

Université Abderrahmane MIRA de BEJAIA
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales



Mémoire de fin de cycle
En vue d'obtention d'un diplôme de Master en sociologie
Option : sociologie du travail et des Ressources Humaines

THEME :

**Le rôle de la formation dans la gestion
prévisionnelle des emplois et des compétences**
Cas pratique : BMT spa

Réalisé par :

NOURI Adlane
ZINET Massinissa

Encadré par :

Dr: LANANE Massika

Session juin 2015

Remerciements

Nous remercierons Dieu le tout puissant qui nous a procuré la santé, le courage, et la volonté pour mener ce travail à terme.

Nous remerciment les plus sincères s'adressent en premier lieux à M^{me} LANANE Massika, notre encadreur qui a crédité sa confiance à ce projet, et pour la somme de ses conseils et recommandations.

Nous sommes aussi très reconnaissant envers l'ensemble du personnel de BMT spa en particulier M^{me} HAMOUME Rachida, à laquelle nous exprimons notre gratitude pour ses orientations et ses conseils durant notre stage.

Et en fin, merci a tout ceux qui ont aidé de prêt ou de loin pour l'élaboration de ce mémoire.

Merci à tous.

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
1	Echantillonnage	66
2	Information sur l'effectif globale	59
3	Codification des enquêtes	69

Liste de schémas :

N°	Titre	page
1	Synthèse du processus de la GPEC	26
2	Organisation de BMT spa	55

Liste des abréviations

GRH	<i>Gestion des ressources humaines</i>
BMT	<i>Bejaia méditerranéenne terminale</i>
SPA	Société par actions
GPEC	<i>Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</i>
RSE	<i>Responsabilité sociétale en entreprise</i>
PME	Petites et moyennes entreprises
DRH	<i>Direction des ressources humaines</i>
DRHM	<i>Direction de ressources humaines et moyennes</i>
RH	<i>Ressources humaines</i>
DG	<i>Direction générale</i>
CE	<i>Comité d'entreprise</i>
CDD	<i>Contrat à durée déterminé</i>
PSE	<i>Plan sociale d'entreprise</i>
VAE	<i>Validations des acquis et des expériences</i>
CDI	<i>Contrat à durée indéterminé</i>
EPB	<i>Entreprise portuaire de Bejaïa</i>
DFC	<i>Directeur des finances et comptabilité</i>
DM	<i>Directeur du marketing</i>
DO	<i>Directeur des opérations</i>
DT	<i>Directeur technique</i>

Sommaire

- La liste des abréviations.
- La liste des tableaux.
- La liste des schémas.

Introduction.....I

Partie théorique et méthodologique

Chapitre I : problématisation de l'objet d'étude.

Introduction.....5

1. Les raisons et les objectifs du choix du thème.....5
2. Les études antérieures.....6
3. La problématique.....9
4. Les hypothèses.....13
5. Définition des concepts.....13

Conclusion.....18

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Introduction.....20

1. Historique.....20
2. Définition et concepts clés.....22
3. Les acteurs de la GPEC.....24
4. Le processus de la GPEC.....25
5. Enjeux, objectifs et principes de la GPEC.....27
6. Démarche et conditions de succès de la GPEC.....29
7. Les caractéristique et apports de la GPEC.....34

8. La mise en œuvre de la GPEC.....	35
9. Les outils stratégiques de management de la GPEC.....	36
Conclusion.....	38

Chapitre III : La formation comme outil stratégique de management.

Introduction.....	40
1. Définition de l’outil de formation.....	40
2. Les finalités et objectifs de la formation.....	40
3. Types de formation.....	41
4. Les facteurs provoquant les actions de formation	43
5. Les méthodes de formation.....	44
6. Le plan de formation dans l’entreprise.....	44
7. L’évaluation de la formation.....	47
Conclusion.....	48

Partie pratique

Chapitre IV : présentation de l’organisme d’accueil de BMT spa.

Introduction.....	51
1. Présentation de BMT spa.....	51
2. Implantation de BMT spa.....	51
3. Les activités de BMT spa.....	52
4. Les équipements de BMT spa.....	53
5. Les objectifs et les acquis de BMT spa.....	53
6. Organisation de BMT spa.....	54
Conclusion.....	59

Chapitre V : Méthodologie adoptée.

Introduction.....	61
1. La méthode et la technique utilisée.....	61
2. L'enquête.....	64
3. Échantillonnage.....	64
4. Le protocole d'enquête.....	66
Conclusion.....	67

Chapitre VI : Analyse et interprétation des résultats d'études.

Introduction.....	69
1. Définition de la population d'enquête.....	69
2. Analyse et interprétation des résultats.....	70
3. Vérification des hypothèses.....	83
Conclusion.....	85

Conclusion générale.....87

La liste bibliographique

Annexes

Introduction

Dans ce chapitre, nous tenons d'abord à présenter le cadre théorique de notre recherche, dont on détermine les raisons et les objectifs du choix du thème, en second lieu, on va passer aux études antérieures, ensuite c'est la problématique et les hypothèses et enfin la définition des concepts clés.

1. Les raisons et les objectifs du choix du thème :

1.1. Les raisons du choix du thème :

Le choix de notre sujet de recherche, porté sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise de Bejaia Méditerranéen terminal, est motivé par maintes raisons :

- A travers nos différentes lectures sur la GRH, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a attiré notre curiosité ce qui nous a ensuite incités à faire une étude sociologique sur le sujet après avoir été renseignés auprès de Bejaia Méditerranéen terminal sur l'existence d'une telle gestion dans une entreprise algérienne.
- Compte tenu des changements auxquels cette entreprise peut être confrontée au quotidien, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients.
- Une autre raison réside dans l'importance de suivre les changements qui se produisent au niveau des compétences individuelles, tout se joue sur les compétences du salarié. Plus l'entreprise compte sur des salariés compétents, plus les innovations et les changements sont faciles à intégrer par les salariés et les directions.
- Acquérir et élargir nos connaissances dans le domaine de la GRH, particulièrement dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Avoir une expérience sur le monde du travail.
- L'étude va nous servir de support durant la vie professionnelle.

1.2. Les objectifs du choix du thème :

- Démontrer l'apport de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise BMT spa, aux salariés.

- Chercher l'intérêt d'opter pour une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans l'entreprise.
- Comment utiliser ces différentes ressources pour atteindre une performance maximale.
- Savoir si la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est efficace ou non, et si elle peut régler tous les écarts que connaît l'entreprise.
- Découvrir les aspirations, les points de vue et les attentes des salariés quant à la démarche anticipative des emplois et des compétences existantes au sein de leur entreprise.

2. Les études antérieures :

Première étude : Les approches stratégiques pour la mise en place de la GPEC à l'hôpital régionale de saint louis¹ :

Notre première étude porte sur les approches stratégiques pour la mise en place de la GPEC à l'hôpital régionale de saint louis, la recherche a été réalisée par cheikh SOW Cheikh Momar, étudiant en deuxième année master en gestion des entreprises et autres organisations spécialité gestion des ressources humaines à l'institut supérieure de management des entreprises et autre organisation. Dans le centre africain d'étude supérieure en gestion, promotion 2010 sous la direction du maître « LANSANA GAGNY Sakho » enseignant associé au CESAG, directeur générale du cabinet vision.

Le stage pratique a été réalisé à l'hôpital régional de SAINT LOUIS (Sénégal)

L'objectif de la recherche est de déterminer la raison de l'absence de la GPEC à l'hôpital de SAINT Louis

Cette étude est divisé en trois grand partie, dans les quelles chaque partie contient des chapitres.

La première partie porte sur le cadre théorique et méthodologique de la recherche qui se divise à son tour en deux chapitres : le premier chapitre traite l'intérêt de la GPEC, le deuxième chapitre consacré au revue de littérature en relation avec la GPEC, prendre connaissance sur la naissance, l'historique, et l'évolution de la GPEC.

¹CHEIKH MOMAR Sow, **Les approches stratégiques pour la mise en place de la GPEC à l'hôpital de Saint-Louis**, mémoire de fin d'étude, Sénégal, octobre 2010.

La deuxième partie est consacrée à la présentation du cadre organisationnel de la recherche elle contient trois chapitres qui sont :

Le premier chapitre a servi de présenter le contexte de l'étude l'organisation d'accueil.

Le deuxième chapitre consacré pour le cadre théorique (la définition des concepts essentiels).

Le troisième chapitre est venu sous forme de problématique et d'hypothèses sur l'absence de la GPEC à l'hôpital de SAINT Louis.

La troisième partie porte sur le cadre analytique de la recherche, elle contient deux chapitres.

Le premier a servis pour la présentation des résultats de l'étude, le deuxième démontre les stratégies de mise en place GPEC à la GRH de SAINT Louis, enfin le troisième chapitre contient les recommandations.

Après avoir détaillé le contenu de chaque partie, cette recherche se clôture par une conclusion là ou SOW Cheikh Momar à inciter sur l'importance de la mise en place d'une GPEC en vue d'en avoir une vision claire sur l'évolution des métiers et l'anticipation des besoins future de l'hôpital.

La raison du choix de cette étude était le besoin de nous enrichir en matière d'formation approfondis sur la GPEC et son rôle ans la gestion d'une entreprise. Comme elle nous a permis de prendre connaissances comment une entreprise doit agir pour instaurer une GPEC

Deuxième étude : En quoi la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'impose-t-elle aujourd'hui² :

Notre deuxième étude s'agit d'un mémoire universitaire d'un étudiant en deuxième année master gestion des ressources humaines dans le secteur publiques. Le tuteur de se mémoire et PIGNY Frédéric étudiant a l'université de PARIS 1 Panthéon Sorbonne promotion 2008. Encadre par le professeur AMANDIEU Jean François.

Le stage pratique a été effectué au centre hospitalier intercommunal ELBEUF LOUVIER VAL DE REUIL.

²FREDERIC Pigny, **En quoi la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences s'impose t'elle aujourd'hui a l'hôpital public ?**, mémoire universitaire, Paris, Décembre 2008.

La présente étude est divisée en deux grandes parties, à leurs tours chaque partie contient des chapitres ; La première partie porte sur l'évolution de la GRH à l'hôpital : de la gestion administrative à la gestion des compétences, cette partie comprend quatre chapitres, le premier chapitre nous démontre que la GPEC a pris naissance à partir d'une nécessité d'anticiper. Le deuxième chapitre est consacré à la définition des concepts associés au thème. Puis dans le troisième chapitre PIGNY Frédéric nous démontre les enjeux de la GPEC. Après vient le dernier chapitre de cette première partie qui introduit le travail d'investigation ou le cadre méthodologique de la recherche.

La deuxième partie s'inscrit sur la mise en place de la GPEC à l'hôpital, cette partie est divisée en trois chapitres. Le premier chapitre montre la démarche emplois compétences est un axe stratégique et opérationnel de l'établissement. Le deuxième chapitre porte sur la GPEC au centre hospitalier. Le troisième chapitre étudie l'état des lieux et les pistes d'amélioration.

Enfin pour conclure PIGNEY Frédéric constate que la GPEC s'est imposé au delà de la volonté de la direction du centre hospitalier, mais c'était par nécessité.

La raison pour laquelle on a opté pour cette étude était de savoir comment et pourquoi les entreprises adoptent une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et quelles sont les raisons qui poussent pour le faire

Troisième étude : Enjeux stratégiques de la GPEC et de la RSE³ (responsabilité sociétale d'entreprise)

Notre troisième étude porte sur l'enjeu stratégiques de la GPEC et de la RSE, cette recherche a été réalisée par LUCET Damien, étudiante en première année master à l'université de Savoie Chambéry Annecy, promotion 2012 sous la direction de la tutrice de mémoire GALEY Beatrice, stage pratique a été réalisé au sein de l'entreprise ANTALOGUE CORP, elle est spécialisée dans la gestion du capital humain et intellectuelle

L'objectif de cette recherche est de montrer le lien entre les deux notions GPEC et RSE afin de voir comment elle interagissent entre elle dans le contexte des PME. La problématique à laquelle s'efforcera de répondre ce travail est la suivante : En quoi la mise

³BEATRICE Galey, **Enjeux de la GPEC**, mémoire de recherche, France, Mai 2010.

en place d'un dispositif GPEC peut-elle se révéler être un outil de pilotage pour piloter la démarche RSE d'une PME ?

L'étude menée par LUCET Damien est répartie en trois grands axes, le premier est intitulé : la RSE et la GPEC pour les PME, où elle a défini les trois concepts et donne l'historique de chacun, le deuxième axe est consacré pour étudier le lien entre la RSE et la GPEC, le troisième axe y est pour montrer les enjeux de la GPEC pour la démarche RSE

A la fin LUCET Damien clôture son travail avec une conclusion, où elle a mentionné que la mise en place d'une GPEC permet l'implication de l'ensemble des salariés, ce qui donne lieu à une hausse de motivation, outre la GPEC permet aux managers d'accompagner leurs collaborateurs du premier jour d'activité jusqu'au dernier jour de l'activité dans l'entreprise, ses compétences sont valorisées, son potentiel est développé et son parcours professionnel est facilité et soutenu à travers la GPEC.

On a choisi cette étude par la curiosité de savoir comment un dispositif de la GPEC pourrait être un outil de pilotage et un suivi d'un responsable des ressources humaines.

3. La problématique

Les circonstances de la conjoncture économique en rapport avec les innovations technologiques développent une certaine imprévisibilité des risques qui entraînent les entreprises dans des difficultés imposant de nouveaux modèles de gestion. Les nouveaux outils d'organisation du travail permettraient le contrôle de l'évolution des besoins en ressources humaines. A ce sujet, PERETTI Jean-Marie insiste sur « *le fait d'analyser la manière dont les qualifications et les métiers se transforment et de traduire ces transformations en cahier des charges pour l'action* »⁴.

La concurrence permanente dans laquelle l'entreprise est placée permet de prendre conscience de la prépondérance du facteur humain dans la compétitivité. Pour cette raison, les dirigeants sont amenés à donner plus d'importance au capital immatériel, qui est la ressource humaine, considérée comme la sève nourricière de l'entreprise. KERLAN Françoise spécialisée en management des ressources humaines s'inspire de l'économiste GELINIER Octave en soulignant que « *ce qui manque, ce ne sont pas les ressources humaines mais la capacité de les mobiliser* »⁵.

⁴JEAN-MARIE Peretti, **Ressources humaines**, 8^{ème} Edition, Paris, 2003-2004, p. 159

⁵FRANCOISE Kerlan, **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, Edition d'organisation, Paris, 2000, p. 12.

Les conditions de réussite d'une entreprise dépendent alors de ses capacités intrinsèques et ses compétences distinctives. Ces dernières correspondent à celles conduisant à l'épanouissement de l'entreprise en lui assurant un bon rendement. Ce sont généralement les compétences critiques, génériques, d'intégration et de coordination. Ces compétences fondent la réputation de l'entreprise qui doit conserver l'apprentissage organisationnel et les connaissances car ceci pourrait lui permettre de concrétiser sa stratégie de productivité, afin d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché. Le niveau des compétences et la qualité des salariés et des responsables sont les éléments essentiels qui font de plus en plus la différence dans la course aux débouchés sur un marché du travail, soumis à la concurrence et à la compétitivité des entreprises⁶.

Les mutations et les nouveautés technologiques auxquelles l'entreprise fait face l'incitent davantage à reconsidérer les emplois et les compétences qui existent en son sein. Dans le même raisonnement, PERETTI Jean-Marie affirme que « *l'évolution des emplois doit être anticipée et les compétences doivent être développées continuellement et réparties convenablement* »⁷. Bien que les spécialistes en ressources humaines recommandent aux entreprises de mettre en place ce plan d'anticipation, toutefois, ce ne sont pas toutes les entreprises qui font vraiment de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. A cause de l'incertitude de l'avenir professionnel de l'entreprise, toute prévision peut conduire à des erreurs. Certaines entreprises cherchent alors à réduire ou à éviter les coûts des actions d'anticipations.

La recherche de la flexibilité et de la dynamique du changement ont incité les entreprises vers une mise en place et une analyse de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. A ce sujet, SOUTENAIN Jean-François et FARCET Philippe soulignent que pour « *pour maintenir l'adéquation entre ses besoins et ses ressources en personnel, l'entreprise doit mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*⁸ ». En 1983, Renaud SAINSAULIEU a créé un projet « *emplois et développement social d'entreprise* » qui a permis de donner beaucoup d'importance à l'emploi en intégrant une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences⁹. Dans le même sens d'idées, DEJOUX Cécile soutient que « *l'entreprise met en œuvre ce plan de*

⁶MATHIEU Rocher, **La mise en œuvre d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, mémoire de l'école de la santé publique, 2004

⁷JEAN-MARIE Peretti, op.cit, p. 159.

⁸ JEAN FRANCOIS Soutenain et autre, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Edition Foucher, Paris, 2006, p. 49.

⁹RENAUD Sainsaulieu, **Sociologie de l'entreprise**, 2^{ème} Edition, France, 1997, p. 391.

prévision pour deux raisons »¹⁰ : la première est d'éviter les licenciements par une gestion en amont des adaptations de la main-d'œuvre aux évolutions technologiques. La deuxième raison est que la gestion des compétences permet une bonne gestion de l'emploi et permet ainsi de repenser le déploiement des ressources humaines selon les besoins de l'entreprise et la stratégie de sa rentabilité et de sa compétitivité.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est au cœur des ressources humaines depuis des années. La mondialisation, la concurrence internationale et nationale et la nécessité d'être d'avantage à l'écoute des clients et la rapidité des innovations, sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance de la gestion prévisionnelle des besoins en ressources humaines, cette dernière est « ... *un effort contenu de prévision, d'action, de mesures et d'ajustement. Les applications de la gestion prévisionnelle se trouvent dans tous secteurs de la gestion : recrutement, évaluation, promotion et rémunération, ajustement d'effectifs et bien sûr la formation.* »

C'est pour cela que les entreprises doivent adopter une stratégie qui lui permettra de satisfaire leurs besoins futurs et de pouvoir faire face au monde professionnel.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est considérée comme un outil d'anticipation des besoins de l'entreprise quant aux emplois et aux compétences dans l'immédiat ou dans le futur. A ce sujet PERETTI Jean-Marie affirme que « *pour assurer un développement continu des compétences des salariés en vue d'une adaptation permanente à des situations de travail nouvelles, l'entreprise doit anticiper l'évolution de leurs emplois* »¹¹. Celle-ci est devenue une activité centrale de la gestion des ressources humaines. En effet, l'entreprise doit préparer et mettre en œuvre des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources en fonction de son plan stratégique, des évolutions et des mutations technologiques de son environnement. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise, trop souvent les entreprises ont choisies cet outil comme une variable d'ajustement des effectifs. Or, cette dernière ne peut se limiter à de simple calcul quantitatif des différentes politiques de formation, recrutement, gestion des carrières que l'entreprise souhaite mettre en place¹².

¹⁰CECILE Dejoux, **Gestion des compétences et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, collection Dunod, Paris, 2008, p.63-64.

¹¹JEAN-MARIE Peretti, **FAQ ressources humaines**, Dunod, Paris, 2006.

¹²GHALIA Benyahia Taibi, **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, Recherches économiques et managériale, N° 05, juin 2009, p, 76.

D'ailleurs, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences reste la solution la plus adaptée qui permet à l'entreprise d'anticiper sur les conséquences des évolutions incertaines liées à son environnement interne et externe et à ses choix stratégiques, que ce soit dans le cadre d'une éventuelle restructuration, ou à des changements, l'employeur peut à l'aide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences connaître le type de profile dont il a besoin et le nombre exacte de collaborateurs à former et à accompagner pour être prêt pour de nouvelles missions et à aborder de nouveaux horizons à long terme.

