

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane Mira-Bejaia

Faculté des Sciences économiques et commercial et de science de gestion

Département des Sciences des Gestions

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion

Option : management des ressources humaine

Thème

**L'impact de la gestion prévisionnelle des emplois
et des compétences sur le développement des
compétences**

Cas pratique : SPA CEVITAL

Présenté par :

M^F: SI SAID Takieddine

M^{elle} : TAYAKOUT Tiziri

Encadré par :

M^R : K. OTMANI

Année universitaire: 2018/2019

Remerciement

Nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir la force, le courage et la patience de pouvoir accompli ce travail et d'aller au but de notre objectifs.

Ce travail n'est pas seulement le fruit de nous propre efforts mais aussi les efforts des personnes à qui nous exprimant nous vifs remerciement ;

Nous avons l'honneur et le plaisir d'exprimer notre profonde gratitude en premier lieu à notre encadreur **M^r. K.OTMANI** d'avoir accepté de nous encadré et de nous guidé et pour ces orientation tout au long de ce travail, et ces précieux conseils qui ont incité à mieux faire l'accomplissement de ce travail.

Nous remerciement s'adresse aussi à **M^r .N.HATRI** qui nous à guidé tout a long de notre enquête sur le terrain ainsi que tout le personnels de l'entreprise **CEVITAL** qui nous ont accompagné durant la période de stage.

Nous tenons également à remercier tous les enseignants ayant contribué à notre formation et à tous ceux qui ont participé de prêt ou de loin à la réalisation de ce Modest travail.

SI SAID TAKI EDDINE
TAYAKOUT TIZIRI

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail qui est le fruit de plusieurs années d'étude à :

Mes cher parents pour tous leur sacrifices, leur amours, leur tendresses, leurs soutiens et leur prières tout à l'along de mon parcours

A ma chère maman qui à été toujours présente à mes coté pour me consoler qu'and il fallait avec tendresse et affection.

A mon cher papa qu'as su m'inculquer le sens de responsabilité, et de la confiance en soi, ces conseils ont toujours guidé mes pas vers la réussite.

Je vous dois ce que je suis aujourd'hui et ce que je serais demain et je ferais toujours de mon mieux pour rester vous fier, que le dieu le tout puissant vous accorder, santé, bonheur, et vous protège.

A mes chers frères, **LOUNIS** et **SACI** pour leur amitiés, encouragement et leurs soutiens moral, et leurs amours fraternel sans égale, que dieu les protège et leur donne la santé et une longue vie.

Et à tout ma famille et mes amis qui sont toujours soutenus de prêt et de loin tout à l'along de mon parcours universitaire.

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tout allégués et le fruit de tout allégués, et de votre soutien infailible, et le signe de ma vive reconnaissance et mon profonde estime.

Merci d'être toujours là pour moi.

TIZIRI

Dédicaces

Je dédie ce travail qui n'aura jamais pu voir le jour sans les soutiens indéfectibles et sans limite de mes chers parents qui ne cessent de me donner avec amour le nécessaire pour que je puisse arriver à ce que je suis aujourd'hui.

Que dieux vous protège et que la réussite soit toujours à ma portée pour que je puisse vous combler de bonheur.

Je dédie aussi ce travail à ma très chère et unique sœur avec tous mes sentiments de respect, d'amour et de reconnaissance et à mon petit frère Chafik et le meilleur ami de tout les temps ZAZAK que dieu le tout puissant exhausser tous vos vœux.

Une spéciale dédicace à cette personne qui compte déjà énormément pour moi, celle que je porte beaucoup de tendresse et de respect ; merci RIMA

TAKI

Sommaire

Sommaire :	
Introduction général	
Partie théorique ;	
Chapitre 01 : la GPEC et sa démarche	
Introduction	
1. Définition, historique de la GPEC	
2. Les concepts de base de la GPEC	
3. Le rôle des différents acteurs dans le cadre d'une GPEC	
4. La démarche GPEC	
5. L'intérêt d'engager une GPEC	
6. Les conditions de la réussite d'une démarche GPEC et ses enjeux	
7. Les avantages et les limites de la GPEC	
Conclusion	
CHAPITRE 02 : Le développement des compétences	
Introduction	
1. Définition, historique des compétences	
2. Les principales caractéristiques de l'approche compétence	
3. Les types de compétence et ses objectifs	
4. Les trois niveaux de la compétence	
5. référentielle compétence et bilan de compétence	
6. l'entretien annuel et l'évaluation	
7. les enjeux de la compétence	
8. Le développement des compétences et ces axes	
9. Les limites et les risques de la compétence.	
Conclusion	

Partie pratique ;

CHAPITRE 03 : présentation de l'organisme d'accueil

Introduction

- 1. présentation de l'entreprise CEVITAL de Bejaia.....**
- 2. L'organisation générale des composants et les missions de direction.....**
- 3. Les activités de l'entreprise CEVITAL.....**
- 4. Les produits de qualité de l'entreprise CEVITAL.....**
- 5. Les outils de développement de compétence au regard de GPEC au sein de l'entreprise CEVITAL.....**

Conclusion

CHAPITRE 04 : analyse et interprétation des résultats.....

Introduction.....

- 1. Présentation de la méthodologie de recherche.....**
- 2. L'analyse et l'interprétation des questions de l'entretien.....**
- 3. Description de l'échantillon.....**
- 4. Analyse et interprétation de la première hypothèse.....**
- 5. La synthèse de la première hypothèse.....**
- 6. Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse.....**
- 7. La synthèse de la deuxième hypothèse.....**

Conclusion.....

Conclusion générale.....

Liste bibliographique

Annexes

La liste des abréviations

Abréviations	Signification
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
RH	Ressource humaine
AFNOR	Association français de normalisation
GRH	Gestion des ressources humaine
DRH	Direction des ressource humaine

Liste des figures

N°	Figures	Page
01	Le processus de développement des compétences	41

Liste des tableaux

N°	Tableaux	page
Tableau 01	La répartition de l'échantillon selon le genre	62
Tableau02	La répartition de l'échantillon selon l'âge	62
Tableau 03	La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	63
Tableau 04	La répartition de l'échantillon selon l'expérience	63
Tableau 05	La maîtrise de travail dans le cadre de la GPEC	64
Tableau 06	La politique adopté pour le développement des savoir faire	65
Tableau 07	L'expérience au regarde de la GPEC	66
Tableau 08	Le degré de satisfaction par à port à la démarche d'anticipation	66
Tableau 09	L'amélioration de l'habilité des collaborateurs au sien de l'entreprise CEVITAL	67
Tableau 10	La GPEC permet elle stabilité dans l'emploi des salarie	69
Tableau 11	Le climat social dans l'entreprise	70
Tableau 12	Le développement des attitudes professionnelles à travers la GPEC	71
Tableau 13	L'importance de la GPEC par port à l'évolution de CEVITAL	72
Tableau 14	Le rôle de la GPEC sur l'évolution du développement des compétences	72
Tableau 15	Les entretiens d'évaluation	73

Liste des annexes

N°	Les annexes
01	Guide d'entretien
02	Questionnaire
03	Fiche de poste
04	Fiche d'évaluation
05	Demande de formation
06	Fiche d'identification des besoins en formation
07	Evaluation impact formation
08	Fiche de suivi de réalisation de l'évaluation de l'impact de formation
09	Formation fiche de présence

INTRODUCTION GENERALE

Introduction général

Introduction générale

Le management des ressources humaines est une activité stratégique fondé sur l'optimisation de la compétitivité des salaires afin de développer et mobiliser les compétences et pour réaliser une forte valeur ajoutée qui va permettre de répondre aux défis et de s'adapter a un contexte donné¹

La GRH aide l'entreprise a augmenter sa production d'une main d'œuvre stratégique pour faire face a la concurrence de marché et englobe tout ce qui est sociale et les domaines clé du personnel tels que : la formation, la gestion des carrières, la compétence, la performance, c'est de règles les problèmes liées a cette ressource²

La fonction ressource humaine en Algérie a connu des évolutions chronologiques multiples suivant différentes étapes. Revenant aux années 1970/1990, la préoccupation de la fonction ressource humaine était basé sur l'aspect professionnel que social, Pendant cette période le secteur public commençait à construire un savoir-faire dans la GRH, la fonction RH pendant cette période (1978) c'est limité seulement a un certain nombre d'instrument, d'outils et de méthode de gestion.

Après cette période et allant aux années 1988,l'Etat décide de donner une certaine autonomie et de liberté économique aux entreprises ,et avec l'abrogation de la loi SGT (statut générale des travailleurs) de nouvelle loi 1990 relative aux relations de travailles apporte des nouvelles reformes aux entreprises algériennes notamment en matière de gestion des ressources humaines, En effet cette dernière est devenue actuellement une pratique qui produit un avantage concurrentiel essentiel et assez complexe puisque elle comprends plusieurs missions de la simple gestion administrative au recrutement, en passant par les conditions de travail, de ce fait elle a pris une place capital dans les entreprises Algérienne qui ce sont organisées et structurées pour faire face a ces multiples facettes, En effet plusieurs auteurs ont démontré la GRH constitue un élément nécessaire a la performance organisationnel³.

Due aux fortes mutations technologique, économique, et réglementaire a la mondialisation, a l'évolution démographique a la rapidité des innovations a la nécessité d'être davantage a l'écoute des clients, a la difficulté a gérer la planification des besoins du personnel.

¹ Dimmiti Weiss « **les ressource humaine** », Edition d'organisation 1999, p 12

² Cécile DEJOUX, « **Gestion des compétences et GPEC** »,édition Dunod, paris,2008,p 06

³ Cécile DEJOUX, « **Gestion des compétences et GPEC** », IBID, p 06

Introduction général

Pour maintenir un équilibre entre les emplois et les compétences , les entreprises ont bases sur la diversification des statuts qui se mesure a court moyen et long terme dans le cadre d'une GPEC qui semble être nécessaire pour qu'elle reste la solution la plus adaptée qui lui permet d'anticiper sur les conséquences liées a son environnement interne et externe, et a ses choix stratégiques et a ses divers impacts sur son fonctionnement grâce, a elle, l'entreprise peut connaitre le type de profil dont elle a besoin ainsi que le type de collaborateurs a former et a accompagner pour être prêt pour de nouvelles missions, elle représente donc un enjeux stratégique très important , en effet elle permettra d'accompagner l'évolution des métiers, des compétences , d'anticiper les restructurations et en fin d'aider les salariés a évoluer et a développer leur employabilité .

La GPEC représente un dispositif de GRH encadré l'également qui poursuit trois directions complémentaire⁴ :

- Lier les besoins des ressources humaines a la stratégie de l'entreprise ;
- Anticiper les besoins en emplois et compétences et les comparé aux ressources humaines actuelles.
- Dialoguer avec les partenaires sociaux sur les moyens a mettre en œuvre (formation, bilan de compétence, mobilité) pour accompagner collectivement et individuellement le développement des compétences nécessaires a la pérennité de l'emploi et de l'entreprise, l'objectif est de parvenir a conclure un accord.

La GPE est apparue en 1990, la loi de 18 janvier 2005, rendu, l'obligation de la négociation d'un accord d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences chaque 3 ans dans les entreprises plus de 300 salariés.

Plusieurs auteurs ont défini la GPEC, nous retiendrons celle de François Karlan selon lui « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet a l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences et ses ressources humaines a ses propre besoins et si possible aux attentes des salariés concrètement, clairement relire aux problématiques de formation et de rémunération des compétences, donne aussi la clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoirs faire chez les salariés, il les incite a développer leur employabilité a construire un projet professionnel . »⁵

⁴ Dimmiti WEISS « **les ressource humaine** », op cit, p 13

⁵ Françoise KERLAN : « **guide de la GPEC** », édition d'organisation, 2004,p 16

Introduction général

Et pour L.METHIS il a défini la GPEC comme «une méthode conçue pour anticipé les besoins en ressources humain a court, moyen et long terme, il vise a adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues, les modifications de l'environnement, économique, social et juridique... »⁶

La gestion des compétences est apparue en tant que nouveau mode de gestion de la main d'œuvre est devenue depuis les années 1980 un thème d'actualité pour les DRH au même titre que le recrutement ou les relations sociales, les DRH ne se posent plus la question de savoir si c'est un sujet a la mode, il s'agit pour eux maintenant, d'optimiser, ce domaine afin de répondre a un double objectif, maintenir la compétitivité de l'entreprise et de sécuriser le parcours professionnel des salariés. Cette nouvelle édition prend en compte l'évolution des pratiques. Elle intègre des analyses qui permettent de comprendre les enjeux de ce domaine RH stratégique.⁷

Nombreuse sont les entreprises qui décident d'implanter et de mettre en place cette démarche pour maîtriser un large en semble des méthodes et de technique en accompagné le projet d'un organisme par un plan de GRH, dans ce cas nous avons choisi une enquête au prés d'une entreprise de secteur privé CEVITAL qui a adopté récemment la pratique GPEC afin de réaliser la flexibilité des ressources humaines en fonction des besoins évolutifs de l'entreprise.

Ce travail de recherche qui regroupe des courants théorique sur le concept de compétence et offre une analyses de pratique de gestion de compétence et de leur origine a la GPEC, tente à répondre a la question suivante :

- Quel est l'impact de la GPEC sur le développement des compétences au sein de l'entreprise CEVIAL ?

A partir de cette question principale on peut déduire ces deux sous questions :

- Quel est l'impact de la GPEC sur l'identification des aptitudes (savoir faire) des collaborateurs au sein de l'entreprise CEVITAL ?
- Quel est l'impacte de la GPEC sur les attitudes (savoir être) des collaborateurs au sein de l'entreprise CEVITAL ?

⁶ L.MITHIS, « **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** » édition de l'Harmattan, avril 1990,p10

⁷ Cécile DEJOUX, « **Gestion des compétences et GPEC** »,op.cit, p 22

Introduction général

Hypothèse :

- **Hypothèse 01:** la GPEC a un impact sur les aptitudes (savoir faire) des collaborateurs au sein de l'entreprise **CEVITAL**
- **Hypothèse 02 :** La GPEC a un impact sur l'attitude (savoir être) des collaborateurs au sein de l'entreprise **CEVITAL**

Les raison de choix de thème :

- Le passage de l'entreprise algérienne d'une économie fermée à un nouveau système économique et organisationnel exige une conception stratégique et adéquate
- La GPEC apparait comme le meilleur outil de la GRH.
- Le thème développement des compétences prend une place importante dans la réflexion scientifique et sociale.
- Identifier les compétences qu'il faut conserver, développé ou acquérir dans l'entreprise.

L'objectif de recherche :

- Situer l'importance stratégique de la GPEC dans une entreprise.
- La GPEC permettre de maitriser les évolutions des compétences.
- Faciliter l'adaptation, mobilisation et la maitrise du personnel dans le cadre de développement des compétences
- L'ignorance des entreprises algériennes a la pratique GPEC malgré son importance dans la transformation et le développement des ressources humaines

La méthodologie de recherche : pour mieux interpréter les résultats obtenues a travers notre travail de recherche nous avons opté pour la méthode quantitatif et qualitatif dans le but d'explicité en analysons nos hypothèse afin de les confirmés ou les infirmés

Pour mené a bien notre recherche nous avons utilisé une méthode et une technique adéquate pour renquiller et collecter des informations relié au phénomène étudié :

- La méthode : elle est l'ensemble des procédures et des règles utilisé par le chercheur pour avoir la capacité de mesuré un résultat scientifique, pour cela

Introduction général

nous avons utilisés la méthode quantitative et qualitative dans le but d'analyser nos hypothèses

- La technique : ensemble des outils utilisés qui permettent d'obtenir et de collecter l'ensemble des informations nécessaires, ces techniques peuvent être :
 1. L'observation : considéré comme un outil indispensable dans toutes recherches scientifiques, elle se fait par l'observation directe des cadres et des salariés pour rassembler le maximum d'information
 2. L'entretiens : est une méthode de recherche et d'investigation. Par le biais de cette méthode, l'enquêteur cherche à obtenir des informations sur les attitudes, les comportements, les représentations d'un ou de plusieurs individus dans la société
 3. Le questionnaire : un document regroupe l'ensemble des questions relative au thème abordé par le chercheur a pour objectif de collecter les informations complémentaire sous forme une analyse statistique.
 4. Les documents internes de l'entreprise : c'est l'ensemble des documents fournis par l'entreprise qui contiennent plusieurs données relatives aux stratégies et le plan d'action

PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE : 01
GPEC ET SA DEMARCHE

Introduction au chapitre :

Le métier de la gestion des ressources humaines peut actuellement se décomposer en deux pôles :

- Un pôle quantitatif, centré sur le volume d'effectifs, le grade et les qualifications. Ce pôle peut comprendre une dimension prospective ; il s'agit de la gestion prévisionnelle des effectifs (GPE).
- Un pôle qualitatif, basé sur les compétences et l'adaptabilité des individus ; il s'agit de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est devenue une des préoccupations centrales de la gestion des ressources humaines. L'entreprise doit se concevoir, mettre en œuvre et suivre des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources internes, en fonction de sa stratégie, ses valeurs, ses évolutions et de ses mutations technologiques.

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

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

La Gestion Provisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est un outil de management utilisé dans le cadre des ressources humaines, afin d'évaluer les capacités actuelles et futures des employés en termes de volume, mais aussi, de compétences à acquérir. La GPEC a donc une fonction préventive, puisqu'il s'agit de faire face aux changements internes et externes à une entreprise. Elle s'inscrit dans le cadre d'une stratégie globale d'évolution d'une entreprise qui souhaite proposer des formations cohérentes à ses employés, prévenir tout type de déséquilibres, améliorer la compétitivité, productivité et mobilité professionnelle

1. La définition du concept GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est avant tout issue d'une évolution de la fonction « ressources humaines » qu'on a substituées à « la gestion du personnel ». Au milieu des années 70, apparaît le concept de compétences, mais depuis, la priorité de la fonction réside dans l'adoption des compétences des salariés aux exigences d'un environnement en continuelle évolution. Les entreprises sont engagées par la suite dans l'élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.¹

Voilà un modèle de définition de la GPEC selon Weiss Dimitri² :

« La GPEC 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 (compétences). Cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise ».

Autre définition selon Françoise Kearlan, pour bien comprendre ce concept :

La GPEC couvre :

- **La gestion prévisionnelle des effectifs³** : correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés.
- **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. Il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs.
- **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.

¹ Cécile DEJOUX, « **Gestion des compétences et GPEC** », édition Dunod, paris, 2008, p 09

² Weiss DIMITRI : « **les ressources humaines** », édition d'organisation, paris, 1999, p 95

³ Cécile DEJOUX, « **Gestion des compétences et GPEC** », op.cit, p 12

- **La gestion prévisionnelle des carrières** : correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise .Elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines⁴.

Donc la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** est un outil prépondérant utilisé en gestion des ressources humaines qui va servir à l'entreprise de détecter et d'identifier les compétences des employés et de mieux les gérer. Il permettra également de suivre l'évolution des carrières de chacun de ces salariés et de faciliter leur adaptation aux différentes restructurations

2.Historique de la GPEC :

Les modèles de gestion prévisionnelle, au niveau social, sont apparus à la fin des années 1960, et ont fait l'objet depuis, de multiples essais pour anticiper et professionnaliser la gestion de l'emploi. Si le choc pétrolier, complètement inattendu, a mis un terme aux prévisions linéaires de croissance, la gestion prévisionnelle sociale s'est affinée au fur et à mesure des décennies, dans l'objectif de devenir un réel élément de la stratégie de l'entreprise. À travers ces évolutions, c'est la GRH elle-même qui s'est significativement transformée. Née de pratiques spontanées d'entreprises françaises dans les années 1980, la gestion des compétences a connu différentes époques. Aujourd'hui, sous le terme GPEC, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, est devenue incontournable⁵.

La GPEC fait l'objet d'un intense débat social car elle permet de répondre à des enjeux multiples, variés, voire contradictoires. Ceux-ci concernent aussi bien des questions stratégiques de développement d'entreprise, que des questions plus spécifiques au domaine des ressources humaines, telles que l'évolution vers de nouveaux métiers ou le redéploiement de populations spécifiques.

