



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES GESTION.**

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : Management des ressources humaines

Thème

La Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences

« Prédire pour mieux Agir »

Cas pratique : SONATRACH BEJAIA

Réalisé par :

1. AZAG RIAD
2. BAA BILLAL

Encadreur : MR

KIROUANI LYES

Membre de jury :

Présidente : M

Rapporteur : M:

Examinatrice : M.....

Promotion : 2020-2021

Remerciements

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

Nous remercierons le plus sincère s'adressent en premier lieu à M.KIROUANI LYES notre
encadreur qui a crédité sa confiance à ce projet, et pour la somme de ses conseils et
recommandations. Nous sommes aussi très reconnaissants envers l'ensemble du personnel de
la SONATRACH BEJAIA en particulier Mme MADI SABRINA, à laquelle nous exprimons
notre gratitude pour ses orientations et ses conseils durant notre stage. Et en fin, merci à tous
ceux qui ont aidé de prêt ou de loin pour l'élaboration de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui m'ont soutenu et encourager tout au long de mes études , à mes frères et sœurs ,et a tout ma famille et tous ceux qui m'ont aidé de prêt et de loin .

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui m'ont soutenu et encourager tout au long de mes études , à mes frères et sœurs ,et a tout ma famille et tous ceux qui m'ont aidé de prêt et de loin .

Bilal

Liste des abréviations

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GRH : Gestion des ressources humaines.

OST : Organisation scientifique de travail

DRH : Direction ressource humaine

RH : Ressources humaines

CE : Comté d'entreprise

GPE : Gestion prévisionnelle emplois

IRP : Instance de représentation du personnel

ANACT : Agence nationale amélioration conditions travail

PSE : Plan de sauvegarde de l'emploi

DIF : Droit individuel de formation

VAE : Validation des acquis de l'expérience

DRGB : Direction régionale Bejaia.

DG : Direction générale.

DAS : Domaine d'Activité stratégique.

RTC : Région Transport Centre.

HSE : Hygiène sécurité et environnement

Liste des Figures

Figure (1): Synthèse de processus de la GPEC	10
Figure (2) : Model du profil du poste	15
Figure (3) : Pyramide champignon.....	19
Figure (4) : Pyramide toupie	19
Figure (5) : Pyramide cylindre	19
Figure (6) : Pyramide écrasée.....	20
Figure (7) : Pyramide Figure os	20
Figure (8) : Model référentiel de compétence	26
Figure (09) : Guide de préparation de l'entretien.....	27
Figure (10) : Organigramme de la RTC.....	55
Figure (11) : Évolution des effectifs (1985-2007)	57
Figure (12) : Évolution des effectifs par CSP	58
Figure (13) : Organigramme me du département RH	60
Figure n°14 : La répartition de l'échantillon selon l'âge	63
Figure n°15 : La répartition de l'échantillon selon le genre	64
Figure n°16 : La répartition selon le Niveau d'instruction	65
Figure n°17 : La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.....	66
Figure n°18 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience	67

Liste des tableaux

Tableau n° 01 : Les activités de la SONATRACH	59
Tableau n°02 : La répartition de l'échantillon selon l'âge.....	63
Tableau n°03 : La répartition de l'échantillon selon le genre	64
Tableau n°04 : La répartition selon le Niveau d'instruction.....	65
Tableau n°05 : La répartition de l'échantillon selon les catégories socio.....	65
Tableau n°06 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience.....	66
Tableau n° 07 : L'anticipation en matière des ressources humaines en	68
Tableau n°08 : L'entreprise prend-elle les besoins des salariées	69
Tableau n°09 : La GPEC au sein de la DRGB	69
Tableau n°10 : La formation au sein de SONATRACH.....	70
Tableau n° 11 : La politique de développement des compétences au sein de	71
Tableau n°12 : Amélioration de niveau de compétence savoir, savoir faire, savoir être est à travers la GPEC	72
Tableau n° 13 : La mobilité est-elle encouragée au sein de l'entreprise ?	72
Tableau n° 14 : L'évolution de carrière au sein de l'entreprise.....	73
Tableau n°15 : Évaluation et méthodes utilisées au sein de SONATRACH.....	74
Tableau n°16 : La rémunération selon l'atteinte des objectifs	74

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 01 : Évolution et généralité sur la GPEC	
Section 01 : Évolution de la GPEC	3
1- Brève historique sur fondement de la GPEC	4
2- Modèles de gestion prévisionnelle des effectifs	5
Section 02 : Concepts et généralité sur la GPEC	7
1- Définition de la GPEC	7
2- Concepts de base liée à la GPEC	8
3- Processus de la GPEC	9
4- L'intérêt d'engager une GPEC	11
Conclusion	12
Chapitre 02 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	
Introduction	14
Section 01 gestion prévisionnelle des emplois(GPE)	14
1- Définition de la GPE	14
2- Les différents principes et outils de la GPE	14
3- Gestion anticipative des effectifs	22
4- Modalité d'adaptation	23
Section 02 : gestion anticipative de compétence	24
1- Définition de la gestion anticipative des compétences	24
2- Types et outils de la gestion des compétences	25
3- Démarche sur la gestion anticipative des compétences.....	25
4- Modalité d'adaptation des compétences	28
Conclusion	30

Chapitre 03 : GPEC outil stratégique de management

Section 01 : Mise en place et conditions de réussite	32
1- Étapes de mise en œuvre	32
2- Condition de succès	36
3- Les délégués Acteurs et leurs rôles	37
4- Signer un accord GPEC	38
SECTION 02 : GPEC un outil stratégique management	42
1- Définition et objectif d'un outil stratégique	42
2- Aspect stratégique de la GPEC.....	42
3- La GPEC Succès et échec	45

Chapitre : 04 La GPEC au sein de SONATRACH..BEJAIA

Introduction	48
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil (SONATRACH/RTC)	48.
1- Naissance et évolution de la SONATRACH	49
2- La Direction Régionale de Bejaïa (DRGB)	52
Section 02 : Méthodologie de recherche et analyse et interprétation des résultats.....	60
1- Présentation de la méthodologie de recherche.....	61
2- La Direction Régionale de Bejaïa (DRGB)	63
3- Analyses et interprétation des résultats de notre entretien	76
Conclusion	79
Conclusion générale	
Bibliographie	
Annexe	

Introduction Général

Introduction générale

Les entreprises n'existent pas sans les ressources humaines qui y travaillent, la gestion des ressources humaines consiste alors, à obtenir de son personnel une meilleure productivité et une prestation de qualité.

Pour ces raisons, une politique dynamique de Gestion des Ressources Humaines (**GRH**) s'impose au sein des entreprises dans le contexte actuel. En effet, chaque employé de l'entreprise a des capacités et un potentiel que l'entreprise se doit de profiter pour demeurer concurrentielle dans cet environnement par une caractérisé par une mondialisation économique sans précédente.

La gestion de ressources humaines englobe un ensemble de pratiques du management, ayant pour objectif de mobiliser et développer le capital humain afin d'obtenir une plus grande productivité et une meilleure qualité de travail et d'adapter l'entreprise à son environnement afin d'être de plus en plus flexible et compétitive. Parmi ces pratiques, on peut citer le recrutement, la formation, la politique de rémunération, la gestion de carrière, ainsi que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (**GPEC**).

Bien gérer les hommes devient actuellement un enjeu important qu'il fait parti intégrante des grandes orientations stratégiques des entreprises. Dans cette optique, notre étude vise à l'amélioration des connaissances concernant la gestion efficace des ressources humaines (GRH) par l'adoption GPEC comme solution la plus adaptée qui permet d'anticiper et de prévoir les risques liés à son environnement jugé incertain tant sur le plan interne que externe et des axes stratégiques. La GPEC permet également à l'entreprise de disposer d'un capital humain dont elle a besoin, ainsi que le type et le nombre de collaborateurs à former et accompagner pour être prêt pour des nouvelles missions. Elle représente un enjeu stratégique très important pour accompagner les évolutions et les changements touchant aux différents métiers et d'anticiper les restructurations, d'aider les salariées à mieux s'insérer et à développer leurs employabilités.

Ce rôle de plus en plus grandissant des ressources humaine nous amène, aujourd'hui à nous interroger sur la problématique de l'application de la GPEC au sein de l'entreprise algérienne, et cela, en posant la question suivante : **Quel est le rôle de la GPEC et est-ce que elle peut être considérée comme un outil stratégique de management ?**

Pour cerner notre champ d'étude, nous avons subdivisé notre problématique en trois questions :

- Comment peut-on définir la gestion des emplois et des compétences
- Comment procéder à la mise en place de cette dernière ?
- Quel est l'apport d'une démarche GPEC sur les pratiques GRH ainsi que la stratégie de l'entreprise ?

Pour répondre à la problématique posée, nous nous sommes appuyés sur la démarche méthodologique suivante :

- Une recherche documentaire dont l'objectif principal est de décrire tous les aspects Théoriques qui ont un lien avec notre champ d'étude.

Introduction générale

- Un stage à SONATRACH et une enquête de terrain qui consiste à réaliser des entretiens avec les cadres de SONATRACH sur les problèmes liés à l'application de la GPEC au sein de cette entreprise.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, nous avons opté pour une étude descriptive qui nous conduira dans notre partie théorique, à présenter un bref aperçu sur la gestion des ressources humaine et la gestion prévisionnelles des emplois et des compétences. Ensuite, nous avons appuyé notre recherche théorique par un stage pratique et une enquête de terrain pour vérifier et consolider les informations et les connaissances déjà acquises.

Pour réaliser cette recherche et cerner notre champ d'étude, nous avons scindé le travail en quatre chapitres :

Pour atteindre notre objectif, nous avons élaboré un plan de travail qui s'articule autour de quatre chapitres :

1. Consacré à présenter un bref historique sur la GRH, les généralités et évolutions de la GPEC.
2. Portera sur l'approche théorique de la gestion prévisionnelle des Emplois et des compétences.
3. Réservé aux modalités de la mise en place de la GPEC et le développement de ce concept comme un outil stratégique de management.
4. Consacré à l'étude de cas de la GPEC au sein de la SONATRACH de BEJAIA.

Chapitre I : Généralités et évolution de la GPEC

Introduction

La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité¹, autrement dit par « c'est avoir les ressources qu'il faut, ou il faut, quand il faut »²

Dans ce premier chapitre notre travail consistera à présenter l'évolution et les généralités liées à la GPEC, qui est subdivisée en deux sections, la première sera consacrée à l'évolution et au fondement de la GPEC, et de présenter les différents modèles de gestion prévisionnelle proche à la GPEC, la deuxième section qui pour objet de présenter les différentes généralités et les concepts liés à la GPEC chose qui va nous permettre de concevoir ce que c'est la GPEC.

Section 01 : Évolution de la GPEC**1- Bref historique sur l'évolution de la GRH**

Les ressources humaines sont par nature contingentes, en ce sens que sa pratique se transforme dans le temps et varie selon l'environnement externe dans lequel elle évolue.

1-1 A la fin du XIXe siècle (l'apparitions de service personnel dans les entreprises)

C'est une période caractériser par l'événement de la révolution industrielle et de salariat des grandes structures sont apparus qui imposent le contrôle et la divisions de travail dans le but accroître la productivité et les performances dans les entreprises (OST) organisation scientifique de travail³

¹ (CADIN. L & al, 2007).

² Laetitia Lethielleux, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5 édition 2011-2012, édition GUALINO

³ (L'évolution de la fonction RH) <https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr>

1-2 Entre les deux guerres mondiales émergence de la fonction personnelle

Cette période est caractérisée par des salaires précaires, un travail quasiment non réglementé, l'ouverture très élevée des principales préoccupations des entreprises durant cette période :

- Le contrôle de travail ;
- L'application de droit social (la gestion des conflits et les relations avec les salariées) ;
- Fidélisation des salariées (pratiques de rémunérations, salaire au rendement...).

1-3 Après la Seconde Guerre mondiale

Des introductions, de nouvelles préoccupations relatives aux conditions de vie dans l'entreprise et à l'association des salariés aux objectifs et performances de l'entreprise vont développer la fonction, mais aussi, les travaux de l'École des relations humaines (Mayo, Maslow, Herzberg...) montrant l'impact des facteurs psychosociologiques sur la productivité et les performances au travail. Comme un facteur de compétitivité, une meilleure prise en compte des besoins des salariés dans l'organisation du travail (élargissement puis enrichissement des tâches, décentralisation des responsabilités, management participatif..). Avec une reconnaissance des professionnels de la GRH.

Durant cette période la fonction devient de plus en plus stratégique, les principales missions de la DRH

- l'efficacité de l'organisation du travail ;
- la valorisation du capital humain, l'anticipation et le développement des compétences en fonction de l'évolution des métiers et des besoins de l'entreprise ;
- le dialogue social, la prévention et la régulation des conflits.

2- Modèles de gestion prévisionnelle des effectifs

La recherche constante de l'adéquation

- **Modèle des années 1960 : (gestion prévisionnelle des effectifs)**

Cette période est caractérisée par des conditions économiques favorables ; les prévisions établies par les entreprises sont à la fois à long terme, quantitatives et collectives, portant principalement sur la gestion des effectifs salariés ; on parle de « gestion prévisionnelle des emplois ».

- **Modèle des années 1970 (gestion prévisionnelle des carrières)**

Cette période prend l'aspect d'une gestion quantitative à long terme plus tôt individuel « gestion prévisionnelle de carrière » les entreprises prennent en compte les attentes des salariés en matière d'attentes et d'amélioration de condition de travail « la gestion prévisionnelle du personnel a pour objet la prévision des affectations individuelles conforme au besoin de l'entreprise et aux aspirations des individus »⁴

- **Modèle des années 1980 : (gestion prévisionnelle des emplois)**

Les conséquences économiques et humaines des deux chocs pétroliers (1973 et 1979) la gestion des effectifs ne suffit plus. À partir de là l'identification et la valorisation de la compétence et de potentiel des salariés et l'évaluation de leur évolution deviennent une préoccupation à part entière des entreprises. Ce sont les débuts de la « GPEC ».

- **Les années 1990 (gestion prévisionnelle des compétences)**

Cette période caractérisée par une gestion prévisionnelle des ressources humaines qui s'éloigne de la visée quantitative et collective, mais plus tôt qualitative et individuelle, la compétence prend de en plus de l'ampleur, ici les entreprises s'intéressent beaucoup plus aux évolutions de contenus des activités, adapter l'entreprise à son environnement, et développer l'employabilité de ces salariés⁵

⁴ DIMITRI WEISS « les ressources humaines » Edition d'organisation 2001, p 381

⁵ DIMITRI WEISS « les ressources humaines » Edition d'organisation 2001, p 386, 387

Section 02 : Concept et généralités sur la GPEC**1- Définition de la GPEC ;**

C'est une gestion anticipative, politique d'ajustements des compétences et des emplois de l'entreprise visant à réduire les écarts quantitatifs et qualitatifs en matière d'emplois et de compétence face aux changements et face aux besoins et de la stratégie de l'entreprise.

La GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) représente un dispositif de GRH ? Encadré légalement, qui poursuit trois directions complémentaires ;

- Lire les besoins RH à la stratégie de l'entreprise ;
- Anticiper les besoins en emplois et compétences et les comparer aux ressources humaines actuelles ;
- Dialoguer avec les partenaires sociaux sur les moyens à mettre en œuvre (formation, bilan de compétences, mobilité) afin d'accompagner collectivement et individuellement Le développement de compétences nécessaires à la pérennité de l'emploi et de l'entreprise.⁶

DIMITRI WEISS dans son ouvrage intitulé « **les ressources humaines** » définit la GPEC comme ceci :

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

La GPEC comporte une double dimension à savoir:

- **Collectif** dit stratégique permettant de maîtriser l'évolution quantitative et qualitative de l'emploi
- **Individuelle** de fait quelle permet à l'employé de gérer son évolution professionnelle⁷

⁶ CECILE DEJOUX (gestion des compétences et GPEC) 2^e édition DUNOD.