En d'autre terme, pour réaliser les objectifs ambitieux que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences définie, elle doit s'inscrire en même temps dans une perspective quantitative et qualitative, collective et individuelle. Bien avant de se focaliser sur les compétences des salariés, les entreprises agissaient uniquement sur le plan quantitatif. Elles ont ensuite cherché à anticiper les difficultés en agissant sur le plan qualitatif à l'aide de la gestion des compétences. PERETTI Jean-Marie souligne que « *une bonne adéquation quantitative et qualitative est essentielle* »¹³. Outre sa double vocation de gestion à la fois quantitative et qualitative de l'emploi, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'appuie conjointement sur un volet collectif et un volet individuel, collective, tout d'abord, en ce sens qu'elle s'attache à détecter, en amont, les problématiques relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des effectifs et des compétences. D'autre part, individuel, car elle a pour objectif d'assurer le suivi, le développement professionnel et l'employabilité des salariés dans le cadre du parcours professionnel de chacun.¹⁴

Comme toute entreprise, confrontée à des contraintes et à l'incertitude de l'environnement, l'un des objectifs de la GPEC étant la recherche de l'adéquation entre l'aspect quantitatif et l'aspect qualitatif. Cette option nécessite des informations pertinentes sur les emplois et les salariés qui représentent le pôle de la compétitivité.

Cependant, bien que son apparition date de plus d'une vingtaine d'années, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences reste peu connue ici en Algérie par-ce-que c'est une démarche récente, alors que doit faire l'entreprise pour réussir à mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour bien fonctionner ? Dans l'objectif de traiter cette interrogation, nous avons formulé les questions suivantes :

¹³JEAN-MARIE Peretti, **FAQ ressources humaines**, Dunod, Paris, 2006, p. 62.

¹⁴ Institut National du Travail, **Gestion des carrières**, Alger, 2003, p. 27.

- 1- Quel est l'intérêt de la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans l'entreprise BMT de Bejaia ?
- 2- Quel est l'outil stratégique de management que l'entreprise doit mettre en place pour ajuster ses ressources dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

4. Les hypothèses :

La première opération de concrétisation de la question de recherche consiste à y répondre habituellement sous la forme d'une hypothèse. Toute recherche est structurée autour d'une ou plusieurs hypothèses et cette dernière est une proposition qui demande d'être vérifiée, à cette effet nous proposons ces deux hypothèses :

- 1- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet le développement des compétences des salariés qui répondent aux besoins de l'entreprise.
- 2- La formation peut-être un outil stratégique de management adopté par l'entreprise BMT spa pour réduire les écarts.

5. Définition des concepts :

Dans le cadre de notre recherche, il est important de faire une définition des concepts clés liés à notre sujet d'étude, afin de délimiter notre thème de recherche.

5.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil dominant utilisé en gestion des ressources humaine qui va servir à l'entreprise de détecter et d'identifier les compétences des employés et de mieux les gérer. Dans ce contexte, Dimitri WEISS confirme que « *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche d'ingénierie des ressources humaines, qui consiste à, concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectif) que sur un plan qualitatif (compétence). Cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise* ¹⁵ ».

¹⁵DIMITRI Weiss, Ressources humaines, 2^{ème} Edition, Paris, 2005, P. 395

Elle se définit comme, une démarche d'anticipation et d'adaptation des emplois et des compétences d'une entreprise destinée à accompagner au mieux son développement économique.

5.2. La gestion prévisionnelle :

« Considérée comme l'établissement de comparaisons systématique des réalisations aux prévisions. Elle détermine les objectifs à long terme conformes à la politique générale, celle-ci définit également les stratégies financières et commerciales adaptées aux objectifs à long terme. Elle fixe le budget de chaque responsable qui dans son domaine décompose le programme à long terme ¹⁶ ».

Autrement dit, l'entreprise adopte un modèle de gestion représentatif des activités futures de l'entreprise. Ce modèle est basé sur l'établissement de prévisions et permet de comparer les réalisations avec les données prévisionnelles afin de mettre en place les objectifs fixés et les actions correctives en repérant tout ce qui constitue des tendances à remettre en cause. La gestion prévisionnelle est un instrument d'anticipation efficace et rigoureuse.

Dans la même idée, MEIGNANT Alain souligne que *« dans la panoplie de la DRH, la gestion prévisionnelle répondait essentiellement à un besoin de prévision des effectifs, et de ses conséquences prévisibles sur les flux d'entrée (recrutement) et de sortie. Cette gestion prévisionnelle consistait à gérer les grands équilibres en agissant sur les effectifs (le personnel âgé partant en retraite coûtant plus cher que les jeunes entrants, et le taux de promotion statuaire) »¹⁷.*

5.3. La gestion des emplois :

Sur cette question PERRETI Jean-Marie confirme *« l'importance de bien gérer et d'anticiper l'évolution des emplois car ceci permettra d'assurer un développement continu des compétences des salariés et une adaptation permanente à des situations de travail nouvelles »¹⁸.*

Elle a trait aux méthodes qui permettent à l'entreprise d'identifier les changements qui s'effectuent dans les emplois et à l'évolution de ces derniers que ce soit en termes des compétences qu'ils exigent ou en termes de leur structure.

¹⁶ALAIN-CHARLES Martinet et autre, **Lexique de gestion**, 6^{ème} Edition, Paris, Juillet 2003, P.266

¹⁷ALAIN Meignant, **Ressources humaines déployer la stratégie**, Edition liaisons, 2000, Paris, P. 115

¹⁸JEAN-MARIE Peretti, **Ressources Humaines**, Dunod, Paris, Mai 2006, P.68

5.4. La gestion des compétences :

« Modèle de gestion mettant les compétences au cœur des démarches visant à préparer et à assurer l'avenir de l'entreprise en repérant les compétences clés et en facilitant leur développement. Ce modèle repose sur une base de données rassemblant les informations sur les compétences des salariés. Il implique des référentiels de compétence »¹⁹.

La gestion des compétences fait parti de la stratégie globale de l'entreprise. C'est un outil de GRH qui va permettre à l'entreprise de mieux connaître son personnel et d'identifier les compétences nécessaires à l'entreprise et celles disponibles.

« La gestion des compétences consiste à agir sur le savoir, le savoir faire et le savoir être de manière que les ressources humaines soient en mesure d'améliorer leur rendement et de s'adapter à l'évolution du contexte économique, technologique et social de l'entreprise »²⁰.

5.5. La gestion prévisionnelle des emplois :

« Correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois »²¹.

5.6. La gestion prévisionnelle des compétences :

« Correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée »²².

5.7. Compétence :

« La notion de compétence est l'élément central de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle regroupe l'ensemble des savoirs, savoirs faire et savoirs être requis pour tenir un emploi »²³. C'est l'ensemble des connaissances, capacités

¹⁹JEAN-MARIE Peretti, **Dictionnaire des Ressources Humaines**, 2^{ème} Edition, Paris, Septembre 2001, P.119

²⁰SYLVIE Saint-Ange et autre, **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**, 2^{ème} Edition, 2004, P. 238

²¹FRANCOISE Kerlan, op.cit, P. 17.

²² Ibid, P.17

²³LAETITIA Lethielleux, **L'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 5^{ème} Edition, Paris, 2011, P.45

d'action et comportement structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données.

Le Dictionnaire des ressources humaines, définit le concept de compétence comme suit : *« la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expériences) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée »*²⁴.

La deuxième chose qu'on peut retenir est que les compétences sont valablement mises en application dans des situations de travail bien concrètes. Ainsi, selon WEISS Dimitri, pour qui la compétence est finalisée, parce qu'elle est entièrement tournée vers une action, le terme se définit comme *« un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but, dans un type de situation donnée »*²⁵.

Les compétences sont les capacités professionnelles des salariés, envisagées par rapport au poste occupé ou au potentiel disponible pour d'autres emplois opérationnels, elles combinent des savoirs, des savoirs faire et des traits de personnalité.

5.8. Emploi :

Nous pouvons décrire l'emploi comme étant un contrat de travail passé entre deux parties, employeur et employé, contenant l'ensemble des tâches qui lui sont confiées contre une rémunération par l'exercice d'une profession. Tout emploi naît, évolue et disparaît.

*« L'emploi correspond à une situation de travail d'une ou plusieurs personnes qui effectuent les mêmes activités et qui correspondent au versement d'un salaire »*²⁶.

5.9. La stratégie :

*« C'est se fixer des objectifs à long terme pour atteindre ses objectifs, il faut planifier, mettre en œuvre des actions cohérentes et en contrôler les résultats »*²⁷.

La stratégie concerne le choix des activités et produits de l'entreprise (développement), ainsi que, les relations de l'entreprise avec son environnement.

²⁴JEAN-MARIE Peretti, op.cit, P. 60.

²⁵DIMITRI Weiss, **La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH**, Personnel n° 330, février 1992, P. 342

²⁶DIMITRI Weiss, **Les ressources humaines**, Edition d'organisation, Paris, 1999, P. 309

²⁷FRANCOISE Mallet, **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un outil stratégique de management pour l'entreprise**, thèse, P. 23

5.10. Le management :

« La simple « gestion » consiste à administrer une organisation, à assurer son bon fonctionnement au sein d'un cadre préétabli. Le « management » intègre aussi cette dimension, mais au sein d'un cadre plus dynamique, il s'agit alors de définir des stratégies, de réadapter en permanence moyens et objectifs, dans un environnement affecté d'incertitude et de changement. Le management propose ainsi des méthodes (planification, organisation, contrôle) qui permettent de conceptualiser rigoureusement des étapes, en dépit de l'imbrication de celles-ci dans la pratique »²⁸.

5.11. La formation :

La formation constitue l'un des leviers stratégique de la gestion des ressources humaines et aussi le levier du développement de l'entreprise et des compétences de concevoir et à mener à bien sa stratégie. Dans ce sens, LETHIELLEUX Laetitia certifie que « la formation consiste à permettre aux salariés d'une entreprise d'acquérir les compétences qui leur font défaut et par la même de répondre aux besoins de leur organisation »²⁹.

La formation constitue un ensemble de mesure permettant la formation à un premier emploi, l'adaptation ou la conversion à un nouvel emploi, la promotion ou encore l'acquisition, l'entretien ou le perfectionnement des connaissances, et qui sont pris en charge par l'entreprise.

Pour CITEAU Jean Pierre, « la formation est comme l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail »³⁰

Donc nous pouvons considérer la formation comme un ensemble de dispositifs misent à la disposition des salariés qui l'aident à l'intégration dans leurs postes et au perfectionnement dans le travail.

²⁸FLORENCE Belot et autre, **Le management des ressources humaines**, Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2003, P. 8

²⁹LAETITIA Lethielleux, op.cit. , P. 45.

³⁰JEAN PIERRE Citeau, **Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques**, 4^{ème} Edition Dalloz, Paris, 2002, P. 113.

Conclusion

Dans ce précédent chapitre, on a présenté notre problématique de recherche, ces hypothèses et ces mots clés, en suite dans le suivant chapitre on procède à approfondir dans la théorie qui nous facilite à comprendre encor mieux le thème de recherche.

Introduction :

L'entreprise est une entité autonome qui produit des biens et des services marchand, elle regroupe des moyens de production matérielle et humaine, la négligence de l'un de ces deux éléments conduit à un dysfonctionnement et au non réalisation des objectifs vue l'environnement concurrentiel et des évolutions technologiques qui se traduisent souvent par la remise en cause des rapports de forces entre les entreprises, pousse ces dernières à adopter des stratégies plus adéquates et plus flexibles a leurs environnements.

Toutes entreprise souhaite maximiser son profit en réunissant toutes les conditions et les ressources nécessaire pour y parvenir, c'est pour ça que la GRH est considéré comme l'une des fonctions cruciale de l'entreprise, elle prend en charge le management du capitale humain, qui est devenu un élément déterminant dans l'adéquation de la compétitivité de l'entreprise dans un environnement hyper concurrentiel.

La GRH qui recouvre l'ensemble des divers domaines d'actions, permet aux entreprise de réaliser une forte valeur ajoutée, de relever tous les défis et de s'adapter à son environnement, due aux fortes mutations technologiques économiques et régulatrices, à la mondialisation et à l'accentuation de la concurrence, à l'évolution démographique, à la rapidité des innovations, à la nécessité d'être d'avantage à l'écoute des clients et à la difficulté à gérer la planification des besoins en personnel. « *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut s'inscrire dans le cadre global de la direction des ressources humaines du siège social d'une grande entreprise, mais également être finalisée à l'échelon de ses différentes unités de production et de travail* »¹. Une GPEC semble être nécessaire, pour qu'elle reste la solution la plus adopter, qui lui permet d'anticiper sur les conséquences liées à son environnement interne et externe et à ses choix stratégiques, grâce à elle l'entreprise peut connaître le type de profil dont elle a besoin, ainsi que le type de collaborateurs à former et à accompagner pour être prêt 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 leurs employabilités.

La GPEC est devenu une des centres de la GRH. En effet l'entreprise doit concevoir, mettre en œuvre et suivre ses politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les

¹ JEAN-PIERRE Citeau, **Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques**, 4^{ème} Edition, Armand colin, Paris, 2002, P. 68.

ressources, en fonction de son plan stratégique, des évolutions et des mutations technologiques.

La GPEC permet à l'entreprise de mieux repérer, gérer, d'identifier et d'adapter les compétences des RH à ces propres besoins et si possible aux attentes des salariés, elle doit inspirer la politique de gestion personnel, dans toutes ces démonitions, et même les outils de la GPEC, comme la formation, la mobilité, le recrutement...etc.

Afin de permettre une vision sociologique et une analyse scientifique de la GPEC, notre étude consistera à démontrer qu'elle est l'intérêt de la mise en place d'une GPEC dans l'entreprise BMT spa et quel outil stratégique adopte-elle.

Le but de notre étude et de recueillir les informations auprès des cadres de cette entreprise et de tenter de vérifier nos hypothèses élaborées sur la GPEC.

A cet effet, nous avons divisé notre travail en (06) six chapitres :

- Le premier chapitre centré sur la problématisation de l'objet de recherche qui englobe les raisons et les objectifs du choix du thème, les études antérieures, la problématique, les hypothèses et la définition des concepts clés de notre recherche.
- Le second chapitre aborde l'historique, les concepts, les objectifs, les enjeux, les principes, et ainsi que la démarche de la GPEC.
- Le troisième chapitre aborde l'outil stratégique de management de la GPEC.
- Le quatrième chapitre aborde la présentation du terrain d'étude.
- Le cinquième chapitre aborde la méthodologie adoptée.
- Le sixième chapitre nous présentons une analyse et une interprétation des résultats obtenus quant à nos deux hypothèses.

Nous avons conclu notre travail par une conclusion.

Introduction

Les entreprises algériennes sont passées d'un environnement stable, dans lequel elles étaient chargées de satisfaire la demande nationale et de participer à la réalisation des objectifs économique et sociaux de l'état, à un environnement instable, caractérisé par une forte concurrence. Pour survivre dans de tel environnement, il faut être compétitif et performant dans tous les secteurs, et pour l'être, les entreprises algériennes doivent adopter des stratégies de gestion. Afin que ces entreprises soient performantes, une gestion prévisionnelle semble être nécessaire pour engager des politiques de formation, d'évaluations et de mobilités professionnelles, de recrutements et de redéploiement des emplois et des compétences. Car elle permet de définir des cibles prospectives et indicatives pour toutes ces actions. La prévision des mutations implique une bonne connaissance de la stratégie de l'entreprise, des enjeux, des éléments et des besoins qui participent à sa définition. Elle implique donc une analyse avec les partenaires sociaux, un échange sur les politiques mises en œuvre par l'entreprise et un diagnostic sur leurs effets prévisibles sur l'emploi et les compétences

Au cours de ce présent travail, on va essayer de mettre en revue les différentes phases marquant l'évolution de la gestion des effectifs, partant de la gestion des effectifs jusqu'à la gestion des compétences, ensuite on va formuler une définition permettant d'éclaircir ce concept à savoir la GPEC et mettre en exergue ces concepts clés. Il conviendra par la suite d'évoquer les enjeux, objectifs et principes de la GPEC pour mettre en évidence la démarche et conditions de réussite caractérisant la GPEC.

Enfin, on listera un ensemble de limites entravant la réussite de la GPEC

1. Historique¹ :

1.1. L'ère rationaliste: « Gestion prévisionnelle des effectifs (1960) » :

Les modèles de gestion prévisionnelle sont constitués sur une base purement numérique grâce au progrès de la recherche opérationnelle et l'avènement de l'informatique. Attirés par les méthodes évoluées de la recherche opérationnelle, les spécialistes de la gestion du personnel ont dépassé le cadre de la recherche des nombres exacts pour évaluer leurs effectifs, pour intégrer la démarche d'interprétation et de signification relatives des chiffres dégagés.

¹ DIMITRI Weiss, **Ressources humaines**, Edition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2003, p. 389-393.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Cependant, un échec relatif de cette période « *quantitativiste* » fut constaté vu que les professionnels de gestion du personnel maîtrisaient mal les techniques. Les principes sur lesquels se fondaient leurs prévisions, laissaient de côté les évolutions de l'environnement (technologie, concurrence...) ainsi que celles du système social interne (les contre-pouvoirs des organisations syndicales).

De ce fait adopter une perspective plus globale et plus qualitative s'avérait une nécessité.

1.2. L'ère des relations humaines: « La gestion prévisionnelle des carrières 1970-1975 » :

A ce niveau apparaît un nouveau concept à savoir la gestion prévisionnelle intégrée qui était conçue comme un système dans lequel les différentes composantes interagissent. Le souci de rationalité était toujours présent et la recherche d'un manager à visage humain représentait la cible de toute entreprise afin d'allier son développement à celui de l'homme en se basant sur les prévisions des affectations individuelles conformes à ses besoins et aux aspirations des individus.

La gestion prévisionnelle des carrières trouvait son origine dans le fait que la gestion prévisionnelle s'appliquait en principe aux cadres qui s'attendaient de l'entreprise non seulement une rémunération mais également des possibilités de se réaliser.

Cependant, cette conception de gestion prévisionnelle s'est révélée à l'usage trop centré sur les individus et pas assez organisationnel.

1.3. L'ère de l'entreprise citoyenne « La gestion prévisionnelle des emplois 1980 » :

La fin des années 1970 a connu des déséquilibres de la situation de l'emploi ainsi que l'aggravation du chômage, de ce fait il ne s'agissait plus d'une optimisation de la gestion des ressources humaines en période de croissance mais de la prévention des crises à la suite des réductions massives d'effectifs.

De nouvelles approches de l'emploi voyaient le jour en se basant sur la critique des deux conceptions précédentes et en faisant appel au management stratégique comme instrument pertinent pour la gestion des emplois dans un contexte incertain et instable.

Au début des années 1990, la gestion prévisionnelle faisait l'objet d'un ensemble de critiques vu qu'elle était incapable de résister dans un contexte économique peu porteur.

1.4. L'ère de l'entreprise flexible: « La gestion prévisionnelle des compétences (1990) »² :

A ce stade, la notion de compétence occupait une place importante, les entreprises semblaient devenir de plus en plus attentives aux contenus des emplois qu'à la question de leur volume. Ceci en cherchant à favoriser leurs adaptations à un environnement perçu comme durablement turbulente, à développer l'employabilité de leurs salariés à l'interne comme à l'externe. A l'interne par le biais du développement de la polyvalence, l'accroissement de la mobilité...et à l'externe, en accompagnant le salarié dans l'acquisition des compétences reconnues, valorisables sur le marché du travail.

Donc ces dernières années, la gestion prévisionnelle a eu tendance à s'effacer derrière la compétence. On assistait à une étape transitoire caractérisée par le passage des approches centrées sur l'emploi vers d'autres approches centrées sur les compétences.

2. Définition et concepts clés :

2.1. Définition³ :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences).

La GPEC comporte une double dimension à savoir:

Première dimension, l'intégration des ressources humaines, comme une variable stratégique visant la réduction anticipée des écarts entre les besoins de l'entreprise et les ressources en termes d'effectifs et de compétences.