⁴ Cécile DEJOUX, « **Gestion des compétences et GPEC** », IBID, p 12

⁵ Françoise KERLAN : « **guide de la GPEC** », édition d'organisation, 2004,p-p 16-17

2.1 .Chronologie de la GPEC

2.1.1. La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi (GPE)⁶ :

Les origines de la GPE s'inscrivent dans un environnement en évolution. : «La GPEC n'est pas née par hasard, dans les entreprises, dans les années 1980. Les restructurations, les licenciements collectifs pour motif économique, les difficultés de recrutement, les mutations de technologies, l'exigence de la qualité totale... ont conduit les entreprises à rechercher les moyens de l'ajustement de leurs besoins et de leurs ressources humaines.» Le développement du concept de GPE représente une tentative de modéliser les prévisions d'effectifs afin de les intégrer dans la planification stratégique. Cette approche est très orientée sur les catégories socioprofessionnelles et la prévision est surtout quantitative.

Au début des années 1980, la gestion prévisionnelle de l'emploi était un concept très en vogue, mais son application consistait en des processus lourds, administratifs et finalement peu opératoires.

La GPE s'assimilait alors davantage à une démarche de gestion que de prévision. Presque toujours portée par la DRH, mais rarement par les managers, la démarche GPE n'impliquait pas les salariés. Ainsi, l'approche des emplois par famille professionnelle a donné lieu à de belles représentations sous forme de planisphères ou de passerelles affichées dans le bureau des DRH

L'approche effectif, classification, poste de la GPE était trop quantitative pour être adaptée à des entreprises soumises à des évolutions, de plus en plus rapides.

Bien que porteuse d'espoir dans sa rationalisation de la GRH, la GPE n'a pas véritablement honoré ses promesses. À la fin des années 1980, la gestion prévisionnelle de l'emploi a été jugée insuffisante pour répondre aux problématiques RH de l'entreprise.

2.1.2. De la GPE à la GPEC :

La notion de compétence, introduite dans les années 1990, vient bouleverser le vocabulaire de la GRH, mais aussi de la GPE. La démarche de GPE s'assouplit avec la logique de

⁶ Cécile DEJOUX, « gestion des compétences et GPEC », op.cit p-p 58-59

compétences et gagne surtout en approche plus qualitative. Nous observons la transition d'une logique de poste, de qualification et de classification à une logique de compétences et de contribution à la performance de l'entreprise (valeur ajoutée apportée par le salarié). En effet, l'approche par les compétences aide à mieux cerner les liens entre les problématiques de l'entreprise et ses ressources humaines (compétences, capacités d'adaptation, etc.). De nombreuses entreprises, aussi bien dans le secteur industriel que dans celui des services, engagent alors des négociations sur la GPEC ou introduisent une orientation qualitative dans les accords de GPE existants.

La gestion par les compétences s'inscrit au cœur de la GRH pour répondre aux différents besoins: accompagner les changements d'organisation, d'identification, d'évaluation et de développement des compétences, faciliter les évolutions de carrière, etc. Dans cette perspective, la GPEC doit contribuer à limiter les conséquences négatives des changements importants au sein de l'entreprise. Cependant, les certitudes qui ont fondé les politiques de l'emploi dans les années 1980 ont largement été remises en cause au début des années 1990. De jeunes diplômés se sont retrouvés sans emploi dans un pays industrialisé, ce qui paraissait inimaginable quelques années auparavant. C'est ainsi que le contexte économique, plutôt sombre de la dernière décennie du XXe siècle va associer pour beaucoup le concept de GPEC à celui de plan social, et la gestion prévisionnelle devient celle des sureffectifs et des suppressions de postes. L'idée de recourir à la GPEC pour éviter les plans sociaux se révèle donc illusoire⁷.

2.1.3. La GPEC de deuxième génération :

Depuis début 2005, la GPEC est revenue sur le devant de la scène en matière de GRH. En effet, il est imposé aux entreprises de plus de trois cents salariés une obligation triennale de négocier «un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Il est vrai que le contexte actuel d'accélération des évolutions technologiques et de prise de conscience du vieillissement de la population active renforce la nécessité d'anticiper la gestion des emplois et des compétences, la volonté du législateur est aussi de faire de la GPEC un dispositif de gestion préventive de l'emploi et non plus uniquement un dispositif de gestion prévisionnelle des compétences.

⁷ Loïc CADI, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, « **gestion des ressources humaines : pratique et élément de théorie** », édition DUNOD, Paris, 1997, p81

Enfin, on pourra dire que, quelles que soient les évolutions que la GPEC a connues au fil du temps, elle repose sur le principe de mesure, d'analyser et de chercher à réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui est réalisé

3. Concepts de base liés à la gestion des emplois et des compétences

L'avènement de la GPEC a induit le développement d'un certain nombre de concepts et a introduit une nouvelle vision dans la gestion des ressources humaines, nous citerons : l'intégration de la compétence stratégique, l'anticipation, l'emploi type, l'orientation professionnelle continue, la compétence et l'employabilité, tels qu'ils sont exposés par DAVID WEISS⁸:

3.1. L'intégration stratégique de la compétence :

La GPEC est un composant de la stratégie, elle découle de la volonté de la direction générale de l'entreprise. Ceci étant dit, la GPEC n'est pas uniquement intégrée aux décisions stratégiques, mais elle est aussi requise aux autres niveaux de décision et entre ces niveaux eux-mêmes.

3.2. L'anticipation :

C'est un concept qui donne à la GPEC une vision statique à l'analyse prévisionnelle, c'est un élément qui a fait de la GPEC une discipline nouvelle de gestion et un instrument d'aide à la décision .mais l'anticipation ne s'arrête pas à la simple prévision .Elle suppose des décisions et une préparation de l'avenir, *anticiper les avenir possibles permet de prendre de l'avance, d'agir suffisamment à temps pour entamer un processus d'évolution⁹

3.3. L'emploi type (ET) :

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

⁸ Weiss DIMITRI : « les ressources humaines », op.cit,p, 112

⁹ Patrique GILBERT, « la gestion prévisionnelles des ressources humaines », édition la découverte, paris, 2006,p 69

3.4. L'orientation professionnelle continue :

L'orientation professionnelle continue nécessite un promoteur de la GPEC ; en d'autre

Terme : des spécialistes qui prendront les tâches liées à cette GPEC. En même temps, cette orientation nécessite la diffusion de l'idée de l'autogestion des propres évolutions professionnelles auprès des salariés

3.5. La compétence :

Dernier terme de l'expression GPEC, qu'il s'agit des capacités d'une personne à mobiliser ses savoirs dans une situation spécifique.

Savoir = connaissances générales ou spécialisées

Savoir-faire = méthodes et techniques

Savoir-être = attitudes et comportement

La nature de ces savoirs et la manière dont ils sont acquis sont divers : par l'apprentissage formel (formation) ou informel (transmission par des pairs) par l'expérience (avoir effectué des tâches semblables par le passé)... La Validation des Acquis de l'Expérience rend compte de la réalité de l'acquisition des compétences de l'activité, attestée par un diplôme ou un certificat¹⁰.

3.6. L'employabilité :

La capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi. L'employabilité dépend des connaissances, des qualifications et des comportements qu'on a, de la façon dont on s'en sert et dont on les présente à l'employeur.

4. Le rôle des différents acteurs dans le cadre d'une GPEC¹¹:

La réussite d'un projet de GPEC est conditionnée par la mobilisation des acteurs, tout projet débute officiellement par l'information et la consultation du comité d'entreprise sur la

¹⁰ Cécile DEJOUX, « gestion des compétences et GPEC », op.cit ,p10

¹¹ Cécile DEJOUX, « gestion des compétences et GPEC », op.cit, p31

stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi, c'est l'élément essentiel d'un accord GPEC, puis, l'implication de chacun conditionne la réussite du projet :

- **La direction générale** : au cœur de stratégie de l'entreprise, la direction doit non seulement statuer sur les orientations stratégiques des trois prochaines années, mais également impulser les négociations avec les partenaires sociaux, elle clarifie les enjeux et les communique dans l'entreprise, elle fournit les informations et prend les décisions.
- **La DRH** : elle pilote le projet de mise en œuvre de la GPEC, accompagne les salariés dans cette démarche en coopération avec les directions d'activité du personnel, Elle alerte aussi la direction en cas d'incompatibilité entre la stratégie et les compétences des salariés

La DRH met en place les moyens d'analyse et de simulations des décisions politiques et sélectionne les métiers prioritaires

- **Les managers** : Ils vont être sollicités par la DRH lors de la description des métiers et des compétences associées. Il est primordial, afin que le projet soit bien accepté par l'ensemble des salariés que les managers y adhèrent
- **Les salariés** : le rôle du salarié vu comme étant un acteur essentiel de la démarche GPEC, se situe d'une part, sur la motivation, d'autre part, sur la professionnalisation
- **Le comité de suivi GPEC** : Afin d'associer les représentants du personnel aux réflexions relatives à l'ensemble de la démarche GPEC, la création d'un comité de suivi GPEC peut être envisagée. Ce type de comité est généralement composé de représentant du personnel désigné par les organisations syndicales et de membre désignés par la direction.
- **Les instances représentatives du personnel (IRP)**¹² : Echanger et informer toute information et consultation de la GPEC dans l'intérêt des salariés et au regard de l'entreprise

5. La démarche de la GPEC¹³

Les entreprises quand elles mènent une démarche GPEC visent à mesurer, à analyser et cherchent à réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui est réalisé. Il s'agit de

¹² L.MITHIS, « **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** » édition de l'Harmattan, avril 1990, p 56

¹³ F. KERLAN, « **GUIDE POUR LA GPEC** », EYROLLES Paris 2007 p :101

mettre en évidence les écarts constatés, entre l'évolution prévisible des ressources de l'entreprise sur la période donnée et les besoins en personnel nécessaires à ce moment.

Toute démarche de gestion prévisionnelle est une réflexion sur les moyens permettant de réduire l'écart entre les besoins de l'organisation (en termes de compétences requises nécessaires pour pouvoir atteindre un certain nombre de résultats fixés) et les ressources humaines disponibles (salariés).

5.1. Les étapes de la démarche GPEC¹⁴ :

La mise en œuvre de la démarche GPEC dans une entreprise, s'effectue en suivant des étapes qui sont pratiquement déclinées sur les axes suivants :

- ❖ définition de projet de développement de l'entreprise ;
- ❖ Analyse des besoins en ressources humaines ;
- ❖ Mise en œuvre des plans d'action.

La réussite globale passe par la maîtrise de chaque étape. Les lignes ci-dessous visent à mettre en évidence les principaux points qui semblent être très importants dans la GPEC

Etape 1 : définition de projet de développement de l'entreprise

L'analyse environnementale est l'une des principales étapes de la mise en œuvre d'une démarche GPEC. Il s'agit d'avoir une surveillance de l'environnement technologique, économique et social, qui a des impacts divers sur la qualité des produits et les coûts de production, et des répercussions multiples sur les gestions quantitative et qualitative des emplois.

L'examen des grandes tendances de l'environnement externe définit le champ du souhaitable (voulu), et l'analyse des données endogènes définit celui du possible (prévu)¹⁵.

L'étude de l'environnement interne permet d'identifier les atouts, et les handicapes de l'organisation et ainsi d'évaluer la faisabilité et le réalisme des espérances stratégiques

¹⁴ F. KERLAN, « guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », op.cit, p,102

¹⁵ L.MITHIS, « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », op.cit, p 98

Etape 2 : Analyse des besoins en ressources humaines

L'analyse des besoins en ressources humaines au sein de l'entreprise se fait à travers deux volets : analyse des besoins en emplois et analyse des besoins en compétences.

➤ **analyse des besoins en emplois¹⁶ :**

a. . Analyse quantitative des ressources humaines : Il s'agit de produire une base de données faisant apparaître les principales caractéristiques de la structure démographique des différentes populations de salariés de l'entreprise :

- L'âge moyen de l'effectif
- Le nombre des effectifs
- Etude de la pyramide des âges
- La répartition par tranche d'âges
- Evaluer le nombre de démission, de licenciement et de départs en retraite.
- Connaître la politique de promotion et son application pour prévoir et évaluer les glissements

b. Analyse qualitative des ressources disponibles : Cette étape sera effectuée par le chef de service, c'est une technique de l'entretien qui est utilisée pour apprécier la capacité d'une personne en terme d'efficacité, qualification et potentiel de mobilité, puis hiérarchiser ces critères et définir le niveau de maîtrise.

- **La qualification :** Le niveau de qualification est déterminé selon une échelle de cinq niveaux :
 - Qualification non adaptée par rapport au poste ;
 - Qualification incomplète par rapport aux exigences du poste ;
 - Qualification satisfaisant les exigences du poste ;
 - Qualification qui dépasse les exigences actuelles du poste ;
 - Trop de qualification par rapport aux exigences du poste.

¹⁶F. KERLAN, « **guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** », op.cit, p-p :104-105

- **L'efficacité** : Le niveau de l'efficacité est déterminé selon une échelle de cinq niveaux :
 - Inefficace dans son poste ;
 - Manque d'efficacité dans son poste ;
 - Efficace dans son poste ;
 - Très efficace dans son poste ;
 - Très efficace au-delà de son poste.
 - **Le potentiel** : Le potentiel est déterminé selon une échelle de trois niveaux avec deux possibilités pour le troisième :
 - Potentiel faible ;
 - Potentiel moyen ;
 - Potentiel fort ;
 - Fort potentiel pour évoluer vers des postes de responsabilité ;
 - Fort potentiel pour se reconvertir vers d'autres postes ou emplois.
- c. Identification des métiers et leurs évolutions** : Dans cette étape, il s'agit de poser les questions suivantes :
- Quelle structure pour demain ?
- Quelles compétences et quels métiers pour demain ?
- d. Diagnostic des écarts** : permettent de se projeter dans le futur et d'évaluer les écarts qui peuvent exister entre les exigences des emplois et les caractéristiques des ressources.

Différents déséquilibres peuvent apparaître :

- peut s'agir de déséquilibre à court terme, par exemple se trouver en sous effectifs en raison d'un surcroît de travail. Dans ce cas-là, la régulation peut se faire à l'aide de modulation au niveau des heures, des contrats de travail, par l'utilisation de l'intérim, de sous-traitants,...
- Il peut s'agir de déséquilibre à moyen et/ou long terme, c'est le cas par exemple de départs en retraite, de licenciements, de mutations. Dans ces cas-là, il convient d'identifier précisément « qui fait quoi et comment ? ». D'où l'utilité de disposer dans l'entreprise de référentiel

métier/ compétences. Il s'agit d'identifier, dans chaque secteur d'activité, un ensemble de compétences repérables par des savoirs, des savoir-être et savoir-faire liés à un profit et à une fonction. Cela permet d'établir une cartographie et des écarts constatés, on pourra concevoir et proposer des formations qui permettront d'acquérir un niveau de compétence adapté aux évolutions et aux besoins futurs.

- **Analyse des besoins en compétences :** La compétence est un processus qui permet à un agent, en situation professionnelle, de mobiliser dans l'action un certain nombre de ressources (connaissances, savoir-faire techniques, savoir-faire relationnels, aptitudes) combinées de façon spécifique afin de produire une performance prédéfinie. La compétence ne repose pas essentiellement sur un individu. Elle ne prend sa véritable dimension que si l'environnement facilite la mise en œuvre des potentialités de l'agent. Il existe, dans ce domaine, une coresponsabilité entre l'agent et la structure.

Cette analyse de besoins en compétences comprend les phases suivantes :

- ❖ **Identification des familles d'emplois¹⁷** : Il s'agit de faire une description des postes, afin de dégager ce qu'on appelle « des familles professionnelles » et des métiers qui leur sont rattachées à partir de leurs finalités respectives. Cette tâche est la mission d'un groupe d'expert pour chaque domaine, qui consiste à dégager des regroupements des postes

15 familles sont identifiées généralement :

- Gestion des situations clients ;
- Optimisation des processus ;
- Contrôle et maîtrise des risques externes ;
- Analyse des conseils juridiques ;
- Information et communication ;
- Gestion comptable et financière ;
- Promotion de l'offre de services ;

¹⁷LETHIELLEUX LAETITIA. « L'essentiel de la GRH », 5eme édition, Ed l'extenso, paris, 2012, p 72.

- Gestion des moyens matériels ;
- Intervention et développement social ;
- Assistance et logistique ;
- Management et pilotage ;
- Gestion et développement des ressources humaines ;
- Observation socio-économique ;
- Gestion des systèmes d'information.

❖ **Détermination des niveaux de compétences requis pour chaque poste :**

Le niveau de la compétence est déterminé selon une échelle de sept niveaux :

- Compétence non nécessaire pour occuper le poste ;
- Niveau de connaissance ;
- Niveau de compréhension ;
- Niveau de maîtrise ;
- Niveau d'analyse ;
- Niveau de synthèse ;
- Niveau d'expertise.

❖ **Identification des écarts en compétences¹⁸** : Il s'agit d'une évaluation des niveaux de compétences des salariés, afin de déterminer les écarts entre les compétences requises en fonction des exigences des postes, et les compétences acquises par les titulaires des postes.

Dans le cadre de la GPEC, les compétences seront traitées à deux niveaux :

- **Au plan collectif** : par une hiérarchisation des compétences de l'ensemble de personnels.
- **Au plan individuel** : par une auto-évaluation ou évaluation par comité

❖ **Création d'un marché interne d'emploi** : Après une opération de sensibilisation menée par hiérarchie, des annonces sont lancées au sein de la

¹⁸Lethielleux LAETITIA. « L'essentiel de la GRH », op.cit, p 74

direction concernée, sur les postes à promouvoir, la priorité est accordée aux titulaires de ces postes.

Le marché interne d'emploi est nécessaire pour une gestion efficace des flux.

Étape 3 : Mise en œuvre des plans d'action¹⁹

Les plans d'action reposent sur plusieurs scénarios d'évolution de l'entreprise, Ils sont conclus par un ensemble cohérent, de préconisations répondant aux quatre

Caractéristiques suivantes :

- Ils s'inscrivent toujours dans le projet de développement de l'entreprise ;
- Ils ont pour objet d'agir, dans la durée, sur l'organisation du travail, l'amélioration des conditions de travail, l'évolution qualitative et quantitative des emplois, la gestion des âges, l'adaptation et l'évolution des compétences des salariés, et les méthodes de gestion des ressources humaines ;
- Ils sont opérationnels, les conditions de leur mise en œuvre devront être définies en termes d'objectifs, de nature d'actions, de moyens à mobiliser, de procédure à mettre en place, d'élément de calendrier et d'indicateur de résultat ;
- Ils sont de nature à consolider les emplois existants, à améliorer la qualité d'emploi et à renforcer l'attractivité, dans un climat de dialogue social.

Une fois les écarts et besoins futurs identifiés, l'entreprise doit procéder à la Construction et la mise en place d'un plan d'actions.

a- **Plan de mobilité**²⁰ : Si les écarts constatés se portent sur des écarts quantitatifs (le métier se développe ou au contraire se restreint), l'entreprise doit mettre en place une politique de mobilité.

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

Les formes de mobilité les plus fréquemment envisagées sont :

¹⁹F. KERLAN, « **guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** », op.cit, p-p 108-109

²⁰F. KERLAN, « **guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** », op.cit, p-p 111-112

- 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 du moins pas de la même manière
- La mobilité d'environnement ou géographique : elle correspond à ce qui est le plus couramment appelé mutation ; le même type d'activité, dans la même qualification, avec le même grade hiérarchique, est exercé dans un autre lieu de travail, dans une autre équipe, avec un autre responsable.
- 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 responsabilités ; elle est le plus souvent sanctionnée par un changement de même catégorie, de grade, de classification, mais aussi par une augmentation de la rémunération

Au-delà de ses différentes formes, la mobilité vise en fait quatre objectifs²¹ :

- Répondre à des souhaits ou impératifs personnels (la mobilité volontaire) ;
- Répondre à des objectifs de développement individuel et collectif, ce qui correspond à la gestion de carrière ;
- Améliorer le système de communication et la cohésion interne de l'entreprise ;
- Permettre un redéploiement des ressources, bien sûr, le plus vite possible, en fonction de l'analyse des besoins ; ce 4eme objectif rejoint les problématiques de la gestion de l'emploi

b- Plan de formation : Une fois les effectifs correspondant aux besoins, des écarts existent encore entre compétences acquises et compétences nécessaires ; les compétences ainsi Indispensables doivent être dispensées lors de formations.

