 61

II.4.B) La notion de prévision

Chaque entreprise peut être confrontée à des problèmes différents. Si on prend l'exemple d'une entreprise dans un secteur en forte croissance, celle-ci devra offrir une GRH attractive permettant le développement des compétences et la fidélisation des anciens. Ce qui lui permettra d'attirer, de former et de retenir les collaborateurs nécessaires à son développement⁵. Afin d'arriver à concrétiser cet objectif et d'acquérir cet avantage concurrentiel, cette entreprise devra être dotée d'une stratégie de prévision lui permettant de mettre en lumière les écarts existants en son sein, de pouvoir détecter les problèmes à venir, de pouvoir déployer comme il se doit les compétences existantes et de permettre ainsi la gestion des emplois et leur création.

L'objectif de cette prévision est de disposer à chaque instant et dans chaque emploi de la ressource humaine nécessaire pour accomplir les objectifs mis en place par l'entreprise et d'arriver à répondre à ses besoins.

II.4.C) La notion de compétence

La compétence est une énième tentative qui jalonne l'histoire de développement de chaque entreprise. Elle permet à cette dernière de résoudre les problèmes qu'elle peut rencontrer au quotidien de manière satisfaisante en mobilisant les capacités de sa ressource humaine disponible.

À cet effet, les entreprises doivent mettre en œuvre une gestion leur permettant de conserver les compétences de leurs salariés et de les utiliser à bon escient. Les entreprises sont de plus en plus enclines à utiliser le terme de compétences, comme outil de gestion et de contrôle du personnel. Les circonstances économiques imposent la mise en place des dispositifs de gestion des salariés et de leur compétence en procédant à une évaluation et à une appréciation du personnel. Dans ce sens, LASARY explique que *« l'évaluation du personnel consiste à déterminer la valeur d'un individu à travers un certain nombre de qualités ou critères. Elle sert à contrôler les performances des travailleurs, l'adéquation avec le poste, promouvoir, muter, fixer les rémunérations... »*⁶.

⁵ PERITTI Jean-Marie, ressources humaines, DUNOD, Paris, Mai 2006, p 08

⁶ LASARY, Tout sur le management, édition, EL DAR EL Othmania, Alger, 2007, p.193

Afin d'éviter les risques liés à la concurrence des talents et de mieux conserver le potentiel de la ressource humaine, l'entreprise met en œuvre des actions dans trois domaines notamment⁷ :

- **La prévention** : une politique de fidélisation des compétences clés. L'entreprise procède à une étude pour mettre en lumière les problèmes et les risques de pénurie les plus importants en terme de ressources humaines. Elle essaie d'identifier les déterminants des départs volontaires pour mettre en place des actions ciblées de fidélisation comme la favorisation d'une évolution professionnelle rapide, des formations développées...etc.
- **L'action curative** : la mise en place d'actions de successions, les liens tissent avec les chasseurs de tête, l'identification des talents rares ainsi que les liens tisse avec les cabinets de recrutement permettant de pallier aux départs son maitrise.
- **Un marketing RH** : ce dernier va permettre de donner une image de choix pour l'employeur ce qui permettra d'attirer davantage les talents dans un contexte de concurrence.

Tout entreprise doit se reconnaître comme apprenante afin d'avancer et d'évoluer, elle doit se munir de plans d'actions afin de faire face et de s'adapter à tout incertitude. Pour cette raison, elle doit donner beaucoup de considération aux compétences de sa ressource humaine car ce dernier est le pilier de toute entreprise. La notion de compétence est indispensable de la réussite de l'entreprise. Elle doit être relativisée car elle devient un cas particulier de « capacité » ou « d'expertise ».

II.4.D) La notion d'emploi :

PERETTI Jean-Marie, mentionne à travers ses études sur cette question que « *la définition des politiques de l'emploi et la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle reposent sur une bonne connaissance de la population active globale et de celle employée dans l'entreprise*⁸ ». Autrement dit, chaque entreprise doit avoir des connaissances sur le nombre de ressources immatérielles employées avant de mettre en place sa politique d'emplois. L'entreprise doit également savoir gérer ses emplois, quotidiennement et dans le futur, afin d'adapter les salariés à leur emploi tout en mettant la bonne personne dans le bon poste.

⁷ PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, DUNOD, Paris, Mai 2006, p.63

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

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

II.5. Le processus de construction de la GPEC

Il est fondamental d'avoir une vision claire de la stratégie de l'entreprise, des enjeux qui en découlent et de connaître également, avec une grande précision, l'organisation de la fonction ressources humaines pour bâtir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences⁹. Cette dernière peut donc être déduite de la stratégie d'entreprise qui peut constituer une réponse aux exigences de l'environnement.

La démarche GPEC se décline en plusieurs étapes :

II.5.A) Modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise dans sa stratégie globale

Elle consiste en une démarche d'information et de consultation des représentants du personnel sur la stratégie de l'entreprise, en termes de gestion des ressources humaines, d'emplois, de compétences et d'effectifs. Il s'agira de faire un état des lieux et d'articuler les différents outils et informations permettant d'anticiper les besoins.

Cette première étape conduit à une description détaillée des enjeux du projet et de la situation en identifiant les emplois, en réfléchissant sur les emplois de demain et en listant les compétences individuelles présentes au sein de l'entreprise. Il est très important dans cette étape d'avoir une très bonne connaissance de sa ressource humaine, de ses emplois et des domaines et niveaux de compétences requis pour chaque emploi. Il est évident que toute entreprise, voulant anticiper ses besoins et instaurer une gestion prévisionnelle, doit pouvoir identifier les facteurs de changements auxquels elle pourrait être confrontée à l'avenir.

⁹ KERLAN Françoise, Guide de la GPEC, Edition d'organisation, Paris, 2000, p.50

II.5.B) Définition du plan d'action

Cette deuxième étape consiste en la réflexion sur le plan de prévision que doit mettre en place l'entreprise. Cette dernière devra se poser des questions sur les moyens dont elle doit disposer pour permettre une meilleure prévision et dans quelle variable elle doit apporter des changements. Elle doit pouvoir concrétiser ce plan d'action que ce soit dans le domaine de l'emploi ou dans celui des compétences. Il est également très important de connaître l'impact que peut avoir ce plan vis-à-vis des emplois et des qualifications des salariés. Avec cette nouvelle stratégie, l'entreprise devra analyser les écarts entre sa ressources humaine actuelle et celle dont elle aura besoin afin de gommer ses écarts de manière efficace, faire un diagnostic sur les plans d'action RH réaliser auparavant et vérifier que ce nouveau plan va permettre véritablement de préparer l'avenir.

II.5.C) Mise en œuvre et évaluation du plan d'action

Afin de permettre le suivi de ce plan de prévision et la transparence des circonstances, le comité de pilotage ou le groupe de projet va s'assurer du bon déroulement de la démarche pour garantir sa cohérence par rapport aux nouvelles stratégies et aux objectifs fixés.

Il s'agira aussi de se doter de techniques et d'arguments pour pouvoir mobiliser sa ressources humaine autour du projet, de la sensibiliser en l'informant des nouvelles modalités de fonctionnement pour qu'elle puisse apporter sa contribution. L'entreprise devra ensuite se doter d'outil méthodologique lui permettant de cibler les actions à entreprendre et de définir les cibles prioritaires liées à la démarche de prévision.

Après avoir mis en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, des outils et des procédures propres à son établissement tout en ayant connaissance de ses enjeux, l'entreprise procédera à un diagnostic pour repérer les points critiques et les failles de sa démarche gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle procédera également au contrôle de la fiabilité des outils et méthodes mis en place et au repère des outils prioritaires.

L'environnement de l'entreprise peut subir des changements à tout moment à cause de l'incertitude de l'avenir. Pour cette raison, il faudra manier la démarche GPEC avec beaucoup de précautions en mettant sous le contrôle les différents outils qu'elle utilise et en repérant les améliorations à opérer tant au niveau des emplois menacés, des emplois à reproduire, de l'accompagnement des salariés au niveau des postes qu'ils occupent, au niveau des compétences qu'ils ont et en repérant ceux qui doivent bénéficier de formations.

Afin de pérenniser sa démarche GPEC, l'entreprise devra faire des diagnostics sur les succès, les obstacles et les points d'améliorations de la démarche et définir le rythme de suivi du processus.

II .6. Les principaux outils de la GPEC

L'objectif de la GPEC est de viser à réguler en amont les décalages d'effectifs et de compétences. Afin d'arriver à la mise en place d'un plan d'action cohérent visant à anticiper, de manière efficace, les effectifs, les évolutions des métiers, des emplois, des compétences, des mobilités internes et d'impliquer les salariés dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle, la GPEC doit mobiliser tous les outils des ressources humaines et doit les connaître pour savoir en quoi ils consistent, pourquoi s'en servir, comme elle doit les utiliser à bon escient. Nous pouvons distinguer plusieurs outils accompagnant les interventions de la démarche prévisionnelle. Ceux-ci permettent de régler les écarts qu'elle peut constater et de collecter des informations quantitatives et qualitatives. Ces informations permettront ensuite de rendre possible une réflexion prospective. Parmi ces outils :

II.6.A) les outils d'observations de l'effectif de l'entreprise

➤ La pyramide des âges

Afin de mettre en place une bonne gestion de ses emplois, l'entreprise doit avoir connaissance du nombre d'effectif existant en son sein. La pyramide des âges est un type de graphique qui résume la distribution par sexe et par âge d'une population à un moment donné. Elle donne des renseignements très précieux sur la population concernée ; elle montre la répartition entre jeunes et adultes ou entre femmes et hommes et les déséquilibres qu'il peut y avoir entre eux. Cette pyramide fournit des informations à l'entreprise qui va lui permettre de faire des constats.

C'est un outil important de la stratégie de restructuration de la ressource humaine, devenu un outil de référence en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En effet, il va permettre à l'entreprise d'identifier le nombre de salariés les plus âgés et ceux qui constituent une sorte d'inertie pouvant l'empêcher de s'adapter aux nouvelles technologies et aux changements de l'environnement.

Selon PERRETI Jean-Marie « *l'analyse d'une pyramide des âges présente un grand intérêt pour le gestionnaire des ressources humaines. L'âge a un impact important sur les*

comportements professionnels. La pyramide des âges permet également de faire des projections dans le temps, de visualiser les départs à la retraite¹⁰ » En effet, l'un des leviers dont dispose le dirigeant des ressources humaines est la pyramide des âges. Il doit lui accorder une importance soutenue car elle permet à l'entreprise une analyse démographique et c'est un outil visuel qui l'aide dans la prise de décisions éclairées pour l'avenir, sa maîtrise constitue à maints égards un facteur de compétitivité.