Deuxième dimension, l'implication des salariés dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet d'évolution professionnelle.

2.2. Concepts clés⁴ :

2.2.1. L'intégration stratégique :

² DIMITRI Weiss, op.cit, P. 393.

³ Ibid, P. 395.

⁴ Ibid, P. 395-396.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La GPEC est voulue comme une composante de la stratégie (et non comme sa résultante). Elle ne peut résulter de l'initiative isolée d'une direction des ressources humaines. Elle découle d'une volonté exprimée au niveau le plus élevé par la direction générale de l'entreprise.

Le caractère intégré de la gestion prévisionnelle ne porte pas que sur les décisions stratégiques, il est également requis aux autres niveaux de décision et entre ces niveaux eux-mêmes.

2.2.2. L'anticipation :

Un élément caractéristique de la démarche de GPEC est l'effort constant pour démarquer cette démarche d'une vision statique de l'analyse prévisionnelle. Pensée comme une discipline nouvelle de gestion, la GPEC est voulue comme un instrument d'aide à la décision (Prévoir n'implique pas que l'on agisse en fonction de l'hypothèse émise...en revanche anticiper les avenir possibles permet de prendre de l'avance, d'agir suffisamment à temps pour entamer un processus d'évolution).

2.2.3. L'emploi type :

L'emploi type désigne un ensemble de situations de travail dont les caractéristiques sont suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu.

2.2.4. L'orientation professionnelle continue :

La GPEC, tout en anticipant les besoins de l'entreprise, doit s'efforcer d'y intégrer les attentes et les potentiels des personnes ayant élaboré un projet d'évolution professionnelle. D'ou l'intérêt des promoteurs de la GPEC pour l'orientation professionnelle continue s'inscrivant dans l'idée d'autogestion de sa propre évolution professionnelle.

2.2.5. La compétence⁵:

Dernier terme de l'expression « GPEC », la compétence constitue la clé de voute du modèle. Elle est ce que l'on cherche à gérer à travers la GPEC. Par ce concept les promoteurs de la GPEC entendent réaliser une double connexion. Placée entre besoins (les

⁵ DIMITRI Weiss, op.cit, P. 396.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

compétences requises) et ressources (les compétences acquises), c'est par elle que s'exprime l'adéquation dans ses aspects qualitatifs. C'est aussi deuxième connexion, la compétence qui prolonge les analyses globales et permet de passer de la gestion collective à la gestion individuelle. La gestion des ressources humaines se décline alors dans le langage des compétences : de l'acquisition de compétence (recrutement) à leur cession (licenciement), en passant par leur développement (formation) ou par leur reconnaissance (classification et rémunération).

2.2.6. L'employabilité :

Si l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi, du moins doit-elle assurer l'employabilité à ses salariés, celle-ci se définit comme l'attractivité que présente un salarié sur le marché du travail (interne ou externe), c'est-à-dire comme la possibilité de trouver un emploi à des conditions acceptables par les deux parties.

L'employabilité est une coresponsabilité du salarié et de l'entreprise. Concernant le salarié, elle est liée à la valeur des compétences maîtrisées mais aussi à l'existence d'un projet professionnel, à la capacité de se situer sur le marché de l'emploi, à la capacité de présenter concrètement ses réalisations, au repérage des ses caractéristiques personnelles...concernant l'entreprise, de nombreux dispositifs contribuent à son développement : une gestion des compétences, des informations sur la stratégie de l'entreprise, des dispositifs de mobilité, des organisations du travail responsables et qualifiantes.

3. Les acteurs de la GPEC⁶ :

Comme tout projet, la GPEC est une démarche de proximité qui repose sur une dynamique d'échange, de communication et de partenariat entre les divers acteurs de l'entreprise. Cela signifie qu'il est très important de fédérer tous les acteurs de l'entreprise au projet et de les faire participer autant que possible aux phases d'analyse, de conception et de réalisation.

Les acteurs d'une démarche GPEC sont :

3.1. La direction générale :

⁶ SANDRYNE Abolo, **Les acteurs de la GPEC**, article (gpec-le-concept-les étapes), France, année 2009, disponible sur le lien www.developpement-rh.com, consulté le 12/04/2015 à 17h15.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La mise en œuvre d'une GPEC relève de la responsabilité de l'employeur. La DG donne la direction à suivre, clarifie les enjeux et les communique dans l'entreprise, fournit les informations et prend les décisions.

3.2. La fonction RH :

Elle joue un rôle de conseil et met à la disposition des opérationnels des outils et des méthodes. Elle aura en charge la rédaction des référentiels métiers et compétences, l'analyse des écarts entre les emplois et les ressources, et la proposition d'actions afin de réduire les écarts de compétences.

3.3. Les partenaires sociaux :

Les entreprises de plus de 300 salariés ont pour obligation de négocier tous les 3 ans sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Lors de la mise en place d'une GPEC, les partenaires sociaux doivent être informés de l'avancement du projet et des dispositifs mis en place.

Leur rôle est de veiller à ce que la mise en place d'une GPEC serve les intérêts des salariés autant que ceux de l'entreprise. Ils interviennent généralement sur les actions mises en place.

4. Le processus de la GPEC⁷ :

Depuis la loi du 18 janvier 2005, loi de cohésion sociale, les entreprises de plus de 300 salariés ont obligation de mettre en place un accord de méthode GPEC.

L'employeur s'engage tous les trois (03) ans à une négociation portant sur :

4.1 Les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise (CE), sur la stratégie de l'entreprise, ainsi que ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires.

4.2 La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sur laquelle le CE est informé, ainsi que sur les mesures en matière de formation, de validation des acquis d'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

La GPEC n'est possible que si les étapes successives sont réalisées :

⁷ LAETITIA Lethielleux, **L'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 5^{ème} Edition, Edition LEXTENSO, Paris, 2011, P.51-52.

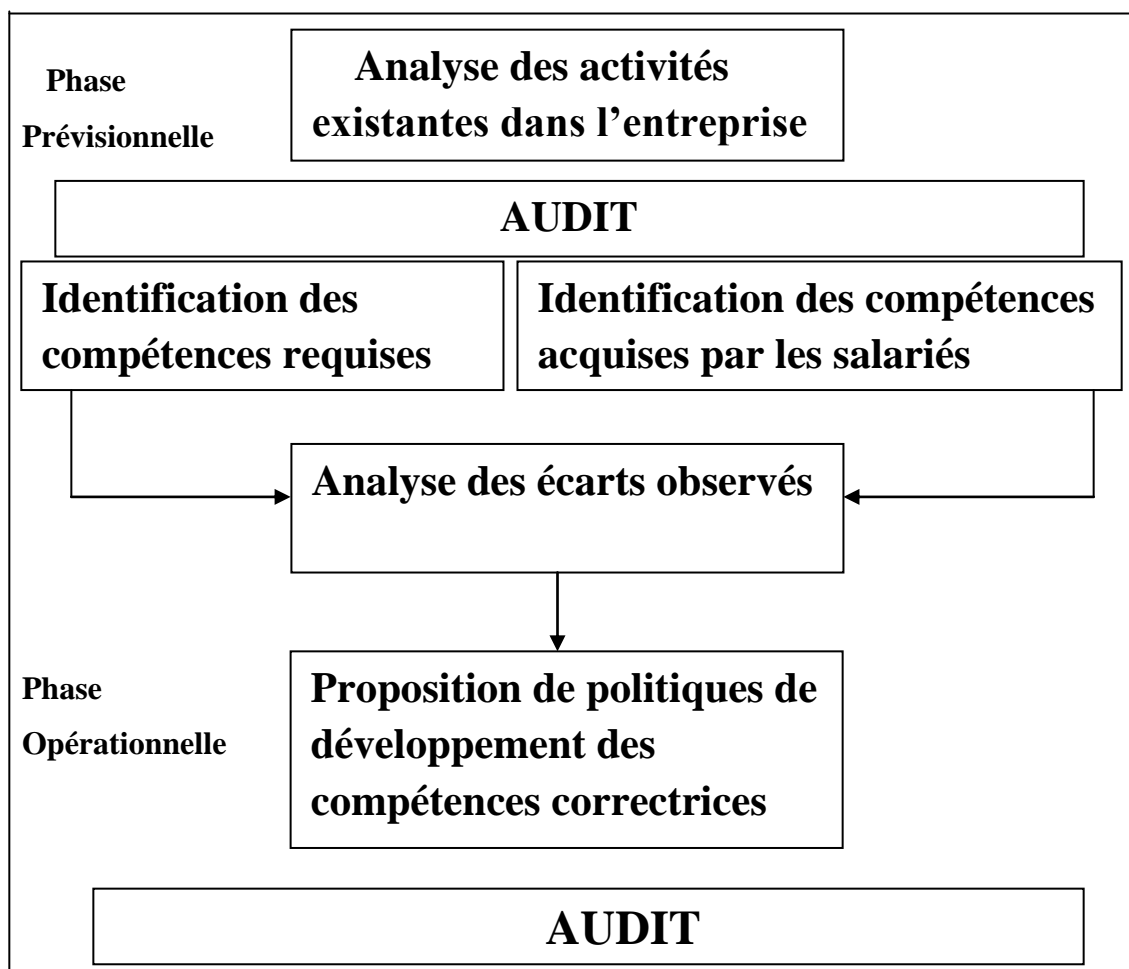
Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Première étape, l'analyse de l'existant : il s'agit de recenser les compétences présentes dans l'entreprise et de faire un état des lieux des politiques déjà mises en place ainsi que leur efficacité.

Deuxième étape, l'analyse des écarts : elle consiste à observer les différences existantes entre les compétences déjà disponibles dans l'entreprise et celles manquantes.

Troisième étape, les propositions et suivis des politiques correctrices : l'audit réalisé doit permettre de mettre en lumière les difficultés rencontrées par l'organisation. A partir de ces observations, des corrections peuvent être opérées. Pour que ces solutions soient véritablement efficaces, il est nécessaire de réaliser un suivi régulier des politiques mises en œuvre, notamment au moyen de tableaux de bord.

Schéma N°1 : Synthèse du processus de la GPEC



Source : LETHIELLEUX Laëticia.

5. Enjeux, objectifs et principes de la GPEC :

5.1. Enjeux⁸:

On distingue principalement quatre (04) enjeux conduisant à la mise en place d'une GPEC :

5.1.1. Répondre aux exigences légales :

- Maintenir la cohésion de l'entreprise et favoriser un bon climat social.
- Bâtir une relation de confiance avec les partenaires sociaux (transparence).
- Anticiper et gérer les situations de sureffectifs et de sous-effectifs

5.1.2. Gérer l'évolution des effectifs :

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

5.1.3. Améliorer les performances de l'entreprise :

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

5.1.4. Développer l'attractivité de l'entreprise⁹ :

- Attirer et retenir les talents.

⁸PASCAL Reynaud, les-enjeux- de- la-gpec-2, Masters en gestion, finance et communication, Université Bruxelles, année universitaire 2009, disponible sur le lien <http://www.developpement-rh.com/gpec>, consulté le 16/04/2015 à 11h40.

⁹ PASCAL Reynaud, op.cit.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

- Favoriser une politique de mobilité interne en offrant de réelles perspectives d'évolution.
- Développer les compétences.
- Faire adhérer le personnel aux valeurs de l'entreprise.
- Développer une démarche Qualité.

5.2. Les objectifs de la GPEC:

L'objectif de la GPEC peut être analysé à deux niveaux :

Premier niveau, pour l'entreprise: elle devrait constituer une démarche permanente d'une part d'anticiper l'évolution quantitative et qualitative des emplois à moyen terme et d'autre part d'orienter les politiques RH en conséquence (formation, recrutement, mobilité).

Deuxième niveau, pour les salariés : elle devrait permettre à chacun de se construire un chemin professionnel, chemin qui soit aussi cohérent que possible avec l'évolution de l'entreprise¹⁰.

5.3. Les principes de la GPEC :

Un dispositif d'anticipation des évolutions de l'emploi et des compétences qui s'appuie sur les principes clés suivants :

5.3.1. Un dispositif qui prend en compte les enjeux de tous les acteurs :

La GPEC est une démarche qui s'inscrit dans un projet d'entreprise "mutuellement profitable" en cherchant à répondre aux attentes des différents acteurs : direction, salariés, management.

5.3.2. Un dispositif concerté voire négocié :

C'est une démarche complexe qui nécessite une concertation au niveau des représentants du personnel.

¹⁰ ERIC Compoy et autres, **Gestion des ressources humaines**, Edition PEARSON Education, Paris, 2011, P. 6-8.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La démarche est facilitée lorsque la GPEC se concrétise dans des accords avec les partenaires sociaux.

5.3.3. Un dispositif articulé à la stratégie :

C'est une démarche opérationnelle qui prend son sens et s'articule avec la stratégie de l'entreprise. Les démarches GPEC ne peuvent résulter de l'initiative isolée d'une Direction des ressources humaines. Elles doivent découler d'une volonté exprimée au niveau le plus élevé par la Direction générale de l'entreprise, et encouragée par les représentants des salariés.

5.3.4. Un dispositif d'anticipation avant tout :

C'est une démarche qui attache une importance particulière aux dispositifs d'anticipation de l'évolution des métiers et des compétences. Elle ne peut se réduire à des outillages gestionnaires visant uniquement l'accompagnement individuel des salariés. Elle vise à mettre en cohérence les outils RH, en lien avec la stratégie de l'entreprise.

5.3.5. Un dispositif à distinguer du Plan Social d'Entreprise (PSE) :

Certains outils de la GPEC sont les mêmes que ceux utilisés dans le cas d'un PSE : entretien, bilan, Validation des Acquis et de l'Expérience (VAE), formation, aide à la mobilité, etc. Cependant, on ne peut en aucun cas confondre PSE et GPEC. La GPEC vise à prévenir en amont les décalages d'effectifs et de compétences et cherche à éviter le PSE (tandis que le PSE résout une situation conjoncturelle que l'entreprise n'a pu anticiper)¹¹.

6. Démarche et conditions de succès de la GPEC :

6.1. La démarche de la GPEC ¹²:

La GPEC conduit à mettre en place une démarche qui se veut prospective, stratégique, transversale, qualitative et collective :

6.1.1. Démarche prospective : la GPEC est une démarche prospective car il faut être capable d'appréhender les situations futures à la fois sur le marché du travail, dans le secteur d'activité de l'entreprise et au niveau de la concurrence mondiale.

¹¹ERIC Compoy et autres, op.cit, P. 6-8.

¹²LAETITIA Lethielleux, op.cit, P.50.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

6.1.2. Démarche stratégique : la GPEC est une sorte de pari sur l'avenir car nul ne peut prévoir le futur. Les choix faits dans le cadre de la GPEC font partie des politiques stratégiques de l'entreprise.

6.1.3. Démarche transversale : l'organisation qui décide de recourir au processus de la GPEC à une démarche transversale. Il n'est plus possible de raisonner selon le cloisonnement des services internes. On recherche la polyvalence des compétences tant au niveau collectif qu'individuel.

6.1.4 Démarche qualitative : la GPEC implique très concrètement le caractère qualitatif du facteur travail, comme facteur de production.

6.1.5. Démarche collective : la GPEC consiste à envisager la notion de compétence dans le cadre de l'organisation prise dans sa globalité. Toutefois, les outils mis en place pour la réalisation de la GPEC doivent pouvoir se décliner du collectif vers l'individu.

6.2. Les étapes clés d'une démarche :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences relève d'une démarche normative. Elle se décline en trois étapes principales:¹³

Première étape : « *Identification de la problématique et analyse de la situation* » :

A partir d'une définition du projet de l'entreprise ainsi qu'un horizon de temps (le plus souvent six mois, ou encore un an, de voir deux ou trois ans, plus rarement au-delà) et de l'analyse de sa stratégie en matière de gestion des ressources humaines, cette première étape consiste à réaliser un état des lieux:

Quelle est la situation de l'entreprise dans son environnement ? Quel est son projet?

Quelle est la situation actuelle des emplois, des effectifs et des compétences ? C'est -à-dire les besoins quantitatifs et qualitatifs en emploi, cela suppose une définition rigoureuse des emplois en identifiant pour chacun d'eux le degré de technicité correspondant, le niveau d'information associé ainsi que le niveau de valeur ajouté apporté par l'emploi (notion d'emploi -type). Quel est l'impact du projet d'entreprise sur la situation des emplois, des effectifs et des compétences ? Quels seront les emplois, les effectifs et les compétences à

¹³ www.rh-organisation.fr, consulté le 12/04/2015 à 13h37.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

l'horizon déterminé si aucune décision ne vient modifier les orientations actuelles ? Où sont les écarts éventuels au regard des besoins immédiats ou futurs ?

Cette première étape conduit à une description détaillée de la situation en matière de ressources humaines, au regard de la problématique préalablement repérée. Selon les situations, cette étape peut nécessiter un travail d'investigation plus ou moins lourd, qu'un pré-diagnostic qui permet généralement d'évaluer

Deuxième étape : « *Définition d'un plan d'action et politiques d'ajustement* » :

Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour prévenir, ou à défaut réduire les écarts identifiés entre besoins et ressources ? Sur quelles variables, internes et/ou externes, est-il possible d'agir ?

Cette deuxième étape du processus GPEC conduit à la rédaction d'un plan d'action dans le domaine de l'emploi et de la gestion des compétences. Ce plan d'action organise le niveau collectif de la gestion des ressources humaines (évaluation, formation : en vue de promotions de reconversions ou bien d'Accroissement de la polyvalence, recrutement : effectifs, statut, CDI, CDD, mobilité : ce qui suppose d'organiser en interne les canaux de promotions de communiquer et impliquer les collaborateurs, etc.) et le niveau individuel (bilan de compétences, congés individuels de formation, validation des acquis de l'expérience (VAE), etc.)¹⁴.

Troisième étape : « *Mise en œuvre et évaluation du plan d'action* »:

L'accompagnement d'une démarche de GPEC suppose la mise en place d'une structure «ad hoc », conçue spécifiquement pour répondre aux besoins d'interdisciplinarité et de transparence exigés par les circonstances. Un tel dispositif comprend ordinairement un comité de pilotage et un ou plusieurs groupes de projet.

Le comité de pilotage - Le rôle du comité de pilotage est de garantir le bon déroulement de la démarche, sa cohérence par rapport aux objectifs poursuivis et la mobilisation des ressources nécessaires.

Sa composition dépend de la structure de l'organisme. On trouve généralement au comité de pilotage le directeur de l'organisme, des représentants des différents groupes professionnels présents dans l'établissement et le responsable de la fonction ressources humaines.

¹⁴ www.rh-organisation.fr, consulté le 12/04/2015 à 13h37.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Les groupes de projet : Ces groupes se composent de cadres et de salariés de toutes les filières professionnelles concernées par la démarche. Les groupes de projet sont activés par le comité de pilotage en fonction des besoins de la démarche. Avec l'assistance du responsable en RH, les groupes de projet collectent les données et procèdent à leur analyse. Le responsable RH est le garant méthodologique de la démarche ; il met à la disposition des groupes sa connaissance de la gestion des emplois et des compétences et aide ainsi à l'élaboration des outils et des procédures propres à l'établissement. Les résultats des travaux sont régulièrement transmis au comité de pilotage¹⁵.

6.3. Les principaux outils de la GPEC :

Il existe quatre types d'outils utilisables aux différentes phases d'analyse.

Le premier type d'outils permet de faire des constats. Ces outils donnent une cartographie à un moment donné, de l'état de la population et offrent la possibilité d'établir un bilan social. C'est le cas par exemple de la masse salariale, de la répartition des effectifs statutaires ou du tableau de bord des absences.

Le second type d'outils permet de faire des simulations. Ces outils rendent possibles des projections en fonction de la modulation de certains paramètres. Tel est le cas de la pyramide des âges ou de la pyramide des anciennetés, des départs à la retraite ou de l'ancienneté dans le poste.