⁷ DIMITRI WEISS « les ressources humaines » Edition d'organisation 2001, p 386

2- Concepts de base liée à la GPEC ;**2-1 L'anticipation**

Un concept qui fait de la GPEC une discipline nouvelle de gestion, mais surtout un instrument d'aide à la décision .l'anticipation elle dépasse le contexte de la prévision, mais elle va jusqu'à supposer des décisions et une préparation de l'avenir « prévoir n'implique pas que l'on agisse en fonction de l'hypothèse émise. En revanche, anticiper les avenir possibles permet de prendre de l'avance, d'agir suffisamment à temps pour entamer un processus d'évolution »⁸

2-2 L'intégration stratégique

La GPEC est voulue comme une composante de la stratégie (et non comme sa résultante). Elle découle d'une volonté exprimée au niveau le plus élevé par la direction générale de l'entreprise. Le caractère intégré de la gestion prévisionnelle ne porte pas que sur les décisions stratégiques, il est également requis aux autres niveaux de décision et entre ces niveaux eux-mêmes.

2-3 L'emploi type

Appelé « Emplois types » ou parfois aussi « métier », qui désigne un ensemble de situations de travail dont les caractéristiques sont suffisamment connues pour pouvoir être occupées par un même individu ⁹

2-4 L'employabilité

Ce définit comme la capacité ou l'attractivité que présente un salarié sur le marché du travail (interne ou externe), c'est-à-dire comme la possibilité de trouver un emploi à des conditions acceptables par les deux parties. L'employabilité est une coresponsabilité du salarié et de l'entreprise.

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

⁸ PATRICK GILBERT, la gestion prévisionnelle des ressources humaines, édition la découverte PARIS 2006 p 68-69

⁹ KERLAN.F , guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences , édition organisation, p15

l'entreprise, des dispositifs de mobilité, des organisations du travail responsables et qualifiantes.

2-5 La compétence

En peut définir la compétence comme l'architecture cognitive de nature combinatoire propre à l'individu (le Boterf), elle est se qu'en chercher à gérer à travers la GPEC ¹⁰, c'est l'ensemble des capacités qu'une personne peut mobiliser face à une situation spécifique, à travers son :

- Savoir = connaissances générales ou spécialisées
- Savoir-faire = méthodes et techniques
- Savoir-être = attitudes et comportement.

2- 6 L'orientation professionnelle continue

La GPEC tout en anticipant les besoins de l'entreprise, doit s'efforcer d'y intégrer les attentes et les potentiels des personnes ayant élaboré un projet d'évolution professionnelle. D'où l'intérêt des promoteurs de la GPEC pour l'orientation professionnelle continue s'inscrivant dans l'idée d'autogestion de sa propre évolution professionnelle.¹¹ **Processus de la GPEC**

3- Processus de la GPEC

Depuis la loi du 18 janvier 2005, loi de cohésion sociale, les entreprises de plus de 300 salariés ont obligation de mettre en place un accord de méthode GPEC. L'employeur s'engage tous les trois (03) ans à une négociation portant sur :

- **Les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise(CE)**

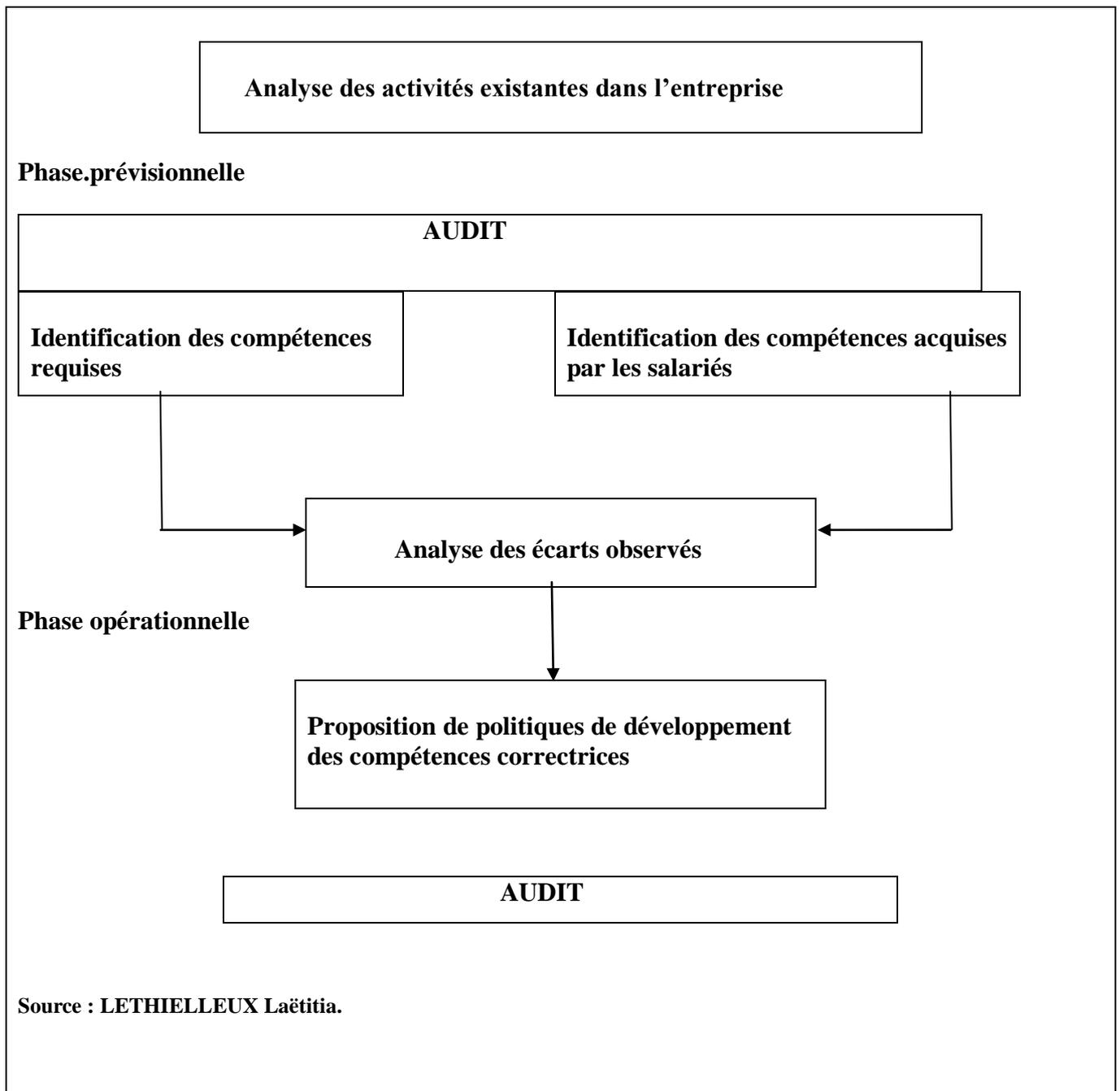
Elle porte sur la stratégie de l'entreprise, ainsi que sur ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires.

La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sur laquelle la c'est informé, ainsi que sur les mesures de formation, de validation des acquis d'expérience, de bilan de compétence que l'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés. La GPEC n'est possible que si les étapes successives sont réalisées

¹⁰ LAETITIA LATHEILLEUX l'essentiel de la gestion des ressources humaines, l'extenso édition .p44

¹¹ DIMITRI WEISS « les ressources humaines »Edition d'organisation 2001, p386

- **L'analyse de l'existant** : il s'agit de recenser les compétences présentes dans l'entreprise et de faire un état des lieux des politiques déjà mises en place ainsi que leur efficacité.
- **L'analyse des écarts** : elle consiste à observer les différences existantes entre les Compétences déjà disponibles dans l'entreprise et celles manquantes ;
 - Les propositions et suivis des politiques correctrices : l'audit réalisé doit permettre de mettre en lumière les difficultés



Source : LETHIELLEUX Laëtitia.

Figure (1) : Synthèse du processus de la GPE**4- Intérêt de la GPEC**

La mise en place d'une démarche GPEC permet à l'entreprise d'anticiper les évolutions socio-économiques, technologiques ou organisationnelles, non seulement de dévoiler de prédire l'avenir comme une chose déjà faite, mais de nous aider à le construire à maîtriser les évolutions de l'emploi.

Notamment afin de détecter les métiers stratégiques et d'anticiper les besoins en compétences en fonction de la stratégie de l'entreprise, en impliquant les salariés dans le cadre de leurs projets d'évolution professionnelle.

4- 1 pour les entreprises

L'intérêt de la GPEC pour une entreprise est dû de fait qu'elle puisse répondre déférentes éventuelles problématiques qui surgisse les ressources humaines le management et la stratégie de l'entreprise¹².

Problématique liée au recrutement

- Acquisition de nouvelle compétence qui répond au besoin de la stratégie de l'entreprise
- Renouvellement de la pyramide des âges.
- Développement des capacités de recrutement.

❖ Problématique liée à la formation

- **La création d'un plan de formation** en bonne et due forme au sein de l'entreprise.
- Adapter les compétences des salariés à l'évolution des métiers.
- Individualisation de plan de la formation.
- Intégration d'entreprises rachetées.

❖ Problématique liée à la mobilité

- Un outil d'accompagnement pour occuper des nouvelles fonctions
- La GPEC est un moyen de développement de carrière.

❖ Problématique liée à la restructuration

- Harmonisation des statuts et de reclassement.

¹² CECILE DEJOUX, gestion des compétences et GPEC, édition DUNOD p.35

- Fédérations au tour de la culture d'entreprise
- Politique de motivation
- ❖ **Problématique liée à la politique de management**
 - Une installation de nouvelle DRH ;
 - Fournir des informations sur la situation actuelle de l'entreprise ;
 - Un outil d'aide à la décision.
- ❖ **Problématique concurrentielle**
 - Redéfinir les axes stratégiques
 - Déterminer les pôles d'excellence.

4- 2 pour les salariées

- Prendre conscience de la possibilité de progression et les mettre en oeuvre
- Reconnaissance des compétences acquises à travers l'entretien annuel.
- La GPEC permet aux employés d'être compétitifs sur le marché d'emplois à travers les plans de formation.

Conclusion

Le caractère contingent de l'environnement de l'entreprise juger changeant, turbulent et instable dans le temps par les fortes mutations technologiques obligent les entreprises à se projeter dans l'avenir afin d'assurer leurs flexibilités, adaptations, mais surtout leurs pérennités

Nous avons vu dans ce chapitre que la fonction des ressources humaines connu plusieurs évolutions à travers le temps, notamment avec la prise en considération des modèles de gestion ce qui a permis d'anticiper le besoin de l'entreprise tant sur le plan quantitatif et qualitatif, mais aussi pour prendre en compte les aspirations nouvelles du personnel à travers la GPEC.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Introduction

Au bord de ce deuxième chapitre nous allons aller toucher le fonds de la démarche prévisionnelle des compétences et des emplois afin de bien définir, illustrer clarifier tout le long de cette démarche.

Et pour mettre plus de lumière sur sa en à opter pour la définition des déférents concepts, outil et levier utiliser dans la démarche de gestion prévisionnelle des emplois (fiche de poste, bilan social, pyramide des âges) et (le bilan, référentiel de compétence, guide d'appréciation..) pour la gestion anticipative des compétences, mais aussi les différentes modalités d'ajustement en matière d'emplois et de compétence.

Section 01 : La gestion prévisionnelle des emplois (GPE)

La GPE a vu le jour en réponse aux déséquilibres de la situation de l'emploi de la fin des années 70 et de l'aggravation du chômage combinée avec des déficits sectoriels de main-d'œuvre. Il s'agissait de prévenir les crises, à la suite des crises de réduction massive d'effectifs (stratégie du boucher) en particulier dans l'industrie. La GPE est fondée sur le principe qu'il existe une responsabilité des entreprises en matière d'emploi.

1- Définition de la gestion prévisionnelle des emplois

C'est un acte de gestion qui permet l'entreprise d'accroître ces compétences, sa réactivité et son adaptation aux fluctuations de son environnement, par une analyse sur le contenu des métiers, l'évolution des qualifications en relation avec l'organisation du travail, la valorisation de la compétence et de potentiel individuel et collectif du personnel¹³

La Gestion prévisionnelle de l'Emploi (G.P.E) consiste à projeter à court terme, moyen terme et long terme les besoins et les ressources en personnel d'une organisation. Une fois prévue l'évolution des besoins, il lui incombe de former le personnel pour apporter des correctifs.¹⁴

2- Les outils de la gestion prévisionnelle des postes et emplois

2-1- Le profil du poste

Afin de repérer l'évolution des métiers, la GPEC va servir à identifier l'évolution dans les métiers, il est donc nécessaire d'élaborer un « profil de poste ».

¹³ DIMITRI WEISS, les ressources humaines, éditions d'organisation 2001

« la gestion prévisionnelles des emplois, correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changement dans le contenus de la structure des métiers, des qualifications et de l'emplois. »¹⁴
PUBLIC.IUNTENLIGNE.NET,les principales fonction de l'entreprise

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Le profil de poste est au cœur de la gestion des ressources humaines, Il permet d'avoir une vue d'ensemble des tâches et responsabilités liées à un poste. Ainsi que des compétences générales et des qualifications requises pour réaliser le travail. Il indique également quelles sont les attentes de l'entreprise envers l'employé en poste d'embauche : il précise les principales responsabilités du poste et les compétences recherchées et facilite la démarche d'embauche et d'intégration du nouvel employé.

2-1-1 Le profil du poste un outil de :

Recrutement : il précise les principales responsabilités du poste et les compétences recherchées et facilite la démarche d'embauche et d'intégration du nouvel employé;

Rémunération : il facilite l'évaluation de la valeur de l'emploi, sert à établir une hiérarchie des postes et à définir une structure salariale qui respecte ce rangement;

Formation : il précise les compétences générales à développer ainsi que les tâches à enseigner aux employés et facilite la gestion de la formation des employés afin de combler les écarts entre les compétences requises et les compétences actuelles;

Évaluation : Il fixe les attentes envers chacun des employés et facilite l'évaluation de la performance.

2-1-2 Model de profil du poste ¹⁵

Figure (02) : Model de profil du poste

intitulé du poste :
Diplôme : → 1975 → 1999
Analyser les écarts de niveau requis entre 1975 et 1999
Missions (description des activités générales /convention collective) :
Compétences requises ;
Qualités requises ;
Évolution dans le poste (en intégrant les nouvelles technologies) :
→ Mettre en œuvre la formation
→ Voir si l'expérience acquise est transférable vers d'autres postes et /ou dans familles professionnelles.

¹⁵ KERLAN.F, guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition organisation 52

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

2-1 -3 L'intérêt de définir un profil de poste ¹⁶

Un moyen de décrire tous les aspects entourant chacun des postes de l'entreprise ;

- À savoir les compétences requises, les tâches et les responsabilités ;
 - La rémunération prévue et les résultats attendus ;
 - Clarifier les exigences de base comme l'expérience souhaitée, la scolarité; les langues maîtrisées, la connaissance des logiciels.
- Un outil pour déterminer les tâches à accomplir lors de la planification des projets et l'organisation du travail,
 - Il sert à préciser les attentes et les résultats recherchés lors de l'évaluation du rendement.
 - Clarifier les responsabilités et les tâches pour chaque des postes de l'entrepris
 - Préciser les qualifications requises et les compétences clés pour chacun des postes.
 - Identifier les résultats attendus et les indicateurs de performance

2-1-4 Méthodes d'élaboration d'un profil de poste

En peut distinguer entre plusieurs méthodes à voire ; les entretiens, les inventaires, questionnaire d'évaluation, une analyse documentaire, observation directe, auto description.les activités ainsi décrites sont analysées au regard des critères propres a certaines méthodes spécifiques à l'entreprise. La mise en place d'une communication spécifique ainsi qu' un management plutôt participatif sont des facteurs favorables à la réussite de cette étape.