De même, un métier qui évolue sans voir ses effectifs varier nécessite la mise en place d'un plan de formation.

Enfin, les collaborateurs reclassés auront aussi besoin d'une formation à leur nouveau métier

c-Recrutement : Si les nouvelles compétences requises ne sont pas présentes ou transférables aux collaborateurs actuels de l'entreprise, l'entreprise doit procéder à un recrutement externe.

²¹ Loïc CADI, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE « **gestion des ressources humaines : pratique et élément de théorie** », op.cit, p,166

S'il s'agit d'une création de poste, l'entreprise doit procéder à une définition du poste, voir à une nouvelle fiche métier si le poste ne correspond à aucun métier présent

d- Restructuration : Si les effectifs d'un métier sont amenés à être réduits et qu'il n'y a pas de Possibilité de reclassement au sein de l'entreprise, l'entreprise doit prévoir un plan de restructuration.

e- Entretiens annuels d'évaluation : L'entretien annuel d'évaluation permet de suivre la personne dans son niveau de compétences, ainsi que dans les compétences qu'elle peut développer. Un collaborateur peut être ainsi pressenti pour un autre poste. Ici, c'est l'entreprise qui " chasse " les collaborateurs pouvant correspondre à d'autres postes.

L'entretien annuel peut aussi détecter des écarts entre les compétences du collaborateur et les compétences requises au poste, aujourd'hui ou dans le futur. Une formation peut alors être prescrite

f- Entretiens d'orientation, bilans de compétence : Ici, c'est le collaborateur qui fait le bilan des compétences qu'il possède ou peut développer. Il construit alors un **projet professionnel** en vue d'une évolution de sa place dans l'entreprise. Il pourra alors volontairement postuler à des recrutements internes de l'entreprise

La démarche GPEC s'appuie donc sur une méthodologie couteuse, tant en temps qu'en argent. Il s'agit d'une démarche fastidieuse qui peut cependant rapporter à l'entreprise sur le long terme, tant en adaptation qu'au niveau concurrentiel.

En général, la démarche du GPEC s'organise selon les phases suivantes²² :

- Prise en compte de la stratégie d'entreprise et analyse de sa problématique (conséquence d'un nouvel investissement industriel, d'un changement technologique, ou difficultés d'embauche des salariés, ou déséquilibre de la pyramide des âges, ou situation de sureffectif...)
- Diagnostic des besoins ainsi induits, prenant en compte les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés, et mise en relation avec les ressources et les compétences dont dispose l'entreprise ;
- □ Conception des réponses et formalisation de préconisations (réorganisation du travail, plan d'amélioration des conditions de travail, cartographie des métiers, plan de

²² F. KERLAN, « **guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** », op.cit, p 111

formation, individualisation de la gestion des carrières et des mobilités et la reconnaissance des acquis et de l'expérience...).

6. L'intérêt d'engager une GPEC :

La GPEC désigne un outil RH permettant de maîtriser les évolutions de l'emploi, notamment afin de détecter les métiers stratégiques et d'anticiper les besoins en compétences d'une entreprise. Elle peut aussi être définie comme étant un processus grâce auquel est élaborée la spécification des compétences requises à la réalisation d'une tâche, d'une mission, ou d'un projet précis au sein de l'entreprise. En utilisant la GPEC, l'entreprise peut donc viser plusieurs objectifs²³ :

- Adopter une gestion prévisionnelle des flux de personnels de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité) par rapport à une structure d'emplois actuelle et prévisionnel ;
- Développer la mobilité professionnelle de l'entreprise, adopter une gestion transversale et orienter les emplois selon la proximité de compétence ;
- évaluer les compétences collectives et adopter des actions d'adaptation pour les métiers prioritaires, c'est -à-dire les emplois sur lesquels il existe des enjeux économiques et sociaux importants ;
- adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés ;
- Anticiper les évolutions majeures de l'entreprise et son impact sur les emplois ;
- Analyser les emplois et les compétences actuelles et de leur évolutions futurs.

6.1. LES DOMAINES DANS LESQUELS LA GPEC PEUT INTERVENIR :

En misant sur une démarche GPEC efficace, l'entreprise peut ainsi réduire toute difficulté liée au recrutement, notamment, pour résoudre facilement toute situation de sous-effectif ou de sureffectif. La GPEC permet aussi avant tout de qualifier les salariés, de valoriser leurs compétences, et surtout de leur donner la possibilité d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution (**gestion de carrière**) grâce à l'optimisation des dispositifs de formation.

²³COLARDYN DANIELLE, « Gestion des compétences et mobilité professionnelle », p 15

La GPEC permet aussi de maîtriser la pyramide des âges afin de comprendre, puis de résoudre les problèmes qu'elle soulève. Elle est également utilisée pour résorber les difficultés de dialogue social au sein de l'entreprise, pour piloter une opération de changement (organisationnelle, technologique ou économique), ou encore pour améliorer tout simplement les conditions de travail.

7. Les conditions de la réussite de la GPEC :

la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un processus complexe qu'il convient d'aborder avec soin, étape par étape

1. Impliquer tous les acteurs : la réussite d'un projet de GPEC nécessite la mobilisation de la direction générale des comités d'entreprise et de la commission de suivie GPEC
2. Définir clairement la stratégie de l'entreprise : la GPEC est la déclinaison RH de cette stratégie. Il convient de définir les axes de développement prioritaires
3. Faire un état des lieux des ressources : avant de mettre en place sa politique RH, l'entreprise doit connaître précisément ses profils et les compétences de tous ses collaborateurs
4. Identifier les besoins ; grâce a la définition de la stratégie, l'entreprise doit comprendre ce qui lui manque pour réussir a atteindre ses objectifs. elle doit envisager les scénarios possibles d'évolution des compétences. pour cette étape, il peut être pertinent de recourir a des consultants externes qui feront preuve de neutralité et de recul
5. Définir un plan d'action : Cette tâche revient au DRH qui doit définir les différentes étapes et les priorités en réalisant un plan d'action par service et par métier, Il dispose d'une série d'outils pour évaluer les compétences des salariés
6. Assurer la pérennité de la démarche GPEC : Une fois le plan d'action réalisé, le principal défi est de ne pas perdre de vue la finalité de la démarche. le succès passe

principalement par une anticipation constante des besoins du marché et une évaluation régulière des salariés

8. Les enjeux de la GPEC : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences représente donc un enjeu stratégique très important. En effet, elle permettra d'accompagner l'évolution des métiers, d'anticiper les restructurations, et enfin d'aider les salariés à évoluer et à développer leur employabilité. Elle répond à la fois aux problématiques de l'employeur et de l'employé

- A. Pour l'employeur :**
- Avoir des salariés toujours plus compétents ;
 - Garder ses salariés motivés ;
 - Anticiper les effets du vieillissement de la population ;
 - Garantir la transmission des savoirs ;
 - Permettre une veille technologique ;
 - Maintenir l'emploi et favoriser le dialogue social ;
 - Améliorer la compétitivité.

- B. Pour l'employé :**
- Epanouissement professionnel ;
 - Sécurisation de l'emploi ;
 - Amélioration de l'employabilité ;
 - Reconnaissance ;
 - Possibilité d'utiliser les dispositifs.

9. Les avantages et les limites de la GPEC :

➤ **Les avantages :**

- Détecter les compétences cachées ;
- Développer l'employabilité des salariés ;
- La GPEC conçue comme un outil de prévision en terme de recrutement, de formation, et de mobilité ;

- Orienter la gestion des ressources humaines vers l'avenir ;
- Permettre à chaque salarié d'élaborer un projet d'évolution personnelle et de le mettre en œuvre au sein de l'entreprise ;
- maintenir la compétitivité des entreprises ;
- Développer l'employabilité des salariés ;
- Considérer les coûts liés à la gestion des ressources humaines comme un investissement plutôt que comme une dépense difficile à gérer ;
- La GPEC permet Une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques ;
- La mise en place d'une grille des rémunérations adaptées.

➤ **Les limites :**

- Difficulté d'évaluer le personnel car le fait d'intervenir dans l'évaluation des compétences conduit souvent l'entreprise à des changements organisationnels ; Il est également difficile de supprimer des postes et d'en proposer d'autres ;
- Manque de managers formés spécialement dans le domaine de GPEC ;
- Manque de travail d'équipe ;
- l'avenir est incertain, il sera donc difficile pour l'entreprise de déterminer des pratiques qui vont toujours correspondre aux enjeux affichés ;
- Coûteuse, notamment en disponibilité des acteurs ;
- Ses outils ne sont pas toujours opérationnels.

Conclusion au chapitre :

La GPEC est une notion encore nouvelle pour les entreprises, bien que sa conception s'est développée depuis les années 60, elle est encore assez peu appliquée et encore moins connue du grand public.

Cependant, La GPEC peut apporter des avantages majeurs à l'entreprise comme aux salariés. Elle permet de passer d'une vision à court terme (microscopique) à celle à moyen ou long terme (télescopique), afin d'éviter des surprises par des événements pouvant avoir une incidence sur la GRH (Retraite, décès, Licenciement) et la productivité et la pérennisation de l'entreprise. Sa réussite dépend des manières d'entrée (l'entrée par les métiers prioritaires, l'entrée par les familles professionnelles, l'entrée par les unités et l'entrée par le plan moyen terme), que l'entreprise s'engage en fonction de sa taille , son plan stratégique et surtout le problème d'adaptation de ses ressources humaines

Chapitre : 02

La compétence et son développement

Introduction au chapitre:

Le développement des compétences permet de favoriser la prévision, l'anticipation des besoins en compétence, en qualification, avantage de l'acquisition, le fournis de savoir, qui facilite l'adaptation des salaries en fonction des objectifs de développement, et prendre au plus près aux besoins de l'organisme.

Ce chapitre est consacré au développement des compétences, on l'a répartie en deux sections : la premier qui porte la définition, les principales caractéristiques de l'approche compétence puis ces type et objectifs. Et par la suite on a le deuxième qui porte le référentiel de compétence, son bilan, les enjeux. Arrivant au développement des compétences et ses axes, ainsi on a présenté les limites de la compétence.

1- Définition, historique de la compétence :

1-2 La définition de la compétence :

La notion compétence vis à reconnaître les qualités de l'individu, c'est une combinaison qui peut être envisagé sous l'angle des savoir, savoir faire, savoir être comportement professionnel qui permettre à ce dernier de réussir et métrisé un métier donné à partir du talent et potentiel détenue.

Cette dernier porte sur la façon de faire le travail pas le travail en lui-même.¹

Ont peut résumer les point de convergence entre les différents auteurs sur la notion compétences.

Le concept de compétence est centrer et basé sur la personne elle-même (l'individu) non le poste occupé donc parler de la compétence, c'est parler en premier lieux de l'homme.

- Il a un rapport direct à l'action et sa mise en ouvre.
- La compétence est toujours contextualité ce dernier est un élément essentielle qui facilite à l'individu de s'exprimé sa compétence.
- La compétence est une combinant entre les trois voler les connaissances l'aptitude.
- La compétence n'est pas la connaissance.
- La compétence permet l'activité mais elle n'est pas l'activité en elle-même.
- La performance est un (comportement) composant de la compétence non la compétence en elle-même.²

Selon **JEAN MARIE PRETTI** « la compétence distingue la somme des équipes que le salarie met en ouvre dans sa vie professionnelle. C'est la combinaison de connaissance, savoir faire –expérience et comportement s'exerçant dans un emploie précis. »³

Dans cette définition on comprend et retenir que la compétence englobe entre le savoir, le savoir faire, et le savoir être d'un individu au court de son parcours professionnel.

¹ - S.GUERRERCE, « **les outils des RH** », 3édition, paris, 2014, p18.

² - A.COHEN –HAEGEL, « **toute la fonction RH** », 2édition, paris, 2010, p150-151.

³ J.M, PERETTY, « **ressource humaine tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH** », édition DUNOD, paris, 2006 p108.

Selon **ALAIN MEIGNANT**, compétence est un type de raisonnement et habileté mise en oeuvre pour accomplir une tâche spécifique, il insiste sur la dimension d'utilité pour l'organisation.⁴

Et pour **PHILIPPE ZARIFAN** : « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté, la compétence est un acquis et le transformant, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmentent .la compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs des mêmes situation ,a partager des enjeux éta assumer des domaines de responsabilité. »

Dans cette définition, on comprend que la compétence est la capacité de prendre des initiatives et d'assumer la responsabilité dans la situation imprévue, l'auteur insiste sur l'intelligence qui permet à l'individu de profiter de la diversité des situations pour assumer sa responsabilité et pour mieux agir.⁵

1-2 Historique de la compétence :

L'émergence de la compétence et sa stabilisation dans la pratique de GRH sont indissociable d'un contexte de crise durable et de transformation permanent du travail et des entreprises des années 1970 aux années 2010.les crise se succèdent ce courant est insère de plusieurs phase et selon divers chemine, cette apparition vit pour la résolution des problématique de la complexité qui peuvent exister qui sont relié aux différentes fonctions de travail.

Ce terme s'impose désormais pour désigner les transformations de l'environnement et du travail.

Cette complexité manifeste pour l'identification des tâches et la définition des fonction suivant les différents situation du travail d'autre part déterminer les capacité et les aptitude nécessaire pour occuper ou réaliser les tâches demandé dans ce contexte d'apparition la révolution technologique était remise en cause ,ainsi la mondialisation et la financiarisation de l'économie transforment en profondeur les entreprises et le travail.

⁴ - M.ALAIN, « **analyse des emplois, formation et décision** », édition d'organisation, 1999, p29

⁵ PH.ZARIFAN, « **objectif compétence** », édition, liaison .paris2001.

Cela constat sert de point de départ à une réorganisation des ressources de l'entreprise elle associé transformation du système productif, redéfinition des emplois et réallocation des ressource humaine dans la recherche de flexibilité.⁶

En relation avec le mouvement d'individualisation de la GRH la notion de compétence occupe une place de plus en plus grande. et ce virage est vraiment pris au début des année 1990(voir en particulier merl 1992), les entreprise semble devenir plus attentive aux contexte d'emploi qu'a la question de leur volume⁷.

2- les principales caractéristiques de la compétence :

- ❖ **La compétence est finalisée :** la compétence réalise le lien entre les objectives organisationnelle et la performance individuel.
- ❖ **La compétence est combinaison :** elle construire une pyramide entre trois levier –savoir, savoir faire, savoir être.
- ❖ **La compétence est un processus de construction permanente :** la compétence permettre à identifier les besoins en personne (toute au long de carrier de l'individu et puis l'attribué dans le bonne endroit (elle évolue dans le temps).
- ❖ **La compétence est de nature contingente :** la compétence est relié à une situation donnée elle permettre à s'adapter à un contexte plus large par apport à une situation de travail. ⁸

⁶ AN.DEITRICH, « **management des compétences** »,3édition, paris, 2015, p15-18.

⁷ D.WEISS. « **les ressource humaine** »édition d'organisation, 1999, p386.

⁸ L .LETHIELLEUX, « **l'essentiel de la gestion des RH** »,5 édition, 2012, p44.

3 – les types de compétence et son objectif :**3-1 les types de compétence :**

❖ **La compétence (technique) :** liés au métier ou compétence spécifique qui sont nécessaire pour exercer les activités du métier qui est applicable d'une façon direct dans l'emploi.

Exemple :

✓ La programmation d'automatisme pour un technicien.

✓ Droit de travail pour un juriste.

❖ **La compétence transversale :** cette dernier elle n'est pas spécifier à un métier précis mais elles sont utile dans nombreux emploie (la maîtrise de ce dernier sera dans un environnement ouvert sous le nom de compétence, comportemental (la qualité de l'individu) selon l'étude de L'OFEM on peut classer les compétences transversale comme suite.

- Savoir être relevant de métier autonomie-conscience professionnel créativité.
- Savoir être de domaine relationnel : écoute, esprit d'équipe, diplômeex .
- Savoir faire supporte : connaitre les outils informatique, la maîtrise et l'adaptation à la demande client.
- Savoir faire animation : communication savoir animer, aptitude à s'organisé.⁹

Les compétences spécifiques : les compétences spécifique sont celle qui sont propres à une structure, domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs .elle sont nécessaire pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine .l'utilité de cette dernier catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de mobilité ou de recrutement.¹⁰

⁹ ANNI.COHEN-HAEGEL, « tout la fonction ressource humaine », 2édition, paris 2010, « op.cit, p151-152.

¹⁰ C.BATAL, « la gestion des ressources humaines dans le secteur », édition d'organisation, 2000, p115.

3-2 les objectifs de la compétence :

La gestion des compétences c'est imposé dans les entreprises pour trois raison majeur :

➤ **Inculquer une culture de résultat :** avec la mondialisation des marché et l'évolution technologiques les entreprises cherche à démontré qu'elle est créatrice de valeur ajouter.

La gestion des compétences introduit des objectifs de rendement et le contrôle (à partir de l'évaluation) donc au salarie de démontré sa performance dans son activité soit sur le plan individuel ou bien collectif (dans le groupe).

Cette dernier est le symbole d'un nouveau au cœur de l'entreprise et le rend partenaire responsable de la performance globale la ou le salarie devient acteur et responsable de sa propre évolution professionnel et en contrepartie les entreprises doit lui apporté les moyen nécessaires de cette dernier en participant à la construction de son employabilité.

➤ **Résoudre des problématiques :** la réussite de la gestion des compétences, permet à l'organisation de résoudre un large éventail des problèmes en tous ce qu'est relie soi sur le plan stratégique ou bien le plan des ressources humaine, ont peut la considéré comme un moyen qui apporte des réponse et des résolutions à des problématiques dans des différents situation on site les trois suivant ;

1) Situation lie au recrutement : l'accusions des nouvelles connaissances le renouvellement de pyramide d'âge.

2) Situation lier à la formation : l'évaluation des compétences pour identifier les écarts entre les compétences acquise, individualisation des parcourt de formation.

3) Situation lier à la mobilité : accompagné les salarie de développer leur carriers et d s'occupé des nouvelles poste et fonction.

➤ **Manager les équipes :** on peut pas concéderai que la gestion des compétences et spécifique fait pour les ressources humaine elle peut être aussi un outil et moyen de coordination entre les différents subordonner d'une organisation surtout les équipes dans un contexte de management de projet.

Le travail de groupes est indispensable et appréciés dans tout les organisations mais aussi en tant que mode de régulation du travail entre organisation EXEMPLE : quel que soient les équipes et quel que soit leur statut, leur performances repose sur l'optimisation des compétences collectifs associées au groupe donc à partir de la ont peut résumer les objectifs comme suite :

- ✓ Favoriser la mobilité des collaborateurs et la flexibilité du travail.
- ✓ Introduire une culture du résultat en ressources humaine.
- ✓ Mise en place d'une méthodologie de résolution de problèmes.
- ✓ Rassemblé et développé les équipes.¹¹

4-les trois niveaux de la gestion des compétences et les fondements des compétences :

4-1 : Les trois niveaux de la gestion des compétences :

Au premier niveau : la logique compétence est un dispositif global de management soutenue par la direction. Porté par la DRH au service d'adaptation de l'entreprise à son environnement dans le but d'accroître la performance et d'optimiser les ressources humaine.

Au deuxième niveau : le projet conçu en amont est soumis à l'épreuve de la réalité, de la théorie à la pratique, ce niveau implique les managers opérationnels et leur équipe à ce niveau intermédiaire concrétisent les objectifs assignés par la hiérarchie aux unités de production de bien et service, il est fait pour l'intégration effective de la logique compétence dans le management des unités de travail.