Le troisième type d'outils permet d'identifier les besoins en emplois d'une organisation dans leur dynamique d'évolution. Ces outils présentent une cartographie des agents par grands domaines et fournissent une base de données de référentiels (emplois-types, compétences, ressources) génériques. C'est le cas par exemple de la cartographie et du répertoire des emplois d'un domaine spécifique.

Le dernier type d'outils permet d'assurer un suivi de l'évolution qualitative des ressources dans le temps. Ces outils identifient les aspirations (en termes d'évolution de carrière) et évaluent les potentialités des agents. C'est le cas de la formation ou de la validation des acquis par exemple¹⁶.

6.4. Les conditions de la réussite et limites de la GPEC :

6.4.1. Les conditions de réussite de la GPEC :

¹⁵ www.rh-organisation.fr, consulté le 12/04/2015 à 13h37.

¹⁶ GHALIA Benyahia-Taïbi, **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** ; Recherche économiques et managériale, revue de l'université d'Oran, N° 5 / juin 2009, P.67-68

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

- a) La réussite de la GPEC repose sur l'adéquation des règles et procédures aux objectifs visés.
- b) La GPEC doit être conduite comme un véritable projet :
 - Les objectifs définis.
 - Planification des travaux.
 - Evaluation des travaux.
 - Evaluation des résultats.
- c) Elle doit être pilotée par la direction :
 - Comité de pilotage.
 - Validation des projets.
- d) Elle doit être supportée par une demande de communication :
 - Réunion d'information.
 - Implication des cadres.
- e) Elle doit se poursuivre au delà d'atteindre des objectifs initiaux :
 - Dispositif de veille.
 - Adaptation et évaluation des outils.

En conclusion, la démarche GPEC ne peut atteindre son objectif et aussi se maintenir que si elle est en liaison avec :

- Les enjeux économiques de l'entreprise.
- Les autres champs de la gestion des ressources.
- Les processus d'organisation, de concertation et de négociation.
- Les moyens et actes de gestion individuelle.¹⁷

6.4.2. Limites de la GPEC¹⁸ :

Dés qu'il s'agit d'utiliser concrètement les outils mis en place, les entreprises rencontrent un certain nombre de problèmes, révélateurs des limites de la GPEC :

Malgré ces vertus indéniables, la démarche de GPEC se heurte à quelques limites, tant au niveau de sa conception que de sa mise en œuvre. Elle repose en effet sur plusieurs hypothèses qui sont largement contestables : L'environnement de l'entreprise est censé être

¹⁷JEAN-PIERRE Citeau, **Gestion des ressources humaines**, 3^{ème} Edition, DALLOZ, Paris, 2000, P.68.

¹⁸ ERIC Compy et autres, op.cit, P. 7-8.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

relativement prévisible (pour pouvoir établir un certain nombre d'anticipations) ; or il est en réalité, précisément, de plus en plus imprévisible.

Les décideurs sont censés être objectifs et parfaitement rationnels ; or la mise en œuvre de la GPEC est ponctuée de jeux d'acteurs qui perturbent les équilibres de pouvoir.

Les outils mobilisés pour aider à la définition et à la mise en œuvre de la GPEC (programme informatique par exemple) sont censés être parfaitement capables de rendre compte de la réalité ; or il s'agit d'outils « *standard* » qui enregistrent l'évolution passée des données sociales, sans nécessairement indiquer leur état actuel (pas de mise à jour en « *temps réel* »).

Enfin, on suppose qu'il existe une vision consensuelle des mobilités et des formations proposées dans l'entreprise. Or il peut exister une divergence d'intérêt (et d'objectifs) entre l'entreprise et chaque salarié envisagé individuellement (ambition personnelle etc...).

7. Les caractéristique et apports de la GPEC :

7.1. Les caractéristiques de la GPEC¹⁹ :

Les principales caractéristiques de la GPEC peuvent se résumer ainsi :

- a) La GPEC est mode d'action, d'approche globale et préventive.
- b) La GPEC est un mode d'action intégré à la stratégie d'ensemble de l'entreprise.
- c) La GPEC est un mode de gestion participative des ressources humaines.

7.2. Les apports de la GPEC :

La GPEC a beaucoup de limites, mais cela ne veut pas dire qu'elle n'est pas porteuse de valeurs, de profils pour l'entreprise et pour les salariés, dont on cite :

7.2.1. Au niveau de l'Entreprise :

- Répondre aux exigences légales.
- Meilleures gestion des ressources humaines.
- Maîtrise des changements technologiques et économiques.
- Acquisition d'un avantage compétitif.

¹⁹ JEAN-PIERRE Citeau, op.cit, P. 73.

7.2.2. Au niveau des Salariés :

- Bénéfice d'un parcours professionnel individuel.
- Reconnaissances des compétences.
- Evolution professionnelle.
- Ouverture d'un meilleur dialogue sociale.

La GPEC favorise une utilisation plus rationnelle des données sociales en mettant en évidence l'intérêt de rassembler, de structurer, d'interpréter, de diffuser des informations qui n'étaient pas toujours étudiées avec l'attention nécessaire.

Elle contribue à accroître la légitimité de la fonction ressources humaines et favoriser une meilleure cohérence entre les différents champs de la GRH, recrutement mobilité, formation ...²⁰.

8. La mise en œuvre de la GPEC²¹ :

La mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut s'avérer compliquer. En effet, c'est complexe pour une entreprise ne disposant pas de service ressources humaines structuré.

On n'hésite pas à faire appel à des spécialistes qui pourront nous soutenir dans cette démarche dont les principales étapes sont les suivantes :

D'abord, l'identification précise du ou des problèmes à résoudre : on ne peut démarrer une GPEC qu'après avoir réalisé un diagnostic pour identifier le ou les problèmes à résoudre (problème de fidélisation des salariés, problèmes de qualification, problème de recrutement, départ à gérer...).

Ensuite, la définition des objectifs : l'entreprise doit exprimer explicitement ses attentes vis-à-vis de la GPEC et doit fixer des objectifs de résultats clairs, si possible, quantifiables et mesurables.

Enfin, l'acceptation de la démarche par les salariés de l'entreprise : la GPEC doit être comprise et portée par les membres de l'entreprise. En d'autres termes, elle doit être expliquée aux salariés afin d'obtenir leur adhésion à la démarche, indispensable au déroulement de l'action. A cet effet, une démarche de communication doit être menée

²⁰DIMITRI Weiss, op.cit, P.399.

²¹DOMINIQUE Thierry et autre, La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Edition L'Harmattan, Paris, 1994, P. 78.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

auprès des acteurs clés de l'action. Elle doit avoir lieu avant, pendant et en fin de processus.

9. Les outils stratégiques de management de la GPEC²² :

9.1. Outil de formation :

La formation est un moyen de produire de la compétence, elle peut être envisagée selon plusieurs niveaux :

Premier niveau, Une approche économique : il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles (ou intellectuelles) de l'entreprise. L'entreprise investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelles compétences, elle attend un retour sur son investissement en termes d'accroissement de la productivité et de la compétitivité.

Deuxième niveau, Une approche psychologique : la formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement.

Troisième niveau, Une approche sociologique : la formation devient un outil de socialisation des individus (intégration des nouveaux salariés). Elle devient un vecteur du développement de la culture organisationnelle. La GPEC va de pair avec la formation. Elle sert de base à l'élaboration du plan de formation.

Puisqu'elle permet de mettre en évidence les écarts qui peuvent exister entre les niveaux de connaissances acquis et celui requis pour le poste. En d'autres termes, réduire les écarts qui peuvent exister entre les ressources actuelles et besoins futurs.

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

9.2. Outil de transmission des savoirs :

Les entreprises sont, aujourd'hui, confrontées au départ massif en retraite des seniors. Or, peut-on anticipé la transmission des savoirs au risque de voir perdre des compétences et des réseaux informels tissés au fur et à mesure de leur carrière. Il existe

²²LAETITIA Lethielleux, op.cit, P.53.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

pourtant de nombreux outils favorisant la transmission des connaissances au sein de l'entreprise comme les logiciels groupe war, la mise en place de parrainage ou tutorats...

9.3. Outil de recrutement et de justification de rémunération :

La GPEC peut servir comme outil de recrutement, l'analyse quantitative peut être une base pour identifier les postes sensibles de l'organisation et le descriptif de poste permet de lister l'ensemble des compétences liées au poste. Cette étude est utile pour comparer les candidats entre eux et choisir le candidat dont le profil est le plus en adéquation avec le poste.

La GPEC permet de réduire les risques liés à un recrutement dans la première étape, le profit de la plus délicate à réaliser. De plus, c'est aussi un outil de justification de rémunération dans la mesure où le descriptif positionne chaque fonction sur une échelle de compétences qui sont les principaux déterminants du salaire²³.

9.4. Outil de mobilité :

Le terme de mobilité est un terme et comportant plusieurs sens. Il est un terme assez péjoratif pour les collaborateurs, se révoquent pour eux le licenciement ou la précarité.

Les formes de mobilité les plus fréquemment envisagées sont :

9.4.1. La mobilité professionnelle ou horizontale : elle correspond à un changement de métier ; ce changement demande à l'agent de faire appel à des compétences qu'il n'exerçait pas auparavant ou au moins pas de la même manière.

9.4.2. La mobilité d'environnement ou géographique : elle correspond à ce qui est le plus couramment appelée « *mutation* » ; le même type d'activité, dans la même qualification, avec le même grade hiérarchique, et exercé dans un autre lieu de travail. Dans une autre équipe, avec un autre responsable.

9.4.3. La mobilité catégorielle ou verticale : il s'agit de la « *promotion* ». c'est une mobilité qui conduit un agent à quitter un emploi pour un autre, impliquant un accroissement de responsabilité ; elle est le plus souvent sanctionnée par un changement de même catégorie, de grade, de classification, mais aussi par une augmentation de la rémunération.

²³LAETITIA Lethielleux, op.cit, P. 53.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Ainsi, la mobilité fait partie, avec la formation, des actions pouvant être mises en place en réponses aux décalages détectés entre emplois actuels et emplois futurs. Quand la formation agit qualitativement sur les compétences des collaborateurs, la mobilité agit sur la répartition quantitative de la ressource humaine, selon la stratégie de l'entreprise et le souhait des collaborateurs quant à leur carrière²⁴.

CONCLUSION

La GPEC se révèle donc comme une vision prospective des RH. Elle est un accompagnement aux changements à venir, ainsi qu'une stratégie d'adaptation de l'entreprise à son environnement et à la concurrence ; elle permet aussi aux salariés de développer leur carrière et leur investissement dans l'entreprise, en tenant compte de leurs besoins et souhaits, en les impliquant dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. Une GPEC permet d'accroître la performance à court, moyen et long terme d'une entreprise. Elle doit cependant être adaptée aux objectifs et à la culture de l'entreprise. La GPEC peut devenir l'outil fondamental de la stratégie RH qui manque aux entreprises pour adapter leur compétence globale à leur environnement.

²⁴ La GPEC, formation et mobilité, <http://www.cerclerh.com/editorial/lagpec21102.asp>, consulté le 15 /04/2015 à 15h13.

Introduction

Les entreprises d'aujourd'hui sont appelées à plus d'adaptation face aux nouvelles données de leur environnement et les exigences de leurs ressources humaines. Pour cela, chaque organisation fait toujours appel à des programmes de formation dans le but de développer les compétences, voir actualiser les connaissances de ses salariés pour une bonne adaptation. La formation est un agent d'adaptation et d'actualisation face aux multiples variations de l'environnement. Elle est considérée comme une préoccupation par les différents responsables de la GRH.¹ La GPEC va de pair avec la formation. Elle sert de base à l'élaboration du plan de formation, puisqu'elle permet de mettre en évidence les écarts qui peuvent exister entre le niveau de connaissances acquis et celui requis pour le poste. La formation est un moyen d'accroître les compétences du salarié.

1. Définition de l'outil de formation :

La formation est « *l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications dans l'organisation de travail impliqués par les évolutions technologiques et économique, et de favoriser leur évolutions professionnelle* »².

D'après SCHWARTZ, « *la formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient* »³.

2. Les finalités et objectifs de la formation :

2.1. Les finalités de la formation :

La formation considérée comme étant l'un des piliers de la GRH et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, c'est grâce à elle qu'on arrive à avoir des personnels qualifiés et compétents.

On peut résumer ces finalités comme suit :

- a) Développement du professionnalisme.
- b) Ouverture sur l'extérieur.

¹JEAN-PIERRE Citeau, **Gestion des ressources humaines, Principes généraux et cas pratiques**, 4^{ème} Edition, Edition DALLOZ, Paris, 2002, P. 14.

² Ibid. P. 50.

³DIMITRI Weiss, **Ressources humaines**, 2^{ème} Edition, Edition d'organisation, Paris, 2003, P. 437.

- c) Transfert des technologies.
- d) Développement d'une culture d'entreprise.

2.2. Les objectifs de la formation :

Pour ajuster les ressources aux besoins, il est nécessaire de bien fixer les objectifs de la formation, qui se résume ainsi :

- a) Permettre aux salariés d'acquérir des capacités, des connaissances et des attitudes qui leur apportent une contribution à l'efficacité de leurs activités professionnelles pour une insertion dans l'établissement, leurs promotions ou du moins leurs projets de carrière.
- b) Maintenir le niveau technique du personnel à un degré de compétitivité.
- c) Donner un esprit commun à l'établissement et aux groupes.
- d) Permettre aux salariés de réaliser leurs besoins à tous les niveaux, de croire en eux, d'être considérés pour un plein épanouissement par leur liberté individuelle.
- e) Offrir à tous la possibilité de mieux se connaître et de respecter le travail des autres.
- f) Adapter les hommes aux matériels, pour en obtenir un rendement meilleur sans plus d'efforts.
- g) Permettre le développement personnel des salariés et souvent l'occasion de l'affirmation de la culture de l'entreprise dans le processus du management.
- h) Augmenter la motivation du personnel.
- i) S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant
- j) L'absorption passive et la production de nouvelles idées et la réalisation des projets.⁴

3. Types de formation :

Plusieurs types et modes de formation permettant à l'entreprise d'évaluer et de choisir à chaque besoin les moins coûteux et les plus performants tout en utilisant des moyens pédagogiques pour un meilleur déroulement de la formation.

Selon SOYER Jaques il existe cinq (05) types qui se réfèrent aux objectifs visés par la formation ⁵:

3.1. La formation d'adaptation :

⁴MAURICE Thévenet, **Approche de la formation continue dans l'entreprise**, revue française de gestion, N° 65 /66, Nov.Déc, 1987, PP. 61,69.

⁵ JAQUES Soyer, **Fonction formation**, 2^{ème} Edition, Edition d'organisation, Paris, 2002, P. 33-36.

C'est à partir de dysfonctionnement ou d'une recherche d'amélioration des unités de travail que s'opère le recueil de ce type de formation.

Ce type de formation s'observe soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. Le personnel garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle dans le même métier, ces formations sont généralement placées sous la responsabilité directe de la ligne hiérarchique qui peut disposer à cet effet d'un budget décentralisé.

3.2. La formation gestion prévisionnelle du personnel :

Ce type de formation concerne les études des emplois futures de l'entreprise (en qualité et en compétence requise). En effet une collaboration étroite est nécessaire entre les deux domaines : « formation et emploi ».

Lorsque il ya un changement de métier, soit l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi a la suite d'une suppression de poste initiale, les formation mises en œuvre sont longue et impliquent un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outil, elles visent le maintien de l'emploi ou le développement de la motivation par le biais de la promotion interne, l'entreprise préfère offrir une chance d'évolution a l'un de ses salarié, plutôt que de recruter a l'extérieure, nous pouvons l'appeler « formation de mobilité ».

Les budgets de ces actions sont généralement centralisés entre les mains du responsable d'emploi ou du directeur des ressources humaines

3.3. La formation liée aux outils intellectuels de base et la formation culture d'entreprise :

Les deux types de formation (outil de formation de base) et (culture d'entreprise) sont proche l'un de l'autre.

Leurs modes de fonctionnement correspond à ce que nous pouvons appeler « *formation catalogue* », cette dernière comporte des informations de base nécessaires à d'autre acquisition plus professionnelle et les formations que considère la direction font partie de la culture d'entreprise afin de développer quelque valeurs.

3.4. La formation projet d'entreprise :

Pour ce dernier type de formation, il s'agit d'action dont l'initiative et souvent centralisée, c'est la suite d'une décision de lancer un nouveau projet dans l'entreprise que le responsable lance des actions de formation pour l'accompagner.

Le but visé est d'engendrer une alliance au niveau de tous les acteurs, de manière à produire le maximum d'efficacité, c'est pour cela qu'on cherche un mode de fonctionnement de la formation que impliquera le plus grand nombres de personnes, ou du moins toutes celles qui vont influencer la réussite du projet.

4. Les facteurs pouvant provoquer les actions de formation :

Les facteurs qui peuvent inciter les responsables à entreprendre des actions de formation professionnelles sont on générales :

4.1. Le développement des entreprises : qui se manifeste par :

- Accroissement de la population.
- Lancement d'activités nouvelles.
- Extension d'une branche.

4.2. Evolution des techniques : qui se manifeste par :

- Modernisation du matériel.
- Augmentation de la technicité dans tous les postes.
- Suppression d'emploi.
- Utiliser des matériels étrangers.

4.3. Modification des structures de l'organisation : qui se manifeste par :

- Nouvelle répartition des responsabilités.
- Polyvalence ou spécialisation.
- Décentralisation.

4.4. Manque de qualification du personnel : qui se manifeste par :

- L'impossibilité d'assurer la qualité de service.
- Désir de faire participer à la vie économique (la masse de mains d'œuvres non qualifiés).

4.5. Mouvement du personnel : qui se manifeste par :

- Départ en retraite.

➤ Désir de promotion interne.

5. Les méthodes de formation⁶:

Le livre « *panorama de la gestion* » de BOYER André, distingue les méthodes les plus courantes dont :

5.1. La formation sur poste de travail :

Dans ce type, elle peut être soit formelle ou informelle. Elle peut être informelle lorsque par exemple un employé apprend à utiliser un nouveau matériel et que c'est le collègue qui le forme. Comme elle peut être formelle, lorsqu'une secrétaire apprend à utiliser un nouveau traitement de texte pendant son temps de travail.

5.2. La formation hors-site :

Dans ce genre de formations, les employés sont formés dans de genres de classes. Ces dernières ont les mêmes caractéristiques que le poste du travail. Dans ce cas, le formateur se concentre sur son travail.

5.3. Les programmes de développement managérial :

Ils sont spécialement destinés à la catégorie des cadres. C'est un genre de formation d'ordre conceptuel et analytique et non pas technique. Elle peut se passer au sein de l'organisme ou au sein des centres de formation spécialisés.

De toutes ces méthodes de formation, leur but est toujours d'améliorer la performance et les compétences des salariés.

6. Le plan de formation dans l'entreprise :

Le plan de formation représente un ensemble d'actions définies dans le temps d'une entreprise donnée.

Il est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. « *Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés, dans un horizon donné, propres à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise. Il vise donc à donner au personnel de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui*

⁶ ANDRE Boyer et Autres, **Panorama de la gestion**, 2^{ème} Edition, Edition d'organisation, Paris, 1997, P. 233-234.

apporter les acquisitions nécessaires à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise »⁷.

Le plan de formation est généralement un document écrit précisant :

- a) Les objectifs généraux ou stratégiques (améliorer la compétitivité par la qualité, assurer un changement technologique important, dynamiser la force de vente...) et les objectifs spécifiques (informatisation de la gestion des stocks, développement des outils bureautiques...).
- b) Les catégories, les effectifs, les métiers concernés.
- c) Les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier.
- d) Le budget et les affectations budgétaires.
- e) Les modalités d'évaluation⁸.