L'élaboration d'un profil de pote est une est une étape qui doit rapprocher de la description de poste afin repérer les évolutions des postes, puis analyser les écarts, et parfois ces analyses permettent d'identifier les compétences à développer et ainsi peuvent faciliter la mobilité sociale¹⁷. Ce dernier est élaboré par la direction ressource humaine qui contient les informations suivantes :

- ☞ Intitulé du poste ;
- ☞ Compétences requises ;
- ☞ Les qualités requises ;

¹⁶ https://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module_02_Elaborer_profil_poste.pdf

¹⁷

2-2 la fiche du poste

La fiche de poste est un outil de communication décrivant les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle. En tenant compte de l'environnement de travail et des missions confiées aux salariés, le poste tel qu'il est tenu par ce dernier est décrit dans la fiche de poste.

La fiche de poste permet :

- ❖ Une évaluation des compétences mobilisées par le salarié lors de son travail quotidien.
- ❖ Elle valorise le parcours professionnel du salarié, en délimitant son champ d'action.
- ❖ La fiche de poste permet de recenser les compétences techniques et douces (relations au travail...) nécessaires à l'exercice de l'emploi.

Elle est donc un outil nécessaire au recrutement, ainsi qu'à l'identification des besoins en formation à partir de la fiche de poste, les entreprises peuvent mettre en place des plans de formation.

2-3 Le bilan social

Obligatoire depuis 1977 dans toute entreprise de plus de 300 salariés, le bilan social est riche en informations, en particulier de chiffres, sur trois années.

2-3-1 Définition de bilan social

Le bilan social constitue le diagnostic social le plus riche, car il fournit une sélection d'information reflétant les multiples aspects de l'emploi dans l'entreprise. C'est une obligation légale à partir de trois cents salariés. Pour les entreprises comptabilisant un effectif inférieur, un rapport social doit être réalisé.

2-3-2 L'objectif de définir un bilan social

Le bilan social est désormais riche en informations, en particulier des chiffres, sur une période de trois années. Ces informations sont nombreuses et surtout brut donc chose qu'il faut les analyser et les traiter selon les étapes suivantes¹⁸ ;

1. Les caractéristiques de la population au 31 /12 /N.
2. Les évolutions des caractéristiques sur trois ans.
3. Les comportements des salariés en N-1 et N-2
4. Les politiques d'emploi.
5. La politique de la formation.

¹⁸ JEAN-MARIE PERETTI, ressources humaines et gestion des personnes, édition VUIBERT, p215

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

6. Quelques constats sur la rémunération et l'action sociale.
7. Les autres politiques sociales
8. Les points faibles et les points forts

Ce dernier est un outil de communications d'information de planification et concertation dans l'entreprise portant sur les employés de l'entreprise comme il est un moyen de repérer les dysfonctionnements et l'amélioration et de porter des réponses sur le degré d'atteinte d'objectifs que l'entreprise a préalablement fixés.

2-4- Structures des effectifs

Connaitre les diverses caractéristiques de la population est essentiel pour la mise en œuvre de la gestion de l'emploi et parmi ces caractéristiques à prendre en considération ; le sexe, l'âge, l'ancienneté, la qualification, la nationalité, la formation.

Il existe plusieurs méthodes de décompter définir et chiffrer les effectifs de l'entreprise, c'est-à-dire de nombre de salariées employées selon les objectifs retenus.

2-4-1 Gestion des âges

Consiste en la prise en compte au niveau individuel et collectif, de l'âge des salariées de l'entreprise, elle recouvre généralement quatre préoccupations ;¹⁹

- La cohérence entre les différentes pyramides des âges présents dans l'entreprise
- Prendre en compte les spécificités et le contexte particulier de chaque classe d'âge
- Gérer les seniors et maîtriser les conséquences de vieillissement dans l'entreprise.
- L'équité intergénérationnelle et la lutte contre la discrimination liée aux âges.

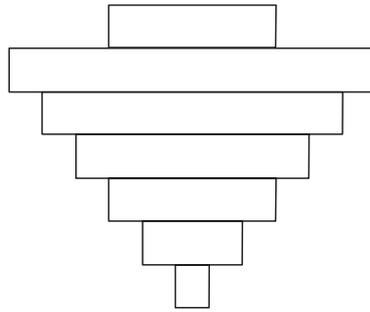
a) Les types de pyramides des âges

L'analyse d'une pyramide des âges présente joue un rôle très important pour le gestionnaire chose qui lui permet de prévoir dans le temps en peut distinguer cinq types de pyramides :

- **La pyramide type champignon**

Permettra l'évolution rapide, possibilité de départs nombreux non remplacée, ce type de pyramide pose des problèmes de relève et de compétitivité.

¹⁹ JEAN-MARIE PERETTI, ressources humaines, édition DUNOD, p 46



Figure(03) La pyramide « type toupie pyramide »

Une masse d'embauchée pour des raisons conjoncturelles croissance de marché, développement rapide d'une activité ou d'une technologie,

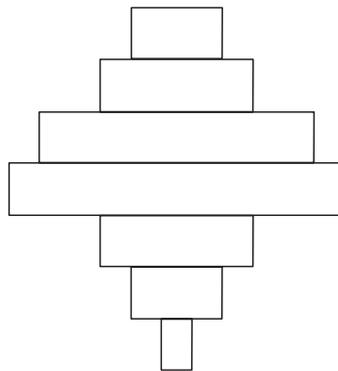


Figure (04) : « La pyramide type toupie »

- **Pyramide type cylindre**

Marque la plupart du temps une stratégie d'embauche régulière et permet de définir une progression dans la carrière de chacun dans tous les cas cet outil de management stratégique doit évidemment s'accompagner d'une étude de la pyramide des anciennetés du personnel ou des dirigeants.

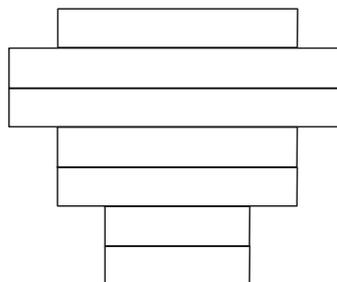


Figure (05) : « La pyramide type cylindre »

- **Pyramide type poire écrasée**

Elle caractérisée par des problèmes de gestion de carrière, d'attractivité, d'intégration et de fidélisation.

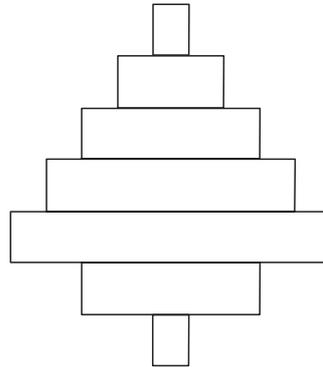


Figure (06) : « la Pyramide type poire écrasée »

- **Pyramide type os**

Ce type de pyramide pose de problème de la gestion de la diversité des âges et de la coopération et la harmonieuse entre les juniors et seniors.

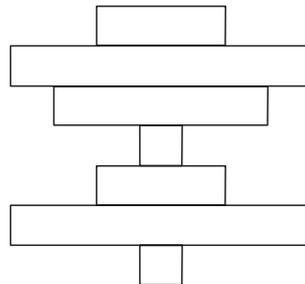


Figure 07 : « La Pyramide type os »

2-4-2 Répartition par sexe

Elle présente également un intérêt certain de fait de l'importance de la réglementation relative au travail féminine d'une part, et à l'égalité requise entre les femmes et les hommes ' d'autre part.

La mission de la GRH est d'éviter toute sorte de discrimination directe, ou indirecte, et de détecter la DRH doit élaborer un tableau de bord de l'égalité avec une batterie d'indicateurs permettant de suivre les écarte éventuels .mettre en œuvre des politiques pour faire

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

disparaître toute trace d'inégalités liées à la discrimination directe ou indirecte de fait du genre.²⁰

2-4-3 Répartition selon la nationalité

Cette forme de répartition par nationalité prend en compte la notion de qualification (poste pénible, et peu remmenée) ces t le cas des salariées étranger exploiter dans des emplois difficiles en Europe, en 2007 ,8.6 % des actifs en France sont de s'étrangers.

2-4-4 Pyramides des anciennetés

L' analyse des pyramides des anciennetés est nécessaire , l' ancienneté influe sur les comportements les aspirations ,le statut , la rémunération du salarié, en particulier le taux d'émissions et l' ancienneté sont liées , les départs sont se situent essentiellement autour des dix- huit mois , trois ans et sept ans d'ancienneté . Analyse des évolutions de taux de démissions doit prendre en compte la pyramide des anciennetés.²¹

Une forte réduction des démissions peut ne refléter que la transformation de cette pyramide.

2-4-5 Structure de qualification

Les structures fréquemment utilisées comprennent trois à six niveaux, selon le bilan social légal les entreprises qui détiennent de plus de 300 salariées demandent une répartition de trois à cinq niveaux minimum.

La structure utilisée doit permettre des comparaisons avec des référentiels pertinents, une entreprise, l'entreprise retiendra la structure usuelle dans sa branche pour pouvoir comparer sa répartition avec celle de ces homologues et concurrents²².

- Analyser les éventuels écarts ;
- Vérification d'évolutions de sa structure par apporte à son secteur ;
- définir les actions à mener ;

2-5 Le référentiel métier

Précise la finalité de l'emploi en distinguant les principales missions .pour chaque mission, les domaines sont définis. Le contenu des domaines et les résultats attendus sont

²⁰ JEAN –MARIE PRETTI, ressources humaines édition DUNOD, p48

²¹ JEAN-MARIE PRRETI, ressources humaines, édition DUNOD. P46

²² Ibid.

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

précisés de façon détaillée. La synthèse des compétences nécessaire pour assurer les missions et obtenir les résultats complète le référentiel ²³

2-6- La carte des emplois

À fin de créer un climat de confiance le service ressources humaines décrit les tâches de tous les emplois de l'organisation. Les résultats de la description des emplois est généralement à l'approbation des échelons supérieurs. Chaque supérieur hiérarchique collabore avec sa subordonnée de façon à décrire les emplois.

Une vérification finale de la part de direction générale en tenant compte d'un ensemble d'objectifs, cette dernière servira comme un outil de communication d'information en interne et de planification, mais aussi sert également au recrutement.

3- Gestion anticipative des emplois et des effectifs

3-1- L'évolution des emplois

Les entreprises doivent projeter et prévoir sur les évolutions et les changements afin d'assurer un meilleur développement continu et d'éviter toute forme de déséquilibres qualitatifs ou bien qualitatifs en vue de l'adaptation aux nouvelles formes et situation de travail nouveau.²⁴

3-1-1- Évolution quantitative

On peut distinguer deux méthodes d'évaluations qui dépendent de la stratégie de l'organisation et de ses prévisions d'activité :

- Estimation des besoins par la hiérarchie
- L'intégration des objectifs de productivité

L'anticipation des besoins qualitatifs repose sur des observatoires de métiers mis en place au niveau des branches des métiers et des entreprises qui sont pour objet d'identifier les compétences futures. Une gestion anticipatrice des emplois et des compétences est élaborée par le biais d'une carte prévisionnelle des emplois qui intègre les transformations sur le plan qualitatif et quantitatif

²³ Ibid.

²⁴ JEAN-MARIE PRETTI, ressources humaines, édition, DUNDO .p68

3-1-2- Évolutions qualitatives

La prospective des métiers est une démarche indispensable pour anticiper les évolutions à moyen terme les évolutions technologiques modifient les métiers et elles créent de nouveaux métiers

- Il faut évaluer l'incidence des nouvelles technologies sur les emplois existants et sur les nouveaux emplois et cerner les conséquences sur les définitions de fonctions d'emplois et sur les postes
- Les emplois vieillissent comme les hommes, un observatoire des emplois permet de maîtriser leurs évolutions.
- Mesurer les retombées en termes de rémunérations, de formation de sécurité²⁵

3-2- L'audit des emplois

L'audit des emplois permet de communiquer de fournir des informations des idées claires concernant :

- ☞ Savoir se que les emplois sont ?
- ☞ La façon dont ils évoluent ?
- ☞ Le niveau de la productivité (audit de productivité)
- ☞ Est-ce que les emplois ont-ils bien définis ?
- ☞ Sur la bonne utilisation des équipements (audit de mise en œuvre)
- ☞ Quels emplois et quel nombre pour demain ? (audit stratégique).

4- Modalité d'adaptation

Le choix de modalité dépend de la nature de l'écart à traiter ;

- **le sou - effectifs**
 - ✓ Élaborer un plan de recrutement
 - ✓ Formation des nouveaux recrutés
- **Le sureffectif prévisionnel**
 - ✓ Élaborer un inventaire de solutions possibles
 - ✓ Évaluer, classer les mesures dans le cadre d'un éventuel
 - ✓ plan de sauvegarde de l'emploi à moyen terme

²⁵ JEAN-MARIE PERETTI. Ressources humaines e gestion des personnes^{8°} VUIERT p57

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

▪ **Plan de sauvegarde de l'emploi**

Il comprend des mesures de reclassement interne ou externe à l'entreprise, des actions de formation et de convention, création de nouvelles activités.

- Cellule de reclassement
- L'essaimage et l'aide de création d'entreprises

Le climat social dans lequel se déroule l'adaptation et éventuellement le plan de sauvegarde de l'emploi et la manière dont l'entreprise communique lors de son plan d'adaptation condition sa réussite.

Section 02 : La gestion anticipative des compétences

C'est de faire en sorte d'affecter chaque poste à une personne ayant les compétences requises en évitant les risques d'un « sur » ou « sous » qualifications.

1- Définition de la gestion prévisionnelle des compétences

La gestion prévisionnelle des compétences peut se définir comme étant ;

- Lire les besoins RH en matière de compétence a la stratégie de l'entreprise ;
- Anticiper les besoins en compétences et les comparer aux ressources humaines actuelles ;
- Dialoguer avec les partenaires sociaux sur les moyens en 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 étant de parvenir a conclure un accord²⁶.

Francois kerlan définit la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme étant ; l'ensemble des méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée, il s'agit, de l'offre de travail (par les salariés) dans aspects qualitatifs.²⁷

²⁶ CECILE DEJOUX, gestion des compétences et GPEC ,2^{édition} DUNOD, p59

²⁷ FRANCOIS KERLAN, guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition d'organisation, p14

2- D'efférents types de compétence

La GRH s'intéresse aux compétences individuelles des collaborateurs, le management aux compétences collectives des équipes, et la stratégie aux compétences clés qui déterminent le cœur de métiers.

2-1 La compétence individuelle

Est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé ²⁸

Autrement dit, « c'est l'ensemble des connaissances de cactées d'actions et de comportement d'une personne qui sont structurés en fonction d'un but à atteindre dans une situation donnée »²⁹. Elle est individuelle par apport aux caractéristiques individuelles personnelles de salariée.

2-2 La compétence collective ;

La compétence collective peut se représenter la principale activité de l'entreprise, qui viendra d'un savoir-faire collectif, les participants motteront en ouvre leurs propres compétences relations antérieures qui lient les personnes, de leurs motivations et des objectives personnelles choses qui va crier des compétences propres aux groupes.³⁰

Définition ;

« La compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs ; une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre »

3- Les Outils de la gestion anticipative des compétences ;

3-1 Le référentiel de compétence ;

Après avoir construire le référentiel des métiers présent au sein de l'entreprise en on chaine avec la définition de référentiel des compétences liées aux familles professionnelles et définir les niveaux de compétences requis (graduation de 1 à 4 ou 1 à 3.