Au troisième niveau : les fait de compétence eux même émergent et se structurent dans l'action. Ce niveau implique les individus en tant qu'acteurs de leur professionnalisations cela suppose qu'ils soient en situation de prendre des initiatives d'expérimenter de nouvelle forme d'interaction avec leur collègue et de développer individuellement ou collectivement une capacité réflexive (savoir –être capable de prendre des reculs par apport à l'action cela suppose autonomie et pouvoir d'agir.¹²

Niveau1 définit la gestion des compétences comme une pratique managériale.

Niveau 2 met l'accent sur les dimensions processuelle et négociée d'un apprentissage collectif.

Niveau 3 concerne l'individu et assimile la compétence à un conduit régulateur, favorisant la résolution des problèmes.

¹¹ C.DEJOUX, « **gestion des compétences et GPEC** » ,2 éditions, DUNOD, paris2013, p38-39.

¹² ANNE.DIETRICH, **op.cit**, p56-57.

4-2 : Les concepts clé de la compétence (fondement de la compétence) :

- **Savoir** : connaissance théorique nécessaire pour réaliser les missions et activité c'est-à-dire ensembles des connaissances plus au moins systématise acquise par une activité.
- **Savoir-faire** : elle consiste à la mise en application des techniques, méthodes, outil découlant des connaissances.
- **Savoir-être** : c'est le comportement et qualité attendu dans une situation donné (les attitudes des collaborateurs dans un contexte professionnel.
- **Motivation** : c'est un processus qui active, orient et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectif attendu.
- **Contexte** : c'est l'environnement de travail professionnel en action, l'organisation de travail, des procédures, le climat, le mode de relation sont des variables qui influence la mise en ouvre de la compétence.¹³

5- référentielle compétence et son bilan :**5-1 référentielles compétences :**

Le référentielle compétence est un outil qui permet de regrouper tout les compétences souhaiter pour faciliter la métrise d'un métier donné il représente les compétences spécifiques et relie à un métier précis.

Ce dernier contribue à identifier les compétences attendues pour le bon exercice des fonctions et il se compose :

- Notion compétence (l'application des savoir théorique et pratique).
- La liste de savoir (théorique nécessaire : c'est savoir sont relie à la connaissance comme lire, écrire, passant au savoir technique.
- Liste des savoir pratique : qui se présente par le savoir faire (réaliser des plans d'action suite à un plan de formation afin de donner un sens au savoir délivrés.
- Savoir être : s'adapter le contenu de la formation selon les objectif opérationnels.¹⁴

Le référentielle de compétence servent à designer les compétences requise pour chaque emploi, il se présente sous la forme de liste de compétence plus au moins détaillé. Ils sont devenu aujourd'hui les outils incontournables de tout les démarche de gestion des compétences, il est indispensable pour identifier et évaluer les compétences attendus pour chaque emplois.

¹³ F.PICHAULT, « **gestion de la compétence** », édition de BOECK BRUXELLE, 2006, p122.

¹⁴ PH.BERNIER, ANN .GRESILTON, « **LA GPEC** », 3édition, 2016, p226.

L'usage de ce dernier d'épand des acteurs de leur position dans la structure et de leur objectif ils lui assignent au moins implicitement des objectifs différents. **Exemples** : les agents de maîtrise le considèrent comme un outil d'évaluation tandis la direction des ressource humaine en fait un outil de développement de compétence.¹⁵

5-2 Bilan de compétence :

Le bilan de compétence peut être réalisé à l'initiative de l'entreprise dans le cadre d'un plan de formation avec l'accord de l'agent concerné il permet à ce dernier de faire le point sur ces compétences, aptitude et motivation et de définir un projet professionnel ou de formation.

Le bilan de compétence peut avoir des objectifs divers :

- Etablir un véritable projet, confirmer une piste choisie ou simplement aider à se positionner
- C'est un outil majeur de la gestion préventive et personnalisée de son parcours professionnel.¹⁶

Le bilan de compétence sous la conduite du prestataire contient trois phases :

❖ la phase préliminaire : à l'objectif

- a) Confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche.
- b) Définir et analyser la nature de ses besoins.
- c) Informer des conditions de déroulement du bilan.

❖ **La phase d'investigation** : c'est la phase de réalisation du bilan avec la rencontre et l'accompagnement d'un psychologue.

❖ **La phase de conclusion** : c'est la phase finale et il s'agit des entretiens personnalisés.¹⁷

On peut dire que le bilan de compétence a pour l'objectif de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle, d'analyser ses compétences professionnelles. Ainsi que ses aptitudes et ses motivations afin de définir un projet professionnel.

La personne qui a bénéficié d'un bilan de compétence est seule destinataire des résultats détaillés et d'un document de synthèse.¹⁸

¹⁵ L.CASIN,FR.GUERIN,FR.PIGEYRE,J.PRALONG , « **pratique et élément de théorie GRH** »,4éditions ,paris2012,p173-174.

¹⁶ J-M.PERETTI, « **GRH** », 21 EDITION, JUIN 2016, p90.

¹⁷ PH.BERNIER, ANNA.GRESILTON, **op.cit.** p162.

¹⁸ J-M.PERETTI, « **GRH** », édition, 2007, p163.

Et pour réussir cette démarche, la conjonction de plusieurs facteurs est exigée :

Engagement de bénéfice, la qualité du processus et des outils, professionnalisme du consultant dans sa connaissance de l'entreprise et de marché, aussi dans sa connaissance et son expérience de l'être humaine.

Le bilan de compétence va permettre une meilleure adéquation entre projet de l'individu professionnel et personnel et objectif de l'entreprise qu'il soit proposé par l'entreprise ou bien par l'axé bénéficiaire.

Le traitement, lui diffère selon l'origine de la demande ;

Si elle est individuelle, l'accent est mis sur plan d'action, sur la dynamique et sur l'autonomie ;

Si elle provient de l'entreprise, l'accent est mis sur l'adéquation aux postes possible et sur les mesures d'accompagnement à la prise de poste.¹⁹

6- L'entretien annuel :

C'est un moment d'échange privilégié entre un collaborateur et son encadrant direct.

Un face –à face d'un heure favorise l'écoute, une relation interpersonnelle et une connaissance mutuelle, il permet un échange de point de vue du côté de l'encadrant ou du collaborateur.

Ce dernier est visé sur le salaire, ses activités, ses compétences, sa participation, sa contribution aux objectifs.

Ces finalités :

- ✓ Motiver dynamiser le collaborateur.
- ✓ Développer ses compétences en identifiant manque et besoin en définissant un plan individuel de formation.

Son contenu : il peut être varié en fonction de travail ;

- ✓ Efficacité.
- ✓ Appropriation.
- ✓ Résultat, atteints des objectifs, comportement et implication dans le travail.
- ✓ Evaluation des compétences, identification des besoins de formation.²⁰

Ces objectifs :

¹⁹ V. MARBACH, « évaluer et rémunérer les compétences », édition d'organisation, paris, 1999, p48.

²⁰ . ANNE.DIETRICH, « management des compétences »,op.cit, 3édition, paris2015, p81-82.

- ✓ Optimiser le temps imparti.
- ✓ Favorisé le dialogue tout en étant le plus sincère et le plus objectif possible.
- ✓ Faire le point sur la situation des collaborateurs à l'issus d'une année de travail.
- ✓ Réaliser un leviez de motivation et de développement personnel.

En prépara l'entretien, cette préparation est une mise a plat des dossiers, une connaissance et une maîtrise des attitudes à avoir l'or de ces entretien. ²¹

7- les enjeux de la compétence, et la démarche d'évaluation

7-1 les enjeux de la compétence :

A. Les enjeux économique : les compétences acquise port un enjeu économique et devant les couts engagé pour les obtenir (la formation) les entreprises attend un retour sur investissement (dépense sur le développement des compétences pour avoir un bénéfice) un travailleur compétant donc valoriser les savoirs.les entreprise considère le travail comme facteur de production qui rend des bénéfices et une valeur ajouté a partir de la valorisation des capital humaine.

B. Enjeux organisationnel : la concurrence et l'exigence d'adaptabilité des ressource de l'entreprise prise à conduisant à cherché la flexibilité, cette dernier elle peut être soit quantitatif (le volume de la production) ou bien qualitatif (l'entreprise tente de renier les compétences d'ont elle à besoin pour ça production), l'importance pris par la notion compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences l'orsque elle permet le développement des compétences des salarie qu'elle emploi.

C. Enjeux sociétale : la législation en vigueur à renforcer la responsabilité sociale des entreprises il revient aux organisations de mettre en ouvre les moyens d'ont-elles disposent pour assuré aux salarie la mise à jour et le maintien de leur compétence, tout au long de leur carriers.se soucie est lié à la notion compétence répond à un enjeu sociétale.²²

²¹ MARIE.TRESANINI, « **évaluation les compétences** », 2 édition, 2013, p183-184.

²² LEATITIA.LETHIELLEUX, « **l'essentiel de la gestion des ressources humaines** », OP.CIT, 5édition, 2011-12, p46-47.

7-2 la démarche d'évaluation :

Définition : l'évaluation s'agit en effet non seulement d'estimer la performance d'une personne dans son poste mais aussi son potentiel de manière à prévoir les évolutions envisageables pour ce salarié ¹.

L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions, le jugement peut être exprimé sous différentes formes :

- Par une notation.
- Par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée.
- Par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien.

L'évaluation peut être individuelle (c'est-à-dire effectuée par le supérieur hiérarchique le N+1) ou collective (c'est-à-dire effectuée par un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques, et les collègues de travail).

Différentes méthodes d'évaluation peuvent être utilisées par les entreprises soit sous forme écrite ou orale. ²³

Les évolutions possibles de la démarche :

A. L'auto-évaluation : tout être humain a potentiellement les ressources nécessaires pour avoir un regard, parfois même critique, sur son travail. Il tentera alors naturellement de mettre en œuvre parfois une autorégulation avec son environnement. Cette démarche permet alors au salarié de se préparer à son entretien annuel.

B. La multiplicité des entretiens : conduire plusieurs entretiens dans l'année permet de faire des rappels réguliers sur les objectifs et de pouvoir ajuster les actions et comportements avant la sanction annuelle. ²⁴

C. Le 360° : il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel, la ou le salarié commence par une auto-évaluation, puis par ces collaborateurs et son N+1 l'évaluent. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire distribué, donc il est essentiellement les managers (cadre, responsable, dirigeant) et parfois les agents de maîtrise.

La personne évaluée doit avoir de 1 à 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

²³ F.BENCHEMAM, GERALDINE CALINO, « **gestion des ressources humaines** », 4^e édition, Paris 2013, p67-68.

²⁴ CH.GUILLOT-SOULEZ, « **la gestion des ressources humaines** », 7^e édition, MOULINEAUX 2014, p71.

8 -le développement des compétences et ses axes :**8-1 le développement des compétences :**

Dans ce stade l'entreprise propose un certain nombre d'outil pour accompagner le collaborateur et l'encourager à développé son employabilité.

1) La Co responsabilité employeur et salarié : il renvoie à une logique de développement des compétences .ce dernier nécessite une projection dans le temps.

Cette approche s'intègre parfaitement dans la logique de gestion prévisionnel des emplois et compétence.

Cette projection des compétences sera dit (individuelle) l'orsque l'entreprise sera concernée par les compétences recherché par le salarié.

Elle sera dit (personnelle) lorsque les compétences requise le seront dans le cadre d'un projet n'ayant pas nécessairement de lien direct avec l'entreprise.

▪ Développement des compétences individuelle : le développement des compétences renvoie dans fait que le salarié s'engage de faire une formation dit le développement des compétences la ou le salarié est employer sont on obligation dans ce cas le salarié s'engage de suivi cette dernier tout en bonne fois et mettre en ouvre tout les moyen qui peuvent l'aidé à réussir.

▪ Développement des compétences personnels : le développement des compétences (personnel) amène le salarié à solliciter et mettre en ouvre les actions de formation qui lui permettront à termes - de faire émerger de nouvelle compétences sans lien nécessairement direct avec son emploi. ²⁵

2) Formation :   ce titre la formation vise à déterminer une qualification permettant à répondre aux exigences de l'évolution technique et technologique.²⁶

Le plan formation est considérer comme un élément contribuant l'efficacité globale de l'organisation et au développement des compétences, elle accompagne les projets et programme de l'entreprise.²⁷

Ce plan doit présenter les formations en deux catégories distinctes d'action :

- Les actions d'adaptation au poste de travail on liée à l'évolution dans l'emploi (formation destinée à développer les compétences nécessaire à la réalisation des taches liée au poste occupé par le salarié.
- Les actions de développement des compétences (formation permettant de développer certaine compétences ou delà des exigences de poste.

²⁵ PH.BERNIER, ANNA.GRESILLON, « **la GPEC** », **OP.CIT**, 3  ditions, DOUNOD, 2016, p69.

²⁶ H.AIT BRAHEM, « **la GRH, Algérie** » 2012, p80.

²⁷ L.CADIM, F.GUERIN, F.PIGEYRE, J.PRALANG, « **pratique élément de la théorie GRH** », **op.cit** ,4 dition, paris 2012, p559.

Le plan formation devra être contribué dans tous les cas pour adapter les emplois et les compétences au besoin des projets des établissements.²⁸

3) La mobilité : les entreprises favorisant la gestion par mobilité afin d'apporter une réponse aux nécessités d'adaptation de l'emploi aux évolutions des métiers.

Parler sur le développement sur des individus en se référant à ses compétences permet d'envisager des parcours de carrière assez facilement dans une logique de mobilité donc cette dernière reste toujours un passage nécessaire à l'acquisition ou au développement des compétences.

On distingue entre trois formes de mobilité dans une organisation de travail :

La mobilité catégorielle ou mobilité verticale : c'est une mobilité volontaire là où le salarié est promu d'un poste supérieur impliquant une nouvelle tâche, elle est souvent accompagnée d'un changement d'unité de travail.

La mobilité professionnelle ou mobilité horizontale : elle désigne la mobilité issue d'un changement d'emplois ou de métier, elle concerne un salarié qui change d'emploi au sein d'une unité de travail.

La mobilité géographique : elle correspond à la (mutation) elle soit demandée ou bien subie. donc elle correspond à un changement d'environnement sans modification d'emploi.²⁹

4-L'expérience : elle consiste comme un ensemble de connaissances acquises par une longue pratique durant un parcours professionnel.

Les entreprises prenant conscience de la véritable nature de l'apport des salariés expérimentés et donc du rôle de l'expérience dans le développement de certaines compétences notamment de compétence stratégique (celles qui sont directement liées au maintien et au développement de la valeur ajoutée de l'entreprises).

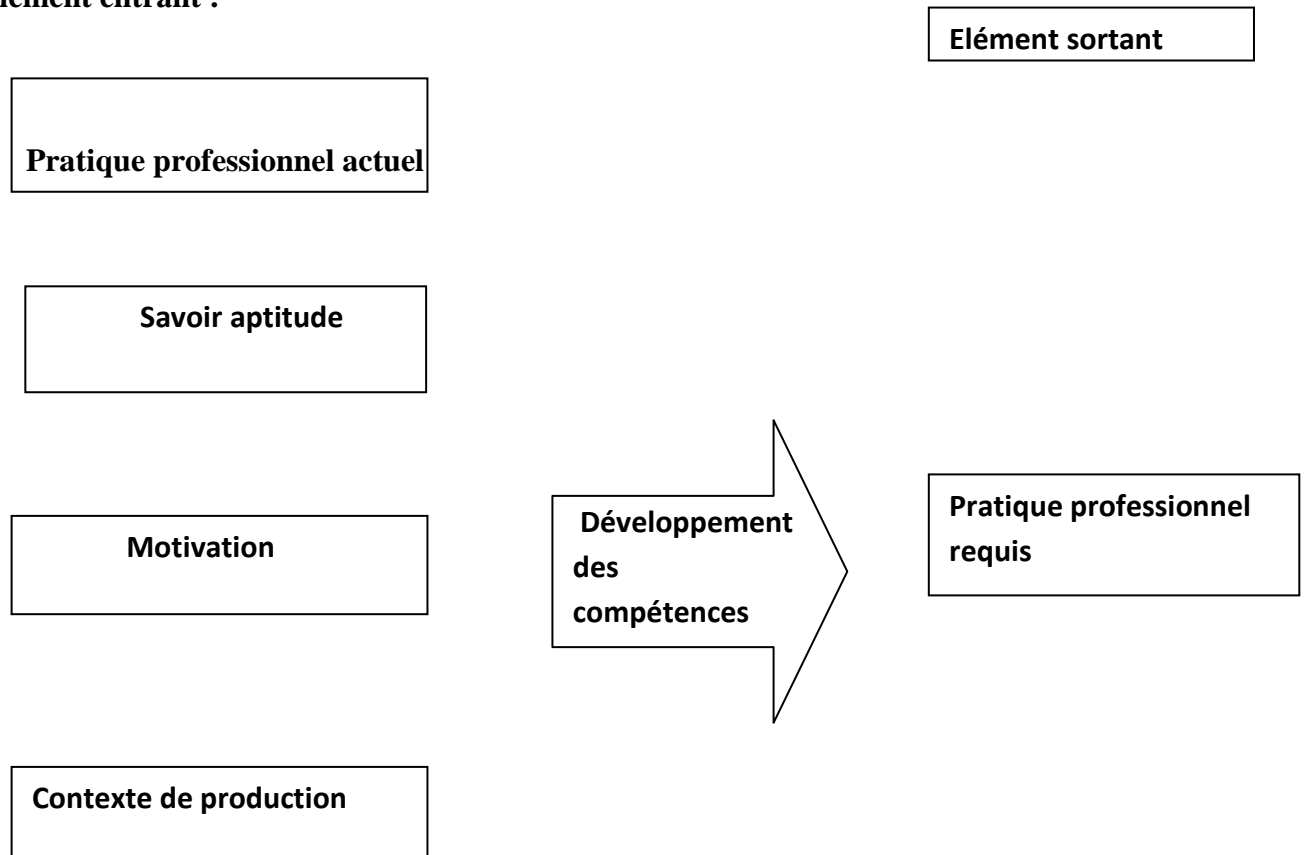
Selon l'AFNOR (association française de normalisation -2004) une des raisons d'être du développement des compétences serait la transformation des éléments entrants en leur apportant de la valeur ajoutée³⁰.

²⁸ C.DEJOUX, « **gestion de compétence et GPEC** », op.cit, 2 éditions, Paris 2013, p87.

²⁹ F.CHARLEUX, P.DEBIEUVRE, « **bâtir une GPEC** », 3^e édition, 2017, p114-118.

³⁰ R.DIEZ, « **transférer les compétences** », groupe EYROLLES, 2012, p38.

Elément entrant :



**Figure N° 01 : Le processus de développement des
Compétences ³¹**

En amont de cette phase de développement se trouve l'entretien d'évaluation qui va pouvoir déterminer un déficit en compétence (manque de savoir ou de pratique) dans le but de trouver le levier de développement des compétences.

La formation va jouer un rôle crucial puisque elle va aider les collaborateurs à convertir leurs ressources en pratique professionnelle observable et mesurable sur le terrain

³¹ A.LARUFFE, « GPEC pour une stratégie durable et adaptation », 2008.

Les trois étapes de développement des compétences :

Trois étapes clés sont recensées et présentées par le schéma :

L'apprentissage : relève de l'obtention de nouvelles connaissances (via la formation).

L'intégration : c'est un établissement d'un lien entre ces nouvelles connaissances et les situations de travail.

En fin la transformation : n'est rien d'autre que l'opérationnalisation des connaissances obtenues (mise en œuvre effective des nouvelles façons de faire).

C'est seulement si ces trois étapes sont prises en compte que chaque individu verrait son statut (avoir des compétences) passer à celui (d'être compétent).³²

il se présente comme suite ;

Nouvelle connaissance

Apprendre.

Intégré

Transformation

Nouvelle pratique

Les trois étapes de développement des compétences (LECOUEUR, 2008).