Le plan de formation s'inscrit dans une culture et dans une dynamique. Son élaboration et sa réalisation seront minutieuses et assurées, lorsque la structure le permettra, par un responsable de formation et/ ou le directeur des ressources humaines. On peut distinguer trois grandes étapes : l'identification des besoins, la définition du plan et son exécution.

6.1. L'identification et l'analyse des besoins de formation⁹ :

La formation représente un levier de régulation qui permet d'ajuster au mieux les compétences existantes avec les exigences des emplois, ainsi que les potentiels et aspirations de chacun avec toutes les opportunités de carrière.

Ce qui va nous amener donc à identifier d'une manière précise l'ensemble des décalages soit réels ou virtuels qui peuvent à terme causer certains dysfonctionnements, pour prendre les mesures adéquates de formation.

Les besoins apparaissent à trois niveaux :

6.1.1. Le niveau institutionnel : Qui s'inscrit étroitement dans la logique de fonctionnement et de développement de l'entreprise, et de ses ressources humaines.

6.1.2. Le niveau sectoriel : Qui ne concerne qu'un métier de l'entreprise, qu'un aspect de ses activités, qu'une unité de travail.

⁷ JEAN-PIERRE Cîteau, op.cit, P. 117.

⁸ Ibid. P. 117

⁹ Ibid, P. 118-119.

6.1.3. Le niveau individuel : Qui concerne les situations particulières de tel ou tel salarié.

Cet ensemble de besoins va constituer la matière première pour laquelle le responsable de formation va commencer à ébaucher le plan de formation.

6.2. Définition du plan de formation¹⁰ :

Les objectifs généraux autour desquels s'articulera le plan de formation étant définis, les priorités à satisfaire arrêtées, le responsable de formation devra les finaliser dans un ensemble d'actions permettant aux différentes populations concernées d'acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires à l'évolution de l'entreprise et à leur propre développement.

Les objectifs de formation déterminent la nature, la cible, la densité, la durée, le contenu d'une action. Le chargé de formation aura pour mission de traduire ces objectifs en actions et de trouver les moyens les plus appropriés pour satisfaire ces objectifs dans les proportions budgétaires qui sont affectées à la formation. Deux possibilités s'offrent à l'entreprise :

6.2.1. La formation interne : est assurée par l'entreprise elle-même, soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs formateurs permanents, soit qu'elle mobilise ponctuellement les compétences de ses cadres et de ses techniciens pour effectuer des actions de formation. Cette formule permet souvent d'être plus proche des spécificités de l'entreprise et de garantir « *l'esprit maison* ». Elle ne garantit pas toujours, par contre, la rigueur et l'efficacité pédagogiques de l'action et la perspective critique des stagiaires.

6.2.2. La formation externe : est assurée, dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs. Les entreprises ont le choix entre deux formules : **la formation interentreprises** lorsqu'elles envoient quelques salariés suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire, ou **la formation intra-entreprise** lorsque le prestataire est sollicité pour montrer une action à la carte au bénéfice des seuls salariés de l'entreprise qui en ont fait la demande.

¹⁰ JEAN-PIERRE Citeau, op.cit, P. 119-120.

6.3. L'exécution du plan de formation¹¹:

Le plan de formation étant défini, il convient de gérer, assurer le suivi et évaluer les différentes actions programmées.

Dans cette étape, le responsable de la formation se charge de diffuser au personnel le contenu du plan de formation.

A Travers la programmation des actions, il faudra prévoir les départs d'un certain nombre de collaborateurs en formation avec l'encadrement concerné. Vue l'importance accordé à la formation, les entreprises ont développé de véritables outils (tableaux de bord, logiciels) dans le but de rationaliser le suivi budgétaire et administratif de leurs actions.

7. L'évaluation de la formation :

La question de l'évaluation est de loin la plus sensible en matière de formation. En effet, si l'évaluation est désormais une pratique courante dans les processus de gestion de l'entreprise au point d'être institutionnalisée, elle interroge foncièrement l'efficacité et la rentabilité des actions de formation menées par l'entreprise.

7.1. Les objectifs de l'évaluation :

La démarche d'évaluation répond à plusieurs objectifs :

- a) Elle permet de mesurer les effets de la formation dans le temps (à chaud/à froid) quels que soient les objectifs et les acteurs de la formation.
- b) Elle permet d'identifier les causes de dysfonctionnements à l'intérieur du processus de formation par un recueil d'avis systématique.
- c) Elle permet de travailler sur la dimension globale de la formation, que ce soit au niveau d'une action de formation professionnelle, d'une famille de modules ou d'un plan de formation.

7.2. Les acteurs et les moments de l'évaluation :

On distingue traditionnellement deux grands moments de l'évaluation :

- a) L'évaluation dite « à chaud » réalisée à l'issue des sessions de formation.
- b) L'évaluation dite « à froid » réalisée a posteriori en situation professionnelle.¹²

Lors de l'évaluation « à chaud », les stagiaires sont interrogés par questionnaire sur la qualité de l'animation, sur ce que la formation leur apporte et leurs intentions de mise en

¹¹ JEAN-PIERRE Citeau, op.cit, P. 121.

¹² ERIC Compoy et Autres, Gestion des ressources humaines, Pearson Education, France, 2008, P. 153

Chapitre III : La formation comme outil stratégique de management

œuvre s'il y a lieu. Les animateurs sont également interrogés pour avoir un retour sur la manière dont le groupe s'est comporté pendant le stage et sur la progression.

L'évaluation « à froid » porte essentiellement sur les apports et la mise en œuvre de la formation sur le poste de travail. C'est pourquoi elle est réalisée plusieurs mois après la fin des stages. L'évaluation à froid est de loin la plus cruciale pour les responsables opérationnels car elle s'intéresse à la mise en pratique des compétences du salarié ayant bénéficié de l'action de formation. Pour ce faire, il appartient à l'entreprise de réunir les conditions organisationnelles nécessaires à cette mise en œuvre des compétences. L'adaptation du poste de travail et l'évolution des pratiques managériales s'inscrivent ainsi dans le cadre de cette démarche d'adaptation de l'organisation au développement des compétences de ses membres.¹³

Conclusion

La formation est l'un des outils stratégiques les plus utilisés dans les entreprises pour arriver à développer ses salariés et au même temps l'entreprise dans tous ces domaines.

La formation constitue un aspect important à la gestion des ressources humaines, c'est un ensemble d'action, de moyens, de méthodes à comportements, leurs attitudes et leurs capacités nécessaires à atteindre les objectifs de l'entreprise.

¹³ Ibid. P. 154

Introduction

Dans ce chapitre nous tenterons de présenter l'entreprise BMT spa dans toutes ces généralités, de la présentation, de l'implantation, de ces activités jusqu'à ces objectifs, qui nous permettra de connaître notre terrain de recherche et qui nous facilitera nos démarche au sein de l'entreprise pour mieux se repérer avec les salarié en se qui concerne leur poste de travail.

1. Présentation de BMT ¹:

La Société « *Bejaia Mediterranean Terminal* » désignée BMT SPA est une jointe venture entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia. EPB est l'autorité portuaire qui gère le port de Bejaia. PORTEK Systems and Equipment, une filiale du groupe PORTEK, est un opérateur de Terminaux à conteneurs présent dans plusieurs ports dans le monde est également spécialisé dans les équipements portuaires.

L'activité principale de BMT est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût.

Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaire pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

2. Implantation de BMT :

Implanté au centre du pays, au cœur de la méditerranée dans le nord du continent africain, le port de Bejaia occupe une situation géographique stratégique. Il dessert un

¹ Document interne.

hinterland important et très vaste. La ville, le port et le terminal à conteneurs de Bejaia disposent de ce fait de voies de communications reliant l'ensemble des routes du pays, des voies ferroviaires et à proximité d'un aéroport international.

3. Les activités de BMT² :

Bejaia méditerranéan terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'aconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

3.1. Les opérations :

3.1.1. Opération pacification :

- Pacification des escales.
- Pacification déchargement/chargement.
- Pacification du parc à conteneurs.
- Planification des ressources : équipes et moyens matériels.

3.1.2. Opération de manutention :

- La réception des navires porte-conteneurs.
- Le déchargement des conteneurs du navire.
- La préparation des conteneurs à embarquer.
- Le chargement des conteneurs du navire.

3.1.3. Opération d'aconage :

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage.
- Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone « Reefers ».
- Mise à disposition des conteneurs aux services de contrôle aux frontières.
- Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage.
- Suivi des livraisons et des dépotages.
- Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement.
- Gestion des conteneurs dans les zones de stockages.
- Sécurité absolue sur le terminal.

² Document interne.

4. Les équipements de BMT ³:

BMT spa avait procédé à la définition et à l'achat de produits, équipements et de systèmes de gestion du terminal permettant d'atteindre une très bonne productivité dans l'exploitation, une efficacité dans les opérations de traitements des conteneurs et un système de télésurveillance pour assurer la sécurité de la marchandise. Les systèmes en question sont :

- Un système logiciel pour la gestion des opérations du terminal.
- Un système de communication de données de terrain en temps réel.
- Un système de positionnement des transporteurs et de conducteurs.
- Un système de supervision des équipements et des infrastructures.
- Une télé surveillance du par cet de ses périmètres.

5. Les objectifs et les acquis de BMT :

5.1. Les objectifs :

BMT a pour objectif de faire de son terminal à conteneur une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.

Ces derniers sont :

- Un gain de productivités.
- Une réduction des coûts d'escale.
- Une fiabilité d'information.
- Un meilleur service clientèle.
- Faire face à la concurrence national et internationale.
- Propulser le terminal au stade international.
- Gagner des parts importantes du marché.
- Cibler 150 000 EVP à partir de 2008 et entre 5% et 10% de part de marché.
- Augmenter la productivité de la manutention.
- Développer le transport de bout en bout.
- Améliorer le rendement et écourter les temps d'escale.

³ Document interne.

- Mettre en place des procédures efficaces de gestion et une prestation de service répondant aux normes universelles.
- Satisfaction complète de la clientèle et usagers portuaires en matière de transport et de manutention.
- Prise en charge totale et entière des soucis du consignataire pour tout ce qui concerne le conteneur.
- Tenir l'engagement d'assurer un service de qualité dans les meilleurs délais.
- Offrir un niveau élevé de l'efficacité opérationnel pour les clients.
- Améliorer le service et adopter les besoins du client.
- Obtenir l'excellence dans la gestion des opérations terminales.
- Créer de l'emploi.

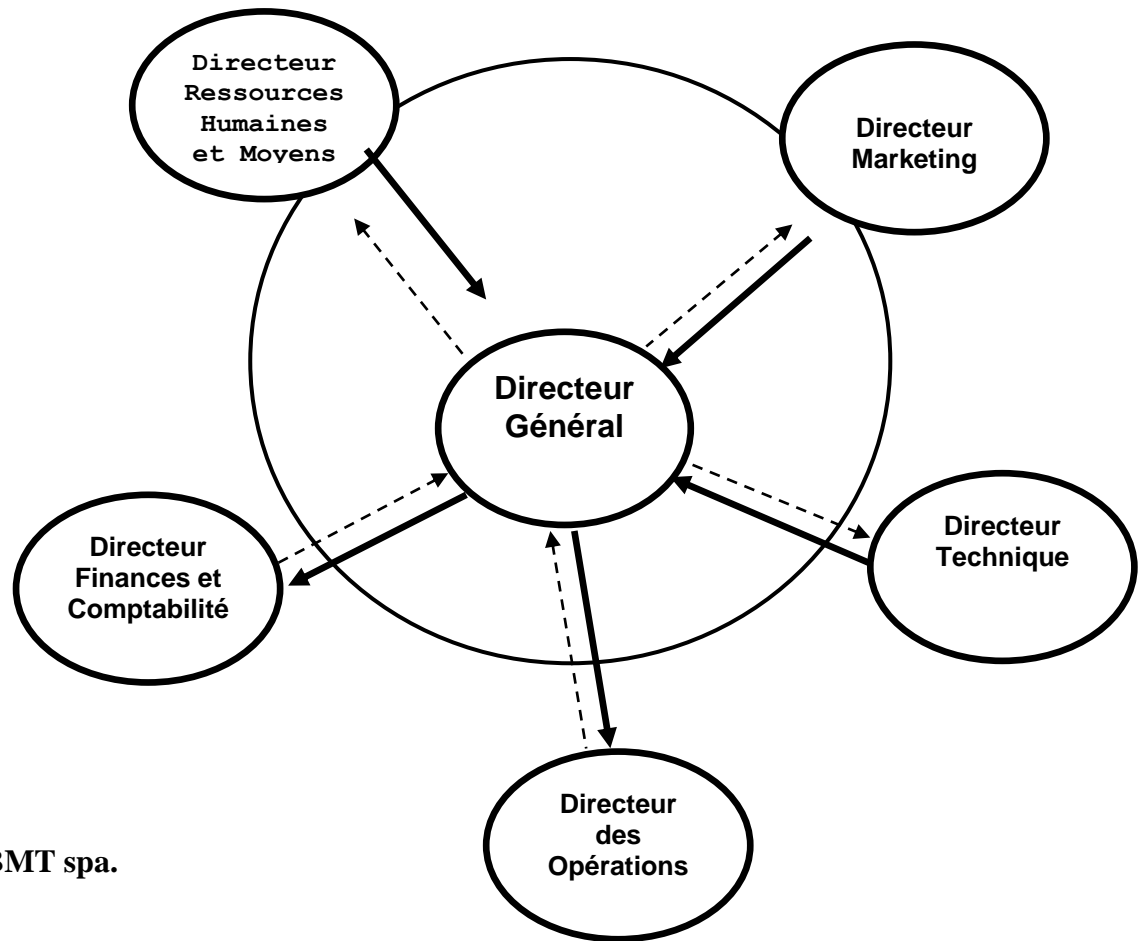
5.2. Les acquis :

Les performances réalisées depuis la mise en concession de BMT sont les suivantes :

- Augmentation de rendement de 8-10 à 25-30 unités de conteneurs/H.
- Croissance de trafic conteneurs 100 050 EVP (2007) à 120 000 EVP.
- Réduction importante des séjours à quai des navires de 25h à 12heures.
- Formation du personnel aux nouvelles technologies de manutention et de gestion du terminal.
- Accélération des formalités douanières grâce à l'installation du guichet unique.

6. Organisation de BMT :

BMT est organisé selon l'organigramme suivant :



Source : BMT spa.

← - - - Instructions, Décisions, validation et approbation des projets.
→ Propositions et projets à viser

1. Documents et informations concernant les Finances et la Comptabilité.
2. Documents et informations concernant le Marketing.
3. Documents et informations concernant le Technique.
4. Documents et informations concernant les Opérations.
5. Documents et informations concernant les Ressources Humaines et Moyens.

6.1. Direction Générale⁴ :

A sa tête le Directeur Général qui gère la société BMT Spa, à le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives aux différents directeurs qui font la liaison et coordonne avec leurs collaborateurs.

6.2. Direction des Finances et Comptabilité :

⁴ Document interne.

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil BMT spa

La Direction des Finances et Comptabilité est actuellement sous la responsabilité de Monsieur **DFC**, sa mission est de :

- Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux;
- Coordonner et suivre les relations avec les institutions financières;
- Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales;
- Assurer le recouvrement des créances de toute nature;
- Etablir et suivre les budgets et les plans de financement;
- Elaborer les plans de financement en assurant l'actualisation et l'exécution;
- Déterminer, rechercher et négocier les financements les plus appropriés en relation avec les établissements concernés;
- Veiller à l'application des règles comptables et à la tenue correcte des livres au sein de la société;
- Elaborer le bilan et autres états financiers et comptables;
- Etablir et analyser le bilan de fin d'année.

6.3. Direction Marketing :

La Direction Marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements (Commercial + Marketing + Informatique) actuellement elle dirigée par Monsieur **DM**, sa mission est de :

- Élaboration une politique commerciale et tarifaire.
- Élaboration le plan marketing.
- Coordonner et veiller à la bonne exécution des actions marketing.
- Assumer le rôle de représentation de l'entreprise en Algérie et à l'étranger.
- Participer à l'élaboration du Business Plan.
- Assurer la veiller technologique en matière de la communication et de l'information.
- Elaboration des plans d'action de l'entreprise en termes d'efficacité de facturation de recouvrement et d'amélioration de la relation client.
- Administration du système logiciel CTMS.

6.4. Direction des Opérations :

La Direction des Opérations est assurée par Monsieur **DO** Elle est placée sous l'autorité directe du Directeur Général.

La mission opérationnelle est de :

- Assurer la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources, équipes et équipements.
- Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte-conteneurs et leurs chargements et déchargement.
- Suivre les opérations de l'aconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques.
- Assurer la logistique.

6.5. Direction Technique:

La Direction des Technique est assurée par Monsieur **DT** Elle est placée sous l'autorité directe du Directeur Général.

La mission opérationnelle est de :

- La maintenance et l'entretien des différents engins;
- Soutenir les maintenances managées dans des issues mécaniques d'équipement du port.
- Maintenir et trouver la panne défectueuse des mécanismes.
- Résolution des problèmes (issues) chronique de la machine.
- Amélioration de la performance par l'optimisation de procédures PM.
- Fournir le support technique à tout le métal du port.
- Entretien, installation, test, mise à jour, préparation et dépannage du matériel du port.
- Enregistrement historique d'entretien de machines de maintenance.
- Exécuter la maintenance et la préparation préventives des machines de productions.
- Fournir la formation technique pour le personnel interne et externe.

6.6. Direction des Ressources Humaines et Moyens⁵

La Direction des Ressources Humaines et Moyens est assuré par Monsieur le **DRHM**, la DRHM est placé sous l'autorité directe du Directeur Général.

Sa mission principale est de mettre en œuvres des systèmes de gestion intégrée à la stratégie de BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel:

- Acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité.
- Assurer l'évolution de la carrière du personnel.
- Planifier le développement du personne (Formations, séminaires...etc.).
- Assurer la rémunération.
- Elaboration et prise en charge des dossiers sociaux.
- Assurer l'approvisionnement et les achats.
- Gestion des projets de l'entreprise.
- Assurer le suivi de la gestion des stocks en fourniture de tout matériel à utiliser à la BMT.
- Assurer et garantir la sécurité du personnel et du patrimoine de la BMT;
- Assurer la propreté au sein de la BMT par des agents d'entretien et d'assainissement.

La Direction des Ressources Humaines et Moyens est structurée comme suit :

1. Service des ressources humaines.
2. Service travaux et projets.
3. Service moyens généraux.

⁵ Document interne.

Tableau N° 02 : information sur l'effectif global.

CSP	CDI		CDD		CTA		Total	journalier
	M	F	M	F	M	F		
Encadrement	27	4	/	/	/	/	31	
Maitrise	63	6	4	/	2	/	75	
Exécutant	291	18	163	5	28	1	506	
TOTAUX	381	28	167	5	30	1	612	37
TOTAUX	409		172		31		612	37

Source : BMT spa

Conclusion :

Après avoir présenté l'organisme d'accueil, son implantation et ses différentes directions, on est arrivé à comprendre les activités de BMT spa, ainsi à travers cette présentation qui nous a permis d'avoir un ensemble de données qui nous ont été déterminant.

Introduction

« Les progrès de la science sont intimement liés à ceux de la méthode. Une recherche effectuée sans méthodologie préalable se condamnerait à errer sur les chemins sinueux de l'herméneutique et de l'extrapolation aléatoire. L'absence de méthode entraîne, en effet, une perte de temps et d'énergie considérables. Cela ne signifie pas pour autant qu'il ne peut y avoir de science sans méthode, l'empirisme pur existe bel et bien mais une science sans conscience méthodologique n'est que ruine de la recherche »¹.