La forme de la pyramide révèle les caractéristiques d'une population. En effet, la pyramide peut avoir plusieurs formes :

- La pyramide « **champignon** » : dans ce type de pyramide la population est constituée de peu de jeunes et d'une majorité d'agents âgés.
- La pyramide « **violon** » : dans ce type de pyramide la population est constituée de classes d'âges intermédiaires peu nombreuses et d'une pénurie d'encadrement.
- La pyramide « **poire écrasée** » : dans ce type de pyramide la population est constituée d'une majorité de jeunes agents, d'une masse salariale allégée et à priori un potentiel élevé.
- La pyramide « **ballon de rugby** » : dans ce type de pyramide la population combine tous les âges de façon harmonieuse, autrement dit, c'est un type de pyramide bien équilibrée qui assure la régularité dans les sorties et dans les entrées.

➤ **La pyramide des anciennetés :**

L'ancienneté des salariés se prête à une analyse quantitative qui s'appuie sur des prévisions de moyen et de long terme et qui aide dans le plan de recrutement en ayant des données d'anciennetés nécessaires pour l'estimation d'un turn-over prévisionnel. Tout comme la pyramide des âges, la pyramide des anciennetés ne prend en compte que les effectifs sur emplois permanent à une date précise.

Dans son ouvrage *Ressources Humaines*, PERRETI Jean-Marie soutient l'importance de la pyramide des anciennetés en soulignant que « *Elle présente d'autant plus d'intérêt que l'ancienneté influe sur les aspirations et le comportement professionnel du salariés, d'une part, et sur son statut dans l'entreprise, d'autre part. Des avantages sociaux spécifiques peuvent exister en fonction de l'ancienneté : congés payés, primes...¹¹.* »

En effet, on peut dire que les entreprises sont parfois soumises à des augmentations salariales liées à l'ancienneté. L'analyse qu'elles feront à partir de la pyramide des

¹⁰ PERETTI Jean-Marie, *Ressources Humaines*, 8^{ème} Edition, Paris, 2003-2004, p. 115

¹¹ Ibid, p. 119

anciennetés va leur permettre d'estimer dans quelle mesure la masse salariale évolue au fil du temps et va permettre aux salariés de bénéficier de certains avantages.

II.6.A) les outils d'analyse des emplois

➤ La cartographie des métiers

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

La cartographie des métiers va permettre à l'entreprise :

- Le regroupement des postes ayant des points communs ou une technique commune et l'amélioration de leur perception et des liens qui les unissent et favorisant ainsi la mobilité du personnel.
- D'avoir un regard transversal sur l'ensemble des métiers et repérer facilement les grandes tendances d'évolution de ces métiers.
- L'identification et la description des compétences requises pour l'exercice de chacun des métiers.
- L'analyse des évolutions démographiques, des évolutions des métiers émergents, des métiers en voie de disparition et des métiers susceptibles de subir des transformations à moyen terme.
- L'identification des compétences stratégiques, rares et conférant un avantage concurrentiel à l'entreprise et des compétences organisationnelles tel que le savoir-faire et les savoirs collectifs.

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

➤ Le référentiel de compétences :

C'est un document qui consiste à expliciter les attentes d'un emploi, en termes de compétences, envers le salarié. En effet, chaque emploi exige des compétences bien précises, il convient donc de définir les niveaux de compétences requises pour la réalisation des

activités et elles seront ensuite regroupées et hiérarchisées. Il permettra de mettre en place la liste des compétences nécessaires à l'exercice de chaque emploi et des compétences qu'il convient de développer dans les années à venir et il contribuera au diagnostic des compétences indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise.

Ce type de référentiel va servir, à la fois, d'accompagnateur de l'apprentissage pour les employés, de système aidant à repérer l'acquisition de compétences et va servir à définir et hiérarchiser les pratiques professionnelles et recenser les savoirs. C'est un outil important qui permettra de cerner les emplois en organisant et classant les données relatives a chacun d'eux, ce qui va permettre également d'assurer l'analyse, le traitement et la comparaison entre ces emplois.

Cependant, le but visé dans ce type de référentiel, n'est pas seulement de décrire les taches, les activités et les savoirs nécessaires à l'exercice d'un emploi mais de dégager les compétences qui sont la marque du développement de toutes les capacités, on le qualifie de document évolutif.

Sa mise en place dans l'entreprise, permettra d'accompagner les parcours professionnels des salariés, de favoriser le développement des compétences, d'accomplir les missions de manière efficace et d'anticiper les évolutions.

II.6.C) les outils de suivi des ressources humaines

➤ L'entretien professionnel

Ce guide d'entretien, qui est annuel, est un outil de mesure dans le domaine de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il s'agira de faire le point sur les résultats de l'année écoulée et celle en cours ; évaluer la performance ainsi que le potentiel permettant une gestion anticipative des emplois et des compétences et de discuter sur le travail du salarié et de lui communiquer les appréciations.

À travers cet entretien annuel, le salariés et son supérieur hiérarchique feront le point sur le degré de satisfaction de l'entreprise et du salariés ainsi que sur leurs attentes mutuelles, ce qui permettra à ce salarié de discuter de son désir de formation, d'évolution d'emploi ou encore de ses conditions de travail et a l'entreprise d'exprimer ses attentes quant à l'atteinte des objectifs fixés. On peut dire que c'est une sorte de négociation ou chacun doit être à l'écoute et doit tenir compte des besoins exprimés par l'autre dans le souci des intérêts partagés et de la régulation des relations entre les salariés et les encadreurs.

Parmi les objectifs liés à la mise en œuvre de cet entretien :

- Gérer au mieux sa ressource humaine en détectant les potentiels d'évolution et les difficultés par rapport aux changements organisationnels et par rapport à l'adaptation des salariés à leur emploi. Ceci afin de connaître les besoins de l'entreprise en termes de réaffectation à des emplois convenant davantage aux compétences et aux connaissances du salarié concerné.
- Améliorer la communication et instaurer de bonnes relations entre les supérieures hiérarchique et le personnel en étant plus à l'écoute et réceptif face aux attentes du personnel.
- Identifier les actions d'amélioration, les progrès à réaliser et les changements à effectuer pour une meilleure efficacité de l'organisation.
- Permettre d'orienter les carrières, rendre plus rationnelles et plus éclairées les décisions à venir et de positionner le salarié dans son travail et ses performances.
- Optimiser le budget de formation, mettre en œuvre les dispositifs de formation et individualiser le parcours des employés.

La prise en considération de l'individu est essentielle. Lors de cet entretien, les responsables doivent éviter toute forme de subjectivité pour laisser place à l'objectivité. Il doit être reçu positivement par le salarié. Dans le cas où cet entretien a été positif pour le salarié, ce dernier aura envie d'effectuer la même démarche envers ses subordonnés. En conséquence, les entretiens doivent systématiquement être menés du haut vers le bas de la hiérarchie¹².

➤ **Le bilan de compétences**

Afin de permettre le suivi des carrières de chaque employé, l'entreprise met à la disposition des membres de son personnel un outil permettant de répondre à de multiples besoins professionnels. Cet outil, qui est le bilan de compétence, a des objectifs divers. Il est constitué de plusieurs tests qui ont pour but d'identifier des éléments qui aident dans la prise de décisions des orientations à prévoir au sein de l'entreprise. Il traite de la formation initiale de la personne, de ses intérêts professionnels, de ses motivations et de ses aptitudes et qualités¹³.

Autrement dit, le bilan de compétences permet d'anticiper l'évolution individuelle des carrières, situer chaque employé par rapport aux compétences qu'il a acquis afin de lui

¹² KERLAN Françoise, Op.cit., p. 86

¹³ Ibid., p 72

permettre de fortifier ses compétences et son parcours professionnel ce qui développera son employabilité. Il va également permettre de faire correspondre les motivations professionnelles et le profil du salarié, définir les formations à venir, l'affectation des employés vers des postes plus adéquats, d'identifier les capacités d'adaptation et de créativité, permettre à l'entreprise de suivre les changements de restructuration et de déterminer les projets de formation.

Le bilan de compétences peut se faire à la demande du salarié ayant une certaine ancienneté dans l'entreprise pour donner un sens à sa carrière et lui permettre de devenir un acteur de son développement personnel. Dans le même sens, KERLAN Françoise soutient que « *le bilan de compétence demandé par le salarié peut être pris en charge par l'entreprise pour ses besoins mais la loi est prévue avant tout pour aider le salarié à construire son projet personnel*¹⁴. »

Cependant, il peut également se faire à l'initiative de l'entreprise pour développer son plan de formation. Cependant, l'opérateur de ce bilan est généralement choisis par le salarié ou par l'entreprise.

II.7. Les politiques d'ajustement de la GPEC

II.7.A) LE RECRUTEMENT

Il est important de souligner la prépondérance du recrutement dans toute entreprise, selon LETHIELLEUX Laëtitia « *le recrutement est une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour fonction principale de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation*¹⁵ ». En effet, les deux enjeux cruciaux à la gestion des ressources humaines consistent d'abord à emboucher un personnel compétent et à l'affecter à des postes où il sera en mesure d'accomplir ses tâches de manière efficace et satisfaisante car le succès économique et social de l'entreprise en dépend. Gérer les emplois et les compétences permettra de réaffecter les ressources en fonction des besoins de l'entreprise.

Parmi les outils appropriés et indispensables à toute procédure de recrutement, la GPEC, un outil permettant d'analyser et de détecter les compétences convenant à chaque emploi. Plus l'entreprise a connaissance des qualifications que requiert chaque poste de travail et des qualifications recherchées, sa collecte de candidatures sera plus vaste et le résultat n'en sera

¹⁴ Ibid., p 72

¹⁵ LETHIELLEUX Laëtitia, Essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^{ème} Edition, Paris, 2011-2012, p. 50

que meilleur. En ayant connaissance du degré de compétence de chacun de ses salariés, l'entreprise pourra ainsi recruter en interne ce qui lui apportera des avantages indéniables vu leur connaissances de l'entreprise et de sa culture.