³² LECOUEUR.E(2008) « **gestion des compétences. Le guide pratique** », Bruxelles.de Boeck

8-2 les axes de développement des compétences :

La compétence d'un collaborateur doit être reliée au trois axe suivant :

❖ **L'axe de l'activité** : c'est tout ce qu'ont appel la connaissance en action c'est réagir son réfléchir (la mise en action de la connaissance), cette axe constitue une dimension nécessaire mais non suffisant de la compétence il ne peut y'avoir de compétence sans savoir faire ou savoir agir.

❖ **L'axe des ressources disponibles** : (personnel et de réseau), ils représentants les ressource acquise personnellement (connaissance, savoir-faire, savoir). soit de réseaux de ressource aux quel il faut faire, savoir faire ou bien (banque de donné, réseau documentaire).

❖ **L'axe de la distanciation** : il s'agit de retour réflexif, ce sujet de ressource et les stratégies d'action qu'il a mis en ouvre. Ce dernier développe sa capacité à conduire lui-même ses apprentissages.³³

9 - les limites et les risques de la gestion des compétences :

Malgré son importance lié aux multiple avantage qu'elle apport la gestion des compétences continue de soulever certaine réserve car cette dernier présente un certaine nombre de risque soi pour l'organisation, soi pour le salarie.

➤ **De coté de l'organisation** : sous estimer l'importance des moyens nécessaire à la mise en ouvre d'une démarche gestion des compétences.

L'élaboration d'outil et de méthode engagée au niveau de la direction de l'entreprise et leur succès dépend de l'engagement de l'ensemble des acteurs.

➤ **De coté de l'individu** : un risque relie à l'accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail par ce que la formation peut s'exercé en d'hors de situation de travail.

D'autre part cette notion (compétence) s'élargit à l'ensemble compétences personnel qui ne sont pas forcément acquissent ni développées dans le contexte professionnel mais dans d'autre activité (culturel, sociale).

- La gestion des compétences engendre de nouvelle règle de concurrence entre les salarie l'ancienneté et le diplôme.
- La gestion des compétences introduit un nouveau critère de différenciation entre les un et les autres.

³³ C.LEBOTERF, « **ingénierie et évaluation des compétences** » ,4édition, édition organisation, paris 2001-2002, p106.

- Le jugement reste en effet toujours provisoire et donc potentiellement mis en doute.³⁴

Conclusion au chapitre :

La compétence traduit une évolution des stratégies de gestion des ressources humaines elle est le concept qui va permettre de formuler et nommer l'ensemble de ces nouvelles exigences à l'égard des travailleurs et aussi renouveler le professionnalisme.

Le développement des compétences définit une doctrine managériale fondée sur une relation gagnant-gagnant, performance et résultat pour l'entreprise, ce dernier garantit l'employabilité pour le salarié, plus encore, il constitue un projet ambitieux quand il désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la création de valeur en entreprise.

³⁴ L.CADIM, F.GUERIR, F.PIGEYRE, J.PRALONG, « pratique et élément de théorie GRH », op.cit, 4^e édition, Paris 2012, p188.

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE : 03
PRESENTATION DE L'ORGANISME
D'ACCUEILLE

Présentation de l'entreprise CEVITAL de Bejaia**Introduction au chapitre :**

Dans ce chapitre nous allons vous présenter l'entreprise d'accueil, et le lieu d'enquête de notre travail de recherche, on va présenter l'historique de l'organisme (CEVITAL), son organigramme, ces différentes direction, sa situation géographique.

On a aussi parlé dans ce chapitre des outils de développement des compétences au regard de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise CEVITAL.

1-l'historique :

CEVITAL est une société par actions au capital privé de 68,760 milliards de DA

- Elle a été créée en mai 1998.
- Elle est implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia.
- Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation son expansion et son développement durant ces dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.
- Selon des document internes a l'entreprise le groupe est passé de 1,6miliards de dollars de chiffre d'affaire et 6 400 salariés en 2007 a 5milliards de dollars de chiffre d'affaires et de 25 000 employés en 2012.

2- la situation géographique de CEVITAL :

A l'arrière port de Bejaia a 200 ML du quai : ce terrain a l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337KM de la colonne ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

Il est à proximité de la RN 26 cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien de faite de la proximité de grandes infrastructures (port et aéroport).

▪ A Bejaia :

Nous avons entrepris la construction des installations suivant :

- Raffiner huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

▪ A EL KSEUR :

Une unité de production de jus de fruits COJEK a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consentie visant a moderniser l'outil de production de jus de fruits COJEK.

Sa capacité de production est de 14 400 T par an .le plan de développement de cette unité portera a 150 000 /an en 2010.

▪ **A TIZI OUZOU :**

A AGOUNI GUEGHRANE : au cœur du massif montagneux d Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

L'unité d'Eau minérale L'alla Khadîdja a été inaugurée en juin 2007.

3 - les produits de complexe CEVITAL :

Ce complexe agros –alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- A. Margarine et graisses végétales.
- B. Sucre blanc.
- C. Sucre liquide.
- D. Silos portuaires.
- E. Boissons.
- F. Huiles végétales.

A. Huiles végétales :

- ◆ **Les huiles de table :** elles sont connues sous les appellations suivant :

FLEURIAL : 100%tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).

ELIO ET FRIDOR : se sont des huiles 100%végétales sans cholestérol,

Contiennent de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la graines de tournesol, Soja et de palme, condition dans des bouteilles de diverses contenance allant de (1a 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 Tonnes /an.
- Part du marché national : 70%
- Exportation vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

B- Margarinerie et graisses végétale :

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E certaines margarines sont destinées a la consommation directe telle que **MATINA ,RANIA ,LE BEURRE GOURMANT ET FLEURIAL**, d'autre sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle ,a l'exemple de la parisienne et **MEDINA (SMEN)**.

Capacité de production : 180 000 tonnes /an /notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen –orient.

C- Sucre blanc :

Il est issu raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1Kg.

CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- ❖ Entrée en production 2eme semestre 2009.
- ❖ Capacité de production : 650 000 tonnes /an avec extension à 1 800 000 tonnes /an.
- ❖ Part du marché national : 85%.
- ❖ Exportation : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes /an des 2010.

D- Sucre liquide :

- ✓ Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes /an.
- ✓ Exportation : 25 000 tonnes /an.

E- Silos portuaires :

Existant :

Le complexe CEVITAL FOOD dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure.

Un projet d'extension est en cours de réalisation.

La capacité de stockage actuelle est de 120 000 T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.

La capacité de stockage horizon au 1^{er} trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2silos horizontaux.

F- Boissons :

Eau minérale, jus de fruits, sodas

L'eau minérale LALLA KHEDIDJA depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent.

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0, 54, Magnésium 7, Sodium 5, Sulfate 7, Bicarbonate 162,.....) Tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale LALLA KHEDIDJA pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale (LALLA KHEDIDJA) et de boissons gazeuse avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jours.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits <EL KSEUR<.

4- L'organisation générale des composantes et les missions de directions :

- **Structure de l'encadrement :** organigramme
- **Mission et services des composants de la DG :**

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 direction :

4-1) La direction Marketing :

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits son principal levier est la connaissance des consommateurs, leur besoins, leur usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par, des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et son évaluation.

4- 2) la Direction des ventes & commerciale :

Elle a en charge de commercialiser toute les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies en relation directe avec la clientèle elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt DES PROSPECTS

4- 3) la direction système d'informations

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité la stratégie et la performance de l'entreprise

Elle doit ainsi veiller a la cohérence des moyens informatiques et de communication mises a la disposition des utilisateurs a leur mise niveau a leur maitrise technique et a leur disponibilité et opérationnalité permanente et en tout sécurité

Elle définit également dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

4-4) La direction des Finances et Comptabilité :

- Préparer et mettre à jours les budgets
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes
- Pratiquer le contrôle de gestion
- Faire le Reporting périodique

4- 5)la direction industrielle :

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

- Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipement, organisation....) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.
- Les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...)
- Est responsable de la politique environnement et sécurité
- Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

4- 6) la direction des Ressources Humaines :

Définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en linge avec la politique RH groupe.

- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL FOOD.
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous aspects de gestion ressources humaines, établit et maitrise les procédures.
- Assure le recrutement
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel.

- Assister la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

4- 7) -la direction approvisionnements :

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre cout afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

4- 8) - la direction logistique :

Expédie les produits finis (sucre, margarine, margarine, Eau minérale,.....), qui consiste à charger les camions à livre aux clients sur site et des dépôts logistique.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelque matière première intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS,.....).

Gère les stocks de produit finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et régionaux (Alger, Oran, Sétif,....).

4- 9) -la direction des silos :

- Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.
- Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières.
- Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.
- Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

4- 10) -la direction des Boisson :

Le pole boissons et plastiques comprends trois unités industrielles situées en dehors de la suite de Bejaia :

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à AGOUNI-GUEGHRANE (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK.

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballage pour les produits de Margarine et les huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'EL KSEUR, COJEK est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en jus, Nectars et conserves le groupe ambitionne d'être leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

4-11) -la direction pole sucre :

Le pole sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T /J, une raffinerie de sucre solide 3000 T/J qui sera mise en service en mars 2010.sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes.nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

4-12) -la direction QHSE :

- Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standard internationaux.
- Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité.
- Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de Nos installations.
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

4-13) -la direction énergie et utilités :

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre a chaque procès : d'environ 450M3/H d'eau (brut, osmose, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H de l'électricité haute tension, moyenne tension et basse tension, avec capacité de 50MW.

4-14) -la direction maintenance et travaux neufs :

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés planifie et assure la maintenance pour l'ensemble des installations.
- Gère et déploie avec le directeur industriel et les directeurs de pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie /utilité (depuis la définition du procès jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier).
- Rédige les cahiers des charges en interne.
- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

5- Les activités de CEVITAL :

L'ensemble des activités de CEVITAL sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales et de sucre elles se présentent comme suit :

- Raffinage des huiles (1800 tonnes/jour).
- Conditionnement d'huile finie (1400 tonnes/jour).
- Production de Margarine (600 tonnes/ jour).
- Fabrication d'emballage PET (poly Ethylène téréphtalate) (9600 unités /heure).
- Raffinage du sucre roux (1600 tonnes /jour).
- Boissons.
- Stockage céréales (120 000 tonnes).

CEVITAL envisage d'entendre ses activités à la minoterie et à la savonnerie.

6 Les produits de qualité de CEVITAL :

CEVITAL donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le procès de certification ISO 22000 version 2005.

Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

Synchronise et optimise les différents maillons de la chaîne logistique de l'entreprise dans le souci permanent d'améliorer les services rendus aux clients.

7 les outils de développements de compétences au regard de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise CEVITAL :

Pour cause que les agenda des entreprises n'a cessé de se remplir ,sous la pression conjointe de problématique d'emploi et de travail celle-ci interrogent les pratique de GPEC en vigueur ainsi que les condition de leur développements dans les enivremments de travail, l'entreprise CEVITAL élabore une gestion anticipative et préventive des ressources humaines afin de réduire l'écart entre les besoin en ressource selon la stratégie de l'entreprise en effectif et la qualité performance à partir de développement des compétences dans le but de la réalisation d' une meilleur adaptation au changement et au mutation technologique. Et pour répondre a ça la GPEC selon l'entreprise CEVITAL suive un plan de développement des compétences à travers les facteur suivant :

- ❖ **La formation :** dans le but de réduire les écarts des compétences entre les salarié CEVITAL fait appel à la formation pour mettre à jour les connaissances managériales et techniques sur la nouvelle réglementation et procédures ainsi que le développement technologique, préparer le plan de relève, et aussi trouver un équilibre dans le processus GPEC entre les entrées (en amont) et les sorties (objectif à atteindre (résultat)).
- ❖ **La mobilité :** la GPEC permet de participer au développement des compétences par la mobilité, pour faire une organisation RH il faut instaurer un processus de mobilité bien défini par ce que logiquement l'entreprise elle ne dépend pas des personnes seulement elle faut qu'elle poursuive ces activités donc il faut faire un transfert après chaque formation.

Ce dernier crée la polyvalence de poste.

C'est un planning pendant l'année (faire un tour de service RH après une évaluation dans la même structure) réaffecter les RH en fonction.

Le but de la GPEC c'est pécher les salariés compétents existant pour la détermination des fiches de poste, là où le salarié peut déterminer si le poste qu'il occupe lui convient ou non et après vient l'auto-évaluation, les connaissances, les capacités il peut détecter si il est satisfait vraiment dans son poste ou bien il mérite un autre.

- ❖ **L'expérience :** cela ça compte. Par ce que CEVITAL cherche toujours des salariés compétents et expérimentés en même temps pour ne pas perdre de temps là où le collaborateur s'intègre facilement, et dans le cas contraire l'entreprise va s'engager et intervenir soit par la formation ou bien disposer d'un coaching et cela peut se détecter après une démarche anticipative des emplois et compétences.
- ❖ **L'entretien annuel d'évaluation :** ce dernier permet de suivre le salarié dans son niveau de compétence aussi que dans les compétences qu'il peut développer, afin de réaliser une évaluation des personnes en vue de réduire les écarts entre les ressources disponibles et les besoins futurs.
- ❖ **Le recrutement :** CEVITAL élabore un plan de recrutement pour identifier les besoins en recrutement en envoyant les demandes de besoins au responsable de structure qui seront analysés en collaboration avec le service GPEC à travers l'organigramme et les fiches de poste afin de déterminer les exigences et les objectifs de chaque poste de travail.
L'entreprise peut appliquer un recrutement interne si les compétences recherchées sont disponibles dans l'entreprise, dans le cas contraire cette dernière (l'entreprise) va passer vers le recrutement externe (recruter des nouveaux salariés si les nouvelles compétences requises ne sont pas présentes).

- ❖ **Le bilane de compétence** : c'est un outil de gestion individuelle des compétences pour l'identification et la définition des plans de formation, les promotions .la GPEC va faire le point sur les expériences professionnel et personnelle pour identifier les savoir, compétence aptitude.
- ❖ **L'analyse de poste** : un outil qui représente et détermine les activités principale a travers l'organigramme, et la fiche de poste. L'entreprise CEVITAL élabore ce dernier pour déclaré les potentielle inexploitées.
- ❖ **L'évaluation de métier par compétence** : c'est-à-dire sa disposition à mobilisé a combiner et à mettre en ouvre des ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être)en situation de travail CEVITAL dispose d'un system d'évaluation annuelle par apport aux niveau de compétence pour évalué le potentiel qui réalise une gestion anticipative des empois et des compétences efficaces.
- ❖ **L'entretien d'évaluation** : l'entreprise CEVITAL mise en ouvre un système qui est basé sur un entretien dans le but d'accroitre la compétence du collaborateur pour évaluer leur performance et le potentiel le fait d'agir en miroir et de faire un retour d'information à quelqu'un de ses points fort et ses points à amélioré va lui permettre de développer les premier et de renforcer les second.
- ❖ **référentielle compétence** : c'est un outil qui permettre à l'entreprise d'identifier les compétences nécessaire à l'exercice d'un métier, d'une fonction.
L'entreprise CEVITAL utilise ce dernier dans le but dans le but d'identifier les compétences attendus par l'entreprise pour exercer des activités selon sa manier de faire conformes au objectif et à la valeur de l'entreprise.
Ce dernier projette dans l'avenir pour entrainer les activités ou les opérations que CEVITAL souhaite voire réalisé ou le comportement professionnel qu'il souhaite voire évaluer dans un enivrement changeant.

Conclusion au chapitre :

À partir de la présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL, nous avons pu découvrir la structure de cette dernière et ses différents départements qui la constituent, surtout celui de la fonction ressource humaine, là où on a effectué notre travail de recherche dans le cas pratique pour essayer de le relier à notre recherche théorique.

CHAPITRE : 04

ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Introduction au chapitre :

Nous consacrons ce présent chapitre à l'analyse des données recueillies ainsi qu'à leur interprétation. Nous présenterons les résultats obtenus sous forme d'un entretien suivi, par un ensemble des tableaux qui vont nous aider à confirmer ou à infirmer nos deux hypothèses suivantes :

- La **GPEC** a un impact sur les aptitudes (savoir-faire) des collaborateurs au sein de l'entreprise **CEVITAL**
- La **GPEC** a un impact sur les attitudes (savoir-être) des collaborateurs au sein de l'entreprise **CEVITAL**

1. Présentation de la méthodologie de recherche :

Dans cette partie, nous allons présenter les étapes ou la démarche de notre enquête, à travers la sélection d'un échantillon, de la présentation des outils qui nous ont permis d'effectuer cette présente étude, suivi des différents résultats obtenus

1.1. Présentation de l'étude :

L'enquête de terrain a été menée au sein de l'entreprise **CEVITAL**. Elle s'est déroulée durant une période d'un mois (**du 04/04/2019 jusqu'au 09/05/2019**)

1.2. L'échantillon : Pour bien mener notre recherche sur le terrain nous avons ciblé deux catégories (**cadre et maîtrise**) à travers un questionnaire qui se compose de :

1.3. Les outils de recueil d'informations

Le recueil d'informations c'était à l'aide de deux outils qui sont comme suit :

1.3.1. Entretien : Cet entretien s'est déroulé avec le chef de formation de **CEVITAL** et le responsable de service GPEC pour but de nous donner quelques détails sur la GPEC et son impact sur le développement des compétences de l'ensemble des salariés

1.3.2. Questionnaire : Il comprend vingt-quatre (24) questions et s'articule en trois (03) grandes parties. La première contient quatre (04) questions, et vise le recueil d'informations portant sur le profil du répondant et sur la structure sur laquelle il exerce son activité.

La seconde regroupe seize (16) questions visant le recueil d'informations sur la GPEC et son impact sur le développement des compétences au sein de **CEVITAL**. Enfin la dernière partie qui regroupe quatre (04) questions, permet au répondant de nous donner son point de vue sur la pratique **GPEC**

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

Pour le questionnaire nous avons distribué 50 exemplaires, et nous avons récupéré que 30

Concernant notre questionnaire il se compose :

- ✓ Question semi-ouvert ; la réponse au choix multiple.
- ✓ Question fermée ; la réponse par oui ou non.
- ✓ Quatre questions ouvertes.

Pour la réalisation de notre enquête sur le terrain, nous avons passés par les étapes suivantes :

- ✓ L'élaboration d'un guide d'entretien.
- ✓ La distribution des questionnaires.
- ✓ La récupération des questionnaires.
- ✓ L'analyse des résultats obtenus.

Les problèmes rencontrés

Nous avons rencontrés lors de notre enquête au niveau de **CEVITAL** certains difficultés, soit dans le nombre des questionnaires que nous avons récupérés, vu qu'on n'a pas pu récupérer la totalité, et aussi les réponses à notre questionnaire surtout pour les axes relatives aux développements des compétences, ce qui explique que CEVITAL ignore plusieurs volets de la GPEC tels que la gestion de carrière professionnelles et le recrutement

La durée de stage est trop courte

Manque de documentations pour mieux éclairer et enrichir notre travail de recherche

Le problème qui se pose au niveau de déroulement de l'entretien direct avec le responsable GPEC

La confidentialité des informations

Manque de disponibilité des cadres

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

2. l'entretien Le tableau suivant synthétise les informations que nous avons recueillies à travers l'entretien au sein de l'entreprise CEVITAL

Question	Réponse
Question 01 : quel sont les attends de l'entreprise de la démarche GPEC sur le développement des compétences ?	Parlent de développement des compétences signifie l'évolution des carrières qui veut dire développement de l'entreprise. Cela signifie aussi que la GPEC permet de détecter les métiers stratégiques et d'anticiper les besoins en compétences d'une entreprise
Question 02 : qu'elle est l'impact de la GPEC sur le savoir faire ?	La GPEC permet à l'entreprise et aux responsables de ressource humaine de mettre la bonne personne dans son poste et prendre en considération ces compétences et connaissance dans son domaine bien précis sans négliger le développement de son savoir théorique et pratique par le Billet de formation continu dans l'objectif d'assurer une évolution du carrière bien déterminer.
Question 03 : qu'elle est l'impact de la GPEC sur le savoir être ?	Elle permettre d'évaluer et mettre le point sur l'attitude de la personne et son comportement ainsi que sa personnalité par apport aux exigences du poste
Question 04 : quel est l'objectif souhaité de CEVITAL à travers la GPEC	Grace a la GPEC, l'entreprise CEVITAL peut réaliser plusieurs objectifs sur le plan de l'évolution de l'entreprise. <ul style="list-style-type: none">➤ L'évaluation des collaborateurs.➤ Détecter le besoin en formation.➤ Gérer le recrutement.➤ Déterminer les postes de travail.➤ Définir les taches de chaque poste.