Afin de recueillir le plus objectivement possible les données nécessaires à la bonne réalisation de ce travail et dans le souci de bien cerner tout aspect du problème de recherche, il nous est utile de recourir aux méthodes et techniques de recherche.

Ce chapitre est élaboré dans le but de montrer la démarche méthodologique poursuivie au cours de la présente recherche dans la collecte, présentation de l'analyse et interprétation des données. Ces données nous ont permis de vérifier notre hypothèse, de répondre à la question de recherche et d'atteindre les objectifs assignés à ce travail. Pour pouvoir réaliser une bonne fin pour notre travail, nous avons utilisé les méthodes et techniques utilisables dans les sciences sociales dans le but de donner forme et sens à ce travail de recherche et lui donner une forme scientifique.

1. La méthode et la technique utilisée :

Après avoir exposé ce que nous cherchons à éclaircir sur le terrain. Nous abordons les éléments que nous avons choisi dans le processus de notre recherche afin d'enlever l'ambiguïté entre la théorie et le terrain. Pour cette raison, nous avons opté pour une méthode et une technique de recherche bien déterminée. Ces dernières sont primordiales, elles servent à collecter un ensemble d'informations qui peut répondre à nos objectifs d'étude.

1.1. La méthode utilisée :

Dans le cadre de notre recherche, nous nous engageons à examiner notre sujet afin d'arriver à des résultats concrets. Pour cette raison, il est important de suivre une démarche

¹MATHIEU Guidere, **Méthodologie de la recherche**, Edition ELLIPSES, Nouvelle Edition, Paris, 2004, P.4.

qui nous permet 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 type de cheminement intellectuel, un mode d'organisation et d'exposition de la pensée qui conditionne le choix des objets de recherche et la nature des connaissances que l'on en tire* »².

Le choix d'une méthode n'est pas aléatoire, il est déterminé par la nature du sujet, c'est-à-dire, suivant la nature du thème et les objectifs qu'on tente de réaliser.

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 au début de la recherche. 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 enquêtés.

1.2. La technique utilisée :

Selon GIROUX Sylvain et TREMBLAY Ginette, « *la technique de recherche est un procédé de collecte des données qui permet l'application d'une méthode de recherche* »³.

Nous avons opté donc pour l'entretien de recherche. Notre choix s'est orienté vers cette technique à l'égard de sa pertinence et des connaissances valables qu'elle peut apporter.

L'entretien est un mode de collecte des données, on peut le définir, avec GAUTHIER Benoit qui, « *le considère comme étant une interaction verbale, une conversation entre un interviewer, nommé ci-après « chercheur » et un interviewé* »⁴.

Nous considérons que cette technique va nous aider à récolter le maximum de données possible en étant en contact direct avec les personnes interrogées. Ceci nous

²BENOIT Gauthier, **Recherche sociale de la problématique à la collecte des données**, 4^{ème} Edition- presses de l'université du Québec, 2003, P. 105

³SYLVAIN Giroux et autre, **Méthodologie des sciences humaines**, 3^{ème} Edition, Québec, 2009, P. 71

⁴BENOIT Gauthier, op.cit, P. 294.

permettra également de comprendre enco plus la stratégie déployée sur le terrain quant à notre sujet d'étude.

Une étape nécessaire dans une recherche scientifique, la pré-enquête constitue la première rencontre entre le terrain et les enquêtés. Nous avons utilisé dans cette étape la technique de l'entretien qui nous a permis de collecter un ensemble d'informations durant la période de notre visite exploratoire sur le terrain. C'est une technique familière de l'étude qualitative, elle se base sur une discussion libre avec les personnes interrogées.

« La pré-enquête est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. De même la pré-enquête permet de fixer, en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis, aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses »⁵.

On a procédé à la pré-enquête, qui nous a permis de discuter avec un (01) chef service du personnel sur le sujet de notre étude. Le but en a été de collecter le maximum d'informations qui serviraient à envisager les questions nécessaires propres à enrichir notre guide d'entretien que nous élaborerons par la suite.

La réalisation de la pré-enquête nous a aidé à :

- La possibilité de réaliser notre étude de recherche sur le terrain.
- Limité notre échantillonnage d'étude.
- Déterminé notre champ d'étude sur le terrain, afin de relier entre l'aspect théorique et pratique.

a) Le guide d'entretien :

Pour bien mener notre travail, nous avons eu recours au type d'entretien directif basé sur des questions déjà établies et réparties en plusieurs thématiques. Dans ce sens, BLANCHET Alain et GOTMAN Anne soutiennent que, « *c'est un premier travail de*

⁵ OMAR Aktouf, **Méthodologie des sciences sociales et approche quantitative des organisations**, introduction à la démarche classique et une critique, presse de l'université du Québec, 1987, P. 27.

traduction des hypothèses de recherche en indicateurs concrets et de reformulation des questions de recherche (pour soi), en questions d'enquêtes (pour les interviewés) »⁶

2. L'enquête :

« L'enquête est l'un des instruments les plus utilisés par les psychosociologues. Réaliser une enquête, c'est interroger un certains nombres d'individus en vue d'une généralisation »⁷.

Nous avons procédé à une enquête, durant le mois d'avril 2015 jusqu'au 12 du mois de mai 2015, auprès de l'entreprise de BMT spa, ou nous avons eu l'opportunité de questionner un nombre important de collaborateurs, dans le but de :

- Collecter des informations nécessaires pour découvrir certaines caractéristique des membres de notre échantillon.
- Compléter notre entretien qui contient dix huit (18) questions.
- Confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Notre entretien semble également avoir été très apprécié des personnes interviewées, qui se sont vues accorder un espace d'échange tout en étant guidé à travers des thèmes, ce qui permet une plus grande spontanéité et une liberté d'expression.

3. Échantillonnage :

3.1. La population d'étude :

La population d'étude est« *un terme pouvant désigner aussi bien un ensemble de personnes, d'organisations, ou d'objet de quelque nature que se soit* »⁸. Notre population d'étude contient une seul catégorie socioprofessionnelle qui est les cadres.

Notre enquête a été réalisée sur une population restreinte qui est de neuf (09) enquêter dans l'entreprise BMT spa, à cause de notre thème de recherche qui n'était pas accessible pour tout le personnel de BMT spa, car notre thématique de recherche était plus

⁶ALAIN Blanchet et ANNE Gotman, **L'enquête et ses méthodes, L'entretien**, 2^{ème} Edition, Armand colin, 2007, P. 58.

⁷RODOLPHE Ghiglione et autres, **Les enquêtes sociologiques**, 6^{ème} Édition, Armand Colin, Paris, 2008, p. 5 et 6.

⁸RAYMOND Quivy et autre, **Manuel de recherche en science sociales**, 3^{ème} Edition, Edition Dunod, Paris, 2006, P.148.

spécifique pour les hauts responsables des ressources humaines que pour les simples employés.

Ainsi, on a fait le choix d'élaborer deux guides d'entretiens (entretiens A et entretien B) :

Le premier entretien (A) est destiné spécifiquement aux hauts responsables du service ressources humaines, qui sont plus concernés par notre sujet de recherche qui est la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le deuxième entretien (B) est destiné aux différents cadres d'autres services de BMT spa, d'où on a pu interviewer quelque cadre sur l'outil de formation.

3.2. L'échantillon d'étude :

L'échantillon se définit comme un « *sous-ensemble d'éléments d'une population donnée* »⁹.

Après avoir choisi l'entreprise BMT spa et vu l'impossibilité de se renseigner auprès de toute la population, on a décidé d'opter pour la méthode d'échantillonnage typique (intentionnel ou par choix raisonné) vu notre sujet de recherche.

« *L'échantillonnage typique c'est une technique qui se fonde sur un choix raisonné fait par le chercheur. Ce dernier veut orienter sa recherche sur un type de phénomène ou d'individus qui se distingue des autres selon certaines caractéristiques* »¹⁰.

Notre enquête a été orientée en priorité vers l'ensemble des cadres de la Direction des Ressources Humaines de BMT spa ; Le DRHM (01), Chef Département RH (01), Chef Service Ressources Humaines (01), un total de trois (03) cadres qui ont pu répondre à nos questions sur la GPEC, et Chef Service Finances (02), Chef Service Comptabilités (02), Chef Service Projets et Travaux (01), Chef Service Moyens Généraux (01) qui n'ont pas pu répondre à nos questions sur la GPEC, mais ils ont répondu sur les questions sur l'outil de la formation. Soit un total de neuf (09) personnes interviewées.

Tableau N°1 : l'échantillonnage.

⁹FRANCOIS Depelteau, **La démarche d'une recherche en science humaines**, de la question de départ à la communication des résultats, Edition de Boeck, Québec, 2000, P. 214.

¹⁰ Ibid. P. 226.

Source : l'enquête.

Catégorie de personnels interrogés	Total
Directeur des Ressources Humaines et moyens	01
Chef Département Ressources Humaines	01
Chef Service Ressources Humaines	01
Chef Service Finances	02
Chef Service Comptabilité	02
Chef Service Projets et Travaux	01
Chef Service Moyens Généraux	01
Total	09

4. Le protocole d'enquête :

C'est à travers un protocole d'enquête qu'on voudrait préciser qu'avant d'entamer notre enquête de terrain on a établi un contact avec un agent qui travail au sein de BMT spa, qui nous a vraiment aidés à se familiariser avec l'ensemble des travailleurs de l'entreprise, puis on a été pris en charge par le chef service ressource humaine qui nous a vraiment facilités la tâche tout au long de notre enquête .

Notre enquête sur terrain a duré plus d'un mois, du 09/04/2015 au 20/05/2015, là où on a eu le temps nécessaire pour recueillir toutes les informations dont on avait besoin.

Lorsqu'on s'est rendu pour la première fois à l'entreprise, on a commencé à se présenter en tant qu'étudiants en deuxième année master en sociologie du travail et ressource humaine, que notre but est bien de mener une enquête sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de BMT spa et que notre enquête est réalisée dans un cadre purement scientifique et que l'anonymat de nos interlocuteurs sera respectée.

En suite pour bien mener nos entretiens, nous avons d'abord sollicité des rendez-vous auprès de chargés du personnel. Il nous a également été utile de nous fixer quelques autres rendez-vous avec des cadres. Parfois on était dans l'obligation de décaler les rendez-vous sous la contrainte de temps et le changement des programmes de nos enquêtés. Malgré cela on a réussi à effectuer neuf entretiens dans de bonnes conditions.

La seule entrave durant notre descente sur le terrain était l'accès au lieu de l'entreprise BMT spa vu son implantation au port de Bejaia, mais après avoir les badges d'accès cela été plus facile.

Conclusion

La méthodologie de recherche nous a permis d'être plus efficaces et scientifiques, et de nous guider dans les moments les plus intenses tout au long de notre parcours et de rassembler un grand nombre d'information sur notre thème de recherche. La recherche sur le terrain est un moyen nécessaire et important pour arriver enfin aux vérités existantes dans la population d'étude. C'est grâce aux méthodes et techniques de recherche qu'on a pu arriver à la collecte et le recueillement des données.

Introduction

Ce présent chapitre est consacré à la collecte des données, en effet toute recherche scientifique nécessite un dépouillement objectif des entretiens en vue de refléter fidèlement les opinions des enquêtés. Mais d'abord on va exposer l'ensemble des tableaux relatifs aux caractéristiques de notre population à savoir : le sexe, l'âge, l'ancienneté et la catégorie socioprofessionnelle recueillie sur le terrain, ensuite on passe à l'analyse et d'interprétation des résultats de notre étude qui concerne la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

1. Définition de la population de l'enquête :

Tableau N° 03 : La codification des enquêtés :

Numéro des enquêtés	Codification des enquêtés	Surnoms des enquêtés	Anciennetés	Sexe	Âge	Poste
Enquêté N°1	R1	HAKIM	5 ans	M	37 ans	DRHM
Enquêté N°2	R2	FAOUZI	9 ans	M	36 ans	Chef département RH
Enquêté N° 3	R3	AMEL	9 ans	F	45 ans	Chef service RH
Enquêté N° 4	P1	ALI	7 ans	M	37 ans	Chef service projets et travaux
Enquêté N° 5	M1	NABIL	9 ans	M	41 ans	Chef service moyen généraux
Enquêté N° 6	F1	RAMZY	9 ans	M	36 ans	Chef service finance

Enquêté N° 7	F2	ANAIS	10 ans	F	37 ans	Chef service finance
Enquêté N° 8	C1	ZOUBIR	10 ans	M	39 ans	Chef service comptabilité
Enquêté N° 9	C2	HICHEM	9 ans	M	36 ans	Chef service comptabilité

Source : Enquête.

Pour analyser les résultats de notre étude, nous les avons répartis sur quatre (04) axes :

A) Le premier axe contient sept (05) questions relatives à l'intérêt de la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

B) Le deuxième axe contient trois (03) questions relatives au développement des compétences des salariés.

C) Le troisième axe contient cinq (04) questions relatives à la formation comme outil stratégique de la GPEC.

D) le dernier axe contient sept (06) questions relatives à l'objectif de la mise en place d'une formation.

Remarque¹.

2. Analyse et interprétation des résultats :

A. La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de BMT spa :

La gestion est avant tout une approche, un processus qui permet de renforcer la performance de l'entreprise, cependant chaque entreprise qui veut réaliser cette performance doit se doter, ou avoir en sa possession des solutions pour être présente dans

¹ **Remarque :** L'entretien (A) qui est consacré pour les responsables ressources humaines, on leur a attribués quatre axes (A, B, C, D), tandis que l'entretien (B) est consacré pour les autres cadres restant, qui donc on leur a attribués deux axes (C, D).

des situations délicates, et pour résister à ces situations on doit mettre en œuvre des systèmes d'alerte, qui seront comme une avant-garde face aux nouveaux changements, évolutions rapides et des fortes mutations .

Un auteur nous souligne dans le même sens que : « *Les résistances aux changements sont évoqués à travers différents exemples, cependant, il existe des leviers du changement selon la situation de l'entreprise, et aussi permettre la modernisation de l'organisation et l'évolution des mentalités* »².

Pour cela, avec ces changements, chaque entreprise se met en sécurité de tout risque qui provoquera l'échec. En l'occurrence, BMT spa qui se protège de tout risque, qui lui sera défaillant s'est permise de se doter d'un système d'alerte pour prévoir et éviter ces risques qui menacent l'entreprise , c'est ce qui nous a été confirmé d'après des dires de l'ensemble de nos enquêtés sur l'élaboration d'un système d'alerte, HAKIM témoigne que : « *chaque société a dans ses organes ce qui s'appelle une veille, qui fait en sorte que l'entreprise est au même niveau avec toutes les évolutions, pour cela notre entreprise s'est procuré un de ces systèmes* ». [(R1), 37ans, ancienneté 5ans, DRHM].

D'autre part, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et l'un des piliers des systèmes d'alerte. Elle est aussi l'une des imminentes préoccupations centrale des entreprises et de la GRH, ceci nous montre que les entreprises adoptent cette pratique de la GRH pour être attentifs aux évolutions et aux changements irréguliers qui leurs seront néfaste, ainsi sa mise en place permettra d'être dans la continuité de la réalisation des objectifs dans de bonne conditions, et le développement des compétences de ses salariés et aussi développer l'employabilité. MARTORY Bernard nous souligne que : « *toutes entreprise se trouve amenée à réaliser des projections de ses ressources humaines, la GPEC se fera de façon plus au moins rationalisé a un horizon plus au moins long* ».³

Comme c'est le cas à l'entreprise BMT spa, qui se préoccupe du future, et pour bien le planifier, elle se réfère à la GPEC comme une stratégie clé, qui lui garanti une évolution constante et une forte résistance aux chocs externes, cette existence a été évoquée par la plupart de nos interviewés, comme nous le souligne AMEL : « *l'entreprise BMT spa accorde une grande importance a la GPEC, pour sa façon de gestion préventive*

² FRANCOISE Kerlan, **Guide pour la GPEC**, 3^{ème} Edition, Edition d'organisation, Paris, 2007, P. 213.

³ BERNARD Martory et autres, **Gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance**, 7^{ème} Edition, Edition DUNOD, Paris, 2005, P21

anticipatrices et à détecter et à résoudre des questions relatives aux évolutions des métiers des emplois et des compétences ».[(R3), 45ans, ancienneté 9ans, Chef service RH].

Ainsi, comme nous le confirme NABIL : « *la GPEC peut se traduire par beaucoup d'outils, et ses outils nous aident à détecter les manques de l'entreprise, ses besoins pour se développer et assurer son bon fonctionnement en utilisant les bonnes compétences* ». [(M1), 41ans, ancienneté 9ans, Chef service moyens généraux].

D'un autre côté, SAMIR ne voit pas en cette démarche, que l'entreprise BMT spa lui donne de l'importance, d'où il nous déclare que : « certes, l'entreprise BMT spa a élaboré une stratégie, qui est la GPEC, mais elle est superficielle, en cours et on pourra dire qu'elle est informelle et pas sûre, car ici en Algérie ou comme c'est le cas de toutes les entreprises nationales on ne peut pas l'appliquer convenablement à cause de plusieurs raisons, soient sociales, économiques ou politiques ».[(R2), 36ans, ancienneté 9ans, Chef département RH].

Par contre, nous avons constaté que BMT spa adopte une stratégie GPEC, mais pas dans ses règles de son application réelle, elle demeure latente, à cause d'un ensemble de raisons qui sont économiques voir sociales qui se renferment autour de l'entreprise et qui ne lui permettent pas de se mettre en place convenablement.

Théoriquement, une GPEC permet d'anticiper les actions de gestion de ressources humaines à mener pour pouvoir faire face, aux mutations de l'environnement (évolution des métiers et des technologies), aux conséquences des choix stratégiques de l'entreprise (restructuration, croissance de l'entreprise), et elle doit permettre d'accompagner les salariés et de développer leurs employabilités de façon à ce qu'ils puissent répondre aux besoins de l'entreprise et s'évoluer professionnellement. Pour que cette GPEC soit bien menée dans l'entreprise BMT spa, elle doit suivre l'application de cette démarche dans toutes ces règles pour qu'elle soit réelle. On peut parler alors du partage des avis de nos enquêtés, puisqu'ils étaient pas identiques dans sa mise en œuvre effective, une partie de nos enquêtés proclament que la GPEC est mise en place d'une façon effective, ce qui nous prouve HAKIM que : « *la GPEC est effective dans l'entreprise BMT spa, du moment où vous pouvez le constater à travers les stratégies que nous pratiquons (bilan social, suivis de formations, mobilité, entretiens annuels ...), toutes ces outils de la GPEC, peuvent la rendre réel* ».[(R1), 37ans, ancienneté 5ans, DRHM]

Dans ce sens, ALI nous rapporte que : « *la GPEC nous a permis d'avoir une meilleure anticipation d'adaptation des compétences aux emplois, et avoir recours aux évaluations annuelles pour détecter les compétences moyennes et les plus fortes, ainsi que des formations pour adapter les salaires aux changements des métiers, de tout cela vous comprenez qu'elle est effective* ». [(P1), 37ans, ancienneté 7ans, Chef service projets et travaux].

Alors, on peut dire qu'une partie de nos interrogés confirment la mise en place d'une effective de la GPEC au sein de BMT spa. Cependant cette démarche n'est pas vue du même œil chez l'autre partie, qui voit que sa mise en application est superficielle et partielle à l'entreprise BMT spa à cause de plusieurs raisons, qui embarrasserait son application réelle, comme le témoigne AMEL que : « *la GPEC est appliquée seulement et rarement dans les postes les plus sensibles pour l'entreprise, car ce sont eux qui retiennent l'entreprise dans la bonne voie* ». [(R3), 45ans, ancienneté 9ans, Chef service RH].