²⁸ CECILE DEJOUX, gestion des compétence et GPEC, DUNOD 2édition. P22

²⁹ DIMITRI WEISS, les ressources humaines, éditions d'organisation.2001, p287

³⁰ CECILE DEJOUX, gestion des compétence et GPEC, DUNOD 2édition. P22

Niveau 1

- Niveau de base.
 - Compétence dont la connaissance est partielle.
- 4 Simple application
5 Pratique superficielle et occasionnelle.

Niveau 2

- Niveau intermédiaire.
- Compétence pratiquée régulièrement et maîtrisée.
- Maîtrise de la situation, de l'attitude.
- Pratique correcte.

Niveau 3

- Niveau final, le plus élevé.
- Pouvoir transmettre cette compétence à d'autres.
- Pratique approfondie et permanente.

Autre compétence commune à toutes les familles professionnelles

Langues étrangères

Informatique

Contrôle

Qualité

Organisation

Synthèse

Management

Communication

Travail en équipe

Figure (08) : Model référentiel de compétences

3-2 Guide de préparation de l'entretien d'appréciation ³¹

C'est un outil qui permet la préparation et le bon déroulement l'entretien d'appréciations

Figure (09) : Guide de préparation de l'entretien

- 1- Quelles sont vos contributions principales ?
- 2- Quelles difficultés avez-vous rencontrées pour obtenir les résultats ?
- 3- Quelle proposition vous donner pour affranchir ces difficultés ?
- 4- Est-ce que vos compétences sont-ils adaptée a la fonction actuelle,
- 5- Sur quoi et comment pourriez-vous transformer (élargir, et enrichir) votre fonction ?
- 6- Quels sont vos points forts ?
 - ☞ Dans l'épreuve actuelle ?
 - ☞ Dans votre expérience professionnelle
 - ☞ Dus a des talents développés hors contexte professionnel ?
- 7- Quels sont vos points faibles ?
- 8- êtes vous attirés par d'autres activités sur le moyen et long terme
- 9- Quelles connaissances et compétences supplémentaires vous aideraient a mieux a remplir votre fonction actuelle ?
- 10- Comment vous préparer votre évolution professionnelle ?

Deux grands types d'objectifs sont visés dans l'appréciation ;

- Objectifs de type sélection mutation, formation, promotion, sanction.
- Objectifs de régulation interne de type adaptation perfectionnement, motivation..

Qualités professionnelles et techniques.

3-3 Le bilan de compétence :

Comporte des Tests de personnalité et psychotechniques « asses ment ce enter » ces Tests ont pour but d'identifier les éléments qui permettent à une personne de décider d'une nouvelle orientation dans ou dehors de l'entreprise³².

Ce bilan c'est un moyen pour éclairer les « zones d'appui » pour la construction d'un projet.

Il permet de traiter ;

- Les formations initiales des personnes.

³¹ FRANCOIS, KERLAN, guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, EDITION D ORGANISATION, p66

³² FRANCOIS KERLAN, guide de la gestion prévisionnelle des empois et des compétences ,EDITIONS D ORGANISATION, p72

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

- L'intérêt professionnel et les motivations des employés.
- Les aptitudes et les qualités

3-4 Le passeport de compétence

Appeler aussi le passeport de formation qui est un document qui pour objet de favoriser la mobilité interne et externe de salariée comme il peut être utilisée comme support lors de la démarche des acquis de l'expérience³³

4-La démarche de la gestion prévisionnelle des compétences

4-1- Diagnostic des compétences acquises

Un état des lieux sur les compétences existantes dans l'entreprise s'avère indispensable qui est fait à base des entretiens annuels, les entretiens d'évaluation et l'analyse des postes de l'entreprise.

Ces outils permettent d'obtenir des informations sur les compétences présentes chose qui va nous permettre de les adapter aux besoins en compétence futurs de l'entreprise, mais aussi un moyen pour les employés d'être au cœur de leurs évolutions professionnelles

4-2- Analyse prévisionnelle des compétences requises

Il s'agit s'anticiper les compétences utiles pour les activités futures de la firme .c'est une étape qui nécessite une bonne connaissance de la stratégie de l'entreprise sur le moyen et le long terme afin d'imaginer les compétences nécessaires compte tenu de l'environnement extérieur et de son évolution ainsi qu'arriver à imaginer les différents scénarios possibles portant sur les axes d'évolution des métiers à ce stade il faudra mettre l'accent sur ;

- Les métiers et les compétences stratégiques.
- Les métiers et les compétences requises.
- Les métiers et les compétences sensibles.

4-3- Analyse des écarts entre les compétences acquises et les compétences requises

Cette comparaison des compétences requises aux compétences acquises prend deux aspects :

³³ CECILE DEJOUX, gestion des compétences et GPEC, 2^{éd}

- **Sur le plan quantitatif :**

- Es qu'en possède suffisamment de compétence pour être compétitifs demain ?
- Possède-t-on assez de niveaux différents pour les besoins de demain ?

- **Sur le plan qualitatif :**

- De quelles natures de compétence en aurait besoin demain ?
- Les compétences actuelles répondront-elles aux exigences de métiers de demain ?
- Quelle nouvelle compétence faudra recruter pour demain ?

4-4- Détermination des besoins en compétences ;

Après avoir analysé, les écarts en peuvent déterminer les besoins en compétences, cette étape consiste à décider avec précision et cohérence les actions d'ajustement à mener

5- Modalité d'adaptation des compétences ³⁴

Comprends des étapes complémentaire et successive :

5-1 Développements des compétences

Cela peut prendre de différentes figures voir :

- Élargir les compétences possédées pour progresser d'un niveau de compétence à autre
- Un élargissement des compétences déjà acquises pour répondre aux exigences d'un emploi type ou un nouveau métier
- L'employabilité, avec toutes ces formes ;
 - ☞ Dans un nouveau secteur d'activité.
 - ☞ Un nouveau intersectoriel ;
 - ☞ Dans un bassin d'emploi ;
 - ☞ Dans une unité d'appartenance qui appartenant toujours à l'entreprise ;
 - ☞ Dans des filiales ou prestataires de l'entreprise.

5-2 Les contrats de générations

Qui est un dispositif qui est pour but d'encourager l'embauche des jeunes tout en favorisant le transfert de compétence avec les seniors.

³⁴CECILE DEJOUX, gestion des compétences et GPEC ,2^eédition, DUNOD, p91

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

5-3 Le tutorat

C est de faire participer les seniors volontaires dans des actions de tutorats afin de promouvoir la transmission de savoirs entre générations et maintenir la mémoire de l'entreprise en termes de savoir-faire.

5-4- La gestion de la mobilité

La gestion prévisionnelle des compétences favorise des passerelles entre les différents emplois types, tout en prenant compte des projets professionnels des salariées dans la mesure où ils sont en conformité avec la stratégie de l'entreprise.

5-5- Création des bourses d'emplois

Consiste en la communication de l'entreprise des différents postes disponibles soit par l'affichage, soit par internet les bourses d'emplois recueillent l'ensemble des postes disponibles et les caractéristiques des profils recherchés.

5-6- Mobilité externe

Dans certains cas, les entreprises peuvent proposer des mutations concertées qui visent à placer le salarié volontaire à la disposition d'une autre entreprise pendant une période définie après une période d'essai ou d'adaptation le salarié peut décider de résilier la situation pour retrouver son poste de travail ou un équivalent.

5-7 La formation

Désormais un vrai pilier du développement des compétences, la compétence n'est pas un acquis, c'est construit, la politique de formation doit viser à faciliter l'adaptation et l'évolution des compétences professionnelles.

Conclusion

À travers ce chapitre on a essayé de décortiquer la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à travers la présentation des différentes étapes de processus de gestion prévisionnelle des compétences et des emplois à la fois.

La gestion des emplois qui est la pour adapter les différents emplois et métiers par rapport aux évolutions de besoin du marché, et la stratégie de l'entreprise et la gestion prévisionnelle des compétences qui la pour développer et adapter les capacités de ses employés afin de répondre aux exigences des postes emplois bien définis au préalable.

Chapitre III :
La GPEC un outil
stratégique de
management

Introduction

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est devenue donc une des préoccupations centrales de la gestion des ressources humaines .en effet, l'entreprise doit concevoir ,mettre en œuvre ,et suivre des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources en fonction de son plan stratégique, des évolutions et des changements technologiques

Dans ce présent chapitre, nous allons aborder la démarche de la mise en place gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a traves ces déférentes étapes successives, ou nous allons souligner la nécessité de mobiliser et impliquer le personnel et tout à la fois en accompagnant les changements, passant par la suite à l'explication et à la présentation de l'aspect stratégique de cette démarche, au final on conclue avec déférentes limites auxquels il faut faire face.

Section 01 : La mise en place et conditions de réussite

La GPEC met en dynamique la politique et les processus de gestion des ressources humaines en anticipant les besoins futurs en ressources humaines d'après les objectifs de l'organisation à court, moyen et long terme.

Plutôt qu' un nouveau concept ou qu'une technique spécifique , il s'agit d'une approche de la gestion des ressources humaines qui met l'accent sur les enjeux liés à la compétence .nous rappelant que cette approche a été développée dans les années courantes .et elle continue à être utilisées dans les entreprises afin de répondre à la problématique des compétences continuent à centré de la GRH.

1- les étapes de la mise en place de la GPEC

Il n'existe pas une seule manière de conduire un projet GPEC. Au contraire, qu'il S'agisse de la base de réflexion, des méthodes et des outils, aucun standard n'a été déterminé légalement l'essentiel tient à la mobilisation des acteurs.³⁵

³⁵ BENAIR, M (2011). Réussir sa GPEC. Etapes clés et bonnes pratiques de la GPEC, p 8-14

1-1 mobiliser les acteurs

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

1-1-1 la direction générale

Au cœur de la 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. Un projet de GPEC ne peut voir le jour sans l'implication de la direction générale.

1-1-2 Le comité d'entreprise (CE)

Il est consulté tous les trois ans pour la mise en place de plan de GPEC. Outre cette mesure réglementaire, le comité d'entreprise peut être sollicité pour évaluer globalement le dispositif.

1-1-3 La commission de suivi GPEC

Appelée aussi observation des métiers, commission de formation et des compétences ou encore groupe de travail GPEC, la commission de suivi GPEC est dédiée au suivi des actions mises en œuvre dans le cadre de la GPEC .Elle veille donc à l'application de l'accord et identifie les axes d'amélioration dans l'optique de la renégociation triennale de l'accord.

1-1-4 La DRH

Elle intervient dans le pilotage et la 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 générale en cas d'incompatibilité entre la stratégie et les compétences des salariés.

1-1-5 Le management

Les managers sont tous impliqués en tant que relais d'information auprès des collaborateurs et de la direction (poste sensibles, évolution de poste...)

1-1-6 les collaborateurs

Ils deviennent acteurs de leur développement professionnel et disposent de toutes les informations et de tous les outils nécessaires à l'évaluation des opportunités professionnelles qui les concernent.

1-2 Formaliser la stratégie de l'entreprise

La démarche GPEC ne peut être lancée qu'après avoir mis une stratégie claire et bien définie. Mais aussi de formaliser les objectifs de l'entreprise et privilégier les axes de développement dans les trois prochaines années : stratégie produits, marchés, développement géographique, politique, de croissance externe, innovations, investissement. Les orientations stratégiques de l'entreprise doivent être bien précises. elle est pour objet de recenser à l'issue de cette stratégie les besoins en termes de compétences et d'emplois dans les cinq prochaines années, définir les compétences clés à acquérir, à renforcer et à redéployer

Dans un second temps, il faut s'engager à la consultation de comité de l'entreprise afin de parvenir à diagnostic partagé. Plusieurs points déterminés à cette occasion ; le niveau de la fréquence de la consultation, les moyens disponibles à l'analyse de la stratégie. La négociation avec les partenaires sociaux est chose obligatoire.

1-3 Cartographier la masse salariale

Consiste à la construction d'un référentiel des emplois de l'entreprise qui est parmi les étapes clés de la démarche de la GPEC, quant en parle d'emplois, on parle d'intitulés du poste. Il faut réussir à conserver dans ses intitulés une cohérence avec le contenu collectif du poste. la cartographie de la masse salariale est propre à chaque entreprise et doit donc se construire dans une démarche participative.

1- 4 recenser les besoins de l'entreprise et les confronter aux ressources

Consiste en La détermination des besoins par apport à l'état des lieux actuel de l'entreprise que ça soit sur le plan quantitatif et qualitatif des métiers et des compétences que l'entreprise (identification des points forts et points faibles, facteurs de risque ..).Il s'ensuit d'une deuxième identification des scénarios d'évolution des métiers et des compétences et l'élaboration d'un plan d'action adapter.

1-5 Plan d'action

Pour accompagner ces collaborateurs pour mieux gérer leur carrière professionnelle la DRH dispose un ensemble d'outils qui lui permet l'évaluation de ces compétences et l'élaboration un plan de professionnalisation

- l'entretien annuel d'évaluation : entre le responsable et son subordonné qui aborde des questions sur son évolution professionnelle et ces projets personnels ;
- les dispositifs de formation, de formation qualifiante, de reconversion et de droit individuel a la formation ;
- les actions pour la validation des acquis de l'expérience ;
- le bilan de compétences ;
- La mobilité professionnelle, transparence des offres d'emplois internes, l'accessibilité du référentiel des emplois et des compétences requises.

1-6 faire vivre l'outil sur le long terme

La pérennisation d'une démarche GPEC est conditionnée par la signature d'un accord avec les partenaires sociaux et l'évaluation continue des employés afin de vérifier la cohérence de leurs évolutions professionnelle compte tenu des objectifs stratégiques de l'entreprise, d'autre part, il faut veiller sur les besoins du marché et y répondre d'une manière innovante

Plusieurs mesures peuvent être intéressantes à regarder :

- La performance des équipes (pourcentage de collaborateurs performants sur l'ensemble de la population)
- l'implication des employés (taux d'implication /cout d'absentéisme)
- la valeur humaine au travail (cout direct et indirect, coût social)
- des investissements en formation (pourcentage de formation interne et externe)

2- Les conditions de réussite de la démarche GPEC

La réussite d'un projet GPEC ne repose pas seulement sur l'efficacité de processus ou sur le choix des outils, ils reposent surtout sur l'appropriation de la démarche par les acteurs, le sens qui lui est donné et la communication claire et partagée des règles de fonctionnement et de régulation de processus choisis.

2-1 l'implication des acteurs

La direction générale, les représentants du personnel, l'encadrement de proximité, et les acteurs externes doivent s'impliquer dans la conception de processus et de la GPEC, et surtout dans sa mise en œuvre opérationnelle.

2-2 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.

2-3 L'aspect général

Vu l'interaction et l'implication entre les différents métiers de l'entreprise, il est important que la GPEC ne doit pas négliger une famille d'emplois, ou de métiers ou encore sur une famille professionnelle.

2-4 La communication

La démarche GPEC doit s'accompagner d'une politique active de communication qui permet de savoir où en est ou va l'entreprise dans un contexte de compétitivité .il faut tenir l'employé au courant de l'état d'avancement de projet.

2-5 La pérennité

La GPEC est une démarche dans le retour sur investissement est long dans le temps .plus qu'elle continue à vivre dans le temps, plus elle devient une démarche complète.

3 - Le rôle des différents intervenants dans une GPEC

La mise en place d'une **GPEC** demande la contribution de plusieurs acteurs, et ce à tous les niveaux de l'entreprise. En fonction de la taille de l'entreprise, le pilotage de la démarche peut être assuré par toute personne désignée par la Direction ayant une bonne vision globale de l'entreprise.

3-1 La direction générale

Au cœur de la stratégie de l'entreprise, en terme des négociations stratégiques et les négociations avec les partenaires sociaux, elle clarifie communique les enjeux dans l'entreprise, fournit les informations et prend les décisions .

3-2 La DRH

- Pilotage et mise en œuvre de projet GPEC
- Accompagne les salariées durant la démarche
- Alerte la direction générale en cas d'anomalies, incohérence entre la démarche et la stratégie suivie par l'entreprise.