L'entreprise procède au recrutement suite à un départ, une mutation ou suite à un besoin supplémentaire. Cependant, elle doit privilégier le recrutement en interne avant de procéder au recrutement en externe. Dans son ouvrage *ressource humaine*, PERRITI Jean-Marie souligne l'importance de privilégier le recrutement interne, il dit « *Priorité aux ressources interne est une constante de nombreuses politiques d'emploi et les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise ... dans d'autres cas, le recrutement externe n'est possible qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne*¹⁶ ». L'entreprise doit bien définir le besoin en matière de main-d'œuvre avant de procéder aux étapes de recrutement.

Les treize opérations d'un recrutement peuvent être regroupées en quatre étapes :

Étape 1 :

Préparation du recrutement	Expression de la demande (1)
	Analyse de la demande (2)
	Définition du poste et du profil (3)

Étape 2 :

Recherche des candidatures	Prospection interne (4)
	Choix de la méthode de recherche (5)
	Recherche des candidatures externe (6)

Étape 3 :

¹⁶ PERRITI Jean-Marie, Ressources Humaines, 8^{ème} Edition, Paris, 2003-2004, p. 197

Sélection des candidats	Premier tri (7)
	Entretien (8)
	Tests éventuels (9)

Étape 4 :

Accueil et intégration	La décision (10)
	La proposition (11)
	L'accueil (12)
	L'intégration (13)

Source : PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 8^{ème} Edition, Paris, 2003-2004, p.197.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet de veiller à l'anticipation des besoins en matière de ressources humaines, en quantité et en qualité, ce qui permettra à l'entreprise d'être apte à suivre les mutations de l'environnement et les changements de stratégie. Les étapes du recrutement, bien menées, sont un outil incontournable pour l'adaptation aux besoins de personnel au niveau « quantitatif ». Le recrutement permet d'augmenter l'effectif nécessaire au bon moment et au bon endroit grâce à une gestion anticipative, il permet également un rapport "qualitatif" en amenant des compétences nouvelles et rares dans l'entreprise.

II.7.B) La formation

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

permettre d'améliorer le niveau de culture générale, professionnelle et technique du capital immatériel qui détermine à lui seul l'échec ou la réussite de l'entreprise.

La GPEC peut servir d'aide à l'élaboration d'un plan de formation car elle fournit des orientations utiles en la matière. Elle permet de mettre en lumière les écarts existants entre les connaissances, les compétences des salariés et les exigences du poste de travail, elle permet également de maintenir la capacité des salariés à occuper un emploi à l'égard de son évolution, elle donne des résultats en matière de formation et met en lumière des indicateurs permettant de piloter une politique de formation efficace, définit des objectifs clairs en vue d'atteindre les résultats souhaités, permet une meilleure communication des résultats obtenus avec le personnel et de cartographier les emplois et les compétences dans l'entreprise et de permettre une adéquation permanente entre les deux.

Par la formation, la GPEC va maintenir l'employabilité des salariés, faire des plans de prévision en matière de compétences et des nouvelles catégories de formation dont l'entreprise peut avoir besoin à l'avenir.

Il est important de positionner le rôle de l'utilité de la formation dans la démarche prévisionnelle, c'est un outil qui favorise la construction de compétences professionnelles et qui offre aux salariés un portefeuille de compétences assurant des emplois intéressants. La gestion des compétences des salariés implique inévitablement une évaluation afin de déterminer les problèmes de performance qui doivent être améliorés par une meilleure prévision et une meilleure satisfaction des besoins de formation. Cette dernière est indissociable de toute stratégie d'entreprise car elle sert de catalyseur au développement humain. Chaque entreprise doit donc investir en la matière afin de permettre l'accroissement de ses compétences et de sa productivité à travers la valorisation de sa ressource humaine en favorisant son adaptation et sa flexibilité face aux nouveaux défis à relever.

II.7.C) La Rémunération :

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

La rémunération est devenue une composante essentielle et reconnue de la stratégie ressources humaines¹⁷ .»

La rémunération doit pouvoir répondre à un triple défi¹⁸:

➤ **Un défi économique** : l'entreprise est tenue de maintenir sa compétitivité et maîtriser la masse salariale qui est souvent son principal coût.

➤ **Un défi social** : à travers la satisfaction des salariés et le maintien du sentiment d'équité. Ces conditions sont nécessaires à l'équilibre social.

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

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

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

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

¹⁷ PERITTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 8^{ème} Edition, Paris, p. 257

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

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

II.7.D) Communication

L'efficacité et la réussite d'une entreprise dépend, en effet, de la gestion de sa communication et de son écoute pour le personnel. Cet outil de travail doit permettre de connaître leur rôle dans la structure, il représente un outil non négligeable pour l'entreprise car il contribue d'une part, à la réalisation du travail assigné ainsi qu'à la sensibilisation du personnel, d'autre part, au bon fonctionnement et au développement de l'entreprise. Cette dernière doit savoir allouer tous les efforts utiles à la communication, agir avec sa ressource humaine et elle doit considérer la communication comme un aspect social d'échanger permettant de renforcer la considération et le respect mutuel. Elle peut conduire l'entreprise à l'acquisition d'un avantage concurrentiel grâce à la cohésion des équipes de travail, ce qui lui permettra également de donner une bonne image à l'extérieur et de devenir un facteur d'attractivité pour les agents externes.

Le Collectif EPBI, dirigé par M.C BELAID explique que « *la communication constitue souvent le principal outil qui permet de dénouer les situations critiques. Chaque interlocuteur joue un rôle déterminant dans toute communication. Avant d'entrer en communication, il est important d'être conscient de la situation particulière et des objectifs recherchés. si lui qui entame la communication a des buts clairs et précis, conscients et rationnels, son message risque davantage d'être bien reçu*¹⁹ ». En effet, la communication permet d'identifier les problèmes existants dans les structures et aides à la prise de décision et à la mise en œuvre d'action à entreprendre, elle doit donc être dictée par les besoins de la situation. Il est important de savoir communiquer et d'adapter notre message et nos moyens de faire passer en fonction des caractéristiques des membres de l'équipe visés. Lorsqu'une situation problématique provient d'une mauvaise communication, il faudra analyser les éléments de la situation et, souvent, le nœud du problème provient d'une mauvaise gestion.

¹⁹ Collectif EPBI, dirigé par M. c BELAID, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, Edition pages bleues, Alger, Septembre 2009, p. 100

La GPEC aide l'entreprise à conserver une bonne communication. On peut dire que les fiches de poste permettent de communiquer aux salariés leurs tâches quotidiennes ; ce qui développera l'efficacité de leur action, la qualité et la rapidité du service rendu. À travers l'évaluation du personnel, l'entreprise sera d'avantage renseignée sur l'évolution du travail effectué par ses employés. Elle permet également de mettre en lumière les attentes des équipes et des salariés à travers leurs accompagnements dans leur évolution professionnelle. La GPEC permet d'instaurer une bonne communication, c'est un outil qui conduit à l'adhésion de l'ensemble du personnel, c'est également une démarche qui intègre toutes les politiques et tous les dispositifs de compétences. Elle privilège le travail d'équipe, la communication ainsi que le dialogue. Étant un projet collectif, la GPEC permet de trouver un discours commun entre l'entreprise et ses salariés et de répondre aux aspirations des deux parties. En effet, elle a pour objet le dialogue entre toutes les parties afin d'imbriquer la stratégie à long terme de l'entreprise, le bien-être et l'évolution des collaborateurs.

II.8. Les avantages et les limites de la GPEC

II.8.A) Les avantages

On peut résumer les avantages de la démarche comme suit :

- Favoriser la cohérence entre toutes les pratiques RH dans l'entreprise en assurant leur cohérence avec la stratégie globale et permettre ainsi son déploiement.
- Mettre en lumière le manque de certaines activités et déterminer les emplois à renforcer, les emplois en mutation et les emplois émergents.
- Clarifier et définir un vocabulaire conventionnel en répartissant les rôles et les responsabilités de manière efficace.
- Mettre en place une politique de communication efficace en renforçant le dialogue entre tous les acteurs.
- Élever le niveau de qualification des salariés en suivant leur parcours professionnel, en élaborant des restructurations au sein de l'entreprise, des évolutions d'emplois et des recrutements externes.
- Assurer une grande légitimité aux DRH.
- Donner beaucoup de considération aux salariés, renforcer leur employabilité et leur motivation, reconnaître leurs compétences et les pérenniser.
- Anticiper les évolutions à l'aide d'outils multiples et aider l'entreprise à faire face aux situations critiques liées à l'incertitude de l'environnement.

- Rendre compte de l'impact économique et financier des décisions prises à cet égard et mettre en place les moyens spécifiques et correctifs.

II.8.B) les limites

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

- La mise en place d'une stratégie d'organisation et d'emploi est délicate à cause de l'évolution des circonstances. Les choix à l'égard de cette stratégie peuvent être nombreux au fil du temps. On peut également souligner la difficulté d'anticiper les comportements des salariés²⁰.
- Difficultés en termes de prévision. En effet, l'avenir est incertain il sera donc difficile pour l'entreprise de déterminer des pratiques qui vont toujours correspondre aux enjeux affichés.
- Difficulté d'évaluer le personnel car le fait d'intervenir dans l'évaluation des compétences conduit souvent l'entreprise à des changements organisationnels. Il est également difficile de supprimer des postes et d'en proposer d'autres.
- Cette démarche prévisionnelle est lourde et nécessite beaucoup de temps et d'argent. Il faut savoir diffuser et manier ses outils. Ces derniers nécessitent également un fort investissement.
- Les différents ajustements qu'elle apporte ont chacun ses limites. Le marché du travail ne peut fournir toutes les compétences recherchées par l'entreprise et la formation ne peut pas toujours permettre toutes les évolutions. De plus, pour permettre à l'entreprise tous les avantages qu'elle peut apporter, la GPEC doit s'appuyer sur des prévisions fiables. En cas de décalages entre prévisions et réalité, les conséquences peuvent être pires que celles qu'elle est censée éviter²¹.
- Le management des compétences est une évolution culturelle qui nécessitera un temps d'adaptation très long au niveau de l'entreprise.

II.9. Présentation d'un modèle de la GPEC

On va donner un exemple illustratif donné dans l'ouvrage de Jean-Marie PERRETI (gestion des ressources humaine, Vuibert, 15^{ème} édition, Paris 2008, pp, 58-63), qui pratiquement, amasse toutes les étapes citée au pare avant. Dont les informations concernent le bilan social d'une société appelé « **MT** ».