Désormais, on peut dire que notre enquêté est perplexe pour une mise en œuvre effective, mais pour lui, elle est partielle au sein de BMT spa, cela revient à l'application informelle de cette démarche GPEC, au lieu d'être une application formelle qui aiderait l'entreprise en vue de réalisation de ses fins dans les brèves délais, en ce sens SAMIR souligne : « *appliquer une GPEC est très difficile, car cela nécessite beaucoup de temps et d'investissement pour arriver à une application correcte* ». [(R2), 36ans, ancienneté 9ans, Chef département RH].

Dans ce contexte WEISS Dimitri nous explique que : « *la GPEC a des coûts, elle suppose des engagements et un formalisme qui, selon les directions de l'entreprise ne sont pas compatibles avec l'exploitation de certaines flexibilités stratégiques* »⁴. De ce fait, on constate que la non application rigoureuse est due aux facteurs temps et financier, qui ont déterminé une application partielle. Selon une partie de nos enquêtés, qui voit que l'étude et la mise en place d'une GPEC dans une entreprise, demande du temps et des moyens financiers vu les coûts que cette démarche implique, qui sont coûteux. C'est pourquoi il est primordial que cette étude continue à travers le temps, cette démarche doit évoluer et être complète au fil du temps.

Comme toute entreprise, BMT spa cherche à se distinguer par rapport aux autres en matière de rentabilité, de gains, de profits, de performance et être une entreprise modèle

⁴ DIMITRI Weiss, Ressources Humaines, 2^{ème} Edition, Edition d'organisation, Paris, 2003, P. 401.

vis-à-vis sa qualité de gestion et du travail qu'elle effectue et de la claire voyance, et pour arriver à ce stade, il faut avoir en son organisation une ressources humaines qualifiante, compétente, et bien structurer, qui lui permettra d'accéder à un haut niveau d'efficacité. Donc, l'application d'une GPEC jouera un rôle en ce qui concerne l'empreinte psychologique, qui veut dire la prise en compte de la personne aux sein de l'entreprise, ce qui les laisse travailler avec énergie, avec plus de motivation et d'engagement, le fait d'avoir une ressource humaine engagée avec sérieux fera d'elle une entreprise victorieuse. De ce fait HAKIM nous déclare que : « *à travers une GPEC, on détecte les compétences de chaque salariés et on détecte les besoins de l'entreprise et aussi nous permet de faire face aux difficultés qui pourraient nuire sa survie, et cela pour la rendre plus efficace et plus efficiente* ». [(R1), 37ans, ancienneté 5ans, DRHM].

Dans ce même raisonnement on pourra dire que, la GPEC est une stratégie ou démarche qui donne l'opportunité à l'entreprise d'être mature, comme nous le souligne BENYAHIA Taibi Ghalia que :« *la GPEC permet l'employabilité qui encourage le salarié, ce dernier qui est en relation avec le responsable hiérarchique travail en collaboration a fin de fixer les objectifs selon les choix stratégiques de l'entreprise pour une amélioration contenue des compétences et des performances de l'entreprise.* »⁵.

Cependant, NABIL nous déclare aussi que : « *de puis la mise en place de cette démarche GPEC, les profits de l'entreprise BMT spa augmentes en conséquences et elle a pu se distinguer devant les autres grandes entreprises plus concurrentes* ». [(M1), 41ans, ancienneté 9ans, Chef service moyens généraux].

L'intérêt de mettre en place une GPEC se découpe en deux cas, pour l'entreprise et pour le salarié. Comme nous l'affirme ALI que : « *la GPEC est l'élément primordial pour développer ses ressources humaines compétente et productifs, qui contribue d'avantage pour l'intérêt de l'entreprise* ». [(P1), 37ans, ancienneté 7ans, Chef service projets et travaux].

En ce qui concerne l'intérêt de l'entreprise envers la GPEC, AMEL nous répond que : « *le premier intérêt et de maîtriser les conséquences du changement technologique et économique, afin de développer de nouvelles compétences et éviter la perte et la dégradation des savoirs dans l'entreprise, et de réduire les coûts, ainsi que les risques induites par ces déséquilibres, deuxièmement, il s'agit d'acquérir dans le cadre de la*

⁵GHALIA Benyahia-Taibi, **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, P. 70.

concurrence un avantage compétitif, et le troisième intérêt qui est la dynamique de progrès ». [(R3), 45ans, ancienneté 9ans, Chef service RH].

On remarque que l'entreprise BMT SPA arrive à évoluer grâce à la GPEC, qui lui a permis d'être compétitive, plus attractif et tout cela en réduisant les écarts entre les ressources et les besoins en anticipant les événements nuisant à l'entreprise tout en réalisant ses objectifs dans une bonne dynamique.

Dans le même contexte HAKIM nous affirme que : *« l'intérêt de mettre en œuvre une GPEC pour l'entreprise, est de renforcer la compétitivité, gains de productivité, transmission de compétences, maintien dans l'emploi et fidélisation des salariés »*. [(R1), 37ans, ancienneté 5ans, DRHM].

Et pour l'intérêt de la mise en œuvre d'une GPEC pour le salariés, AMEL nous répond que : *« pour les salariés la GPEC leurs permet de développer leurs compétences en détectant les savoirs et les savoirs faire de chaque individu et le maintien de l'employabilité des salariés en anticipant les métiers et en lui assurant une formation adéquate »*. [(R3), 45ans, ancienneté 9ans, Chef service RH].

Dans ce même raisonnement ALI nous déclare que : *« sa mise en place permet au salariés un travail plus intéressant, des possibilités de progression et d'évolution, une meilleure reconnaissance et le développement de l'employabilité »*. [(P1), 37ans, ancienneté 7ans, Chef service projets et travaux].

D'après ça on déduit que, la GPEC est l'une des clés principale de l'efficacité pour les salariés, elle leurs donne plus de perspective dans leurs emplois en faisant des formations pour développer leurs compétences et de gravir les échelons, avec des mobilités internes aux sein de l'entreprise BMT spa pour changer et avoir un poste qui convient a ces compétences acquises grâce a la formation. Dans le même ordre d'idées, THEVENET Maurice affirme que : *« l'objectif de la GPEC est de faire correspondre les compétences des salariés à l'activité de l'entreprise, et à ces perspectives d'évolutions, en identifiant les compétences critiques qu'il faut conserver, développer et acquérir a court ou moyen terme »*.⁶

B. Développement des compétences des salariés :

⁶MAURICE Thévenet, **Fonction ressources humaines**, Edition Pearson éducation, France, P. 137.

De nos jours, pour qu'une entreprise fait face à la concurrence nationale et internationale de plus en plus exaspérée est nécessaire pour les entreprises d'être toujours plus en adéquation avec les besoins des clients et aux évolutions technologiques incessante. L'homme qui est une premier richesse de l'entreprise, doit sans cesse faire évoluer ses méthodes de travail, ainsi se préparer à l'évolution des emplois, et bien géré le capitale de compétences des salariés, qui est l'une des priorités de toutes organisations, dans le but de renforcer ses avantages compétitifs.

Avec l'introduction de la GPEC, les entreprises voient en les compétences une source de développement et de performances, de cela l'entreprise BMT spa accorde beaucoup d'importance à la compétence de l'ensemble de ses salariés, en misant sur les outils stratégiques de la GPEC, qui lui permettra une évolution maintenue comme le certifie HAKIM que : *« de puis qu'on a eu recours à la GPEC, les compétences de nos salariés se sont améliorés, la preuve ils accomplissent leurs taches sans trouver des problèmes et dans des brèves délais, en d'autre terme le rendement s'accroît ce qui est un bon signe pour nous, et qui reflète d'une façon directe la réussite de cette démarche à la quelle nous ne regrettons pas son application »*. [(R1), 37ans, ancienneté 5ans, DRHM].

A ce titre nous relevons que la GPEC est la solution clé pour l'acquisition des compétences, qui est un aspect non négligeable, qui contribue d'avantage au profil de l'entreprise.

Un auteur nous indique dans son passage que : *« Se préparer à l'évolution des emplois et gérer le capitale des compétences des salariés, sont devenues des objectifs prioritaire des organisations pour renforcer leurs avantages compétitifs »*⁷.

Dans ce sens, NABIL nous affirme que : *« l'entreprise BMT spa ne néglige pas ses salariés, dans le sens de les développer en leurs donnant un plus pour améliorer leurs compétences qui sera bénéfique pour l'entreprise au même temps »*. [(M1), 41ans, ancienneté 9ans, Chef service moyens généraux]

Comme nous l'avons appris, le progrès technologique et l'évolution des emplois nécessitent une compétences précise pour maîtriser et être en même marche avec ces progrès, mais il ne s'agit pas d'acquisition limité , mais plutôt il s'agit de renouveler les connaissances et les mettre à jour, une mise à jour répétitive annuellement ou moins que ça, de se passage SAMIR nous a assuré que : *« la compétence peut être mise à jour plus ou*

⁷ MAURICE Thévenet, op.cit, P. 137.

moins d'une année, cela dépend des besoins spécifique de chaque entreprise et les objectifs qu'elle fixe, nous on procède de cette façon : il ya un objectif générale qui rentre dans la stratégie de l'entreprise et on essaye de le traduire, et bien sûre, qui dit objectifs dit moyens, donc on doit agir par tout les moyens ». [(R2), 36ans, ancienneté 9ans, Chef département RH].

La gestion par compétences aide à bâtir un lien solide entre les compétences nécessaires à la performance de l'entreprise. De cela SAINT-ANGE Sylvie nous explique que : *« le développement du capital humain a clairement été désigné comme étant la condition nécessaire à la compétitivité des entreprises et des nations »*⁸.

Il est de plus en plus évident que la durée de vie des entreprises reposent sur l'engagement de leurs dirigeants en vers le développement des compétences des employés. Cet engagement peut se manifester par la mise en place de programmes et de politiques, et parmi ces politiques, la formation est l'un des leviers qui améliore les capacités et les compétences.

En revanche, l'entreprise BMT spa a dans ses stratégies une politique qui permet à ses salariés une perfection de leurs performances, comme il nous le signale HAKIM que : *« en vue d'accroître les compétences de nos salariés nous adoptons un plan agressif de formation, politique de rémunération et de bonne condition de travail »*. [(R1), 37ans, ancienneté 5ans, DRHM].

D'après AMEL, qui nous affirme que : *« le développement des ressources humaines comprend les pratiques de formation, d'évaluation du rendement, de gestion des carrières... etc. qui ont pour but d'améliorer les compétences des ressources humaines »*. [(R3), 45ans, ancienneté 9ans, Chef service RH].

De ce sujet, on constate que l'entreprise BMT spa fait confiance à ses politiques, pour améliorer les compétences de ses salariés, et l'une des politiques la plus privilégiée est la formation, puisque c'est la plus citée par nos enquêtés, car celle-ci est une composantes clé d'un système de gestion par compétences, qui inclut toutes les activités d'apprentissage ayant pour objet l'amélioration des compétences des employés.

C. la formation comme outil stratégique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

⁸ SYLVIE Saint-Ange et autres, **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**, 2^{ème} Edition, QUEBEC, 2004, P. 238.

Les outils stratégiques de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences donnent l'opportunité à l'entreprise de réduire les écarts soit qualitatifs soit quantitatifs entre les ressources et les besoins de l'entreprise.

Dans le cas de notre enquête à la BMT spa, on a relevé d'après la plupart de nos enquêtés que l'entreprise BMT spa adopte ses outils, comme il nous le souligne HAKIM que : « *utiliser les instruments de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est important pour toutes sociétés qui aspirent à devenir une entreprise modèle* ». [(R1), 37 ans, ancienneté 5ans, DRHM].

En outre, AMEL, déclare que : « *ces outils sont importants pour réduire les écarts entre les nécessités de l'entreprise et ses ressources* ». [(R3), 45ans, ancienneté 9ans, Chef Service RH].

Tout cela est fait pour un seul but qui est de combler les besoins dont BMT spa cherche à acquérir, car cela lui rendra la tâche plus facile, en matière de la réalisation de ces objectifs, mais il ne s'agit pas de s'arrêter à cela, mais aussi de travailler pour préparer son capital humain et le renforcer de tout besoins qui lui manque et surtout l'acquisition de nouveaux savoir, car c'est la pièce maitresse de tout accomplissement de tâches et bien sûr il faut l'acquérir qu'à travers formation, qui est le levier d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. « *La formation, qui est une composante clé d'un système de gestion par compétences, inclut toutes les activités d'apprentissage ayant pour objet l'amélioration des compétences des employés* »⁹. Dans la même situation, NABIL nous dit que : « *avec la formation du personnel, c'est le développement absolu pour l'entreprise dans tous les domaines, et qui lui permettra de prospérer pendant un certain temps, jusqu'à un nouveau changement dans l'organisation soit technologique ou économique* ». [(M1), 41ans, ancienneté 9ans, Chef service moyens généraux].

C'est ce qui a poussé BMT spa à miser sur cette outil, malgré les coûts qu'elle exige, mais aussi vu son apport dans la progression des compétences, qui permettra des profits et des gains, dont elle est considéré comme un investissement bénéfique pour les salariés et rentable pour l'entreprise, car la formation n'est plus considéré comme une charge vu sa dépense mais plutôt elle est un investissement, car elle se situe clairement au niveau de la stratégie de l'entreprise, pour se développer et conquérir des nouveaux marchés et constituer un atout majeur pour maintenir l'employabilité des collaborateurs

⁹SYLVIE Saint-Ange et autre, op.cit, P.238.

dans un monde qui est en perpétuelle évolutions, comme nous l'indique RAMZY que : « *la formation n'est pas un passe temps pour l'entreprise, elle l'applique malgré ces coût, car à la fin elle va récolté ce qu'elle a semé et de faire des bénéfice dans le long terme* ». [(F1), 36ans, ancienneté 9ans, Chef service finance].

Dans le même sens, ANAIS nous affirme que : « *la formation est un grand investissement, mais permet de développer les capacités du salarié qui sera bénéfique pour l'entreprise aussi* ». [(F2), 37ans, ancienneté 10ans, Chef service finance].

Cependant, PERETTI Jean-Marie souligne que : « *la politique de formation est l'un des volets de la gestion des emplois dans l'entreprise, c'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes formulés par les salariés et en particulier à celle de l'employabilité* »¹⁰.

De cela, la formation sert fortement à réduire les écarts entre les ressources et les besoins, nous l'avons constaté à travers l'ensemble de nos enquêtés sur le terrain de l'entreprise BMT spa, ou elle a maitrisé les insuffisances existante et la réduction de ces écarts au maximum possible, comme nous l'indique SAMIR que : « *évidemment, c'est grâce à l'outil de formation qu'on a pu arriver à ce stade d'efficacité, car nos employé et y compris moi même, nous avons subi un certain nombre de formation et certainement c'est ce qui a fait de nous des employés qui maitrisent les taches de nos postes et qui les accomplissent convenablement, car elle a servie à combler les insuffisances et à développer nos savoirs faire* ». [(R2), 36ans, ancienneté 9ans, Chef département RH].

L'entreprise BMT spa, a accordé beaucoup d'importance à la formation pour être plus efficace dans la réalisation de ses taches et de cherché au fond des ses salariés les compétences intrinsèque, qui sont cachés dans la personne pour que l'entreprise les adoptent à son profits, et pour qu'elle soit à la même distance que les changements technologiques, économiques et organisationnels. Dans ce même contexte, SAINT-ANGE Sylvie nous indique que : « *il est question de l'évolution économique, technologique et légale qui confirme l'importance que l'entreprise doit accorder à la formation* »¹¹.

D. Les objectifs de la mise en place de l'outil de formation :

¹⁰JEAN-MARIE Peretti, Gestion des ressources humaines, 15^{ème} Edition, Edition VUIBERT, Paris, 2008, P. 166.

¹¹SYLVIE Saint-Ange, Op.cit, P. 239.

Dans le contexte d'une évolution constante, la formation et le développement des compétences s'avéreront sans aucun doute comme un levier fondamentale, pour ne pas dire une arme stratégique de première ordre, les entreprises sont appelées à valoriser ces outils et adapter leurs ressources humaines aux divers changements de l'environnement dans le but de survivre et de demeurer rentable, productive et performante, aussi bâtir sa longévité et maintenir des emplois de qualité durable.

Durant notre investigation sur notre terrain de travail, qu'à travers nos enquêtés, nous avons voulu voir si la BMT spa donne la confiance à la formation pour arriver à développer les compétences de ces salariés, qu'après lui avoir donné une importance dans BMT spa, et dans le but de progresser dans divers domaines, de ce fait ALI nous répond que : *« oui, on peut faire confiance à la formation pour développer les compétences, mais tout dépend du degré de motivation de l'employé vis-à-vis de cette formation, s'il n'est pas motivé sa nous mènera à l'échec »*. [(P1), 37ans, ancienneté 7ans, Chef service projets et travaux].

Un autre interviewé, qui est ZOUBIR nous indique sur la confiance de l'entreprise qu'elle donne à la formation, que : *« on lui donne toute la confiance, car c'est le seul moyen qui permet à l'entreprise d'être performante, en développant les capacités, connaissances et aptitudes de nos salariés »*. [(C1), 39ans, ancienneté 10ans, Chef service comptabilité].

L'entreprise BMT spa est devenue celle qu'elle est aujourd'hui grâce à ses ressources humaines, qui se sont développées tout au long des formations attribuées par l'entreprise durant toute une carrière, de cela, HAKIM nous déclare que : *« bien sûr que oui, nous accordons une grande importance à la formation, ce qui veut dire que nous sommes en totale confiance avec la formation..., et la cerise sur le gâteau ça sera de voir BMT spa leader dans son domaine et résister à la concurrence qui est le cas aujourd'hui »*. [(R1), 37ans, ancienneté 5ans, DRHM].

A partir de là, on voit que BMT spa, adopte la formation comme premier choix pour développer les compétences de ses salariés, et c'est ce qu'il lui a permis d'arriver à ce niveau de productions et être en concurrence avec les autres entreprises.

A ce titre nous avons aussi rendu compte que, l'exercice d'un plan de formation n'est pas fait aléatoirement, mais c'est à travers la fixation d'un ensemble d'objectifs qui sont les appuis primordiaux pour réaliser la formation, et comme il nous le confirme SAMIR

que : « lorsque on effectue des formations pour nos salariés, cela n'est pas dans le but de diplômé les gens, mais dans le but qu'il contribue au développement et la survie de l'entreprise, en comblant les insuffisances dont il manquent ». [(R2), 36ans, ancienneté 9ans, Chef département RH].

D'un autre sens, HICHEM nous affirme que : « l'objectif de la formation pour le salarié c'est gagnant gagnant, en développant ses capacités et ses aptitudes, et pour l'entreprise c'est plus de performance et de productivité ». [(C2), 36ans, ancienneté 9ans, Chef service comptabilité].

L'entreprise mise dans la formation, dans le but d'arriver à réaliser les attentes par rapport à cette formation, qui sont multiples, comme nous l'indique THEVENET Maurice : « les objectifs de la formation pour l'entreprise sont multiples, ils peuvent concerner le court, le moyen et le long terme : développer l'adaptation et prévenir les risques d'inadaptation, faire évoluer la culture, aider le salarié à réaliser ses projets professionnels (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise), permettre des promotions, développer les potentiels...etc. »¹².

De ce passage, il nous est clarifié que, ce n'est pas seul l'entreprise qui a des attentes en vers la formation, mais aussi le salarié, qui lui aussi a des objectifs à réaliser à travers cette formation, ça lui permet de mieux gérer sa tâche attribué sans aucun complexe et d'une façon spontané, et de même elle lui permet d'accéder à des postes supérieurs ou a des promotion dans la hiérarchie.

Dans l'entreprise BMT spa, la formation est tellement nécessaire, que l'entreprise l'adopte sur tous ses salariés et elle est imposée et des fois choisis par les salariés pour s'améliorer dans son poste, dans ce sens la plupart de nos enquêté voie que la formation est imposée, ALI nous dit que : « la formation est imposée presque à cent pour cent, mais elle peut être choisie ». [(P1), 37ans, ancienneté 7ans, Chef service projets et travaux].