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

Question 05 : comment la GPEC peut évaluer les qualifications des salariés ?	Avoir un bon suivi de carrière des salariés avec activation et mise à jour permanente des postes et compétences, domaine et emploi en respectant les effectifs qui sont bien déterminés dans les différents organigrammes de l'entreprise CEVITAL.
Question 06 : quelle est la raison pour laquelle l'entreprise CEVITAL s'engage dans la GPEC ?	Le Développement la valorisation du capital humain, les compétences managériales et métier tout en respectant les valeurs de l'entreprise pour répondre aux objectifs stratégiques.
Question 07 : quel est la stratégie utilisée par la GPEC afin de valoriser la performance des employés ?	<p>Tout d'abord l'entreprise CEVITAL souligne des objectifs annuels à atteindre, les fonctions seront déclinées par objectif (préparer une casquette par objectif) et il sera traduit à travers les évaluations (entretien d'évaluation)</p> <p>A partir de là, on distingue des compétences qui peuvent exister au sein de l'entreprise CEVITAL ;</p> <p>Compétence métier : ils sont reliés aux métiers et à la fiche de poste (exigences de poste).</p> <p>Compétence transversale : c'est des compétences communes qui existent dans toutes les fonctions de l'entreprise exemple ; la langue étrangère</p> <p>Les valeurs de l'entreprise : (sa façon de penser).</p> <p>La GPEC permet aux salariés de faire une auto-évaluation, pour qu'ils puissent connaître leur capacité et niveaux de maîtrise et détecter l'écart entre les compétences existantes et les compétences attendues, à partir de là l'entreprise doit préparer un plan d'action (formation), ces évaluations seront appliquées sur tout</p>

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

	<p>les départements existant dans l'entreprise qui vont être calculer pour déterminer une moyenne générale par rapport à la structure.</p> <p>Après l'évaluation et à partir de l'analyse des résultats obtenue, on arrive à la phase plan d'action pour réduire ces écarts, par un plan de formation. et ces résultats seront en pourcentage. comme suite :</p> <p>25%=niveau insuffisant il n'est pas bien dans son poste, il faut de le changer le poste</p> <p>50%= il est bien dans son poste avec une possibilité d'avoir une formation</p> <p>(75%-80%)= c'est un potentiel.</p> <p>(80%-90%)= c'est un talent et il faut le suivis pour améliorer sa performance.</p> <p>Et ces écarts vont être communiqués de la part de département GPEC et le service formation</p> <p>Ces écarts déterminent le besoin de formation</p>
--	--

Source : réalisé par nous soins

L'analyse de l'entretien :

Pour la premier question : la réponse de cette question nous a permet de dire que la GPEC correspond à une démarche de prévision, de disposer des ressource humaine dont elle a besoin pour réaliser sa stratégie, autrement dit la GPEC permettre d'assurer l'amélioration ainsi pour faire face a la concurrence.

Pour la deuxième question : à travers cette question on peut constater que la mise en ouvre d'une démarche GPEC peut influencer sur le savoir faire des individus par ce qu'elle permettre de clarifier les choses en terme d'identification des compétence ,et elle assure aussi l'amélioration de la maitrise de travail afin d'avoir un personnel compétant et détecter les taches de chaque salarie ,donc le développement des attitudes besoin de la GPEC pour assurer l'évaluation des compétences et les qualifications des employés et comment bénéficier de leur compétences.

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

Pour la troisième question : on peut dire que l'application de la démarche GPEC permette d'avoir un personnel, bien motivé qui vas lui permettre de s'adapter facilement à l'évolution, cette approche comportemental contribue à motivé les salariés et a améliorer leur performances.

Pour la quatrième question : nous n'avons constaté que la GPEC à un rôle important sur l'évolution de l'entreprise, pour avoir une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences, une meilleure maitrise, et un bon développement de la compétitivité,

Pour la cinquième question : nous déduisons que la GPEC permette de développer le comportement professionnel de l'individu, ainsi que ces aptitudes a fin de pouvoir développer le son niveau de maitrise, ainsi que son comportement à travers le volet de formation.

Pour la sixième question : nous avons constaté que la GPEC permet aux nombreux des salariés de se reconnaître et de construire des nouvelles relations, ainsi l'intégration et l'adaptation de l'individu dans son milieu professionnel également le développement des l'entreprise

Pour la septième question : à partir de cette question on déduit que l'entreprise, CEVITAL utilise des stratégies pour donner une valeur au travail et le rendre plus important comme ; l'évaluation, la formation qui sont concéder comme les moyens qui développent et améliorent la performance des salariés.

Selon ces résultats on peut conclure que l'objectif de la démarche GPEC au sein de l'entreprise CEVITAL, vise à préparer les compétences de demain pour cela il faut donner une importance aux métiers de l'entreprise, pour identifier le nombre de poste et les écarts de compétence dans l'entreprise afin de rendre cette procédure objective et donner une direction au développement de compétence.

Une fois que les métiers et les compétences sont définis, l'entreprise CEVITAL va pouvoir mesurer les écarts entre les compétences dont elle a besoin et celles disponible dans l'entreprise, afin de déterminer, d'identifier et de sélectionner des leviers d'action a fin de réduire ces écart, la reconnaissance semble être un élément d'engagement et de motivation.

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

Donc la GPEC a un impact majeur sur le système de développement des compétences.

3. Questionnaire

3.1. Analyses et interprétation des résultats : Après avoir développé les différentes réponses collectées via notre entretien, nous allons intéresser aux réponses collectés auprès des nos interrogés

Tableau n°1 : la répartition de l'échantillon selon le genre :

Genre	fréquence	%
masculins	19	63.33%
Féminins	11	36.67%
Total	30	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

Nous constatons d'après le tableau que 65.33% de la population est de sexe masculin, suivi par 36.67% qui représentent le sexe féminin

On remarque que le pourcentage du sexe masculin est plus élevé par rapport à celui du sexe féminin.

Tableau n°02 : la répartition de l'échantillon selon l'âge :

Catégorie d'âge	Fréquence	%
(20 -30 ans)	06	20%
(31 -40ans)	16	53.34%
(41 -50ans)	06	20%
Plus de 50 ans	02	6.66%
Total	30	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

Selon les données de ce tableau, nous avons remarqué que la plupart de nos enquêtés sont âgés entre (31 et 40ans) soit 53.34% de l'effectif global (30 enquêtés) et aussi un

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

équilibre enregistré dans les deux catégories [20ans -30ans] et [41ans-50ans] et une faible présence dans la tranche d'âge de plus de 50ans, soit 6% de l'effectifs global

Cela explique que la motivation règne en maitre à CEVITAL, notamment dans le département ressource humaine

Tableau n°03 : la répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles :

Catégorie socioprofessionnel	Fréquence	%
Cadre	08	26,67
Maitrise	22	73,33
Total	30	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

Les résultats de ce tableau nous permettent de constater que la catégorie la plus prépondérante est celle de maitrise avec une fréquence de 22 salariés soit 73.3% de notre population étudiée, par rapport à la catégorie cadre, on trouve 08 salariés qui représentent 26.67% de l'ensemble des effectifs

Tableau n°04 : la répartition de l'échantillon selon l'expérience :

L'expérience	Fréquence	%
(1- 3 ans)	03	10%
(4- 6 ans)	12	40%
(7- 10 ans)	13	43.34%
Plus de 10 ans	02	06.66%
Total	30	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

Ce tableau montre l'ancienneté des interrogés. La majorité d'entre eux ont une ancienneté qui varie entre (04ans et 10ans) soit 83.34%

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

Pour d'autre, elle va de (1an à 03ans) avec trois personnes et deux, dont l'ancienneté est plus de dix ans.

Selon ces résultat, on déduit que la plus part de nos interrogés ont de l'expérience qui influe sur le comportement professionnel

3.2 Analyse de la première hypothèse :

Tableau n°05 : la maitrise de travail dans le cadre de la GPEC

cadres				Maitrise			
oui		non		oui		non	
F	%	F	%	F	%	F	%
05	84	03	16				
				18	81,81	04	18,19
Total		08	100	Total		22	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

A partir de ce tableau qui désigne l'amélioration dans la maitrise de travail à travers la GPEC au sein de l'entreprise CEVITAL, nous constatons que la majorité des cadres au nombre de 05 sur 08 ont confirmé que la GPEC améliore la maitrise de leur travail, à travers la formation, l'un de nos enquêtés déclare « *lorsqu'il ya une formation adéquate, suivie d'un plan bien planifié, le salarié devient plus performant* »

Le même cas pour la catégorie maitrise, on trouve presque la majorité soit 95% sont satisfaits de la GPEC pour l'amélioration de leur maitrise au travail

Par contre, il ya deux personnes qui ont répondu que la GPEC ne permet pas une bonne amélioration dans leurs emplois, et cela peut se confirmer par apport à leurs réponses. L'un des deux déclare : « *Personnellement, c'est mes passions initiales qui me permettent d'être compétent* ».

Un autre rajoute « *personnellement, je ne m'intéresse pas à cette pratique, parce que c'est le salaire qui me pousse à m'adapter dans ma carrière et être actif*»

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

Nous déduisons donc que l'entreprise **CEVITAL** accorde beaucoup d'importance à la formation de ses employés, cela permet d'exercer et de maîtriser bien son travail et aussi, pour être plus performant et compétent.

A Partir de là, on peut dire que la GPEC est un outil d'optimisation de la maîtrise, elle permet d'avoir une bonne adéquation entre le poste occupé et le salarié

Tableau n°06 : la politique adoptée pour le développement des savoir faire

cadres				Maîtrise			
oui		non		oui		Non	
F	%	F	%	F	%	F	%
04	50	04	50	15	68.18	07	31.82
TOTAL		08	100			22	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

D'après ce tableau en a constaté que la majorité des repense de nos enquêtes qui se revient a dix neuf (19) fréquence sur trente (30) confirment que la politique adoptées au sein de CEVITAL est la formation du personnel, selon nos enquêtés ils déclarent : « *Ils fond appel à l'outil de formation qui est un accompagnement durant une période donnés, c'est à travers un plan de formation qu'on pourra avoir le développement de compétence* » et d'autre disent « *la seule politique qui existe à CEVITAL est le volet de formation* ».

Donc CEVITAL accord beaucoup d'importance à la formation de ses salariés, c'est un outil qui lui permet de conduire sa politique des ressources humaines

Mais contrairement a ceux qui ont pas satisfait de cette politique, ils ont déclaré : « *Actuellement, il n'ya pas de politique* » même un autre a dit : « *il n'ya pas beaucoup de politique, seule la politique de formation* »

Donc nous pouvons dire que CEVITAL n'applique pas la politique de développement de compétence à cent pour cent, car elle se base principalement sur le volet formation

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

Tableau n°07 : l'expérience au regard de la GPEC

cadres				Maitrise			
oui		non		oui		Non	
F	%	F	%	F	%	F	%
08	100	0	0	22	100	0	0
TOTAL		08	100			22	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

A partir de ce tableau qui désigne l'importance de l'expérience au sein de l'entreprise CEVITAL, on trouve que les employés des deux catégories (cadres et maîtrise) ont confirmé que le service des ressources humaines prend l'expérience comme premier degré, l'un des salariés déclare « l'expérience dans CEVITAL et exactement dans les services des ressources humaines est considérée comme l'un des piliers les plus importants, vu le rôle que joue la gestion des carrières

Nous constatons que la GPEC au sein de l'entreprise CEVITAL accorde beaucoup d'importance à l'expérience qui est considérée comme l'une des composantes fondamentales du professionnalisme. Elle transforme des connaissances en compétences pratiques. Ces connaissances orientent nos choix, nos décisions et notre savoir-faire, à partir de là, on peut confirmer que la GPEC a CEVITAL prend l'expérience en considération pour améliorer le savoir-faire de ses collaborateurs

Tableau n°08 : le degré de satisfaction par apport à la démarche d'anticipation

CADRE				MAITRISE			
OUI		NON		OUI		NON	
F	%	F	%	F	%	F	%
05	62.5	03	37.5	16	72.72	06	27.28
TOTAL		08	100	TOTAL		22	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

Les données de ce tableau montrent que la majorité de nos enquêtés sont satisfaits de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi on note une fréquence de vingt - un (21) personnes qui confirment cette idée, cela peut se confirmer selon leur réponse : « *la démarche elle n'est pas vraiment appliquée à cent pour cent, mais on peut dire qu'elle est suffisante* »

En se sens un autre ajoute : « *cette gestion des emplois et des compétences nous a permet de bénéficier beaucoup de chose et de m'adapter facilement, donc je suis très satisfait* ».

Mais pour ceux qui ont répondu par non, avec une fréquence de neuf (09), cela à été exprimé par : « *je ne suis pas satisfait parce que ya pas de compétitivité entre les salariés* ».

Nous décuisons donc que CEVITAL n'a pas pu encore satisfait l'ensemble des ses collaborateurs dans le cadre de la GPEC, mais cette dernière a enregistré plusieurs objectifs par rapport a son jeune âge dans cette entreprise

Tableau n°09 :l'amélioration de l'habilité des collaborateurs au sein de l'entreprise CEVITAL

CADRE				MAITRISE			
OUI		NON		OUI		NON	
F	%	F	%	F	%	F	%
05	62.5	03	37.5	19	86.36	03	13.64
TOTAL		08	100	TOTAL		22	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

A travers de ce tableau qui désigne l'influence de la GPEC sur les aptitudes de nos interrogés, on peut constater que la GPEC améliore fortement le savoir-faire des travailleurs au sein de l'entreprise CEVITAL, en effet, on trouve la majorité de nos interrogés affirment que leurs niveaux varient entre amélioré et beaucoup amélioré, et une toute petite minorité qu'ils ne sont pas satisfaits

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

L'un des cadres dit qu'il est bien satisfait dans son travail, et qu'il a bien amélioré ses compétences, grâce aux pratiques de la GPEC qui développent leurs performances et leurs savoir-faire.

A cet effet, nous déduisons que la GPEC est un facteur déterminant pour améliorer les aptitudes des salariés de l'entreprise CEVITAL, elle permet de mettre la bonne personne dans le bon poste et de suivre l'évolution des carrières

3.3.La synthèse de la première hypothèse :

Notre recherche effectuée au sein de l'entreprise CEVITAL, qui porte sur « **l'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur le développement des compétences** », nous a permis de recueillir un certain nombre d'informations auprès des deux catégories (cadre et maîtrise) qui confirment que la GPEC est bien connue dans cette entreprise.

Notre première hypothèse qui porte sur : « **la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son impact sur les aptitudes (savoir-faire) des collaborateurs**», ont conduit aux résultats suivants :

Nous constatons que la GPEC dans l'amélioration de la maîtrise de travail des salariés est très importante, elle permet une bonne stabilité dans l'emploi et à travers la formation, les salariés peuvent améliorer leur maîtrise, développer leur savoir-faire et détecter leurs besoins. En effet, la GPEC est un domaine essentiel dans le développement des ressources humaines, par ce que, c'est le levier de développement de l'entreprise, cela a été justifié par le tableau n°05.

La politique de formation est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes formulées par les salariés et en particuliers à celle de l'employabilité cela a été justifié par le tableau n°6

Le tableau n°7 confirme que la GPEC au sein de l'entreprise CEVITAL accorde beaucoup d'importance à l'expérience pour l'amélioration des aptitudes de ses collaborateurs, autrement dit, le savoir-faire semble procéder de l'expérience qui semble être le point de départ de la plupart des connaissances.

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

L'expérience transforme des connaissances en compétences pratiques. Ces connaissances qui vont orienter nos choix et nos décisions, donc, à partir de là, on peut dire qu'avoir de l'expérience signifie être qualifié et être compétent.

Le tableau n°08 traite la question sur la satisfaction des employés par apport à la démarche d'anticipation, selon cette question nous déduisons que la GPEC a CEVITAL ne peut satisfaire l'ensemble des salariés avec le seul volet qui est la formation, donc elle doit développer sa politique et toucher les différentes axes de la GPEC

Le tableau n°09 confirme que la GPEC considérée comme un outil de prévision, elle Oriente la gestion des ressources humaines vers l'avenir et développer l'employabilité des salariés, elle Permet aussi à chaque salarié d'élaborer un projet d'évolution personnelle, et de le mettre en œuvre au sein de l'entreprise et surtout, de détecter les compétences cachées.

Conclusion N°01 : selon les résultats précédents, nous pouvons affirmer que la première hypothèse est confirmée

3.4. Analyse de la deuxième hypothèse :

Tableau n°10 : la GPEC permet-elle la stabilité dans l'emploi des salariés

CADRE				MAITRISE			
OUI		NON		OUI		NON	
F	%	F	%	F	%	F	%
08	100	00	00	20	90.90	02	9.1
TOTAL		08	100	TOTAL		22	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

D'après les données recueillies auprès de notre échantillon et après l'analyse de l'ensemble de ces réponses, on constate que la majorité de nos enquêtés avec une fréquence de vingt huit (28) déclarent que la GPEC permet une bonne stabilité dans leurs emplois, pour eux, le travail demande un temps d'adaptation et d'intégration

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

dans le monde professionnel qui permettra de travailler dans des bonnes conditions de travail.

L'un des cadre déclare : « *la GPEC permet une bonne stabilité dans mon emploi, car elle permet aux salariés d'évaluer leurs poste d'une manière efficace, moi jusqu'à présent je suis bien* »

Par contre il ya deux personnes qui ont répondu ; « *la GPEC ne permet pas une bonne stabilité dans leurs emplois*»

A partir des ces résultats obtenus par nos enquêtés, on peut déduire que la GPEC est un facteur déterminant pour assurer la stabilité et la pérennité des salariés et pour développer leur savoir être au sein de l'entreprise.

Tableau n°11 : le climat social dans l'entreprise

CADRE				MAITRISE			
OUI		NON		OUI		NON	
F	%	F	%	F	%	F	%
08	100	00	00	21	95.45	01	4.55
TOTAL		08	100	TOTAL		22	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

A partir de ces information qui désigne les caractéristiques du climat social au sein de l'entreprise CEVITAL, nous constatons que presque tout les employés au membre dix (29) confirment que le climat social est bon, cela se confirme d'après leurs réponses.

L'un des cadres déclare « *le climat social au sein de l'entreprise CEVITAL est un climat favorable en vue de rôle que joue la gestion des carrières et l'impotence qui lui attribuer* ».

Dans le même sens un autre a dit « *pour le moment c'est tranquille, il est bon avec une attente entre les collègues, respect, aide* »

Nous déduisons donc que le climat social au sein de l'entreprise CEVITAL est bien, c'est un climat favorable qui permet d'entraîner la motivation chez les salariés dans le sens ou ils vont sentir bien, et aussi d'améliorer leur attitudes et développer les

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

relations professionnelles de qualité et ainsi susciter la motivation au sein de l'équipe de travail.

Tableau n°12: le développement des attitudes professionnelles à travers la GPEC

CADRE				MAITRISE			
OUI		NON		OUI		NON	
F	%	F	%	F	%	F	%
06	75	02	25	19	86.63	03	13.67
TOTAL		08	100	TOTAL		22	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

A travers l'analyse de ce tableau, nous constatons que l'entreprise CEVITAL accorde beaucoup d'importance pour améliorer les attitudes de ces collaborateurs, et que 25 salariés de l'effectif global, dont 19 dans la catégorie maîtrise et 06 dans la catégorie cadre confirment qu'à travers la GPEC, ils arrivent à développer leur savoir être.

Donc, nous déduisons que la GPEC permet d'évaluer et de mettre le point sur le savoir être de la personne et son comportement, ainsi que sa personnalité par rapport aux exigences de poste occupé, autrement dit, l'amélioration des attitudes au sein de l'entreprise CEVITAL permet de montrer que l'individu peut être bien adapté à des situations existantes, Donc, le salarié essaye toujours d'être à la hauteur pour mieux évaluer son positionnement au sein de l'entreprise qui lui permet d'avoir une récompense de promotion.