²⁰ PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 8^{ème} Edition, Paris, 2003-2004, p. 181

²¹ SOUTENAIN J.F, FARCET.P, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Foucher, Paris, p. 277

	Cadre	Techniciennes et agents de maîtrise	Employé et ouvriers qualifiés	Employés et ouvriers non qualifiés	total
Effectif au 31/12/20N	36	40	126	248	450

II.9.A) L'évolution démographique de la population actuelle

La société MT va faire ses prévisions en terme de :

II.9.A. a) Départ à la retraite

Dans ce stade la société MT va prévoir si ses salariés vont utiliser la possibilité de retraite dès l'acquisition de leur droit à partir de 60 ans ou avant pour les carrières longues

II.9.A. b) Des démissions

La société MT aussi va intégrer notamment les démissions dans ses prévisions

II.9.A. c) Le développement du travail à temps partiel

La société MT doit anticiper et chiffré en terme de l'équivalent temps plein

Donc les hypothèses de la société MT sur les composantes de l'évolution démographique conduisent à prévoir :

- 67 départs : dont 42 (retraite), 25 (démission), et ces prévisions par qualifications sont présenté dans le tableau suivant :

Départs 20N+1An+5	Cadre	TAM	Qualifiés	Non qualifiés	total
Retraite	7	8	11	16	42
Démissions	2	2	5	16	25
Total	9	10	16	32	67

II.9.B) Les promotions

La société MT va appliquer pour sa population actuelle la politique de promotion pour les cinq années à venir, dans le but de permettre les glissements d'une catégorie à l'autre. La

politique de promotion au sein de la société MT privilège l'obtention d'une qualification par le personnel non qualifié et l'accession de la maîtrise vers l'encadrement.

Dans la MT, en 5 ans, 54 promotions d'employés et d'ouvriers non qualifié dans la catégorie supérieure sont possibles ; 10 promotions du personnel qualifié vers la maîtrise et 8 promotions de TAM vers l'encadrement sont également escomptées.

II.9.C) La projection a cinq ans

Dans la société MT, et avec la prise en compte des hypothèses et des choix relatifs aux départs et aux promotions, et avec une projection à cinq ans permet de chiffrer la population actuelle par catégorie comme suit :

	Cadre	TAM	Qualifiés	Non qualifiés	Total
Effectif au 31/12/20N	36	40	126	248	450
Départs	9	10	16	32	67
Promotion vers la catégorie supérieure	-	8	10	54	-
Promotion depuis la catégorie supérieure	8	10	54	-	-
Effectif au 31/12/20N+5	35	32	154	162	383

II.9.D) L'évaluation des besoins

La société MT va prendre en compte lors de l'évaluation des besoins, des changements technologiques, et l'estimation des marchés future, et cela en reposant sur l'hypothèse optimiste et hypothèse pessimiste.

L'évaluation des besoins va reposer sur l'organisation du travail, ainsi que sur les compétences qui seront requises aux différents niveaux de qualifications.

Ainsi que la société prévoit :

- une amélioration de son outil de production
- diversification de la gamme (innovation)
- développement commercial (accroissement du nombre des techniciens et des cadres)

Donc les besoins de la société MT dans cinq ans sont les suivants :

	Cadre	Techniciennes et agents de maîtrise	Qualifiés	Non qualifiés	total
Besoins prévisionnels	45	55	110	200	410

II.9.E) Les comparaisons

L'étape de comparaison entre les besoins de la société MT fait apparaître des écarts.

Ces écarts peuvent être négatifs ou positifs :

II.9.E.a) écart négatif (un besoin en personnel supplémentaire) : cet écart peut être comblé par une modification de la politique de promotion dans certains cas ou par la mise en œuvre d'un plan de recrutement ;

II.9.E.b) écart positif (sureffectif) : cet écart implique des mesures de licenciement ou la révision de la politique de promotion et de reconversion.

Les écarts sont comme suit :

	Cadre	Techniciens et agents de maîtrise	Qualifiés	Non qualifiés	Total
Déficit	10	23	-	38	71
Sureffectif	-	-	44	-	44

On remarque que le solde globale est un déficit de 27 agents. Ce déficit résulte de deux phénomènes :

1-La réduction du volume d'emplois (-40).

2-La "fonte naturelle" des effectifs (-67).

Pour se faire la société MT envisage des actions correctives pour combler le déficit de 71 agents (10 cadre, 23 AMT, 38 non qualifiés) et d'un sureffectif de 44 agents qualifiés, ces actions sont comme suit :

- *Accroître la promotion interne* : c'est le fait d'accroître la catégorie vers la catégorie supérieure grâce des actions *de reconversion* et *de formation*. Compte tenu des choix technologiques, cette action peut trouver très vite ses limites.
- *Ralentir la promotion des postes non qualifiés vers des postes qualifiés* : ce ralentissement peut résoudre le problème de sureffectif en supprimant le déficit constaté chez les agents non qualifiés. Donc là sa peut être le pourcentage d'agents non qualifiés promus serait ramener de 5‰ à 1,5‰ environ, soit une chance sur 70 d'être promu.
- *Modifier le plan de développement* : c'est dans le but d'équilibrer le rapport emplois qualifiés/emplois non qualifié, c'est-à-dire accélérer la décroissance de l'emploi non qualifié au profil des emplois qualifiés.

**PARTIE
PRATIQUE**

CHAPITRE III
PRESENTATION DE
L'ENTREPRISE

III.1. Présentation de l'entreprise UFMATP

La SNC UFMATP est une unité de fabrication des machines agricoles et de travaux publics, située à AFTIS commune de Boudjellil, wilaya de Bejaia. La SNC UFMATP a été créé dans les années 1980 sous une ancienne dénomination atelier Aziez, dont les principales activités étaient le conditionnement des produits agro-alimentaires et la fabrication de ciment, avec 06 travailleurs seulement.

A partir des années 1990, elle avait entamé la fabrication des machines de travaux publics, la première machine était la bussièrre. En 1992 la SNC UFMATP fabriquait des pompes à béton avec 18 travailleurs.

Les produits fabriqués par la société SNC UFMATP sont des produits de qualité, de fiabilité et avec livraisons à domicile, et pour faire satisfaire ses clientèles, elle met à disposition des équipes de service après-vente qui sont disponibles à tout moment pour compléter des réparations ou livrer des pièces de recharge. Et pour satisfaire ces objectifs.

SNC UFMATP a créé plusieurs annexes secondaires couvrant le territoire national. Et la société s engage à mettre en place une démarche qualité en développement un système de management de la qualité conforme au référentiel international ISO.9001 version 2008.

III.2. Mission et activités de la SNC UFMATP

UFMATP est une société spécialises dans le domaine de la fabrication du matériel agricole (citerne...) et de travaux public (pompe à béton, bétonnière, Bussièrres). Et c'est une unité industrielle qu'est d'une capacité productive au moyen de 150 pompes à béton par an, et un moyen de 160 bétonnières par an.

III.3. Effectif par catégorie socioprofessionnelles

L'entreprise SNC Aziez et Associes sise à Aftis possède un effectif de 326 employés reparties par des catégories socioprofessionnelles, et ce tableau montrera la répartition de la composante humaine sur les différents structures que compte l'organisme ainsi que la part de chaque catégorie.

Répartition de la ressource humaine par catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre d'employés
Cadre d'érigéant.	06
Cadre supérieurs.	10
Cadre moyens.	21
Maitrise.	11
Exécution.	278

CHAPITRE IV
ANALYSE DES
DONNEES ET
INTERPRETATION

IV.1. Les procédures d'ajustement de la GPEC au sein de L'UFMATP

IV.1.A) Les différentes étapes du processus de recrutement

IV.1.A. a) Demande de recrutement

La demande de recrutement émane en règle du responsable hiérarchique de la demande peut être :

- La conséquence d'une action de mobilité interne (promotion, mutation).
- D'un ajustement tactique (remplacement suite à un départ, une maladie par exemple).
- D'une décision stratégique (création de nouvelles tâches, changement d'organisation, changement dans le volume de production, innovation technique).

La demande de recrutement fait l'objet d'un examen hiérarchique.

➤ Analyse de la demande

La fiche de la demande transmise par les services concernés doit être analysée par le service du personnel. Cette demande comporte des informations sur le niveau de formation, du salaire, la date et la durée du besoin.

Avant de commencer les opérations du recrutement. Le service du personnel vérifie l'occasion de la demande à travers une grille de questions.

Il vérifie que toutes les solutions d'amélioration de la productivité ont été analysées avant de recourir au recrutement.

Le service concerné doit analyser profondément les différentes dimensions fonctionnelles, psychologiques et psychosociologiques du poste à pourvoir, c'est-à-dire, analyser le niveau de qualification, de connaissances, d'expérience indispensables et l'environnement du poste

➤ La définition du profil du candidat

Cette étape est considérée par certains, comme la première étape du processus de recrutement. En effet même s'il n'est pas nécessaire d'établir une définition du poste, il est toujours utile de réfléchir sur le profil du candidat recherché.

CHAPITRE IV ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS

La définition du profil peut être aussi considérée comme la première étape de la gestion des carrières. Le travail consiste à décrire le candidat idéal, qui en réalité n'existe pas, ce qui nous oblige à classer chaque élément du profil selon un ordre d'importance bien adapté au candidat recherché.

Généralement, on fait appel à trois catégories qui sont les suivantes :

- **Indispensable** : ne peut remplir le poste, si un candidat ne présentait pas ces caractéristiques.
- **Essentiel** : caractéristique que doit posséder le candidat pour assurer correctement la fonction.
- **Souhaitée** : caractéristique désirée mais non nécessaire.

Le classement, ainsi décrit, doit être aussi objectif que possible, les éléments examinés, en général, sont les suivants :

- ✓ Caractéristique physique : santé, présentation, âge.
- ✓ Expérience : en années, dans le même poste, un poste voisin, un poste préparatoire.
- ✓ Compétence spécifique : connaissances techniques, niveau du savoir...
- ✓ Motivation : en termes de désir de dévolution, de sécurité, de revenus, de pouvoir, de perfectionnement...etc.
- ✓ Traits de caractères : impact sur les autres adaptations aux différents milieux, stabilité, aptitude au travail de groupe...etc.

La définition du profil exige une rédaction aussi détaillée et précise que possible. Il s'agit, en fait, d'une approximation du degré et du type de formation, de l'expérience, des aptitudes, des connaissances techniques ou de toutes autres qualités que le titulaire du poste devrait posséder pour bien exécuter son travail.