3-3 Les managers

Ils participent à la construction des fiches de poste de leurs équipes. Accèdent au patrimoine de compétences de leurs collaborateurs. Vérifient que les compétences de chaque collaborateur sont en adéquation avec les besoins de son poste.

3-4 Les salariées

Ils visualisent les compétences attendues sur leurs postes afin d'être par la suite évaluées(es) sur celles-ci. Ils peuvent également suivre l'évolution de leurs propres compétences grâce aux formations qu'ils ont effectuées et aux entretiens qu'ils ont passés.

3-5 Le comité de suivi de GPEC

Son rôle est d'associer les différents représentants de personnels aux réflexions relatives à la GPEC. Il compose généralement de représentants de personnel désignés par les organisations syndicales et de membre désigné par la direction.

3-6 Les instances représentatives de personnel IRP

Échanger toute information et consultation de la GPEC dans l'intérêt des salariés et au regard de l'entreprise.

4- Principes et accord de la GPEC**4-1 les principes de la GPEC ³⁶**

Selon l'Anact l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail les principes clés de la GPEC sont comme suite ;

- La GPEC est un dispositif qui prend en compte les enjeux de plusieurs acteurs ; salariés, directions, IRP (instances représentatives du personnel).
- Un dispositif de concertation et de négociation avec les différents partenaires sociaux.
- Un dispositif qui s'aligne avec la stratégie de l'entreprise ; la GPEC doit s'articuler et s'inscrire dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

³⁶ CECILE DEJOUX, gestion des compétences et GPEC, 2 édition, p60

- La GPEC permet l'anticipation des évolutions des métiers et des compétences sur le long et le moyen terme, un dispositif d'anticipation

- Un dispositif qui se distingue de la PSE qui prend en compte les écarts en matière d'effectifs et de compétence.

-

4-2 Accord GPEC

Dans le cadre d'une logique de prévention et d'adaptation des compétences de l'entreprise, le législateur préconise l'institution et le développement d'une GPEC à froid, dans le but de favoriser les restructurations en amant le plus en amant possible.

Depuis que les entreprises ont l'obligation d'informer les IRP sur la GPEC, et la définition des conditions d'application d'un plan PSE (plan de sauvegarde de l'emploi) dans le cadre d'une GPEC à chaud .

Un accord GPEC à vocation à faire en sorte que les ressources en personnel correspondent au mieux à ses besoins, compte tenu de la stratégie.

Deux types d'accords existent ;

a) Accord GPEC « à froid »

Interviennent dans un contexte prévention et d'adaptation des compétences elle est pour objet ;

- ☞ Mettre en place les différents outils en vue d'identification de reclassement des différents métiers ;
- ☞ Identifications des besoins futurs de l'entreprise en matière de compétence ;

- ☞ Un moyen pour les salariées de l'entreprise de s'adapter aux évolutions à travers les bilans de compétences et le DIF, la VAE.

b) Accord GPEC « à chaud »

Interviennent dans un contexte de difficultés économiques ;

- ☞ Perte de part de marché
- ☞ Inadaptation de l'entreprise aux évolutions technologiques

c) Accord mixte

Qui comporte deux parties ;

- ☞ La gestion prospective des ressources humaines « GPEC à froid »
- ☞ Une gestion active qui mise en œuvre en cas de difficultés économiques ou en cas de risque de rupture technologique.

e) Accord GPEC et accord de méthode ;

La négociation triennale sur la GPEC pour finir par donner lieu à un accord GPEC , mais cela reste pas obligatoire et concerne les entreprises d'au moins de 300 salariés et l'entreprise de type de dimensions communautaires qu'ont au moins 150 salariés (France).

La négociation portée par obligation sur :

- Sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise ;
- La stratégie de l'entreprise ;
- Les effets prévisibles sur l'emploi et les salaires ;
- Les mesures d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique ;

Dans le cas d' un licenciement collectif et par rapport au plan de sauvegarde de l' emploi , la négociation peut porter sur la procédure d' information .

Il ne faut pas confondre un accord de méthode et un accord GPEC, un accord de méthode peut être négocié de fait quatre situations qui peuvent être existés :

1. L'entreprise a engagé une négociation GPEC, mais n'a pas signé d' accord ;
2. L'entreprise a engagé une négociation GPEC, et a signé seulement un accord GPEC ;
3. L'entreprise a engagé une négociation GPEC et a signé un accord GPEC et un accord de méthode ;
4. L' entreprise a engagé une négociation GPEC et a signé un accord GPEC qui inclut un accord de méthode

Section 02 : La GPEC un levier stratégique de management

On peut considérer que la stratégie est déduite de l'environnement concurrentiel dans lequel l'organisation évolue. Cette adaptation aux conditions environnementales peut nécessiter l'acquisition ou la modification de certaines ressources : maîtrise de nouvelles technologies, construction d'un nouveau réseau de partenaires, réallocation de capacité de production, etc.

1- Définition de la stratégie

On peut également considérer que la stratégie est construite à partir des ressources et des compétences de l'organisation. Dans cette optique

En autre terme :

On peut également considérer que la stratégie est construite à partir des ressources et des compétences de l'organisation. Dans cette optique.

« La stratégie consiste non pas à s'adapter au marché tel qu'il est, mais au contraire à exploiter la capacité stratégique de l'organisation afin de construire de nouvelles conditions de succès, voire à développer de nouveaux marchés »

2- L' aspect stratégique de la GPEC ³⁷

La GPEC se présente comme un outil efficace de gestion prévisionnelle des RH pour toute Organisation qui souhaite faire accéder la GRH au rang de grande fonction stratégique dans l'entreprise. Elle est vitale pour donner à la fonction RH une image de rigueur et de cohérence vis-à-vis d'autres fonctions. À travers ces résultats (intégration réussie des RH au plan stratégique de l'organisation ; les programmes de gestion des carrières et de préparation des remplaçants ; meilleur recrutement et sélection des candidats ; programmes d'évaluation des performances des salariés ; formation et de perfectionnement des connaissances.

³⁷ Benchkroun bouchera, management stratégique, support numérique

☞ Pour l'entreprise

La GPEC peut influencer les prises de décision de l'organisation, donner des renseignements pertinents sur la composition de sa main d'œuvre, permettre l'élaboration de prévisions liées aux impacts des changements environnementaux et permettre de réagir à temps dans la croissance de l'organisation. En anticipant les déséquilibres de main d'œuvre, la GPEC profite aux différentes pratiques de GRH par la mise en place de plans d'action aptes à satisfaire les besoins réels de l'organisation en emplois et en compétence

☞ Pour les employés ;

La GPEC, au regard des stratégies des entreprises, permet de renforcer leur dynamisme et aux salariés de disposer des informations et des outils dont ils ont besoin pour être les acteurs de leur parcours professionnel au sein de l'entreprise ou dans le cadre d'une mobilité externe à l'entreprise. Cela permet en outre de contribuer à l'évolution de carrière des salariés, notamment à travers les dispositifs de formation. Activité.

2-1 - Outil de formation³⁸

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

- **Approche économique** ; il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles intellectuelles de l'entreprise, l'entreprise investit pour la formation en vue de permettre à ces salariés d'acquérir de nouvelles compétences ; elle attend un retour sur investissement sur le plan de l'accroissement de la production et la compétitivité ;
- **Approche phytologique** ; la formation est partagée entre un projet individuel fondé sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise liée à la notion d'investissement ;

³⁸ LAETITIA LATHIELLEUX, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition l'extenso GAUALINO, p53

- **Approche sociologique** ; la formation est un outil de socialisation des individus à travers l'intégration de nouveau salarié, de ce qui fait un vecteur de développement organisationnel

2-2 Outil de transmission des savoirs :

Les entreprises sont , aujourd'hui, confrontées au départ massif en retraite des seniors , or , peu ont anticipé la transmission des savoirs au risque de voir se perdre des compétences et des réseaux informels tissés au fur et à mesure de leurs carrières . Il existe pourtant de nombreux outils favorisant la transmission des connaissances au sein de l'entreprise comme les logiciels groupware ,la mise en place de parrainage ou de tutorat.

2-3 Outil d'évaluation :

Désormais un outil très important dans le différent stade de la vie de l'employé dans l'entreprise afin de mesurer, entre autres, le niveau de compétences acquises et celle restante à acquérir pour être utile est efficace certain nombre de principes doivent être respectés :

Pour quoi : en fait de l'évaluation : s'agit-il pour rémunérer, promouvoir, recruter, former, favoriser la communication, collecter les données, créer un dialogue social ... ?

C'est pour cela l'objectif de l'évaluation doit être claire auprès de salarié évalué, l'absence d'enjeux est un risque pour la pertinence de l'évaluation.

L'objet d'évaluation : doit porter sur les compétences par rapport un référentiel bien établi ? Sur les résultats d'une mission ? Elle ne doit pas être arbitraire et illimitée, mais circonscrite à un domaine défini au préalable et porté à la connaissance de la personne évaluée

L'ensemble de ces questions renvoie à la perception de la légitimité de l'évaluation par la personne qui y est soumise .de cette légitimité n'affecte l'efficacité de ce procédé, outil à mesurer les effets des Politiques correctrices de la GPEC .

2-4 Outil de capitalisation :

La capitalisation des compétences consiste à mémoriser en passant par l'écrit ou l'informatique, les compétences spécifiques des acteurs qui ont détecté comme déterminants dans la réussite. Cette étape nécessite pour gérer les remplacements, anticiper les besoins, mémoriser le comportementale est largement facilité par la GPEC

3- GPEC échecs et succès :

S'engager dans une démarche gestion prévisionnelle des compétences et emplois est un grand défi, mais il est un échec aussi si des erreurs fatales sont commises, trois sortes d'échecs fréquemment rencontrés :

- ☞ Utilisation d'un grand nombre d'outils par les acteurs sans qu'ils aient une coordination ou une cohérence entre eux

- ☞ Des changements dans les axes de priorité de la stratégie de l'entreprise (changement de directeur des ressources humaines, adoption d'un nouveau projet d'entreprise)

- ☞ La non-implication de niveau opérationnel à la réussite de la démarche (faute de communication sur la conception de la démarche)

Par contre, le succès de la démarche mise en place et de son déroulement est lié à un ensemble de facteurs

- La communication sur les rôles de chaque acteur afin de responsabiliser les managers de proximité et les responsables des ressources humaines sur la mise en œuvre des différents outils ;
- Chaque acteur doit lui assigner un rôle et des objectifs à atteindre
- L'amélioration continue des outils ;
- La reformulation des objectifs d'un souci d'adaptation ;
- Reconnaissance des actions des personnes qui développent leurs compétences ;
- La rémunération de la compétence par des primes.

Conclusion

En a peut évoquer dans ce dernier chapitre, les différentes étapes de mise en œuvre d'une démarche GPEC et le rôle joué par chaque acteur afin d'assurer la réussite (condition de réussite) la pérennité de ce projet comme première section.

Comme en à essayer de comprendre l'aspect stratégique ou le rôle stratégique que la GPEC apporte aux différentes fonctions GRH voire la formation, l'évaluation développement des compétences

S'investir dans un projet GPEC est incontournable pour les entreprises qui ont les moyens de disposer cela lui permet de prendre les meilleurs choix stratégiques atteindre ces objectifs tracer et assurer sa pérennité.

Chapitre IV:
La GPEC au sein de
SONATRACH
BEJAIA (DRGB)

Introduction

Cette partie sera consacré à l'étude et l'analyse de l'importance qu'accorde l'entreprise SONATRACH – Bejaia à la pratique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et si elle parvient vraiment à développer les compétences de ses salariés. Cependant, nous commençons lors du premier chapitre à donner un aperçu sur l'entreprise, avec la présentation de l'organisme d'accueil. Par la suite nous passerons à présenter notre méthodologie de travail sur le terrain en présentant l'outil de l'enquête ainsi que l'échantillon, et pour finir lors du deuxième la section avec la présentation des résultats et l'analyse des données collectées.

Dans ce présent chapitre, nous allons diviser notre travail en deux sections. Dans la première nous allons présenter l'entreprise SONATRACH – Bejaia ou bien tous simplement RTC «Région Transport centre» ou nous avons effectué notre stage, puis dans la deuxième section, nous allons présenter la méthodologie de recherche qui nous a aidés à réaliser notre travail, puis analyser et interpréter les résultats obtenus pour répondre à notre problématique

Section I : présentation de l'organisme d'accueil (SONATRACH/RTC)

SONATRACH : **SO**ciété **N**ationale de **TR**ansport et de **C**ommercialisation des **H**ydrocarbures », c'est une entreprise publique algérienne créée le 31 décembre 1963 qui a pour mission la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures. C'est un acteur majeur de l'industrie pétrolière et gazière surnommé le major africain. SONATRACH est classée la première entreprise d'Afrique⁶⁰.

Histoire

Les premières explorations des gisements en Algérie commencèrent vers la fin des années 1890, dans le bassin du Chélif, mais le premier gisement ne fût découvert qu'en 1948 à Oued –Guétirini, près de Sidi Aissa, à 150 Km d'Alger. Avant cela, deux puits de moindre importance furent découverts : celui d'Ain Zeft vers 1895 et un autre à Tliouanet en 1914.

Dans les années 1950, les travaux d'exploration s'étendirent au Sahara avec la découverte de plusieurs gisements de pétrole et de gaz naturel. Ainsi, entre 1953 et 1957 furent découverts les champs d'huile de Edjelah, de Hassi Messaoud et de Zarzaitine ainsi que les champs de gaz de Hassi R'mel et de In Amenas.

Chapitre IV: La GPEC au sein de SONATRACH BEJAIA (DRGB)

L'Algérie comporte une surface sédimentaire de plus de 1,5 millions de km² dont l'exploration est loin d'être terminée. La majorité des gisements d'huile et de gaz découverts à ce jour sont situés dans la partie Est de la plate-forme saharienne.

Cependant, afin de pouvoir exporter le précieux liquide en Europe, il était indispensable de construire une canalisation allant de Hassi Messaoud jusqu'à la côte algérienne. Le choix de la destination marine algérienne est porté sur Bougie, actuelle Bejaia.

1- Naissance et évolution de la SONATRACH

La SONATRACH portait avant le nom de SOPEG acronymes de «Société Pétrolière de Gérance», qui vit alors le jour le 12 mars 1957 sous l'égide de la société nationale de recherche de pétrole en Algérie (SN REPAL) et la compagnie Française de pétrole FP(A). Elle avait pour rôle l'exécution de tous les travaux nécessaires au transport des hydrocarbures, la réalisation de ces transports, ainsi que toutes les études et opérations se rapportant directement ou indirectement à ces travaux, transports et installations.

Un oléoduc, d'une longueur de 668 Km et d'un diamètre de 24", a été alors réalisé, pour le compte de SOPEG, par les sociétés de pose SOCOMAN pour le lot Nord et GREP pour le lot Sud, reliant HEH au Terminal Marin de Bougie. À partir de là, il est transporté dans des bateaux pétroliers vers la France.

SOPEG avait à gérer l'oléoduc, ainsi que trois stations de pompage sises sur le tronçon du pipeline, un parc de stockage au TMB composé de 16 bacs ainsi qu'un port pétrolier avec trois postes de chargement.

Le 31 décembre 1963, la **SO**ciété **NA**tionale de **TR**ansport et de **C**ommercialisation des **H**ydrocarbures – SONATRACH - a été créée par décret N°63/491. Elle avait pour mission de prendre en charge le transport et la commercialisation des hydrocarbures dans un contexte marqué par la mainmise des compagnies étrangères.