Même si elle n'est pas en adéquation avec le poste, la formation est imposée, comme nous le confirme HICHEM que : « en fait des formations qui n'ont rien avoir avec notre poste, juste pour dire que l'entreprise fait des formation pour tous ces salariés. » [(C2), 36ans, ancienneté 9ans, Chef service comptabilité].

¹² MAURICE Thévenet et autre, **Fonctions RH, Politique, métiers et outils des ressources humaines**, Edition Pearson Éducation, France, 2007, P.176.

D'un autre côté, HAKIM nous avoue que : « *l'État nous oblige de dépenser plus de un pour cent du budget de la masse pour la formation, on ne peut pas obliger quelqu'un d'aller à une formation* ». [(R1), 37ans, ancienneté 5ans, DRHM]. Le même enquêté nous affirme aussi que : « *par contre notre règlement intérieur nous prescrit que c'est une obligation pour un salarié de suivre une formation* ». [(R1), 37ans, ancienneté 5ans, DRHM].

Cependant, les catégories qui sont concerné par une formation, il est à signaler que l'ensemble de l'équipage ou des salariés dans une entreprise sont sensé de se former, de se sens LEVY-LEBOYER Claude nous souligne que : « *quelque soient leur niveau de départ, leur emploi actuel et leur qualification initiale, les employés, les cadres comme les techniciens, sont obligés d'apprendre constamment des « choses » nouvelles. Il peut s'agir, par exemple, d'une tâche à accomplir qui requiert la maîtrise de procédures originales, ou d'un travail qui doit être organisé différemment* »¹³. Comme nous l'indique ANAIS que : « *toutes les catégories sont concernées par la formation, pour le bien de l'entreprise* ». [(F2), 37ans, ancienneté 10ans, Chef service finance].

Un autre interviewé, qui est AMEL nous déclare que : « *la formation est destinée aux postes les plus importants de l'entreprise, car c'est grâce à elle que l'entreprise tient toutes ses bases et survie* ». [(R3), 45ans, ancienneté 9ans, Chef service RH].

Dans ce même sujet, HICHEM nous dit que : « *à part les directeurs et les cadres, c'est beaucoup plus les maîtrises et les exécutants qui vont en formation pour s'améliorer* ». [(C2), 36ans, ancienneté 9ans, Chef service comptabilité]

Après la mise en place de cet outil de formation qui a permis d'obtenir des améliorations dans les compétences et les capacités des salariés, et cela pour l'appliquer sur son poste de prédilection pour s'enrichir et être à la hauteur de ce poste d'emploi. Ces compétences acquises vont l'aider à bien géré des situations confuses, dans le même contexte, NABIL nous confirme que : « *les compétences acquises son mesurer, cela se voit sur le terrain, et ça se traduit par la qualité du travail qu'il produit* ». [(M1), 41ans, ancienneté 9ans, Chef service moyens généraux].

¹³CLAUDE Levy-Leboyer, **La gestion des compétences**, Nouvelle Edition, Edition d'organisation, Paris, 2009, P.111.

Un autre interviewé, qui est SAMIR nous dit sur ce sujet que : « *sur le terrain on découvre est-ce-que la formation a été enrichissante ou pas, en évaluant nos salariés après la formation* ». [(R2), 36ans, ancienneté 9ans, Chef service RH].

De cela, on constate qu'après l'application d'une formation, les dirigeants de l'entreprise BMT spa, évaluent leurs salariés sur le terrain en leur donnant des tâches plus compliquées qu'avant, mais cela reste toujours avec ce qu'ils ont appris au cours de la formation.

La finalité majeure d'une formation est la production de compétences nécessaires à la maîtrise des situations complexes et de leur évolution, d'où tout cela est mesurable par la voie de l'évaluation de la formation, comme le prescrit dans son passage THEVENET Maurice : « *les modalités d'évaluation de la formation doivent être élaborées en amont du processus. Cette évaluation concerne l'efficacité du dispositif formation, les acquis de la formation, sa mise en pratique... Elle vise à déterminer si les objectifs du plan de formation ont été atteints. Elle permettra également de faire évoluer la politique de formation* »¹⁴.

Donc, juger qu'une formation a réussi ou a échoué ne s'effectue qu'après une mise en application du savoir et compétence acquise. Cependant, nous constatons que la logique d'une mise en place d'un plan de formation n'est pas souvent une réponse qui répond à la problématique de développement des compétences, vu son moindre pourcentage d'échoué et de non réussite.

3. la vérification des hypothèses :

3.1. Vérification de la première hypothèse :

« *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet le développement des compétences, qui répondent aux besoins de l'entreprise* ».

Tout au long de notre stage pratique au sein de BMT spa, qui portait sur une enquête sur le thème de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Nous avons eu l'opportunité de nous entretenir avec un certain nombre d'enquêtés, dans un cadre purement scientifique, qui nous a éclairci notre vision vis-à-vis de notre thème, et cela d'après les témoignages sincères de nos enquêtés.

¹⁴MAURICE Thévenet et autre, op.cit, P. 188.

De notre première hypothèse, nous avons voulu comprendre si l'entreprise BMT spa, adopte une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui permettra de développer les compétences de ses salariés.

Et après la réalisation de notre analyse sur l'ensemble des réponses de nos entretiens, nous déduisons d'après nos enquêtés, que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences existe au sein de BMT spa, et cela se traduit à travers les outils qu'elle adopte, ce qui lui a permis le développement des compétences de ses salariés et qui sera bénéfique pour la performance de l'entreprise.

Vue les justificatifs obtenus dans notre analyse, on est arrivé à vérifier que notre première hypothèse qui porte sur « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet le développement des compétences, qui répondent aux besoins de l'entreprise », a été confirmée.

3.2. Vérification de la deuxième hypothèse :

« La formation peut-être un outil stratégique de management adopté par l'entreprise BMT spa pour réduire les écarts ».

Etre capable de faire face au perpétuel changement que la technologie et les modes de management organisationnels imposent. Plus l'esprit d'un individu est sollicité, plus il sera capable de faire face à ces sollicitations. Il est donc primordial que les capacités d'apprentissage d'un individu soient entretenues par la formation.

La formation est l'une des pratiques stratégiques de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et privilégiées par les entreprises, vue que cette dernière aspire à un développement des compétences significatifs des salariés. Ce qu'il y a de positif dans cette pratique, c'est qu'elle améliore la performance du salarié et au même temps de l'entreprise. Les entreprises l'adoptent dans le but de faire face aux changements environnementaux pour réduire les écarts de ces changements.

L'entreprise BMT spa, adopte la formation comme méthode principale pour faire face à ces changements et d'être à jour vis-à-vis des progrès technologiques, économiques et organisationnels pour réduire les intervalles entre les ressources et les besoins.

D'après la plupart de nos enquêtés, nous ont confirmés que la formation est une pratique stratégique riche et privilégiée par l'ensemble pour l'amélioration des

connaissances, qui est adopté par BMT spa dans le but d'être plus attractif. Son efficacité s'en trouve ainsi confirmée, entraînant la confirmation de notre hypothèse.

Conclusion

D'après les résultats obtenus lors de l'analyse des données recueillies, on a constaté que l'engagement de l'entreprise BMT spa en vers l'application de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de l'outil de formation a eu un effet avantageux pour la survie de l'entreprise et a fait d'elle un modèle, voir référence en matière de sa qualité de gestion de son capital humain, qui représente la première richesse de toutes sociétés. Et cela en veillant sur chaque aspect, y compris sa compétence et le développement de ses aptitudes intellectuelles et psychologiques.

Conclusion

En conclusion, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste « *en la conception et la mise en œuvre d'actions préventives permettant d'anticiper des problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif des emplois et des compétences, à la fois sur le plan individuel et collectif, face à des contraintes internes et externes à l'organisation. Il s'agit donc d'un cadre qui permet de coordonner les différentes politiques de GRH, dans le but d'amortir les déséquilibres prévisibles à moyen terme* »¹.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche pouvant apporter beaucoup à une entreprise et à ses salariés. Sans être un outil miracle, remède à tous les maux que peut connaître une entreprise.

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 au poste dont l'entreprise dispose, en quantité et qualité, elle permet d'élaborer un plan stratégique permettant d'acquérir un personnel compétent pour le bon fonctionnement de l'entreprise et l'adéquation poste emploi.

Un dirigeant qui est capable de prévoir les besoins en personnels de l'entreprise, en qualité et en quantité suffisante, son entreprise sera dans un stade de croissance dynamique et se dotera d'un personnel compétent et motivé, pour atteindre ses objectifs.

*« La compétence a un caractère contingent qui permet de penser qu'elle peut être définie comme un construit social, l'environnement extérieur des organisations (concurrence, évolution démographique), est à l'origine des stratégies aussi bien financières qu'organisationnelles, ceci explique la nécessité pour les entreprises de mettre en place une GPEC pour prévoir les ressources humaines de demain, pôle de compétitivité »*².

De 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

¹ ERIC Compoy et autre, **La gestion des ressources humaines**, Edition Pearson éducation, France, 2008, P. 1.

² LAETITIA Lethielleux, **L'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 5^{ème} Edition, Edition LEXTENSO, Paris, 2011, P. 49.

temps et des moyens. Et aussi, elle nous a montrée son importance et son rôle dans une entreprise, il est de son devoir pour la vision stratégique de l'entreprise dans le court, moyen et long terme de maîtriser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise.

Le stage qu'on a effectué au sein de l'entreprise BMT spa, nous a permis de constater l'intérêt de la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et le rôle qu'une pratique de formation joue en vue d'une croissance des compétences et des perspectives.

Cependant, on peut dire que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est d'abord, un projet de performance, un processus qui renforce la politique managériale et le projet de développement, un projet collaboratif qui induit motivation et renforce la communication, et en dernier, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche qui permet de remettre en cohérence trois pilier qui sont : la vision, l'organisation et le capital humain.

Enfin, bien que le thème de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences semble récent et vaste, il importe de notre point de vue d'approfondir cette dimension et aussi de s'interroger comment une entreprise mettra en œuvre sa stratégie pour maintenir, fidéliser ces ressources humaines après l'avoir soumis à une démarche GPEC ?

Liste bibliographique :

I. Ouvrage :

1. BOYER André, **Panorama de la gestion**, 2^{ème} Edition, Edition d'organisation, Paris, 1997.
2. CITEAU Jean Pierre, **Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques**, 4^{ème} Edition Dalloz, Paris, 2002.
3. CAMPOY Eric et autres, **Gestion des ressources humaines**, Edition Pearson éducation, Paris, 2008.
4. CITEAU Jean-Pierre, **Gestion des ressources humaines**, 3^{ème} Edition, DALLOZ, Paris, 2000.
5. DEJOUX Cécile, **Gestion des compétences et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, collection DUNOD, Paris, 2008.
6. GAUTHIER Benoit, **Recherche sociale de la problématique à la collecte des données**, 4^{ème} Edition- presses de l'université du Québec, 2003.
7. KERLAN Françoise, **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, Edition d'organisation, Paris, 2000.
8. KERLAN Françoise, **Guide pour la GPEC**, 3^{ème} Edition, Edition d'organisation, paris, 2007.
9. LETHIELLEUX Laetitia, **L'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 5^{ème} Edition, Edition LEXTENSO, Paris, 2011.
10. LEVY-LEBOYER Claude, **La gestion des compétences**, Nouvelle Edition, Edition d'organisation, Paris, 2009.
11. MARTINET Alain-Charles et autre, **Lexique de gestion**, 6^{ème} Edition, Paris, 2003.
12. MEIGNANT Alain, **Ressources humaines déployer la stratégie**, Edition liaisons, Paris, 2000.
13. MARTORY Bernard et autre, **Gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance**, 6^{ème} Edition, Edition DUNOD, paris, 2005.
14. PERETTI Jean-Marie, **Ressources humaines**, 8^{ème} Edition, Paris, 2003-2004.
15. PERETTI Jean-Marie, **FAQ ressources humaines**, DUNOD, Paris, 2006.
16. PERRETI Jean-Marie, **Ressources Humaines**, DUNOD, Paris, Mai 2006.
17. PERETTI Jean-Marie, **Gestion des ressources humaines**, 15^{ème} Edition, Edition VUIBERT, Paris, 2008.

18. SOUTENAIN Jean François et autre, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Edition Foucher, Paris, 2006.
19. SAINT-ANGE Sylvie et autre, **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**, 2^{ème} Edition, QUEBEC, 2004.
20. SAINSAULIEU Renaud, **Sociologie de l'entreprise**, 2^{ème} Edition, France, 1997.
21. SOYER Jaques, **Fonction formation**, 2^{ème} Edition, Edition d'organisation, Paris, 2002.
22. THEVENET Maurice, **Fonction ressources humaines**, Edition Pearson éducation, France.
23. THEVENET Maurice et autre, **Fonctions RH, Politique, métiers et outils des ressources humaines**, Edition Pearson éducation, France, 2007.
24. THIERRY Dominique et autre, **La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences**, Edition L'Harmattan, Paris, 1994.
25. WEISS Dimitri, **Ressources humaines**, 2^{ème} Edition, Edition d'organisation, Paris, 2003.
26. WEISS Dimitri, **Les ressources humaines**, Edition d'organisation, Paris, 1999.

II. **Ouvrages méthodologiques :**

1. AKTOUF Omar, **Méthodologie des sciences sociales et approche quantitative des organisations, introduction à la démarche classique et une critique**, presse de l'université du Québec, 1987.
2. BLANCHET Alain et autre, **L'enquête et ses méthodes (l'entretien)**, 2^{ème} Edition, Armand Colin, Paris, 2007.
3. DEPELTEAU François, **La démarche d'une recherche en science humaines, de la question de départ à la communication des résultats**, Edition de Boeck, Québec, 2000.
4. GIROUX Sylvain et autre, **Méthodologie des sciences humaines**, 3^{ème} Edition, Québec, 2009.
5. GHIGLIONE Rodolphe et autres, **Les enquêtes sociologiques**, 6^{ème} Édition, Armand Colin, Paris, 2008.
6. QUIVY Raymond et autre, **Manuel de recherche en science sociales**, 3^{ème} Edition, Edition DUNOD, Paris, 2006.

7. GUIDERE Mathieu, **Méthodologie de la recherche**, Edition ELLIPSES, Nouvelle Edition, Paris, 2004.

III. **Revue** :

1. BENYAHIA TAIBI Ghalia, **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, Recherches économiques et managériale, N^o 05, juin 2009.
2. Institut National du Travail, **Gestion des carrières**, Alger, 2003.
3. THEVENET M, **Approche de la formation continue dans l'entreprise**, revue française de gestion, N^o 65 /66, Nov.Déc, 1987.
4. WEISS Dimitri, **La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH**, Personnel n^o 330, février 1992.

IV. **Dictionnaire** :

1. PERRETI Jean-Marie, **Dictionnaire des ressources humaines**, 2^{ème} Edition, Vuibert 2001.

V. **Thèses** :

1. BELOT Florence, LIZIARD David, MAURY Brigitte, **Le management des ressources humaines**, École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2003.
2. GALEY Béatrice, **Enjeux de la GPEC**, mémoire de recherche, France, Mai 2010.
3. MALLET Françoise, **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un outil stratégique de management pour l'entreprise**, Thèse.
4. PIGNY Frédéric, **En quoi la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences s'impose t'elle aujourd'hui a l'hôpital public ?**, mémoire universitaire, Paris, Décembre 2008.
5. SOW Cheikh Momar, **Les approches stratégiques pour la mise en place de la GPEC à l'hôpital de Saint-Louis**, mémoire de fin d'étude, Sénégal, octobre 2010.
6. ROCHER Mathieu, **La mise en œuvre d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, mémoire de l'école de la santé publique, 2004.

VI. Sites internet :

1. ABOLO Sandryne, **Les acteurs de la GPEC**, article (gpec-le-concept-les étapes), France, année 2009, disponible sur le lien www.developpement-rh.com, consulté le 12/04/2015 à 17h15.
2. REYNAUD Pascal, **les-enjeux- de- la-gpec-2**, Masters en gestion, finance et communication, Université Bruxelles, année universitaire 2009, disponible sur le lien <http://www.developpement-rh.com/gpec>, consulté le 16/04/2015 à 11h40.
3. www.rh-organisation.fr, consulté le 12/04/2015 à 13h37.

Annexe N° 1

Guide d'entretien

Guide d'entretien (A) pour les cadres :

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences :

Information personnelle :

- 1- Quel âge avez-vous ?
- 2- Quel est votre ancienneté ?
- 3- Quel est votre situation professionnelle ? (cadre, maîtrise, exécutant)

I. La mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

- 1- Mettez-vous en place un système d'alerte face aux nouvelles vagues technologiques et économiques ?
- 2- Avez-vous une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?
- 3- Connait-elle une mise en œuvre partielle ou effective dans votre entreprise ?
- 4- Est-ce-que pour vous, la GPEC donne à l'entreprise l'opportunité d'être plus performante?
- 5- Quel intérêt voyez-vous de la mise en place de la GPEC, pour les salariés et pour l'entreprise ?

II. Le développement des compétences des salariés.

- 6- Après la mise en place de la GPEC, comment voyez-vous les compétences de vos salariés ?
- 7- Est-ce-que pour vous, la compétence doit être mise à jour annuellement pour le bon fonctionnement de l'entreprise ?
- 8- Quelle est la politique adoptée pour le développement des compétences de vos salariés ?

La Formation :

Guide d'entretien (A) pour les cadres :

I- La formation comme outil stratégique de la GPEC.

- 1- Voyez-vous que les outils stratégiques de la GPEC sont des solutions pour ajuster les ressources ?
- 2- Quel est l'outil stratégique de management lié à la GPEC, que vous avez déjà adopté?
- 3- Donnez-vous de l'importance à l'outil de formation ?
- 4- Est-ce-que la formation est un outil stratégique utile pour réduire les écarts entre les ressources et les besoins de l'entreprise ?

II- L'objectif de la mise en place d'une formation.

- 5- L'entreprise peut-elle faire confiance à la formation pour développer les compétences de ses salariés ?
- 6- Avec la formation des salariés, l'entreprise peu-elle être compétitive avec les autres entreprises?
- 7- Quels sont les objectifs poursuivis par cette formation pour les salariés et pour l'organisation ?
- 8- Est-ce-que la formation est imposée ou choisie ?
- 9- Quelles sont les catégories les plus concernées par la formation et pourquoi ?
- 10- Comment les compétences acquises au cours de la formation, vont-elles aider l'employé dans son travail ?

Guide d'entretien (B) pour les autres cadres

Information personnelle :

- 1- Quel âge avez-vous ?
- 2- Quel est votre ancienneté ?
- 3- Quel est votre situation professionnelle ? (cadre, maîtrise, exécutant)

I- la formation comme outil stratégique de la GPEC.

- 1- Comment vous vous préparez pour ajuster les écarts entre les ressources et les besoins de l'entreprise ?
- 2- Donnez-vous de l'importance à l'outil de formation ?
- 3- Que représente pour vous une formation ?
- 4- Est-ce-que la formation vous est-elle imposée ou choisi ?

II- l'objectif de la mise en place d'une GPEC.

- 5- Est-ce-que la formation est un outil stratégique utile pour réduire les écarts entre les ressources et les besoins de l'entreprise ?
- 6- L'entreprise peut-elle faire confiance à la formation pour développer les compétences de ses salariés ?
- 7- Avec la formation des salariés, l'entreprise peu-elle être compétitive avec les autres entreprises?
- 8- Quels sont les objectifs poursuivis par cette formation pour vous et pour l'organisation ?
- 9- Quelles sont les catégories les plus concernées par la formation et pourquoi ?
- 10- Comment les compétences acquises au cours de la formation, vont-elles vous aider dans votre travail ?

ORGANIGRAMME DIRECTION GENERALE