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

Tableau n°13 : l'importance de la GPEC par rapport à l'évolution de CEVITAL

CADRE				MAITRISE			
OUI		NON		OUI		NON	
F	%	F	%	F	%	F	%
07	87,5	01	12,5	20	90,90	02	09,1
TOTAL		08	100	TOTAL		22	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

Le tableau désigne l'importance de la GPEC et son rôle sur l'évolution de l'entreprise CEVITAL, nous avons constaté que la majorité des deux catégories ont garanti que la GPEC joue un rôle majeur par rapport à l'évolution de leur entreprise

Par ailleurs, une minorité n'a pas ressenti ou bien remarqué l'évolution de l'entreprise par la GPEC.

D'après les résultats obtenus, on peut constater que CEVITAL a enregistré une évolution remarquable dans la fonction RH qui a été mieux développée après l'intégration de la démarche GPEC. En effet, avoir un personnel compétent et plus performant qui maîtrise son travail en adéquation avec son savoir-faire peut créer de la valeur ajoutée et rendre le salarié plus productif et cela participe à l'évolution et le développement de l'entreprise.

Tableau n°14 : le rôle de la GPEC sur l'évolution du développement des compétences

CADRE				MAITRISE			
OUI		NON		OUI		NON	
F	%	F	%	F	%	F	%
05	62.5	03	37.5	19	86.36	03	13.64
TOTAL		08	100	TOTAL		22	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

A travers l'analyse de ce tableau, nous constatons que la GPEC joue un rôle important sur l'évolution du développement au sein de l'entreprise CEVITAL, on note que 24 de nos interrogés affirment qu'à travers la formation qui est l'une des pratiques de la GPEC, nous pouvons évaluer le développement des compétences

D'après l'information obtenue, nous pouvons dire que la GPEC a un rôle sur le développement des compétences au sein de l'entreprise CEVITAL à travers la formation qui permettra à chaque participant de développer ses compétences et améliore son savoir-faire et savoir être, grâce aux entretiens d'évaluation qui vont identifier les écarts de compétences.

Tableau n°15 : les entretiens d'évaluations

CADRE				MAITRISE			
OUI		NON		OUI		NON	
F	%	F	%	F	%	F	%
08	100	0	0	22	100	0	0
TOTAL		08	100	TOTAL		22	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

Les informations de ce tableau confirment que l'entreprise CEVITAL applique les entretiens d'évaluation, cela se fait par un échange avec un agent et son supérieur hiérarchique afin d'identifier les écarts entre les compétences dont il dispose et les exigences du poste qu'il occupe et de le faire adapter aux évolutions de l'environnement et la stratégie de l'entreprise

Donc les entretiens d'évaluations est une démarche indispensable pour pouvoir gérer les ressources humaines et identifier la capacité des collaborateurs à la participation au regard du changement pour faciliter leur intégration et de le faire sentir qu'il est un membre actif et essentiel pour l'évolution de l'organisation.

En effet, l'évaluation n'est pas seulement le fait de juger les compétences professionnelles de l'individu, mais aussi, la reconnaissance des attitudes et le

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

comportement des individus qui veut dire que ces entretiens d'évaluation influent d'une façon directe sur le savoir être des collaborateurs

3.5. La synthèse de la deuxième hypothèse

Après avoir confirmé la première hypothèse, on expose notre deuxième hypothèse correspondant à « l'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur les attitudes (savoir être) des collaborateurs ».

Après l'analyse et l'interprétation des résultats de cette dernière, on peut confirmer que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise CEVITAL à un impact positif sur le savoir être des deux catégories (cadres et maîtrises)

Le tableau numéro 12 qui traite le développement des attitudes à travers la GPEC confirme notre deuxième hypothèse, cela est justifié par la réponse de la majorité de nos enquêtés qui ont confirmé que la GPEC permet de valoriser leurs compétences, et surtout de leur donner la possibilité d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution (**gestion de carrière**), grâce à l'optimisation des dispositifs de formation.

En effet, la GPEC est le tableau de bord de l'entreprise, à partir des réponses que nous avons enregistrées, la majorité de nos interrogés ont déclaré que La GPEC encourage toutes les actions qui favorisent le développement des compétences, comme **la formation**. Elle peut donc préparer l'avenir en assurant l'amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise. Cela peut se justifier par le tableau N°13et N14

Le tableau N°15 confirme que l'entretien d'évaluation met en relation des points forts et faibles du candidat, si l'écart entre les exigences et les compétences de collaborateur est bon, ce dernier va être très motivé et il va se sentir utile, ceci peut influencer son savoir être et même le rendre plus actif

Conclusion N°2 : selon les résultats précédents, nous pouvons confirmer la deuxième hypothèse

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

Analyse critique :

nous avons enregistré certaines détails lors de notre stage au sein de l'entreprise CEVITAL, en effet, cette dernière dispose toute un service GPEC et une directrice bien expérimentée, mais malgré tout cela, on a remarqué que CEVITAL ne dispose pas une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences bien déterminée, elle est basée sur deux volet (formation en premier degré et évaluation), mais aussi elle prenait pas en compte la nécessité d'informer l'ensemble des salariés (la minorité qui ont répondu que la GPEC n'améliore pas leur maîtrise au travail), et par conséquent, ces salariés n'ont vu pour leurs carrières aucune opportunité dans la GPEC, et pire encore, CEVITAL ne possède pas un service syndicat vus que ce dernier qui est l'intermédiaire entre les salariés et leur employeurs, dont l'objet est la défense ou la gestion d'intérêts communs améliore le bien être des salariés, donc la on parle de développement des compétence qui est l'une des priorités de CEVITAL

Recommandations :

L'expérience vécue au sein CEVTAL été riche de succès pour nous. C'est la raison pour laquelle les quelques recommandations formulées ci-dessus doivent être inscrites sous l'angle d'une logique d'amélioration et de réorganisation interne du système de travail.

Aujourd'hui, la toute première nécessité de l'entreprise est de pouvoir mettre en place une gestion prévisionnelle proprement dite car il est de nos jours inconcevable qu'une entreprise moderne comme CEVITAL, générant autant de profits ne puisse pas s'occuper de GPEC en dressant un plan de carrière pour son personnel. Il serait également important de recenser les cadres et agents de maîtrise ayant une compétence avérée dans des domaines particuliers afin de pouvoir leur établir des plans de carrières en adéquation avec leur projet professionnel.

Il est également important pour CEVITAL de penser à augmenter le niveau de mobilité

La mise en place d'une gestion prévisionnelle des départs, en vue de combler les postes stratégiques

Et pour terminer, nous pensons qu'il serait également pratique pour Le directeur des ressources humaines de penser à faire à chaque fin d'exercice un audit social en s'appuyant sur certains indicateurs sociaux tels que le taux d'encadrement, le taux de

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

rotation du personnel (Turn over) le taux d'absentéisme, le taux de productivité afin de surveiller et de stabiliser l'évolution démographique du personnel

Conclusion au chapitre :

Nous avons pu retracer dans ce chapitre les déclarations de nos enquêtés qui nous ont permis d'obtenir des réponses à notre problématique et à nos hypothèses. En effet, nous pouvons conclure que toute la population sur laquelle nous nous sommes basés pour avoir les réponses à nos questions, sont conscients de l'impact que joue la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur le développement de leurs compétences et sur le développement de l'entreprise. Néanmoins, l'application de cette démarche est considérée comme un processus qui permet aux nombreux des salariés de se reconnaître et de construire des nouvelles connaissances, ainsi, l'intégration et l'adaptation de l'individu dans son milieu professionnel. Même pendant l'enquête, on a pu découvrir que les employés sont dans son grand nombre satisfaits dans leur travail.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion général

Tout au long de notre travail de recherche, on a pu constater que La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est devenue une des préoccupations centrales de la gestion des ressources humaines, Quel que soit les dirigeants d'un PME ou d'une grande entreprise, il est de son devoir de maîtriser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et connaître son impact sur le développement des compétences

La GPEC est une démarche cruciale dans l'évolution des compétences afin d'optimisé la performance des collaborateurs et la compétitivité de l'organisation il est donc primordiale de combiner ces deux outil pour une meilleure gestion des ressource humaine

L'application de cette démarche est considérée comme un processus qui permet aux nombreux des salariés de se reconnaître et de construire des nouvelles relations, ainsi l'intégration et l'adaptation de l'individu dans son milieu professionnel, cela on peut le confirmé selon notre enquête au sein de l'entreprise CEVITAL, cette dernière ainsi que l'ensemble de ses salariés sont conscient de l'importance et l'impact que joue la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur le développement des salariés et sur le développement de l'entreprise, en effet ce développement doit être placée au cœur de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour créer un levier de performance pour les entreprises car il est plus que nécessaire d'avoir des employés motivés, satisfaits et productifs pour assurer un avantage concurrentiel durable à cette entreprise

L'objectif de notre analyse est la perception des salaries de l'entreprise CEVITAL envers cette démarche et son impact sur l'évolution des compétences qu'on peut l'inscrire comme un passage obligatoire pour élaborer un plan stratégique concurrentiel et pour avoir une idée de système de développement des compétences au sein de cette entreprise.

D'après notre enquête au sein de l'entreprise CEVITAL, nous constatons que cette dernière consacre des efforts important pour la formation comme axe de préoccupation majeur qui poursuit un processus continu de développement des compétences.

Conclusion général

Selon les résultats que nous avons obtenus de notre interprétation à travers l'enquête au sein de l'entreprise CEVITAL, nous avons pu confirmer nos deux hypothèses qu'on a citées dans notre problématique de recherche :

La première hypothèse : la GPEC a un impact sur le développement des aptitudes (savoir faire) des collaborateurs au sein de l'entreprise CEVITAL.

La deuxième hypothèse : la GPEC a un impact sur le développement des attitudes (savoir être) des collaborateurs au sein de l'entreprise CEVITAL.

Dans ce cadre, notre résultat d'enquête que nous avons mené au niveau de l'entreprise CEVITAL, nous a renseignés que la formation et l'évaluation sont les plus utilisés pour développer les compétences des collaborateurs, afin d'assurer l'amélioration de leur savoir, pour progressé de plus en plus dans leurs travaux, et de disposer d'un potentiel qui leur facilite l'adaptation.

On peut dire que La GPEC sert à concilier en permanence les besoins et les ressources humaines. Pour procéder à ces divers rapprochements et conduire de véritables plans de carrière pour les salariés, la GPEC doit connaître et intégrer des aspects individuels de la gestion des ressources humaines. Ce sont l'appréciation de leurs performances, leurs aspirations, l'évaluation de leur potentiel.

Les objectifs de maîtrise des flux du personnel au sein de l'entreprise ne pourront être atteints que si un mode d'approche global et préventif de la Gestion des ressources humaines est totalement appliqué. C'est pourquoi à la fin de la présente de notre étude, nous recommandons :

- la mise en place d'une gestion prévisionnelle des départs, en vue de combler les postes stratégiques.
- Rationaliser la mobilité du personnel avec un programme de mutation à savoir de promotions, des formations, et un plan de carrière bien défini pour les salariés.

Conclusion général

- Une bonne évaluation des performances des salariés, ce qui permettra d'apprécier la qualité professionnelle et humaine des employés au travail afin d'éviter une baisse du niveau d'emploi de ces derniers.
- La mise à jour et le suivi du fichier du personnel de manière systématique afin de pouvoir faire un renforcement du poids de l'encadrement des employés concernés.

Donc, nous pouvons confirmer que c'est par l'optimisation de la gestion efficace du capital humain, que CEVITAL pourra mieux conforter sa position de leader sur le marché concurrentiel.

Enfin nous pouvons conclure que la gestion prévisionnelles des emplois et des compétences à un impact positif sur la performance des salariés et doit être intégrer et développer dans les entreprises algériennes pour qu'elles puissent devenir compétitive et faire face à la concurrence et pour améliorer la performance des salariés et même de l'entreprise

**LA LISTE
BIBLIOGRAPHIQUE**

La liste bibliographique

- 1- AN.DIETRICH, « **management des compétences** », 3^{ème} édition, paris, 2015.
- 2- ANFOR ,2004.
- 3- A.LARBUFFE, « **GPEC pour une stratégie durable et adaptation** »,2008.
- 4- AN.HEAGEL, « **toute la fonction RH** », 2^{ème} édition, paris, 2010.
- 5- C.DEJOUX, « **gestion des compétences et GPEC** », 2^{ème} édition. DUNOD, paris, 2013.
- 6- C. DEJOUX, « **gestion des compétences et GPEC** », édition DUNOD, paris, 2008.
- 7- C.LEBOTERF, « **ingénierie et évaluation des compétences** » ,4^{édition}, édition organisation, paris, 2001-2002.
- 8- CH.GUILLOT-SOULEZ, « **la gestion des ressources humaines** » ,7^{ème} édition, MOULINEAUX, 2014.
- 9- C.BATAL, « **la gestion des ressources humaines dans le secteur public** », tome 1 édition d'organisation ,2000.
- 10- F.CHALEUX, P.DEBIEUVRE, « **bâtir une GPEC** », 3^{édition} ,2017.
- 11- F.PICHAULT, « **gestion de la compétence** », édition de Boeck Bruxelles, 2006.
- 12- F.KEARLAN, « **guide de la GPEC** », édition organisation ,2008.
- 13- F.KARLAN, « **guide de la GPEC** », EYROLLES, paris ,2007.
- 14- F.BENCHEMAN, G.GALINDO, « **gestion des ressources humaines** » ,4^{édition}, paris ,2013.
- 15- H.AIT BRAHEM, **la GRH**, Algérie ,2012.
- 16- J-M.PRETTY, « **ressource humaine tout ce que vous souhaitez (savoir sur les RH réponse d'un spécialiste** », édition DUNOD, paris, 2006.
- 17- J-M.PERETTI, « **gestion des ressources humaines** » ,15^{édition} ,2007.
- 18- J-M.PERETTI, « **gestion des ressources humaines** », 21^{éditions}, juin, 2016.
- 19- L.LETHIELLEUX, « **l'essentiel de la gestion des RH** », 5^{édition} ,2012.
- 20- L.CASIM, F.GUERIM, F.PIGEUYRE, J.PRALONG, « **pratique et élément de théorie GRH** », 4^{édition}, paris, 2012.
- 21- LECOURE, « **gestion des compétences, guide pratique** », BRUXELLES DE BOECK, 2008.

La liste bibliographique

- 22- L.MITHIS, gestion « **prévisionnel des emplois et des compétences** », édition de _____, avril, 1990.
- 23- L.CADI, F.GUERIN, F.DIGEYER, « **gestion des ressource humaine, pratique et élément de théorie** », édition DOUNOD, paris,1997.
- 24- M.TRESANINI, « **évaluation les compétences** » ,2 édition ,2013.
- 25- P.GILBERT, « **la gestion prévisionnel des ressources humaines** », édition la découvert, paris, 2006.
- 26- PH.ZARAFIANT, « **objectifs compétence** », édition LIASON, paris.2001.
- 27- PH.BERNIER, ANNA.GRESILTON, **la GPEC**, 3édition, 2016.
- 28- R.DIEZ, « **transférer les compétences** », groupe EYROLLES, 2012.
- 29- S.GUERRERCE, « **les outils des ressources humaines** », 3éme édition, paris, 2014.
- 30- V.MARBACH, « **évaluer et rémunérer les compétences** », édition d'organisation, paris, 1999.
- 31- W.DIMITRI, « **les ressources humaines** », édition d'organisation, paris ,1999.

ANNEXES

Guide d'entretien

Guide d'entretien :

Axe 01 :l'impact de la GPEC sur l'aptitude (savoir faire) :

1-quelle sont les attend de l'entreprise CEVITAL de la démarche GPEC sur le développement des compétences ?

2-quelle est l'impact de la GPEC sur le savoir faire ?

3-comment la GPEC peut évoluer les qualifications des salarié ?

4-quelle est la stratégie utilisée par la GPEC afin de valoriser la performance des employer ?

Axe 02 :l'impact de la GPEC sur les attitudes (savoir être) :

1-quelle est l'objectif souhaité de l'entreprise CEVITAL à travers la démarche GPEC sur l'évolution des compétences ?

2-quelle est la raison pour laquelle l'entreprise CEVITAL s'engage d'une démarche GPEC ?

3-quelle est l'impact de la GPEC sur le sur le savoir être ?

Questionnaire

Sexe :

Masculin

féminin

Age :

[20-30 ans]

[31-40 ans]

[41-50 ans]

Plus de 50 ans

Votre catégorie socioprofessionnelle ?

Cadre

Maitrise

Votre expérience :

[De 1 a 3 ans]

[De 4 a 6 ans]

[De 7 a 10 ans]

Plus de 10 ans

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Q 1) est vous satisfait de la démarche d'anticipation appliqué au Sian de votre entreprise ?

Oui

Non

Q2) Avez-vous bénéficié de formation pour l'amélioration de vos connaissances ?

Oui

Non

Si oui est-ce que :

Suite à votre demande

Suite à une décision de la direction

Q3) La mobilité professionnelle est –elle encouragée dans votre entreprise ?

Jamais

Rarement

Souvent

Toujours

Q4) La GPEC vous a_t-elle permit d'améliorer la maitrise de votre travail ?

Oui

Non

Précisez.....
.....
.....
.....
.....

Q5) La GPEC vous -elle permet de développer vos attitudes professionnelles ?

Oui

Non

Précisez
.....
.....
.....

Q6) Est-ce que la GPEC a Cevital prend l'expérience en considération ?

Oui

Non

Q7) La GPEC a –telle une importance par rapport a l'évolution de Cevital ?

OUI

Non

Si oui , comment ? Si non pourquoi ?

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

.....
.....

Q8) Après avoir pratiqué la démarche GPEC, estimez-vous que :

- le niveau de connaissance (savoir) est :

Amélioré Beaucoup amélioré Pas de changement

- L'habilité (savoir-faire) :

Amélioré Beaucoup amélioré Pas de changement

- Aptitude (savoir-être) :

Amélioré Beaucoup amélioré Pas de changement

Q9) Qu'attendez-vous essentiellement de cette démarche (GPEC)

Est-ce que :

- La possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise
- Une meilleur maitrise
- La possibilité d'être promu

Autres :
.....
.....
.....

**Q10) est ce que la GPEC réalise la stabilité dans le poste occupé par le
salarie ?**

OUI Non

**Q11) Voyez-vous que la GPEC a un rôle sur l'évaluation du développement
des compétences ai sein de CEVITAL ?**

Oui Non

Comment :
.....
.....

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

Q12) Est-ce que la politique de développement des compétences est appliqué dans votre entreprise ?

Oui

Non

Précisez.....
.....
.....
.....

Q13) êtes-vous satisfaits de votre climat sociale et votre entourage au sein de votre entreprise ?

Oui

Non

Q14) Encouragez-vous vos salariés a développer leur compétence et gérer leur carrière ?

Oui

Q15) Voyez-vous que y'a une évolution de la gestion des compétences dans votre entreprise ?

Oui

Non

Expliquez :.....
.....
.....
.....
.....

Q16) L'entreprise applique t elle les entretiens d'évaluation pour l'identification des écarts de compétence ?

Oui

Non

Si oui, a quelle fréquence ?.....

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

Q17) Est ce que vous évaluez les employés sur ce qu'ils ont appris en formation ?

Oui

Non

Q18) Qu'attendez-vous de la gestion des compétences ?

- la compétitivité
- Le développement du personnel
- La valorisation des compétences
- Autre

Q19) Les salariés peuvent-ils demander le bilan des compétences ?

Oui

Non

Si oui ? a qui peut il le demander ?

Si non, pourquoi

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

Q20) Au cours de 03 dernières années, avez-vous obtenu un résultat sur le développement des compétences a partir de l'application de la démarche GPEC ?