Chapitre IV: La GPEC au sein de SONATRACH BEJAIA (DRGB)

Le 29 juillet 1965 ont été signés les “ Accords d’Alger” dans la capitale algérienne. Par ces accords, l’Algérie et la France décidaient de créer une association dite “ Association coopérative” à laquelle était attribuée une énorme superficie à travers le Sahara, sur laquelle les compagnies pétrolières nationales des deux pays, la SONATRACH d’un côté et l’ERAP de l’autre (l’ancêtre de Total - Elf - Fina), se lançaient avec des pourcentages égaux de 50/50 dans l’exploration et la production, ainsi que dans les opérations de recherche et pour l’exploitation des champs découverts .

Et c’est à partir de 1966 que la SONATRACH a vu son statut modifier par décret n°66/292 du 22/09/1966. Ce texte a élargi ses activités en intégrant la production, la recherche et la transformation des hydrocarbures.

Mais l’évènement le plus monumental dans l’histoire de SONATRACH a été l’annonce de la nationalisation des hydrocarbures, le 24 février 1971, lors d’un discours mémorable prononcé devant les cadres de l’UGTA par le défunt président **Houari Boumediene** durant lequel il annonçait :

« ... Je proclame officiellement, au nom du Conseil de la révolution et du Gouvernement, que les décisions suivantes sont applicables à compter de ce jour :

- 1/ - la participation algérienne dans toutes les sociétés pétrolières françaises est portée à 51 %, de façon à en assurer le contrôle effectif;
- 2/ - la nationalisation des gisements de gaz naturel;
- 3/ - la nationalisation du transport terrestre, c’est à dire de l’ensemble des canalisations se trouvant sur le territoire national ».

Le 12 avril suivant, il prenait, encore une fois de manière unilatérale, une autre décision hautement importante, à savoir que les opérations sur tout champ de pétrole ou de gaz ne seraient dorénavant menées que par l’entreprise nationale SONATRACH.

Chapitre IV: La GPEC au sein de SONATRACH BEJAIA (DRGB)

Ainsi, après avoir vu ses missions étendues à l'ensemble des activités pétrolières, la SONATRACH est confirmée dans son rôle d'outil privilégié de la politique nationale dans le domaine des hydrocarbures.

SONATRACH s'attelle dès lors à consolider le processus de récupération total des richesses pétrolières et gazières ainsi que leur maîtrise technologique tout en sauvegardant l'approvisionnement énergétique du pays, et en pourvoyant aux recettes en devises nécessaires à son développement. Parallèlement à ce rythme soutenu, les débouchés aux produits pétroliers et gaziers sont assurés en aval par une remarquable percée commerciale sur le marché international. Les découvertes importantes d'hydrocarbures dans le Sahara algérien permirent à l'entreprise SONATRACH de développer une industrie des hydrocarbures importante.

Pour améliorer son efficacité, le schéma organisationnel de l'organisme pétrolier algérien fut modifié en 1981 et donna naissance à 18 entreprises (NAFTAL, ENIP, ENGTP, ENAC...etc.).

Et en 1985, SONATRACH s'est remaniée et s'est mise sur de nouvelles bases que constituent les nouvelles activités que sont :

- Let Exploitation recherche ;
- Exploitation des systèmes d'hydrocarbures ;
- Exploitation des systèmes et transformation de gaz ;
- Le transport par canalisation ;
- a commercialisation.

À travers cette transformation structurelle et fonctionnelle, un nouvel organigramme du groupe s'est constitué mettant en relief les quatre activités principales, à savoir :

- Transport par Canalisation ;
- Amont ;
- Aval ;
- Commercialisation.

Chapitre IV: La GPEC au sein de SONATRACH BEJAIA (DRGB)

Aujourd'hui, la SONATRACH assure des missions stratégiques centrées sur la recherche, la production, l'approvisionnement du marché national et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international. Les activités découlant de ces missions demeurent le souci des 40.000 employés dont

10.0 cadres environ qui constituent l'effectif de l'entreprise SONATRACH.

2- La Direction Régionale de Bejaïa (DRGB)

2-1 Mission et évolution de la Région

A) Mission :

Le Siège de la DRGB est situé à 2 KM au Sud- Ouest de la ville de Bejaïa. Il est limité au Nord par la voie ferrée, à l'Est par Oued S'ghir, et à l'Ouest par Oued Soummam et la RN 09. Il s'étend sur une surface globale qui est déterminée ainsi :

- Terminal clôturé : 516.135 M2 ;
- Surface couverte : 7.832 M2 ;
- Surface occupée par les bacs : 43.688M2 ;
- Surface stockage : 3.800 M2.

Sa mission est d'assurer le transport, la réception, le stockage et la livraison des hydrocarbures. Elle doit veiller à harmoniser les opérations de livraison et le débit des canalisations, ceci dans un souci d'optimisation des délais et des coûts.

Depuis sa création en 1959, les canalisations de la Région ont transporté **559 914 025 tonnes** de pétrole, dont **91 423 581 tonnes** de condensat, ainsi que **96 482 012967 M3** de gaz naturel, au 31/12/2007.

Pour ce faire, elle gère différentes installations qui sont :

- L'oléoduc OB1 ;
- Le Terminal Marin de Bejaïa ;
- Le port pétrolier ;
- Le poste de chargement en mer (SPM) ;

Chapitre IV: La GPEC au sein de SONATRACH BEJAIA (DRGB)

- L'oléoduc OG1 ;
- Le Terminal d'Alger
- Quatre stations de pompage (SP1 Bis – SP2 – SP3 – SBM) ;
- Le gazoduc GG1 ;
- Le Terminal de Bordj Menail GG1 ;
- Une station de compression (SC3).

B) Évolution :

L'oléoduc reliant le gisement pétrolier de Haoud El Hamra au Terminal Marin de Bejaïa a été mis en service en novembre 1959, avec une capacité de transport de 4.65 millions de tonnes par an (MTA). En effet, le 30 octobre 1959 à quatorze heures (14H00) a été enregistré le début du remplissage du pipeline à la station de pompage n°1 - SP1 - (station dépendant de la Région Transport de Haoud El Hamra – HEH), et le 19 novembre 1959 à seize heures (16H00), l'arrivée de brut au TMB. Ce pipeline est appelé l'OB1.

Et le 30 novembre 1959 le premier pétrolier, l'ALTAIR en l'occurrence, s'est amarré au port de Bejaïa et a appareillé, après chargement, le 1er décembre 1959.

En 1960, le port de Bejaïa a été doté d'une station de déballastage dont le rôle est de récupérer des produits pétroliers contenus dans l'eau par décantation. Aussi, un autre appontement a été réalisé et mis en service. Il s'agit de l'appontement B (postes 2 et 3).

En juin 1961, 10.000.000 tonnes de brut ont été chargées du port pétrolier de Bejaïa, pour atteindre 50.000.000 de tonnes, le 20 septembre 1964.

Un pic de 16.403.064 TM a été enregistré en 1970, soit la quantité la plus élevée de tous les temps pour la région.

Vers la fin des années soixante, l'Etat algérien reprenait peu à peu le contrôle de ses ressources énergétiques jusqu'à leur nationalisation en 1971. Un des points importants de la politique de l'époque était de développer les exportations de pétrole et de gaz, dans les conditions les plus favorables au pays, tout en assurant en priorité les besoins du marché intérieur.

Chapitre IV: La GPEC au sein de SONATRACH BEJAIA (DRGB)

Dans ce contexte, et plus précisément en 1970, un autre pipeline a été inauguré, il s'agit de l'OG1. D'une longueur de 131Km et d'un diamètre de 16", cet oléoduc est une bifurcation de l'OB1. Il pique de la Station de Béni Mansour vers la raffinerie sise à Sidi Arcine – Alger, avec une capacité de transport de 3 MTA.

Un parc de stockage au niveau de la station de pompage de Beni Mansour a également été mis en service. Ces installations sont gérées par la Région Transport Centre au même titre que le Terminal d'Alger. Devenu vétuste, l'OG1 16" a été remplacé par une nouvelle canalisation inaugurée en 2005. Il s'agit du DOG1 d'un diamètre de 20".

En 1981, un gazoduc reliant Hassi R'Mel à Bordj Ménaïel – GG1 – a été mis en service. Ce gazoduc est d'une longueur de 437 Km et d'un diamètre de 42". Il approvisionne en gaz naturel toutes les villes et pôles industriels du centre du pays. Sa capacité de transport est de sept (07) milliards de M3 par an.

Un poste de chargement en mer, appelé aussi SPM – Single Point Mooring -, a été inauguré le 15 septembre 2005. Le poste offshore a pour mission de ravitailler et charger, même dans des conditions climatiques sévères, les pétroliers de 300 000 tonnes et plus. Un essai a été effectué avec succès en chargeant un pétrolier, le SKS Trinity, de 280 000 tonnes de condensat.

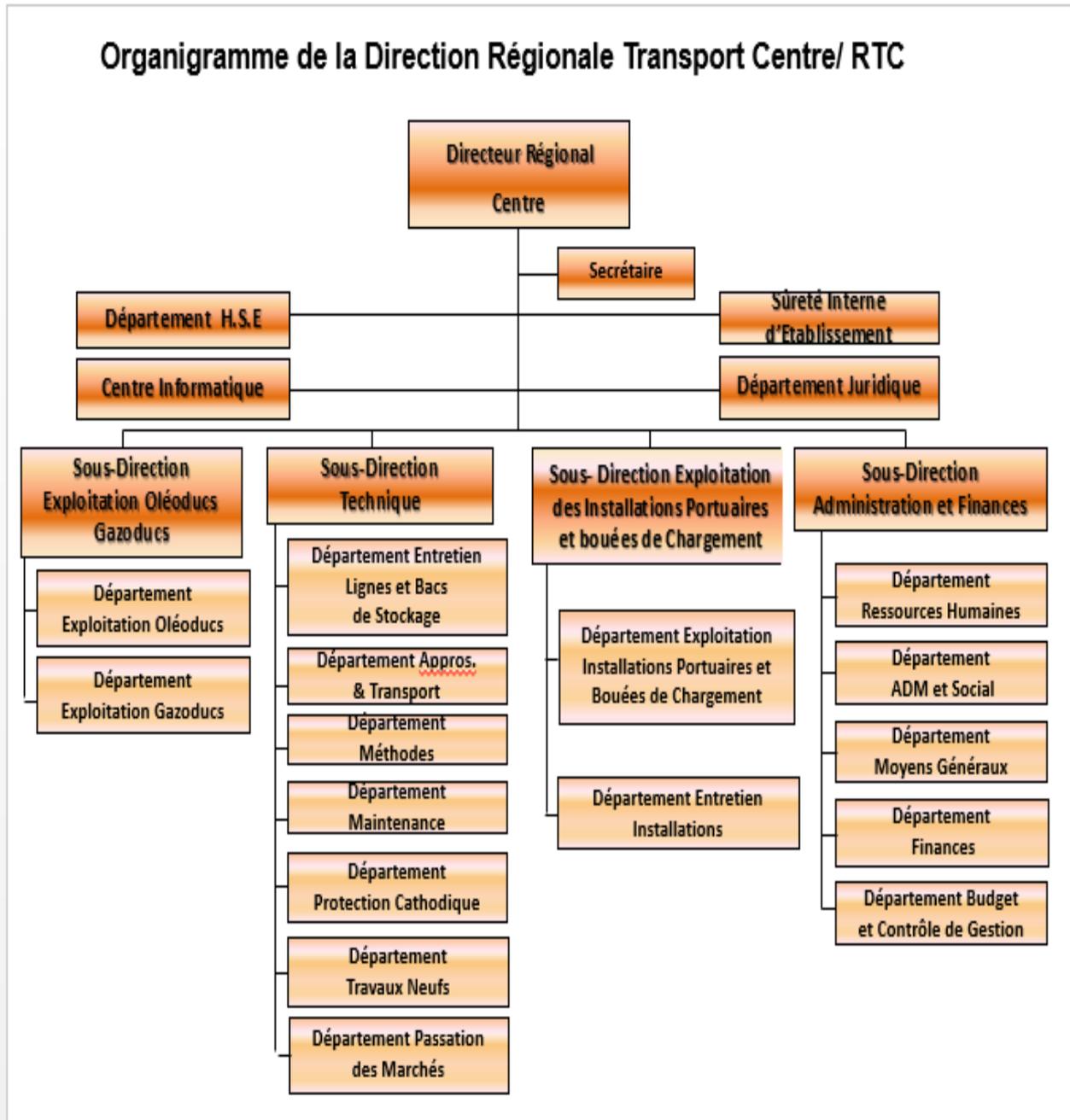
2-2 Organigramme et évolution des effectifs :

L'évolution qu'a connue la Région a été accompagnée d'une réorganisation générale de ses fonctions et structures. En effet, avec la mise à niveau amorcée et face aux nouveaux objectifs assignés aussi bien à l'activité et par ricochet à la Région, des départements ont été réorganisés sous la coupe de sous-directions, de nouveaux départements ont été créés (exploitation gaz, juridique, budget et contrôle de gestion, HSE) et des nouveaux postes sont apparus (ingénieur mesure, cadre études conditions de vie et travail, administrateur de bases de données... etc.).

2-2-1 La présentation de l'organigramme de la DRGB :

La direction de Bejaia s'organise comme le montre l'organigramme suivant :

Figure 10 : Organigramme de la RTC



Source : Documents internes DRGB/SONATRACH

- a) **Le service de sûreté interne** : Son rôle consiste à veiller à la sécurité des ouvrages de la région.

- b) **Le département de sécurité HSE** : Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain de la DRH et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, l'intervention et l'hygiène de l'environnement.
- c) **Le centre informatique** : Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.
- d) **La sous-direction exploitation** : Elle chapeaute deux départements, elle est chargée de l'utilisation et de l'exploitation des installations de transport de pétrole et de gaz.
- e) **Le département d'exploitation des liquides (EXL)** : C'est le département qui gère l'oléoduc et donc les produits (pétrole brut et condensat) transportés via des stations de pompage.
- f) **Le département d'exploitation gaz** : Il exploite le gazoduc, le terminal GAZ ainsi qu'une station de compression.
- g) **La sous-direction technique** : Celle-ci comporte quatre (04) départements : le département maintenance (MT N), le département ouvrages (PTO), le département approvisionnement et transport (ATR) et le département de travaux neufs (NTF).
- h) **La sous-direction finance et juridique** : Le département finance prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB. Le service juridique intervient à chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeu pour veiller sur la légalité des transports. Elle chapeaute trois départements : le département budget/contrôle de gestion, le département finance, le département juridique.

- i) **La sous-direction administrative** : Elle se décompose en trois (03) départements : le département ressources humaines/communication (RHC), le département administration et social (ASL) et le département moyens généraux(MOG).

2-2-2 Évolution de l'effectif de la DRGB

L'effectif de la SONATRACH se compose de différentes catégories socioprofessionnelles et exerce diverses activités que nous allons vous présenter dans ce qui suit.

A) Les catégories socioprofessionnelles

L'effectif total de la DRGB en 2007 s'élève à 711 salariés qui se décomposent en trois catégories socioprofessionnelles : les cadres, les agents de maîtrise, et les agents d'exécution.

Les activités : on peut compter « 21 » activités qui existent à la SONATRACH et qui sont arrêtées par la direction générale « Alger » pour toutes les régions. Le tableau suivant synthétise les activités de la SONATRACH.

Chapitre IV: La GPEC au sein de SONATRACH BEJAIA (DRGB)

Tableau n° 01 : Les activités de la SONATRACH

Code	Activités
01	Recherche hydrocarbures
02	Exploitation gisements
03	Transport hydrocarbures
04	Transformation hydrocarbures
05	Commercialisation hydrocarbures
06	Etude développement
07	Suivi réalisation
08	Maintenance industrielle
09	Sécurité industrielle
10	Réalisation
11	Approvisionnement
12	Agriculture
13	Organisation/planification
14	Finance/comptabilité
15	Juridique
16	RH
17	Gestion du personnel
18	Moyens généraux
19	Œuvres sociales
20	Relations extérieures
21	Informatique

.Source : Documents internes DRGB/SONATRACH.