➤ **Présélection**

La présélection consiste en :

- Curriculum vitae (CV): Le CV est une synthèse d'informations bibliographiques utilisées pour rendre une décision relative à l'avenir. C'est la première référence permettant d'obtenir les premières informations sur le futur candidat, les unes élaborées par lui-même (CV) et les autres par un tiers (référence). Le chercheur

CHAPITRE IV ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS

dispos de certains critères pour juger d'une manière objective les candidats et parmi ceux-ci ;

1- Critères discriminants concernant le candidat (la fourchette d'âge, le sexe, le type de formation, le diplôme retenu ou pas, le type et la durée d'expérience professionnelle).

2-Critères discriminants concernant la forme, absence de CV, sa mauvaise présentation et la difficulté de son lecteur.

- Lettre de motivation:

Elle accompagne souvent le CV, elle permet d'identifier les intentions et aspirations affichées par le candidat.

La lettre de motivation doit être manuscrite que dactylographiée ou imprimé.

Un questionnaire standard est adressé aux candidats non éliminés, les autres reçoivent à ce stade une lettre négative dont elle précise la raison de l'élimination. A ce stade 90% des réponses négatives sont souvent éliminées.

➤ Sélection

La sélection comporte plusieurs méthodes.

Questionnaire : le questionnaire permet de rentrer en contact avec les candidats qui seront soumis à des questions similaires afin de ressortir et d'évaluer les différences de fond, aussi, de confirmer certains points qui ne sont pas clairs dans le CV.

Il facilite la tâche de recrutement dont il décortique l'expérience professionnelle décrite et d'entrer des conclusions sur les compétences, puisque qu'il est plus informatif que le CV. Donc le questionnaire d'embauche permet à l'entreprise de réunir sur la personnalité des candidats, les éléments qui lui sont nécessaires pour prendre sa décision. Les candidats supposés aptes sont convoqués pour un entretien.

➤ Entretien

L'entretien constitue l'étape clé de la procédure de recrutement, il est à la fois l'outil le plus utilisé et celui qui est reconnu comme étant le moins valide.

CHAPITRE IV ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS

L'entretien cherche à valider des hypothèses sur un candidat et à entrer en contact avec lui, en lui présentant l'entreprise et lui fournit des informations suffisantes, claires et attractives sur le poste et son contexte et enfin lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses inspirations dans l'avenir.

La réussite d'un entretien d'embauche nécessite :

- Des conditions matérielles et psychologiques.
- L'intervieweur doit posséder une double compétence : organisationnels et psychologiques.

➤ **Teste**

Ils se situent en fin de sélection lorsqu'il reste trois ou quatre candidats en piste, dans le but d'analyser certaines aptitudes ou facteurs constitutifs de l'intelligence et de la personnalité, soit pour répondre à une question précise, soit pour permettre un portrait général de l'individu. Et les entreprises utilisent généralement des textes d'aptitude, les textes de connaissances, les textes d'intelligence, et les textes de personnalité.

➤ **Décision**

Dans cette étape le chargé de recrutement présente les candidats retenus qui répondent aux critères fixés par le chef hiérarchique. Ce dernier va les soumettre à un entretien qui sera suivi par une réunion de synthèse, dont l'ensemble des informations collectées vont être transmises à un responsable hiérarchique qui va prendre une décision finale d'embauche.

Dans cette phase finale et lors de négociation, le candidat retenu reçoit la décision finale de son embauche, il aura une justification sur la décision. Cette dernière se traduit par une lettre d'engagement qui doit être élaborée avec soin et qui remplace le contrat de travail.

En conclusion, le processus de recrutement est un passage qui permet au nouveau recruté d'entrer dans l'entreprise et d'appartenir au système d'appréciation générale. Il faut donc rappeler que l'acte de recrutement ne s'arrête pas à la phase de sélection, mais qu'il comprend également la phase d'intégration du nouveau recruté.

IV.1.A. b) Formation

CHAPITRE IV ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS

L'employeur met en œuvre les dispositions légales et réglementaires en vigueur qui aspirent à un meilleur développement de carrière. Selon la convention de l'UFMATP le travailleur bénéficiaire d'une formation doit s'engager à servir l'entreprise pour chaque formation suivie pendant une période de fidélité proportionnelle.

➤ L'identification de besoins en formation

Les besoins de formation sont exprimés par toutes les structures au moyen d'un imprimé demande de formation. Elle est reçue par le responsable de la formation qui l'analyse et établit un plan de formation annuel, qu'il soumet au directeur générale pour approbation.

➤ La mise en œuvre du plan de formation

Après approbation du budget, qui est fait par le directeur générale et le conseil d'administration, le plan de formation sera validé par le service formation vis-à-vis des directions concernées.

➤ L'évaluation à la fin de la formation (à chaud)

A l'aide d'un imprimé, la direction ressources humaines enregistre les actions de formation et d'évaluation à chaud après chaque fin de formation.

➤ La diffusion des attestations, diplômes et certificats

Cette étape est assurée par le service de formation, le chef hiérarchique, le correspondant formation et le service formation après une mise en situation professionnelle et elle est enregistrée après chaque évaluation par le service formation.

D'après les données recueillies, l'UFMATP met en place chaque année des plans de formations. En effet, après l'évaluation de ses salariés elle identifie le besoin et procède ensuite aux différentes formations prévues pour les personnes étant dans le besoin. Après chaque formation l'UFMATP procède à une évaluation pour voir si elle a été bénéfique pour l'employé ou non.

IV.2. analyse des résultats

Le présent chapitre est consacré à la collecte des données, en effet toute recherche scientifique nécessite au dépouillement objectif des entretiens en vue de refléter fidèlement les opinions des enquêtés. Les déclarations des enquêtés sont assorties des connaissances du chercheur, pour lui donner une lecture analytique influencée par sa formation. En ce qui nous concerne, l'analyse qui a été effectuée avec notre vision de sociologue spécialisé dans les organisations et la gestion des ressources humaines. Cette influence dans notre formation n'altère en rien l'objectivité de l'étude car les propos des interviews seront rapportés avec la plus grande fidélité (avec la correction de langue uniquement).

Les entretiens ont été menés dans les trois langues usuelles utilisées dans notre région de kabyle, à savoir : le kabyle, le français et l'arabe, et sont traduits en français pour les besoins de la présente étude.

Nous avons utilisé la méthode de l'analyse thématique où les réponses les plus fréquentes et les plus originaux sont rapportés, étayés de citations. Pour éviter les redondances, nous avons ignoré les réponses répétées.

Nous avons retenus les thèmes suivants :

- Les données personnelles des enquêtés.
- La prévision de recrutement.
- La prévision de la formation et la pratique de la formation.
- Existence de la GPEC : les objectifs et ses mécanismes.

Nous livrons ci-après les données collectées et les analyser :

➤ **Les données personnelles des enquêtés** : les enquêtés sont en totalité des cadres au sein de l'UFMATP. Nous avons volontairement choisis cette catégorie socioprofessionnelle en raison de sa position dans la hiérarchie et leur implication directe dans la prise de décision. La nature des thèmes qui nous ont incité à retenir cet échantillon. Il est connu que la prévision, l'anticipation et la prospective sont des réponses exclusives des cadres.

Le tableau ci-après, dresse le portrait succinct de l'échantillon.

Tableau 1 : tableau d'identification des enquêtés :

**CHAPITRE IV ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES
RESULTATS**

N°	Prénom	Age	Ancienneté	Niveau d’instruction	Situation professionnelle
N° 1	Djilali	28 ans	2 ans	Universitaire	Responsable de la formation et gestion des compétences
N° 2	Hakim	38 ans	3 ans	Universitaire	DRH
N° 3	Samir	32 ans	6 ans	Universitaire	Directeur commerciale
N° 4	Sofiane	35 ans	1 année	Ingénieur	Directeur de production
N° 5	Achour	33 ans	2 ans	Ingénieur	Directeur technique
N° 6	Zoubir	32 ans	20 mois	TS en informatique	Technicien en informatique
N° 7	Farid	34 ans	4 ans	Universitaire	Conseiller technique
N° 8	Younes	45 ans	7 ans	Secondaire	Directeur adjoint
N° 9	Malek	35 ans	18 mois	TS en HSE	Responsable en HSE
N° 10	Tahar	33 ans	4 ans	UNIVERSITAIRE	Responsable de gestion de paie

CHAPITRE IV ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS

La majorité absolue de l'échantillon est âgée entre 30 et 40 ans avec le nombre de 08 sur un total de 10 enquêtés. Il y'a un seul dont l'âge est inférieur a 30 ans et un autre dont l'âge est supérieur à 40 ans. Ceci n'explique par l'âge récent de l'entreprise, d'où qu'elle se dispose pas de seniors. De même, les enquêtés sont en position des cadres, ce qui correspondre à un certain nombre d'années pour attendre cette position.

La répartition suivant l'expérience révèle que la totalité des enquêtés ont une ancienneté inférieur a 8 ans, la moyens d'ancienneté et de 3 ans. Ce qui prouve que les cadres ne sont pas aussi de promotion interne mais de recrutement récents, sur la base de leur diplôme et d'expérience extérieure à l'entreprise.

La répartition suivant le niveau d'instruction montre que 7 sur 10 de nos enquêtés sont des universitaires, et 3 seulement sont de niveau secondaire ou technicien. Ceci démontre l'intérêt de la société pour l'élévation du nouveau intellectuel des cadres en vue de permettre de développement de l'entreprise. Le savoir est favoriser sur les savoirs faire interne.

➤ **La prévision de recrutement**

En réalité, la prévision se fait selon deux termes : le court terme qui provient d'un départ des travailleurs pour n'importe quel motif, démission, maladie de longue durée ou accident du travail. Le charger des recrutements est saisie par une demande dans ce sens par la structure d'origine et donne suite soit par un recrutement interne, soit par un recrutement externe. Ce cas est courant.

Le moyen terme : les dirigeants décident de lancer un nouvel atelier pour prendre en charge un nouveau produit, dans ce cas, les cadres s'organisent et planifient chacun dans ses domaines. La direction des ressources humaine dresse un plan de recrutement. C'est l'idée qui ressort de l'entretien avec HAKIM 38 ans DRH : *« ça dépend du recrutement à faire, s'il s'agit de demande, de remplacement, nous procédons à un recrutement immédiat par tous les moyens, les candidatures spontanées par l'ANEM ou par des annonces, dans ce cas il s'agit d'action à court terme. Mais, en ce moment les propriétaires sont en train de développer la société, ils veulent lancer une nouvelle unité. Dans ce cas nous allons dresser un inventaire des compétences retenu pour encadrer le projet, et faire une campagne de recrutement »* Répond à la question, avez-vous un plan ? *« oui, nous avons un plan de recrutement pour le projet. »*

CHAPITRE IV ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Le turn over (départ du personnel) est un phénomène assez répandu au sein de l'UFMATP. En effet les postes d'exécutants tels que les soudeurs, les tourneurs, les fraiseurs et les tôliers quittent l'entreprise à cause de la concurrence qui existe dans le secteur de métier. D'où la nécessité de les remplacer.