OUI

Non

Précisez :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q21) En quoi la démarche GPEC peut elle être stratégique pour l'entreprise ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q22) Comment peut on a partir de la GPEC, évaluer la qualification des collaborateurs?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q23) La GPEC de l'entreprise CEVITAL permet elle d'évaluer l'efficacité des collaborateurs au travail ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Q24) quelles sont vos suggestions concernant le déroulement de la
démarche
GPEC ?.....**

.....

.....

.....

.....

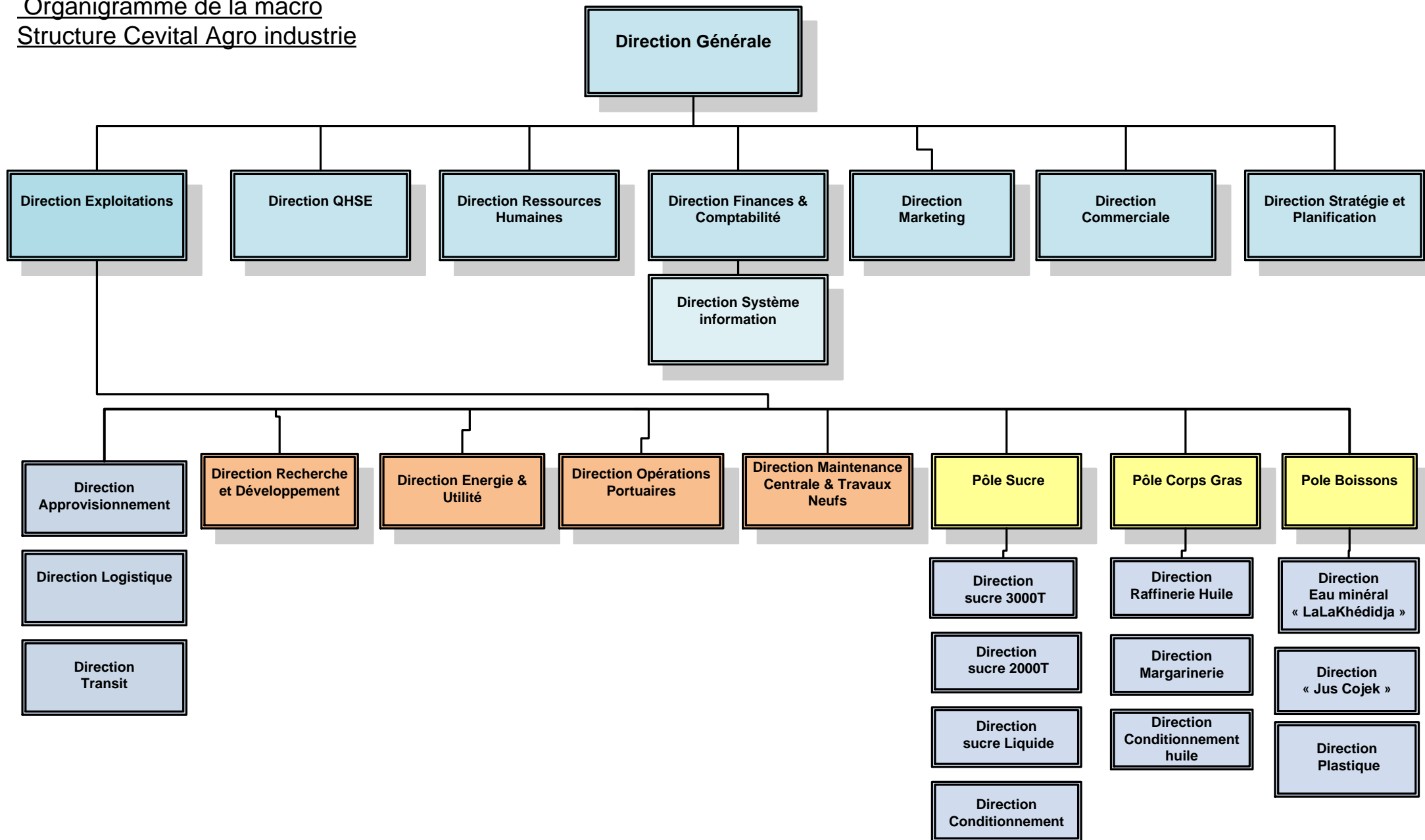
.....

.....

.....

.....

Organigramme de la macro Structure Cevital Agro industrie



	FICHE DE POSTE	N° Réf :	F-RH-038
		Date de révision :	19 Juin 2018
		Version :	6

IDENTIFICATION DU POSTE

Libellé : Chef de Ligne

Direction : Industrielle

Entité : CEVITAL Agro-industrie

Lieu : Bejaia

Métier : Production

FINALITE DU POSTE

Conduire d'une manière optimale les lignes de production (chaines de production composées de plusieurs équipements et installations) afin de réaliser, en quantité, qualité et délais, les objectifs de production arrêtés.

Veiller au maintien en bon état de fonctionnement des lignes de production dont il a la charge dans le respect des normes alimentaires, hygiène, Sécurité des personnes et des biens.

DIMENSION DU POSTE

Périmètre (géographique + indicateurs quantitatifs)

Indicateurs de performance

ACTIVITES PRINCIPALES

Domaine 1 : Conduire les lignes de Production dans le respect des règles sécurité, qualité, coûts, délais et volume.

- Contrôler régulièrement l'atteinte des objectifs de production en quantité et en qualité (produit fini ou semi-fini) et redresser, immédiatement, toute anomalie constatée.
- S'assurer de la bonne conduite des installations conformément aux manuels opératoires et consignes particulières arrêtées, et signaler le cas échéant à la structure maintenance et chef de quart, toute anomalie constatée en vue de son redressement.
- Contrôler les consommables de ses lignes (qualité, conditions de stockage, etc...) et diminuer au maximum le taux de rebus.
- Participer aux travaux de maintenance curative et préventive de ses lignes selon le planning arrêté et organiser les travaux d'entretien durant cette période.
- Contrôler régulièrement, la propreté des postes de travail composant ces lignes de production.
- Respecter et faire respecter les consignes et procédures de travail, d'hygiène, sécurité et environnement.

Domaine 2 : Reporting et consignes

- Effectuer les passations de consignes à la prise du quart avec son vis-à-vis, en inspectant tous les équipements et signaler toute consigne particulière.
- Renseigner, rigoureusement, les supports liés à ses lignes (arrêts techniques, événements survenus sur ses lignes durant le quart).

	FICHE DE POSTE	N° Réf :	F-RH-038
		Date de révision :	19 Juin 2018
		Version :	6

Domaine 3 : Animation d'équipe

- Coordonner et contrôler le travail des équipes dont il a la charge en suivant les résultats collectifs et individuels.
- Appuyer techniquement son équipe et tenir un rôle de personne ressource.
- Encadrer les nouveaux recrues.

CONDITIONS D'ACCES	
Niveau d'Etudes	Bac+5 /ou Bac+3 ans, – Spécialité(s) : Techniques (Électrotechnique, Automatismes, Génie Mécanique, Electromécanique,...)
Formation(s) Complémentaire(s)	<ul style="list-style-type: none"> - Principe de base HACCP (OPRP et CCP), Vulgarisation ISO 22000,), - Sensibilisation à la norme IFS FOOD, FSSC 22000, 9001, OHSAS 18001,14001, Sensibilisation à Food Défense, BPH, TPM
Expérience	<p>Bac+5 :2 ans minimum dans le domaine agroalimentaire</p> <p>Bac+3 : 5 ans d'expériences dans le domaine agroalimentaire</p>
Compétences et Qualités	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne Connaissance en maintenance industrielle. - Connaissance en gestion de la production - Connaissance sur les risques et sécurité au travail - Bonne connaissance en français et anglais technique - Maitrise de l'outil informatique (ERPGMAO, SAP, SAGE, Coswin), - Management d'équipe, Autonomie, pro activité, Sens des relations, de communication et de l'organisation, initiative.

PLACE DANS L'ORGANISATION	
Reporte à	Chef de Quart, chef département production,

	DEMANDE DE FORMATION	N° Réf :	F-RH-003
		Date de revision :	11 Septembre 2014
		Version :	6

Informations sur le candidat :

Nom et prénom(s) :
Fonction ou poste occupé :

Structure d'affectation :

Formation demandée :

Intitulé de la formation :

Nom et adresse de l'organisme de formation :
--

Lieu de déroulement de la formation :

Durée totale :

Date du début de formation :

Date de la fin de formation :

Coût de la formation :

Quel est l'indicateur de mesure retenu pour cette formation :

.....
.....

Quel est l'objectif fixé par rapport à cette formation :

.....
.....

A l'issue de la formation, le formé doit être capable de :

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

Signature de l'employé :

Avis de la hiérarchie :

Identification du responsable	Avis	Date	Signature
Le responsable hiérarchique :			
Le Directeur de la structure :			
DRH/DG :			



EVALUATION A FROID DE LA FORMATION

N° Réf :	F-RH-033
Révision :	11 Septembre 2014
Version :	4

Document RH à compléter par le responsable hiérarchique dans un délai de 1 à 6 mois après l'action de formation afin de mesurer l'impact de la formation

Structure	
Thème	
Nom de l'évaluateur	
Nom de l'évalué	
Date de l'évaluation	

Quel est l'enjeu de la formation suivie pour l'entreprise ?

.....

Rappel de l'indicateur de mesure	Rappel de l'objectif fixé	Degré d'atteinte de l'objectif en pourcentage % (*)				
		1 20%	2 40%	3 60%	4 80%	5 100%

Commentaires :

.....

Quels sont les acquis de formation qui n'ont pas pu être appliqués sur le terrain ?.....

Quelles en sont les causes ?

- 1- Action de formation non adaptée
- 2- Missions modifiées
- 3- Pas de moyens pour utiliser les acquis de la formation
- 4- Autres :
précisez



FICHE DE SUIVI DE REALISATION DE L'EVALUATION
DE L'IMPACT DE FORMATION

N° réf : F-RH-040
Date de révision : 18 Août 2010
Version : 4

N°	Intitulé de la Formation	Direction	Organisme/lieu	Début	Fin	Durée	Eff	Date de début de réalisation de l'impact formation	Date de cloture de l'impact formation	Taux de satisfaction des participants (cible 80%)	Analyse de l'évaluation	Action à entreprendre
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												

Intitulé de la compétence : MANAGEMENT BUDGETAIRE

Définition/Finalité : Elaborer les budgets prévisionnels et réaliser leur suivi afin de d'assurer un pilotage efficace de l'entreprise.

	Niveau 1 Connaît et pratique les bases de sa discipline	Niveau 2 Exerce avec autonomie et s'adapte aux situations	Niveau 3 Maîtrise sa discipline, organise son activité, et résout des problèmes divers	Niveau 4 Propose des améliorations & orientations, est capable d'innovations
1	Connait le fonctionnement de son périmètre (département, service)	Est capable de consolider les reporting mensuels de différents périmètres pour établir le reporting de son activité	Est capable de concevoir les canevas nécessaires pour l'établissement des prévisions budgétaires	Est capable d'élaborer les procédures, documents et enregistrements de gestion budgétaire de l'entreprise
2	Connait les principaux éléments de son service nécessitant une planification budgétaire et les centres de coûts de sa structure.	Est capable d'intégrer les effets et impacts de variables extérieures sur l'évolution de périmètre budgétaire (effet de saisons ; événements, ...)	Est capable de mettre en place un calendrier budgétaire.	Est capable d'établir une note d'orientation destinée aux structures de l'entreprise pour l'établissement des prévisions budgétaires
3	Est capable de collecter les informations nécessaires pour l'établissement des prévisions budgétaires.	Est capable de préparer le budget prévisionnel de son périmètre en respectant le canevas fourni et les orientations de la DG.	Est capable d'établir l'ordonnancement budgétaire (Commercial, production, appro achat...)	Est capable de déterminer les objectifs annuels d'exploitation par activité, et en matière de développement de l'entreprise
4	Est capable de reporter et d'organiser des éléments chiffrés sur tableur.	Est capable de consolider les données budgétaires de différentes structures en respectant les canevas fournis et les orientations de la DG.	Est capable de contrôler les budgets des activités et de les consolider pour établir le budget de l'entreprise et le budget par activités	Est capable de réaliser l'arbitrage des budgets des structures et de valider le budget annuel et pluriannuel (investissement,)
5	Est capable d'utiliser les fonctionnalités de base d'un tableur et d'établir les totaux et pourcentages par déclinaison de rubriques	Est capable d'utiliser les fonctionnalités avancées d'un tableur et faire une présentation attractive du budget sous format informatique.	Est capable d'utiliser les statistiques de prévision et d'analyse financière (investissement, taux de rentabilité)	Est capable de former et d'accompagner des collaborateurs des structures dans la mise en œuvre des méthodes ou des outils utilisés en analyse financière
6	Est capable d'effectuer le suivi mensuel des réalisations de son périmètre par rapport aux prévisions.	Est capable d'effectuer un contrôle et de relever les écarts et signaler les anomalies.	Est capable de retraiter les imputations de coûts et de réalisation par centre de coûts et de profits	Est capable de consolider les réalisations de l'entreprise et d'analyser les écarts et de proposer des actions correctives
7	Est capable de lier chaque rubrique du budget de son périmètre à un élément factuel de consommation et/ou de production...(Nb de machine; Nb de commerciaux; ...) et de vérifier la fiabilité des données fournies relatives à sa structure.	Est capable de déceler les causes d'écarts et de mener des actions correctives sur sa structure.	Est capable d'alerter la DG en cas de risque de non-atteinte des objectifs budgétaires.	Est capable d'apporter conseils et assistance pour toutes questions relatives à la gestion budgétaire dans un souci de prévention des risques d'écarts.

Tableau des matières

Tableaux des matières

1-introduction générale.....	1
1-1 introduction.....	1.
1-2 Raison de choix de thème.....	4.
1-3 Objectifs de recherche	4.
1-4 Méthodologie de recherche	4
Chapitre I : la GPEC et sa démarche	
Introduction de chapitre.....	6.
1- La définition des concepts clé de la GPEC.....	7.
2- Historique de la GPEC.....	8.
2-1 chronologie de la GPEC.....	5
2-1-1 la gestion prévisionnel de l'emploi (GPEC).....	9.
2-1-2 de la GPE à la GPEC.....	9.
2-1-3 la GPEC de deuxième génération.....	10.
3- Concept de base lié a la gestion des emplois et des compétences.....	11.
3-1 l'intégration de la compétence	11.
3-2 l'anticipation	11.
3-3 l'emploi type (ET).....	11.
3-4 l'orientation professionnel	12.
3-5 la compétence	12.
3-6 l'employabilité.....	12.
4- Le rôle des différents acteurs dans le cadre GPEC.....	12.
5- La démarche GPEC.....	13.
5-1 les étapes de la démarche GPEC	14
6- L'intérêt d'engager une GPEC.....	22.
6-1 les domaines dans l'laquelle la GPEC peut intervenir.....	22.
7- Les conditions de la réussite de la GPEC.....	23.
8- Les enjeux de la GPEC.....	24.
9- Les avantage et les limite de la GPEC.....	24.
9-1 les avantage.....	24.

9-2 les limites	25.
Conclusion de chapitre	26.
Chapitre II : le développement des compétences	
Introduction au chapitre	27.
1- Définition et historique de la compétence	28
1-1 définition.....	28
1-2 Historique	29.
2- Les principales caractéristiques de l'approche compétence	30.
2-1 compétences finalisées	30.
2-2 compétences combinaison	30.
2-3 la compétence et un processus de construction permanent.....	30.
2-4 la compétence est de nature contingence.....	30.
3- Les type de compétence et ces objectifs.....	31.
3-1 les type de compétence	31.
3-2 les objectifs	32
4- Les trois niveaux de compétence et les fondements des compétences	33.
4-1 les niveaux des compétences	34.
4-2 les fondements des compétences	34.
5- Le référentielle de compétence et bilan de compétence	34
5-1 le référentielle de compétence	36.
5-2 le bilan de compétence	35
6- L'entretien annuelle	36.
7- Les enjeux de la compétence	37.
8- Le développement des compétences et ces axes	39
8-1 le développement des compétences	39.
8-2 les axe de développement des compétences.....	43.
9-les limites et les risques de la compétence	43
Conclusion au chapitre	44

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil

Introduction au chapitre	45
1-historique.....	45
2-la situation géographique de CEVITAL.....	45
3-les produits de complexe de CEVITAL.....	46
4-l'organisation générale des composantes et les missions de la direction	48
4-1-la direction marketing	48
4-2- la direction de vente et commercial	48
4-3-la direction de système d'information	48
4-4-la direction des finances et comptabilité	49
4-5- la direction industrielle	49
4-6-la direction des ressources humaines	49
4-7-la direction d'approvisionnement	50
4-8-la direction logistique	50
4-9- la direction des silos	50
4-10- la direction des boissons	51
4-11- la direction pole sucre	51
4-12- la direction QHSE.....	51
4-13- la direction énergie et utilité	51
4-14- la direction maintenance et travaux neuf	52
5- les activités de CEVITAL.....	52
6- les produits de qualité de CEVITAL.....	52
7- les utiles de GPEC afin de développer des compétences au sein de CEVITAL.....	52
Conclusion	55

Chapitre IV Analyse et interprétation des résultats

Introduction au chapitre	56
1-présentation de la méthodologie de recherche	56
1-1-présentation de l'étude	56
1-2-l'échantillon	56

1-3-les utiles de recueille d'information	56
2-l'entretien	56
3-questionnaire	56
3-1- description de l'échantillon	62
3-1-1-tableau N 01 : la répartition de l'échantillon selon le genre	62
3-1-2- tableau N 02 : la répartition de l'échantillon selon l'âge.....	62
3-1-3 tableau N 03 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnel	63
3-1-4- tableau N 04 : la répartition de l'échantillon selon l'expérience.....	63
3-2-l'analyse de la première hypothèse.....	64
3-2-1- tableau N 05 : la maitrise de travail dans le cadre de la GPEC	64
3-2-2- tableau N 06 : la politique adopter pour le développement de savoir faire	65
3-2-3- tableau N 07 : l'expérience au regarde de la GPEC	66
3-2-4- tableau N 08 : le degré de la satisfaction par apport à la démarche d'anticipation	66
3-2-5- tableau N 09 : l'amélioration de l'habilité de collaborateur au sain de l'entreprise CEVITAL	67
La synthèse de la première hypothèse.....	68
3-2- l'analyse de la deuxième hypothèse	69
3-2-1-tableau N 10 : la GPEC permet –elle la stabilité dans l'emploi de salarier	69
3-2-2- tableau N 11 : le climat sociale dans l'entreprise	70
3-2-3- tableau N 12 : le développement des attitudes professionnelle a travers la GPEC.....	71
3-2-4- tableau N 13 : l'importance de la GPEC par apport à l'évolution de CEVITAL	72
3-2-5- tableau N 14 : le rôle de GPEC sur l'évolution de développement des compétences ...	72
3-2-6- tableau N 15 : entretien d'évaluation.....	73
La synthèse de la deuxième hypothèse.....	74
Analyse et critique	75
Recommandation.....	75
Conclusion au chapitre	76
Conclusion générale.....	77

La liste bibliographie

Annexe

La GPEC est une démarche cruciale dans l'évolution des compétences afin d'optimiser la performance des collaborateurs et la compétitivité de l'organisation il est donc primordial de combiner ces deux outils pour une meilleure gestion des ressources humaines

Elle répond à la fois aux besoins des salariés et aux besoins de l'entreprise, avec la logique de compétence les salariés ne seraient plus classés selon le poste de travail occupé ou fonction mais selon les compétences acquises.

Les entreprises algériennes sont alors appelées à s'adapter aux évolutions de l'environnement en termes de performance et elles doivent davantage s'intéresser

à la nécessité d'intégrer tous les moyens qui puissent valoriser la pratique de la gestion des compétences

The GPEC is a crucial step in the evolution of skills in order to optimize the performance of employees and the competitiveness of the organization so it is essential to combine these two tools for better management of human resources It meets both the needs of employees and the needs of the company, with the logic of competence employees would no longer be classified by job position or function but according to skills acquired Algerian companies are then called to adapt to changes in the environment in terms of performance and they must be more interested the need to integrate all means that can enhance the practice of skills management