Après avoir présenté l'effectif ainsi que les différentes activités de l'entreprise, il convient de préciser que notre stage pratique s'est déroulé auprès du service ressources humaines, c'est pour cela que nous allons essayer de présenter sa structure.

2-2-3 La structure du département RH :

La DRGB dispose d'un département de ressources humaines dont la fonction est la recherche et l'acquisition du potentiel humain, le préserver, le développer du point de vue qualitatif et quantitatif.

Ce département se compose de deux services : le service sélection/formation et le service gestion prévisionnel.

Chapitre IV: La GPEC au sein de SONATRACH BEJAIA (DRGB)

Dans ce qui suit, nous allons procéder à la présentation de la section formation, car c'est au sein de cette dernière que nous avons effectué notre stage pratique.

a) La section formation :

Son activité principale est l'élaboration des plans de formation pour tous les agents de la DRGB afin d'améliorer le niveau académique et de faire des recyclages pour certains agents. En effet, tous les détails concernant la pratique de formation sont pris au sein de ce service. Il se compose de 08 employés de différentes catégories socioprofessionnelles qui veillent à assurer le bon fonctionnement de ce service et ainsi assurer un meilleur suivi des actions de formation.

b) L'organisation et la coordination des différents services du département :

La planification du personnel a un rôle pour la gestion des ressources humaines. Par conséquent, il existe des relations de coordination avec les différentes sections : la section recrutement, la section formation

Section II : méthodologie de recherche et analyse et interprétation des résultats

Nous consacrons cette deuxième section à l'analyse des données recueillies ainsi qu'à leurs interprétations. 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 hypothèses suivantes :

- Comment peut en définir La **GPEC à SONATRACH** et comment en procède à sa mise en œuvre ?
- La **GPEC** a un impact sur les pratiques GRH attitudes (savoir-être)

1- Présentation de la méthodologie de recherche :

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

a) Présentation de l'étude :

L'enquête de terrain a été menée au sein de l'entreprise **SONATRACH**. Elle s'est déroulée durant une période d'un mois (**du 30/05/2021 jusqu'au 28/06/2021**)

b) 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 (18) questions.

c) Les outils de recueil d'informations

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

❖ **Entretien** : Cet entretien s'est déroulé avec trois cadres de service ressourcés humaines de **SONATRACH** de service Gestion prévisionnelle pour but de nous donner quelques détails sur la GPEC et son impact sur la stratégie et la prise de décision au sein de L' entreprise .

❖ **Questionnaire** : Il comprend vingt-quatre (18) questions et s'articule en trois (03) grandes parties. La première contient quatre (05) questions, et vise le recueil d'informations portant sur le profil du répondant et sur la structure sur laquelle il exerce son

Chapitre IV: La GPEC au sein de SONATRACH BEJAIA (DRGB)

activité.

La seconde regroupe seize (11) questions visant le recueil d'informations sur la mise en œuvre de la GPEC et son impact sur les différentes pratiques GRH au sein de **SONATRACH**. Enfin la dernière partie qui regroupe quatre (02) questions, permet au répondant de nous donner son point de vue sur la pratique **GPEC**

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

Concernant notre questionnaire il se compose :

- ✓ Question semi-ouverte ; 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 passé

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 rencontré lors de notre enquête au niveau de **SONATRACH BEJAIA** certaines difficultés, soit dans le nombre de questionnaires que nous avons récupérés, vu qu'on n'a pas pu récupérer la totalité, et aussi les réponses dans certains cas à la totalité de notre questionnaire, notamment les axes relatives à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ce qui explique que SONATRACH ignore plusieurs volets de la GPEC tels que la gestion de carrières professionnelles et certains volets concernant au recrutement.

Chapitre IV: La GPEC au sein de SONATRACH BEJAIA (DRGB)

La durée de stage est trop courte (quatre semaines ne suffisent pas pour mieux approfondir notre recherche) ;

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 leresponsible GPEC.

2. Analyses et interprétation des résultats de notre questionnaire :

Nous allons développer les différentesréponses collectées via notre questionnaire, auprès des nos interrogés

2-1 Analyse des caractéristiques personnelles et fonctionnelles :

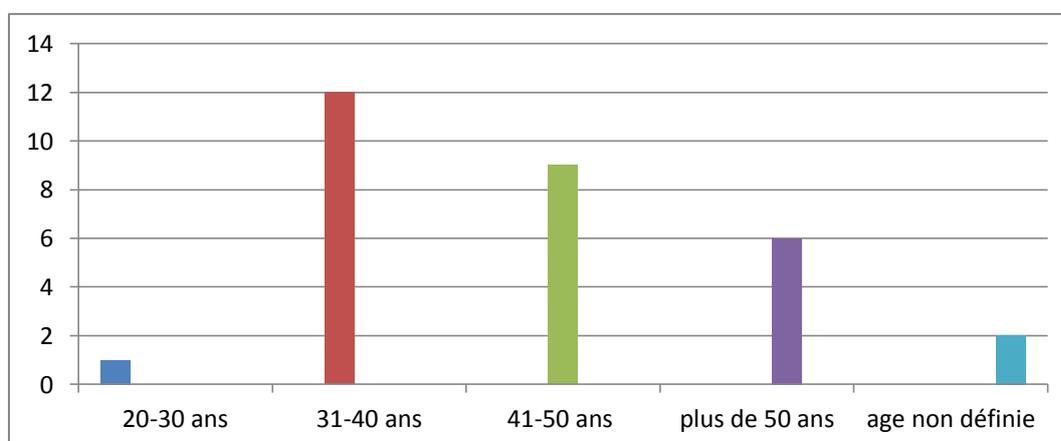
Le tableau montre les caractéristiques personnelles et fonctionnelles de l'échantillon d'étude (DRH) en fonction des variables de sexe, l'âge, la qualification et le nombre d'années d'expérience.

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

Catégorie d'âge	Fréquence	%
(20 -30 ans)	1	3.33 %
(31 -40ans)	12	40 %
(41 -50ans)	9	30 %
Plus de 50 ans	6	20 %
Age non défini	2	6.66 %
Total	30	100

Source : D'après notre enquête de recherche

Figure n°14 : La répartition de l'échantillon selon l'âge



Selon les données de tableau 02 et dans la figure 14, nous avons remarqué que la plupart de nos enquêtessont âgés entre (31à 50ans) soit 70% de l'effectif global (30 enquêtés)

Chapitre IV: La GPEC au sein de SONATRACH BEJAIA (DRGB)

Mais aussi en a enregistré un taux de 20 % dans la catégorie [plus de 50ans] et une faible présence dans la tranche d'âge de (20-30 ans), soit 3.33 % de l'effectif global

Chose qu'est normale voir que 80 % de notre échantillon sont des cadres, mais aussi il faut noter que l'âge maximal pour personne recrutée à SONATRACH il ne faut pas qu'il dépasse les 35 ans.

Tableau n°03 : La répartition de l'échantillon selon le genre

Genre	fréquence	%
Masculins	18	60
Féminins	12	40
Total	30	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

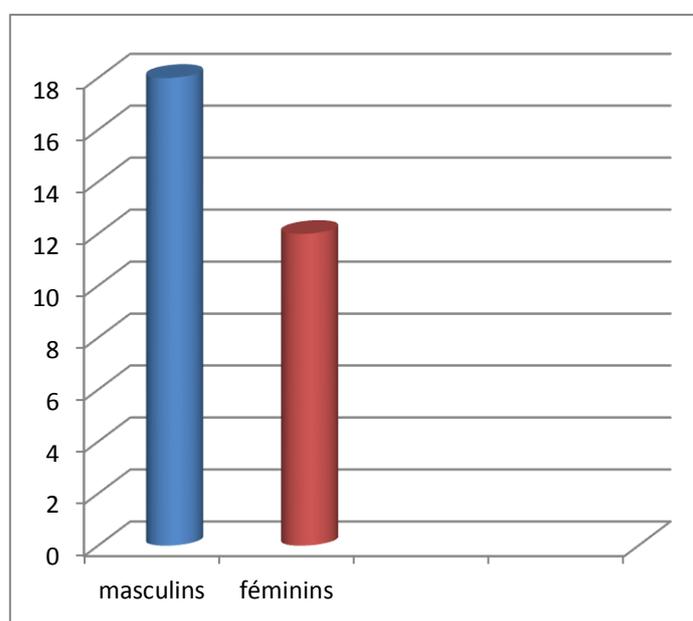


Figure n°15 : La répartition de l'échantillon selon le genre

Nous constatons d'après le tableau03 que 60% de la population est de sexe masculin, suivi par 40% qui représentent le sexe féminin.

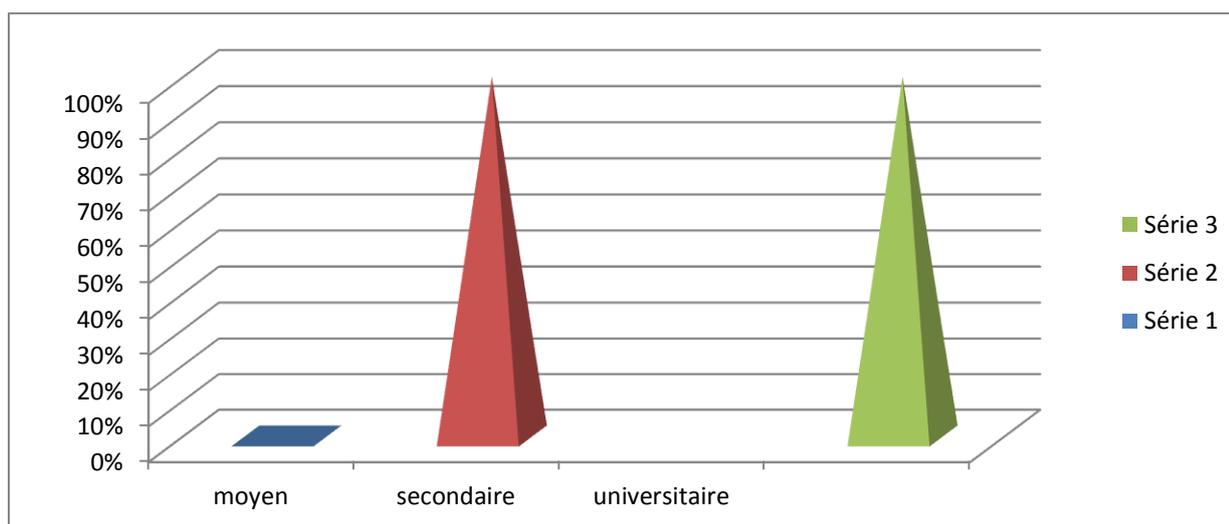
On remarque que le pourcentage du sexe masculin est plus élevé par rapport à celui du sexe féminin, mais d'un petit écart chose qui ne veut pas dire que l'entreprise elle fait de différenciation dans le sexe dans ces recrutements.

Tableau n°04 : La répartition selon le Niveau d'instruction

Niveau	fréquence	%
Moyen	00	0%
Secondaire	03	10 %
Universitaire	27	90 %
Total	30	100 %

Source : d'après les résultats de notre enquête

Figure n°16 : La répartition selon le Niveau d'instruction



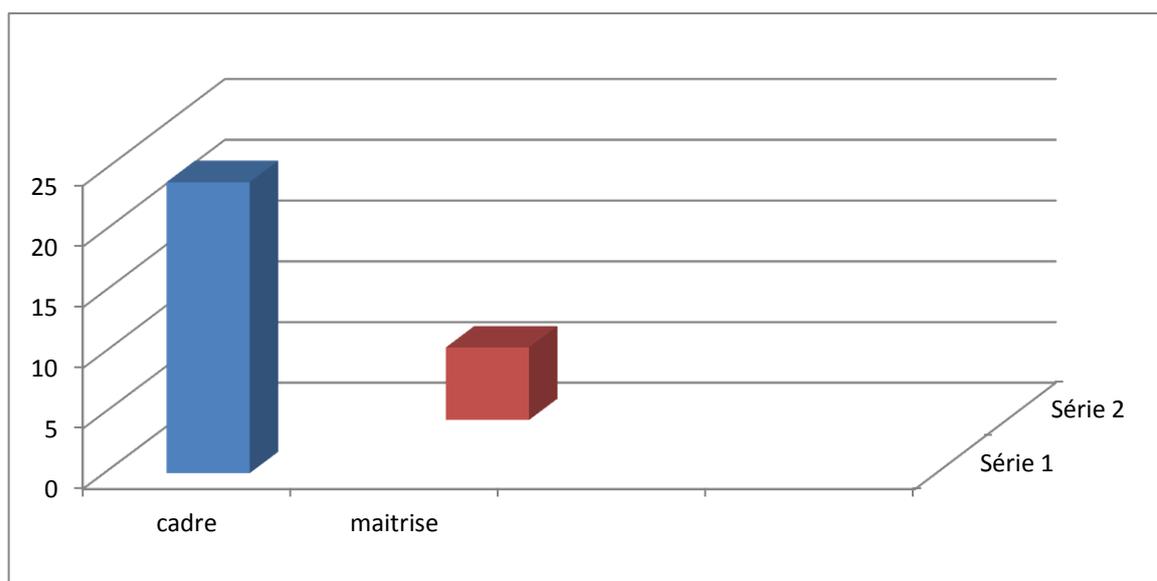
D'après les résultats de ce tableau, nous constatons que la majorité de nos enquêtes ont un niveau d'étude universitaire soit (27) personnes pour une moyenne de 90%, suivi par une minorité de personnes qui ont un niveau secondaire avec (03) personnes pour un taux de 10%.

Tableau n°05 : La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	%
Cadre	24	80
Maitrise	06	20
Total	30	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

Figure n°17 : La réparation de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles



L'analyse du tableau n°05 et la figure 17 illustre que la catégorie socioprofessionnelle la plus élevée est celle de la catégorie des cadres avec un pourcentage de 80% qui est de 24 salariés, suivi de celle des agents de maitrise avec 20% pour 06 salariés.

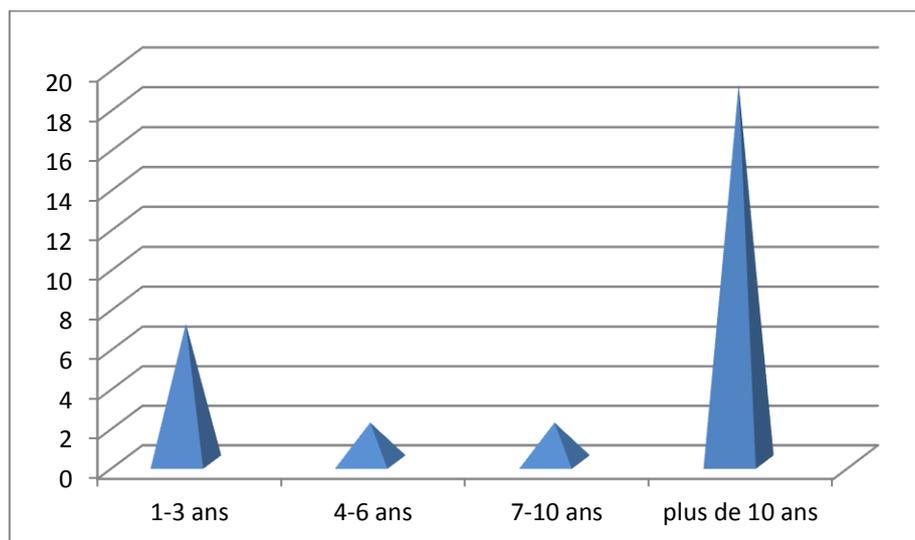
Ces résultats nous montrent, que la catégorie socioprofessionnelle des cadres est la plus dominante dans la répartition de notre population enquêtée.