Nous assistons à une gestion immédiate des problèmes de poste qu'à une gestion anticipée.

L'origine des recrutements est également liée à l'augmentation des commandes des clients. « Dans ce cas nous prévoyons juste la main d'œuvre nécessaire pour mener à bien les commandes » confirme SOFIANE directeur de production 35 ans qui a dit : « Dans notre service le turn over, est très élevé par rapport aux autres services, donc nous faisons souvent des demandes de recrutement à la DRH pour développer les compétences de nos cadres et de nos salariés. Nous répondons également à des commandes importantes qui émanent de nos points de vente. »

Le développement de la ressource humaine en termes d'effectifs est subordonné au développement de l'entreprise elle-même. Le lancement d'un nouveau produit qui est la grue nécessite de développer un réseau commercial plus étoffé d'où une prévision de recrutement : « puis qu'en va créer de nouvelles annexes, le service commercial va s'élargir. Le besoin de développement est dicté par la création d'un nouveau produit GRUE. Nous avons fait la prévision dans ce sens SAMIR 32 ans, directeur commercial confirme. »

Le recrutement est perçu également de façon qualitative, dans la production, c'est le savoir-faire dans le domaine spécifique à l'entreprise qui est le plus recherché. La polyvalence et la possibilité d'assurer plusieurs postes est l'un des soucis de ACHOUR 33 ans directeur technique : « la prévision de recrutement se fait sur au moins une année, si quelqu'un quitte son poste, notre service dispose des ouvriers qui peuvent le remplacer par ce qu'ils sont compétents, et ils sont polyvalents, ils peuvent exercer des tâches variées, nous cherchons toujours à développer de nouveaux produits avec l'application des nouvelles techniques. Si nous trouvons quelqu'un qui est plus compétent, je vous assure qu'en va le recruter parce qu'on cherche toujours à travailler avec des nouvelles techniques et nouvelles technologies. »

De cet entretien nous déduisons que les nouvelles techniques et les nouvelles technologies sont recherchées au sein de l'entreprise, d'où le recrutement des éléments qui les maîtrisent dès que l'occasion se présente.

CHAPITRE IV ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Pour résumer la politique de l'UFMATP en matière de recrutement nous pouvons dire que ses derniers sont gérés au jour le jour avec des prévisions d'une année. Tout fois le développement d'une nouvelle unité a introduit la notion de prévision dans le domaine de la gestion des ressources humaines qui consiste notamment à prévoir :

- L'extension des effectifs pour répondre aux besoins du nouveau produit qui est la grue.
- L'amélioration de la qualité de la main d'œuvre. Par l'identification de toutes compétences qui apporte la maîtrise des techniques et de nouvelle technologie.
- L'élargissement du réseau commercial pour placer le nouveau produit. Tout fois, l'opinion des enquêtés est orientée sur un avenir meilleur de l'entreprise, d'où l'intégration de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme une nécessité.

➤ **La pratique de formation et la maîtrise de la promotion**

La pratique de la formation est régie par une procédure écrite, réalisée à l'occasion de la certification de l'entreprise à ISO 9001. Elle est mise en application par le service de formation.

La procédure prévoir : les besoins de formation sont exprimés par toutes les structures au moyen d'un imprimé demande de formation. Elle est reçue par le responsable de la formation qui l'analyse et établit un plan de formation annuel, qu'il soumet au directeur générale pour approbation. Selon le cas il est validé tel quel ou l'ouvrier il est mise en œuvre. Il devient la version officielle du plan de formation, par la sélection des établissements de formation, ou la mise en place le niveau interne. Les actions de formations sont suivies d'une évaluation qui donne lieu à des correctifs pour les prochains plans et les prochaines actions.

La présente procédure est issue de l'entretien avec DJILALI 28 ans responsable de la formation et la gestion des compétences qui nous a remis également le document (en annexe). Le même enquêté qu'il nous permet d'établir un plan de formation en vue de rejoindre en qualité et en compétences au projet eu leur de lancement d'un atelier de grue. Les profils à former sont surtout des exécutants destinés à conduire les machines impliquées dans le processus et les nouvelles installations et autres technologies liées à l'extension. En générale la prévision de formation est annuelle et donne lieu à ces plans de formation décrit ci-dessous.

Les objectifs de la formation sont : la maîtrise des tâches, la polyvalence et la connaissance de nouvelles techniques, en somme reçoit plutôt des formations destinées à l'amélioration et de l'apprentissage des savoirs faire. *HAKIM 38 ans DRH* : « chaque année un plan de formation

CHAPITRE IV ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS

est réalisé, ses objectifs sont : la polyvalence, le perfectionnement, les nouvelles techniques, c'est surtout des formations pratique pour améliorer la maitrise du poste.»

La nécessité de former est également dictée par l'extension des réseaux commerciaux. Le besoin de communiquer avec les annexes exige le recours à des formations spéciales de marketing et de communication, c'est l'essentiel de la déclaration de SAMIR 32 ans universitaire, directeur commercial, *« notre domaine est la vente des produits, il faut apprendre nos agents commerciaux à communiquer, c'est pourquoi nous prévoyons des actions de formation dans le domaine du marketing et de la communication.»*

En règle générale, l'entreprise recrute à la base des gens compétents et directement productifs à leur tâche, le privé Algérien n'investit pas à long terme sur un travailleur. Tout fois des petites formations complémentaires aux initiées par l'entreprise, SOFIANE 35 ans directeur technique : *« en générale les nouveaux recrutés sont diplômés et formés. Donc il faut que les essayes, sinon nous l'orientons sur une petite formation, nous ne pouvons pas former quelqu'un durant une longue durée, ce n'est pas rentable.»*

La formation est rendue nécessaire par l'introduction d'une nouvelle technologie. À titre d'exemple les tourneurs sur des anciens tours sont formés sur des tours numériques, ajoute SOFIANE 35 ans directeur technique.

La formation est destinée à la mise à jour des connaissances ou l'ajustement du niveau des tenants des postes à une nouvelle technique. À titre d'exemple nous dit ACHOUR 33 ans directeur technique : *« former les ouvriers à la lecture des plans, ou sur un logiciel. C'est le cas de la formation sur les nouvelles notes d'ordinateur.»*

Dans le domaine informatique la formation est destinée à la formation sur de nouveaux logiciels, ou de nouvelles versions plus actualisées. L'informatique permet de faciliter la gestion et de gagner du temps en améliorant les procédures manuelles et en les informatisant, ZOUBIR 32 ans TS en informatique : *« dans notre domaine il faut toujours se former, il y a toujours de nouveaux logiciels ou des nouvelles versions. Il faut être à la hauteur si non on est dépassés. L'entreprise a besoin des services d'informatique, la gestion manuelle est informatisée, il y a un gain de temps et d'argent.»*

En cas de changement de poste également, le besoin de former des travailleurs mute devient nécessaire. YOUNES 45 ans directeur adjoint : *« nous formons les travailleurs en cas de changement de poste pour apprendre le nouveau travail. Nous faisons aussi des formations de recyclage sur de nouvelles technologies quand il y a des acquisitions.»*

CHAPITRE IV ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS

La formation aux règles d'hygiène et de sécurité est également prévenir pour améliorer la sécurité des ouvriers et éviter les accidents, MALEK 35 ans TS en HSE, « *je prévois de faire des formations de secourisme a des agents de productions, il est utile à l'avenir de faire des formations de protections individuelles et collective contre les accidents.* »

La maîtrise de la paie est l'une des actions de formation évoquer par l'un des enquêtés : « *j'ai suivi des formations sur le logiciels de gestion de paie, et les versions évolutive. C'est de la mise à jour des connaissances.* »

En guise de synthèse nous pouvons dire que la formation est présente au sein de l'UFMATP. Elle est l'objet d'un plan annuel de formation régit par une procédure.

Les demandes de formation touchent tous les services. Les formations inities sont destinées surtout à la maîtrise des taches et l'amélioration de l'efficacité. Elle soit plusieurs natures :

- Recyclage, actualisation des savoirs faire.
- Technologie nouvelles : mise à niveau.
- Maîtrise de logiciels spéciaux.
- En cas de mutation, pour la polyvalence.

Elles sont de court durer et agissent en complément des formations initiales acquise ayant le recrutement. Il n'y a pas de vision prospective. A l'extension d'une prévision spéciale pour le développement d'un produit nouveau.

➤ Existence de GPEC et ses mécanismes

La présente étude a pour objectif de vérifier aussi l'existence de la GPEC au sein d'une entreprise privée Algérienne. Nous somme fondé sur la finition opérationnelle selon laquelle il y a une prévision et une anticipation de la gestion des ressources humaines par des plans pluriannuels.

L'analyse des entretiens, à travers ces préalables, théorique et opérationnels nous ont donné des réponses ci-après :

Le premier enquêtes, reconnais l'importance de la GPEC pour faire évaluer l'entreprise en lui assurant une ressource humaine de qualité. Il reconnait néanmoins que la GPEC en tant que démarche rationnelle anticipative n'est pas encore installer pour manque d'effectif au service GRH : DJILALI responsable de gestion de formation et gestion des compétences dit : «*le projet de GPEC va nous aider de gérer la ressources humaines, pour l'évitant nous*

CHAPITRE IV ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS

n'avons pas instauré la GPEC par manque d'effectif au sein de la direction des ressources humaines».

La GPEC est perçue comme un moyen de gestion du capital humaine et des compétences, déclare HAKIM 38 ans DRH.

Tout fois il ne dit pas si elle sera installée ou non dans quel terme et avec quel objectif.

La prévision fait partie des préoccupations de l'entreprise. Elle est souvent à court terme et tient compte de la programmation des activités. À titre d'exemple l'annexe de chlef demande 10 pompes à béton à réaliser dans trois mois il faut mettre cet objectif en route, la ressources humaine suit également cette objectif par le recrutement d'une main d'œuvre qui est déclarer en CDD. L'habitude de prévoir est lié eu définitive aux paramètres économique notamment le carnet de commande. C'est le contenu de la déclaration de SAMIR 32 ans directeur commercial. *« bien sur nous faisons des prévisions, par exemple l'annexe de chlef demande 10 pompes à bétons dans trois mois. Nous nous organisant pour les fabriquer. La DRH prévoit aussi des recrutements qui s'imposent. C'est le plan de charge qui nous oblige à mettre les moyens.»*

L'un des enquêtés a compris l'enjeu de la GPEC, il la perçoit comme un gage de stabilité de l'entreprise, pour lui une entreprise qui ne prévoit pas le devenir de sa ressources humaine néglige le coté social. La gestion des carrières par les évolutions des travailleurs est aussi l'un des idées qui apparait dit SOFIANE 35 ans : *«la GPEC est très importante, car si on ne prévoit pas le développement des compétences, il n'y aura pas de stabilité pour l'entreprise. Il faut aussi s'intéresser ou coté social des ouvriers et par uniquement au côté économique. Pour cela il faut prévoir les évolutions de carrière».*

La gestion prévisionnelle est perçue par l'un des enquêter par la nécessité de maintenir et de développer le métier de base de l'entreprise. Il y'a une projection de continuité et de diversifications des produits. D'où la nécessité d'action planifier dans tous les domaines y compris la GRH. La vision est à la fois qualitative et quantitative. C'est la déclaration de ACHOUR 33 ans directeur technique : *«l'avenir de l'entreprise est lie au maintien et au développement des compétences techniques de l'entreprise par la planification, la ressources humaines doit suivre pour les besoins de stabilité et de développement de produit nouveau.»*

Le souci de continuité et de pérenniser l'entreprise est l'une des idées qui est apparue dans l'enquête : ZOUBIR 32 ans TS en informatique : *«la GPEC est la création d'un ensemble d'éléments motivé et capable de pérenniser à moyen et à longue terme ses capacités. La*

CHAPITRE IV ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS

GPEC permet d'apporter un plan sur le plan économique et sur le plan organisationnel et de mettre en place un plan GPEC dans ces contextes de compétences et de concurrence.»

La GPEC selon l'un des enquêtés. FARID 32 ans conseiller techniques : *«la GPEC permet de prendre en charge les postes de travail, les compétences et permet une évolution des capacités des salariés. Elle permet aussi de saisir les changements et les évolutions des salariés est de l'entreprise.»* Cette déclaration suggère l'intérêt de l'enquête pour les deux partenaires qui sont complémentaires à savoir veiller sur les intérêts de l'entreprise et des salariés en même temps. Les intérêts ne sont pas en conflit mais sont conciliables.

La GPEC, est aussi le suivi permanent des compétences de salariés, la gestion du présent pour préparer l'avenir peut être retenue comme l'un des principes d'une bonne gestion prévisionnelle. La GPEC, dit YOUNES directeur adjoint : *«c'est une démarche très importante par ce qu'elle nous amène de l'expérience et l'apprentissage du développement. Elle a pour rôle d'apporter un plan de suivi aux salariés et de développer leur compétences.»*

Pour plusieurs enquêtes, l'UFMATP, projette de mettre en place des plans prévisionnels de gestion et des compétences. Car ils ont pris conscience de sa nécessité pour assurer la stabilité de l'entreprise et sa pérennité. La ressource humaine notamment le métier de base de l'entreprise qui est la fabrication des machines agricoles et des travaux publics au centre des préoccupations des dirigeants.

L'avis de TAHAR responsable de gestion de paie est très significatif sur le sujet : *«les managers de l'UFMATP pensent à élaborer un plan prévisionnel des emplois et des compétences parce que c'est très important, il permet de prévenir et d'améliorer la production. La GPEC permet de garantir la continuité de l'entreprise, de mieux gérer les formations et les recrutements et garantir une bonne continuité de l'entreprise et faire évoluer les compétences des salariés ».*

Il ressort clairement des entretiens que la GPEC, telle que connue dans la littérature GRH tant que planification à long terme qualitativement et quantitativement la ressource humaine n'est pas encore installée. Toutefois il y a des prévisions à court terme de recrutement liées aux commandes et aux projets nouveaux.

Les dirigeants de l'UFMATP ont pris conscience de leurs compétences et ont une vision assez claire de leurs objectifs, mais ils ne semblent pas encore maîtriser leurs outils.

IV.3. Interprétation des résultats et vérification des hypothèses

Le présent chapitre a pour objet de vérifier les hypothèses qu'en a entamées au départ, et d'interpréter les résultats de l'étude.

Nous pouvons résumer les résultats de l'étude comme suit :

Notre terrain d'étude est une entreprise privée de nature de fabrication de matériels de travaux publics et des machines agricole, de droites privées. Elle a pour produits principaux, la fabrication des pompes à béton, de bétonnières et des citernes...etc. pour divers utilisation, c'est une société de transformation de produit métallique.

C'est une entreprise de taille moyenne, car son effectif est de 326 travailleur de différents catégorie professionnelle, elle est en plein d'extension et en peine de développement car elle prévoit et commence à mettre en place des outils de gestion dans différents domaines économique, commerciaux, technique.

Elle dispose également d'une gestion des ressources humaines assez élaborée car la direction des ressources humaines comporte toutes les fonctions classiques à savoir :

- un service de paie informatisé ou les rémunérations sont calculé avec précision au moyen de logiciel spécialisés.
- Une gestion de l'absentéisme en dote également d'un pointage rigoureux du temps de présence et des absences, par un logiciel.
- Un service de la formation et de développement des compétences : à ce titre l'intitulé du poste justifié de l'intérêt accordé par les dirigeants à la gestion des ressources humaines.

Enfin, de fait d'ériger la gestion des ressources humaines en une direction avec un directeur et un responsable de formation et des compétences qui est universitaire qui justifier l'importance des capitale humaine au regard de la direction de l'UFMATP.

L'enquête menée par la méthode qualitative a révélé que l'UFMATP disposent bien d'une gestion élaboré de la GRH selon des procédures écrites. Lors de la certification de l'entreprise aux normes ISO 9001. Le circuit d'information de documents a clairement définit les procédures à suivre et les documents à tenir.

A ce titre, les recrutements sont décidés sur la base d'un formulaire appelé demande de recrutement, instruit par le service demandeur. Le service des recrutements analyse les demandes et les soumet au directeur générale pour la prise de décision.

CHAPITRE IV ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Une fois approuvée la demande de recrutement est traitée, par l'appel au candidat soit par le biais de l'agence nationale de l'emploi soit par la presse, soit par les candidatures spontanées.

Le candidat recruté est soumis à l'essai pour une période réglementée, qui donne lieu soit à la confirmation, soit au recrutement du période d'essai, soit une réaffectation ou résiliation du contrat.

La prévision et l'anticipation existent et sont dictées par l'augmentation des commandes auxquelles il faut rejoindre ou pour les besoins d'une extension. Le cas de la création d'une unité est évoquée comme une demande anticipative en vue de pouvoir cette création en personnel de qualité et en nombre, d'où l'existence d'une prévision quantitative et qualitative.

La pratique et la prévision de formation : la formation est une pratique qui est installée au sein de l'UFMATP. Elle donne lieu à un plan de formation annuel fixé par des procédures écrites.

Les besoins de formation sont exprimés par les structures, le service de formation est analysé et dresse un plan annuel de formation. Il est soumis au directeur général qui a le pouvoir de les corriger ou le maintenir. Il devient alors définitif et exécutoire. Des modalités de formation, les bénéficiaires, et les établissements formateurs internes et externes sont retenues.

Les actions de formation sont souvent évoluées à chaud et donne lieu à des corrections des actions futures. Devant de telle procédure précise et gères avec fidélité, nous pouvons dire que l'UFMATP dispose d'une bonne pratique de formation, une bonne pratique des recrutements d'où une bonne pratique de la GRH. Tout fois la vision anticipative est limitée aux actions prévues et sur le court terme.

Au sujet de la motivation des salariés (les enquêtes) : l'étude a montré que les enquêtés ils sont entièrement engagés dans les objectifs de l'entreprise. Ceci est démontré par les entretiens ou plusieurs paramètres ont révélateurs de cette motivation :

- Elle permet le développement de l'entreprise, à cet effort plusieurs entretiens précédemment rapportés le disent clairement.
- Il s'inquiète de la pérennité de l'entreprise.
- Il s'intéresse à l'avenir de l'entreprise, il parle sur l'extension d'une nouvelle unité.

CHAPITRE IV ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS

- Ils s'intéressent au paramètre économique tel que le rendement, les carnets de commandes et le développement du réseau commercial d'où une mobilisation de leurs énergies pour atteindre les objectifs.

Enfin, ils ont un grand intérêt pour la GRH et manifestent le souhait d'installer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Compte tenu de tout ce qui précède la première hypothèse, qui crée la relation entre une bonne pratique de GRH et la motivation, donc notre hypothèse est confirmée.

De même, la gestion des ressources humaines influe sur le développement de l'entreprise. Car dans l'enquête nous a déduit que ces grâce aux cadres et à la mobilisation des ouvriers que l'entreprise c'est développer et augmenter ses parts de marché, elle s'est mise à investir et à diversifier les produits.

La GPEC, la maîtrise des évolutions d'emplois et la gestion des carrières :

L'étude a montré que l'entreprise UFMATP, ne dispose pas de quelques actions prévisionnelles en matière de recrutement et de formation. Les prévisions sont limite à prévoir des recrutements lorsqu'il y a un surcroit de travail occasionnel dû à l'augmentation des commandes, ou le remplacement des départs du personnel d'exécution qui demeure toutes de turn over, du l'extension des activités pour le neveux produit qui est la grue.

La prévision de formation est annuelle et correspond à des besoins immédiats et à court terme.

La gestion des carrières est limite à la rémunération on fonction d'une grille de salaire.

L'évolution des carrières n'est pas prouvée sur le long terme. La relation des travailleurs est souvent en CDD surtout pour les exécutants.

De ce fait, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est pas mise en place au sein de L'UFMATP pour évaluer ces effets sur les évolutions de l'emploi ni sur les évolutions de carrier personnelles des salaries, donc à partir de là en déduit que la deuxième hypothèse est infirmée.

IV.4. Améliorations souhaitées par les cadres

D'après toutes les données recueillies nous pouvons présenter les améliorations que souhaitent voir les membres de notre population d'étude sont comme suit :

- Permettre l'équité en termes de promotion.
- Faire des débats sur la GPEC et laisser les salariés s'exprimer davantage.
- Bénéficier davantage de formation promotionnelle.
- Accorder plus d'importance aux compétences existantes au sein de l'entreprise.

CHAPITRE IV ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS

- Cette gestion doit permettre de sensibiliser plus le personnel et de mieux communiquer.
- La GPEC doit permettre de rémunérer selon l'effort.

Nous avons pu retracer dans ce chapitre les problèmes que nous avons rencontrés lors de notre enquête au niveau de l'UFMATP, soit dans les réponses eux a notre guide d'entretien surtout pour les grands axes relatifs à la détermination de l'existence ou non des pratiques de la GPEC, et aussi la détection et l'analyse de quelques outils mis en dispositions au niveau de l'UFMATP qui sont en réalité reliait au pratique de la GPEC, ou dans la complexité du lexique utilisé dans les entretiens surtout toujours reliait a la GPEC, ce qui explique la non maitrise du concept de GPEC.

Néanmoins, nous avons pu déterminer l'absence totale des pratiques de la GPEC ainsi que les politiques de la gestion des ressources humaines qui sont à présent traditionnelle, et l'absence totale de quelques outils tel que l'entretien annuel d'évaluation, la gestion des carrières, le référentiel des compétences, bilan de compétences, bilan social.

A cet effet, cette situation, présente une difficulté a l'UFMATP, car la GPEC est une nécessité dans toutes entreprises, le fait que cette dernière permet à l'entreprise de disposer des compétences au moment voulu pour répondre à ces besoins dans le présent mais surtout dans le futur, de faire face aux évolutions, économiques, technologiques, de mettre en œuvre des politiques de GRH adaptées visant à réduire les écarts déterminés, en terme de quantité et de qualité, et d'identifier les emplois et les métiers en les regroupant par familles professionnelles, dans le but toujours de réduire les écarts.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

On a examiné dans notre travail de recherche, l'un des plus importants besoins naturel d'une entreprise, l'un des plus marquants éléments de réalisation de la stratégie d'entreprise, une des préoccupations centrale de la GRH, l'un des outils stratégique de management, c'est bien la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences nous permet en tant que gestionnaire des ressources humaines de planifier le besoin de l'entreprise en ressources humaines par rapport aux postes dont l'entreprise dispose, en quantité et en qualité. Elle permet d'élaborer un plan stratégique permettant d'acquérir des personnels compétents pour le bon fonctionnement de l'entreprise et l'adéquation poste emploi.

Dans notre travail de recherche, on a pu constater que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est vraiment une nécessité dans la stratégie de l'entreprise, mais ajoutant aux conditions de succès, l'étude et la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans une entreprise demandent aussi du temps et des moyens.

Toutefois, les visions prospective et anticipative même si elles existent restera marginale. La présente étude à ce mente de présenter des pratiques de la gestion des ressources humaines dans la PME Algérienne, elle ouvre la voie a d'autre recherche avec des perceptions plus sociologique.

A partir des résultats de notre enquête, l'entreprise UFMATP ne dispose pas d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences bien déterminées ce qui ne permet pas de connaitre ses besoins exacts en termes de recrutement, de formation...etc. parce qu'à l'aide de cette stratégie en peut également déterminer le profil de chaque poste en identifiant les principaux changements organisationnels. Comme nous l'avons mentionné, nous pouvons déduire que les salaries de L'UFMATP bénéficient de nombreuses formations et la majorité d'entre eux sont satisfaits du poste qu'ils occupent. Et nous avons pu également constater un certain manque de communication entre les salaries.

Dans tout cela, en peut dire c'est la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui nous permet d'harmoniser le travail dans ses diverses dimensions et garantis une continuité de compétences qui va générer un sentiment de volonté qui permettra de développé l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

Bibliographie

1. AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Québec, 1987.
2. Annick Cohen-Haegel, Ressources Humaines, 2^{ème} Édition, éd Dunod.
3. ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Édition Casbah, Alger, 1997.
4. CAMPOY Eric, MACLOUF Etienne, MAZOULI Karim, NEVEU Valérie, Gestion des ressources humaines, Édition PEARSON, France 2008.
5. Collectif EPBI, dirigé par Mc BELAID, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, Édition pages bleues, Alger, Septembre 2009.
6. DEJOUX Cécile, Les compétences au cœur de l'entreprise, Édition d'organisation, Paris, 2011.
7. DEJOUX Cécile, Gestion des compétences et GPEC, Édition Dunod, Paris, 2008.
8. FABIEN Fenouillet, La motivation, Dunod, Paris, 2003.
9. GRAWITZ Madeleine, Méthodologie des sciences sociales, 11^{ème} édition, Paris, 2001.
10. Jean-Michel Plane, Théorie des organisations, Édition Dunod, Paris, 2000.
11. KERLAN Françoise, Guide de la GPEC, Édition D'organisation, Paris, 2000.
12. LASARY, Tout sur le management, Édition ELDAR EL OTHMANIA, Alger, 2007.
13. LETHIELLEUX L Laetitia, Essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^{ème} Édition, Paris, 2011-2012.
14. PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 15^{ème} Édition, 2008.

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

15. PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines, 8^{ème} édition, Paris, 2003-2004.
16. PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines, Dunod, Paris, Mai 2006.
17. SOUTENANT J.F, FARCET.P, Organisation et gestion de l'entreprise, Édition Foucher, Paris, 2006.

ANNEXES

Guide d'entretien

Ce guide d'entretien est destiné aux cadres permanents de l'entreprise UFMATP.

I) Renseignement sur la personne interrogé.

1. Quel est votre Age.
2. Quel est votre niveau d'instruction.
3. Quel est votre ancienneté.
4. Quel est votre situation professionnelle :
 - a- Cadre.
 - B- Maitrise.
 - C- Exécutant.

II) Pratique de la GRH au sein de UFMATP :

1. Quel est l'effectif de l'entreprise ?
 - a- Par catégorie.
 - B- Administration technique.
 - C- Par niveau intellectuel.
 - D- Par sexe.
 - E- Page Age.
2. Mouvement de personnel :
 - a- Départ à la retraite dans les dernières années.
 - B- Les actions de recrutement.
 - C- La politique des rémunérations.
 - E- Difficultés éventuelles.

III) Faites-vous des prévisions de GRH ?

1. Prévision de recrutement.
2. Prévision de formation.
3. Prévision de relève.

IV) Apporte de la GPEC dans le développement de l'entreprise UFMATP.

1. Quels avantages associez-vous à cette démarche anticipative ?
2. Quel rôle joue la GP dans le développement de votre entreprise ?
3. Est-ce que la pratique de la démarche UFMATP est indispensable ?
4. Quel sont les raisons ou les motifs qui amènent UFMATP à mettre en œuvre une démarche GPEC ?
5. Comment procède concrètement les managers d'UFMATP pour déduire une démarche GPEC ?



DEROULEMENT DES ETAPES DE RECRUTEMENT

QUI	QUOI	COMMENT
<p>Toutes les Structures</p> <p>DAF</p> <p>Responsable Recrutement et suivi de carrières</p>	<pre> graph TD A([Besoin de Recrutement]) --> B[Analyse du besoin] B --> C{Accord ?} C -- Non --> D([Rejeter]) C -- Oui --> E{Option ?} E -- Interne --> F[Rechercher les compétences en interne] E -- Externe --> G[Lancement offre d'emploi] F --> H[Réception des demandes] G --> H H --> I[Sélection des candidatures] I --> J[Entretien] J --> K[Choix du candidat] K -- Interne --> L[Décision d'installation] K -- Externe --> M[Recrutement et déclaration CNAS] L --> N[Affectation au poste avec période d'essai] M --> O[Etablissement du contrat] O --> N N --> P{Période d'essai ?} P -- Oui --> Q([Mise à jour de la grille de compétence]) P -- Non --> H </pre>	<p>Le besoin est exprimé par les structures en utilisant l'imprimé « Demande de recrutement »</p> <p>Le besoin est analysé et transmis au Directeur Général pour accord. Dans le cas d'un refus la réponse est adressée à la Structure émettrice pour information.</p> <p>Si la demande a reçu l'accord de la Direction Générale il est procédé à la possibilité d'un recrutement en interne en utilisant la grille des compétences.</p> <p>Dans le cas d'indisponibilité en interne les Ressources Humaines procèdent au recours externe en prenant attache avec le Bureau de Main d'Œuvre sur la base des demandes d'emplois enregistrées au niveau de la structure ou suite à une parution sur la presse.</p> <p>Pour chaque poste à pourvoir il est procédé à une sélection qui se fait sur la base des demandes réceptionnées accompagnés de CV des candidats s'il y a lieu</p> <p>Tous les candidats sélectionnés sont soumis à l'entretien d'embauche qui est formalisé sur l'imprimé conçu pour cet effet.</p> <p>Le candidat retenu est choisi en fonction des résultats de l'entretien.</p> <p>Le candidat retenu en interne est réaffecté automatiquement au nouveau poste sur la base de la grille des compétences.</p> <p>Le candidat externe retenu est tenu de fournir son dossier pour l'installation officielle et le déclarer à la sécurité sociale. Il est établi un contrat qui détermine le poste d'affectation.</p> <p>Chaque nouvelle recrue ou personne en interne réaffectée est soumise à une période d'essai au terme de laquelle la confirmation est prononcée sur la base d'une évaluation. Une fiche d'induction est renseigné pour son intégration. Dans le cas où le résultat de la période d'essai est positif la ressource est confirmée au poste. Si le résultat est négatif trois cas de figure peuvent se présenter:</p> <ul style="list-style-type: none"> - une prolongation de la période d'essai est prononcée - Une réaffectation à un autre poste - Mettre fin à la relation de travail est prononcée.
<p>Structure émettrice de la demande</p>		
<p>DAF</p> <p>Responsable Recrutement</p>		
<p>Responsable Recrutement</p>		



DEMANDE DE RECRUTEMENT

Version :01

Motif du recrutement :

Poste : Nouveau Existant

Nombre :

Délai de recrutement souhaité :

IDENTIFICATION

Poste sollicité :

Service :

Horaire de travail :

QUALIFICATION SOUHAITEE

Diplôme :

Spécialité :

Expérience professionnelle :

Domaine d'expérience :

Autres :

Emetteur	Responsable Recrutement	Directeur DAF	Directeur Général
			Pour accord :
Date et visa	Date et visa	Date et visa	Date et visa

Organigramme UFMATP