Tableau n°06 : la répartition de l'échantillon selon l'expérience

L'expérience	Fréquence	%
(1- 3 ans)	07	23.33
(4- 6 ans)	02	6.66
(7- 10 ans)	02	6.66
Plus de 10 ans	19	63 .33
Total	30	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

Figure n°18 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience



D'après les résultats de la figure 18 on remarque que **63.33%** de notre population étudier ont une expérience de plus de 10 ans ,suivie par un pourcentage de **23.33%** qu' ont une expérience de (1-3 ans) ,un taux équitable enregistrer pour les employées expérimentées de (4-6 ans) et (7-10 ans) avec un pourcentage de **6.66 %**.

En peut dire que la plupart des employées de SONATRACH cherche la stabilité dans l'entreprise

D'après l'analyse des caractéristiques personnelles et fonctionnelles de l'échantillon sujet de notre étude, on peut dire sur l'ensemble de la population a étudiés est composé en majorité des universitaires-cadres et qui ont de l'expérience.

2.2 Analyse de la première hypothèse :

Tableau n° 07 : L'anticipation en matière des ressources humaines en sein de SONATRACH

Cadres				Maitrise			
Oui		Non		oui		Non	
N	%	N	%	N	%	N	%
13	54.17	11	45.83				
				04	66.67	02	33.33
Total		24	100	Total		06	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

À partir de ce tableau qui désigne la démarche d' anticipation en ce qui concerne les ressources humaines au sein de l'entreprise SONATARCH, nous constatons que la majorité des cadres au nombre de 13 sur 24 ont confirmé que la SONATRACH fait de la prévention en ce qui concerne les ressources humaines , Le même cas pour la catégorie maitrise, on trouve presque la majorité soit **66.67 %** sont consignent de la présence d' une gestion prévisionnelle en matière des ressources humaines .

Donc nous pouvons dire que SONATRACH applique une politique d'anticipation de ces ressources humaines.

Tableau 08 : les besoins des employés sont 'il prit en compte par la DRGB ?

Cadres				Maitrise			
Oui		Non		oui		Non	
N	%	N	%	N	%	N	%
14	58.33	10	41.66				
				03	50	03	50
Total		24	100	Total		06	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

Chapitre IV: La GPEC au sein de SONATRACH BEJAIA (DRGB)

D'après ce tableau en a constaté que la majorité des repense de nos enquêtes qui se revient à dix-huit (18) fréquences sur trente (30) confirment que leurs besoins sont pris en compte par l'entreprise , un des cadres nous répondus que « *les besoins des employées sont pris en compte par l' entreprise selon un programme planifier à l' avance , en recensant les besoins pour chaque métier* » un autre nous a répondu que « *cela se fait dans le cadre d' amélioration des conditions de travail....*)

Mais contrairement a ceux qui ont répondu « non » un des employés nous à répondu que « *l'entreprise doit donner plus de considération aux besoins de ces employées, mais a par les besoins matériels et sociaux* »

Donc nous pouvons dire que SONATRACH prend en compte les besoins de ces employées

Tableau 09 : La GPEC au sein de la DRGB

LA GPEC A SONATRACH	Cadre	%	Agent de maitrise	%
Gestion des emplois des compétences	15	62.5 %	4	66.66%
Politique d'adaptations RH	6	25 %	2	33.33 %
Autre	3	12.5 %	0	0
Total	24	100%	6	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 dix neufs (19)soit entre cadre et maitrise déclarent que la GPEC au sein de SONATRACH consiste en la gestion des emplois et des compétences que dispose l'entreprise (08) d'entre eux ont répondu que c'est une politique d' adaptation des ressources humaines , le reste des employées ont répondu par « autre »

Chapitre IV: La GPEC au sein de SONATRACH BEJAIA (DRGB)

D'après recherche effectuée au sein de l'entreprise SONATRACH, qui porte sur « **la gestion prévisionnelle des emplois et 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 et appliquée au sein de cette entreprise.:

❖ **La GPEC est un déclencheur de formation qui contribue aux développements des compétences au sein de la SONATRACH**

Tableau n°10 : La formation au sein de SONATRACH

Avez-vous bénéficié d'une formation dans le cadre de l'amélioration de vos connaissances, compétences,	Cadre	%	Agent de maîtrise	%
OUI	20	83.33%	02	33.33%
NON	04	16.67%	04	66.67%
Total	24	100%	6	100%
Total « SI OUI « »	20	100%	02	100%
Suite a votre demande ?	04	20%	00	
Suite a une décision de votre direction ?	16	80%	02	100%

Source : d'après les résultats de notre enquête

À partir de ce tableau, nous constatons que la majeure partie des salariés ont bénéficié de la formation avec un taux de **83.33%** soit (20 / 30) parmi l'ensemble des cadres, et avec un taux de **33.33%** soit 02 agents de maîtrise sur (06) qui ont un taux faible.

Donc la plupart des formés sont des cadres, cette importance accordée à la formation des cadres est due à l'importance des responsabilités qui entourent leur poste, et leur influence sur les activités de l'entreprise ainsi que le niveau de compétences requis pour la bonne gestion des tâches attribuées à leurs postes.

On peut constater aussi que (18 / 30) de l'ensemble des employés de la SONATRACH ont noté que l'ensemble des formations dans lesquelles ils ont bénéficié est suite à la décision de l'entreprise.

Tableau n° 11 : La politique de développement des compétences au sein de sonatrach

La politique de développement de compétence au sein de votre entreprise ?	Cadre	%	Agent de maîtrise	%
OUI	15	62.5%	04	66.67%
NON	09	37.5 %	02	33.33%
Total	24	100%	06	100%
Total « SI OUI « »	15	100%	04	100%
Formation	12	80%	02	50%
Coaching	00		00	
Partage de connaissance	03	20%	02	50%
La polyvalence	00		00	

Source : d'après les résultats de notre enquête

À travers les résultats de ce tableau on peut constater que l'entreprise **SONATRACH** applique une politique de développements de compétences de ces employés parmi les cadres 15 d'entre eux soit 62.5% ont répondu par oui sur un nombre de 26 aussi 04 /06 parmi les agents de maîtrise ont répondu la même chose .

Selon les résultats que nous avons pu collecter (14/ 30) de nos interrogés affirment que leurs développements de compétences au sein de l'entreprise c'est fait à travers des formations proposées par l'entreprise(05/30) ont affirmé que c'est à travers le partage de connaissance . À travers l'analyse de ce tableau, nous constatons que la **SONATRACH** donne un rôle important à l'évolution du développement des compétences de ces employés à travers la formation

D'après l'information obtenue, nous pouvons dire que la GPEC a un impact important sur le développement des compétences au sein de l'entreprise SONATRACH à travers la formation, partage de connaissances ... qui permettra à chaque participant de développer ses

Chapitre IV: La GPEC au sein de SONATRACH BEJAIA (DRGB)

compétences

Tableau n°12 : Amélioration de niveau de compétence savoir, savoir-faire, savoir être est à travers la GPEC

Savoir, savoir-faire, savoir-être	Cadre	%	Agent de maîtrise	%
Amélioré	16	66.67 %	04	66.67 %
À beaucoup amélioré	03	12.5 %	00	33.33 %
Inchangé	05	20.82 %	02	00 %
Total	24	100%	6	100%

Source : d'après les résultats de notre enquête

À travers l'analyse de ce tableau, nous constatons que l'entreprise **SONATRACH** accorde beaucoup d'importance pour améliorer les attitudes (savoir , savoir-faire , savoir être) de ces collaborateurs (20/ 30) de l'effectif global des employés , dont (04) dans la catégorie maîtrise et (16) dans la catégorie-cadre confirment que leurs savoir ,savoir-faire , savoir être à « améliorer » (03/30) ont mentionner que leurs savoirs sont « beaucoup améliorer » , le reste de l' ensemble des employés soit (07/30) ont mentionner que leurs compétences sont « inchangées ». Autrement dit, l'amélioration des attitudes au sein de l'entreprise SONATRACH est bien prise en compte chose qui laisse l'employé bien adapté à des situations existantes.

❖ L'impact de la GPEC sur la mobilité et la gestion de carrière au sein de SONATRACH

Tableau n° 13 : La mobilité est-elle encouragée au sein de l'entreprise ? **Source :**

Cadres				Maîtrise			
Oui		Non		Oui		Non	
N	%	N	%	N	%	N	%
15	62.5	09	37.5				
				04	66.66	02	33.33
Total		24	100	Total		06	100

d'après les résultats de notre enquête

À partir de ce tableau qui désigne l' encouragement de la mobilité à travers la GPEC au sein de l'entreprise **SONATRACH** , nous constatons que la majorité des cadres au nombre de (15) sur (24) ont confirmé que leurs entreprises favorisent la mobilité , pour les

Chapitre IV: La GPEC au sein de SONATRACH BEJAIA (DRGB)

agents de maîtrise la réponse a été oui avec un pourcentage de **66.66 %** soit (04 /06) sur l'ensemble des agents de maîtrise Chose qui va permettre aux employées l'évolution hiérarchique au sein de leur organisation ou le passage d'une fonction ou d'un métier à un autre sans changement de niveau hiérarchique cela va permettre à l'entreprise le redéploiement de ces ressources bien sûr en fonction des besoins que l'entreprise a déjà anticiper.

Tableau n° 14 : L'évolution de carrière au sein de l'entreprise

L'évolution de carrière professionnelle est déterminée par	Cadre	%	Agent de maîtrise	%
L'ancienneté des employés	19	79.17 %	04	66.67%
L'analyse des résultats	03	12.5%	01	16.67%
L'analyse de potentiels et aptitudes de l'employé	02	8.33 %	01	16.67%
Total	24	100%	6	100%

Source : d'après les résultats de notre enquête

À travers notre enquête mener à l'entreprise sur la gestion et l'évolution de carrière et les méthodes utilisées par l'entreprise en vue de gérer la carrière de ces employés, à travers les résultats comme ils ont affiché de notre tableau (19/24) des cadres soit 79.17 % et(04 /06) soit un taux de 66 .67 % de l' ensemble des agents de maîtrise ont répondu que **SONATRACH** favorise l' ancienneté dans la détermination de leurs plan d' évolution de carrière , suivis par l' évolution à travers l'analyse des résultats des employées (04 /30) de l' ensemble des employés ont répondu ainsi .par contre l' évolution travers l' analyse de potentiels et aptitudes de l' employé à enregistrer le taux le plus faible seulement (02 /24)des cadres et (01/06) ont confirmé ce constat .

Chapitre IV: La GPEC au sein de SONATRACH BEJAIA (DRGB)

❖ LA GPEC outil d'évaluation et un facteur de satisfaction des salariées

Tableau n°15 : Évaluation et méthodes utilisées au sein de SONATRACH

L'évaluation au sein de SONATRACH	Cadre	%	Agent de maîtrise	%
OUI	14	58.33%	04	66.67 %
NON	10	41.67 %	02	33.33 %
Total	24	100%	06	100%
Total « SI OUI « »	14	100%	04	100%
Entretien	02	14.29 %	01	25 %
Observation directe	06	42.86%	03	75 %
Appréciation directe	06	42.86 %	00	00
Autre	00	00	00	00

Source : d'après les résultats de notre enquête

D'après les résultats de notre enquête sur l'évaluation et les méthodes utilisées au sein de l'entreprise **sonatrach** (24/30) sur l'ensemble des employés ont répondu par oui chose qui veut dire que ya une politique d'évaluation appliquer à **Sonatrach** et parmi les ces personnes interrogées sur la méthode utilisée pour l'évaluation (15/19) entre cadres et maîtrise en répondus par « l'observation », « appréciation directe », le reste soit (03/19) ont répondus par « l'entretien »

Tableau n°16 : La rémunération selon l'atteinte des objectifs

Cadres				Maîtrise			
Oui		Non		oui		Non	
N	%	N	%	N	%	N	%
15	62%	09	37.5%				
				03	50%	03	50%
Total		24	100	Total		06	100

Source : d'après les résultats de notre enquête

Chapitre IV: La GPEC au sein de SONATRACH BEJAIA (DRGB)

Selon les résultats de tableau mener sur la rémunération les primes attribuer selon l'atteinte des objectifs au sein de **SONATRACH**, **62%** des interrogés soit **(24 /30)** de l'ensemble des cadres ont répondu par oui, par contre ce qui concerne les agents de maîtrise **50%** ont dit oui que la rémunération est attribuée selon l'atteinte des objectifs de l'entreprise et la moitié qui reste ont répondu par non

D'après l'analyse et l'interprétation des résultats également, on peut confirmer que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise **SONATRACH BEJAIA** à un impact positif sur les pratiques GRH de l'entreprise que sa soit la formation, le développement des compétences, la mobilité et la gestion de carrière, l'évaluation, la rémunération...deux catégories (cadres et maîtrises)

Selon les tableau n° (10), (11) et (12) qui traite l'impact de **la GPEC** sur **la formation** au sein de l'entreprise **DRGB** et à travers les réponses de la majorité des cadre et maîtrise qui confirment que la formation joue un rôle crucial sur les développements des compétences et des acquis des employées chose qui va les rendent plus adaptées, intégrées et plus productives sur le plan interne, mais aussi permet à l'employé d'être plus compétitif sur le marché d'emploi qui est caractérisé par la saturation de nous jours (l'employabilité). la formation occupe une place très importante dans l'organisation l'importance accordée par l'entreprise à ce volet qui considérer comme un rapport gagnant gagnant est pour l'entreprise est pour la salariée. c'est pas tout la GPEC très important au sein de la **DRGB** concernant **la mobilité** et **la gestion de carrière** des employées comme il est conformé à travers les réponses comme sont indiquées dans le tableau (13) et (14) et cela dans le but de donner l'opportunité à chaque acteur de l'organisation de devenir acteur de sa carrière professionnelle.

À partir de tableau n° (15) qui traite l'évaluation et les outils utilisés au sein de la DRGB et le tableau n°(16) qui traite la rémunération par atteinte d'objectifs en comprend que la GPEC est désormais un **outil d'évaluation** et un **facteur de motivation de satisfaction des salariées**.

Conclusion N°02 : "D'apes les résultats de notre recherche, nous pouvons confirmer la deuxième hypothèse"

3- Analyses et interprétation des résultats de notre entretien

Lors de notre stage au sein de la DRGB ,nous avons effectué un entretien semi-directif avec (03) cadres dans le département des ressources humaines , chose qui nous a permis de collecter sur la GPEC au sein de cette entreprise, mais aussi d'essayer de comprendre le rôle de la GPEC comme un outil de management et d'aide à la prise de décisions

Axe n° 03 : La GPEC un outil stratégique de management cas de la SONATRACH BEJAIA

Question n01° : quels sont les objectifs actuels de votre entreprise :

En vue de savoir sur le mode de direction appliquer au sein de LA **DRGB** et comment les décisions sont-elles prises au niveau de cette direction régionale de SONATRACH .Est- ce- que c'est un modèle participatif partager ? Ou bien centraliser restreinte entre les manies de pouvoir ? Pour répondre à ces questions, en a interrogées quelque cadre sur les l'objectif actuel de l'entreprise ? Comment ils ont été fixés ?

Un de nos interrogés qui est un cadre rattacher au département ressources humaines, ce dernier nos répondus « *que l'objectif principal est de la croissance de la production dans les conditions optimales et de veiller sur la sécurité delà qualité et le cout en vue de garder toujours sa place parmi les leaders du marché mondial et leader de marché africain* »

Un autre cadre dans le service gestion prévisionnelle de nous a confirmé que : *tous les décisions ou toutes les pratiques faites de ce service que ça soit un plan de recrutement, ou un plan de formation doit suivre la hiérarchie de l' entreprise c.-à-d. par exemple pour un plan de recrutement casernant la **DRGB** la DRH doit identifier les besoins en seine des déférentes structures de l' entreprise en respectant l'organigramme de l' entreprise ,la fiche de besoin ou le plan de recrutement sera signer et accorder par le directeur d' abord avant qui il sera envoyé à la direction générale. Après l'accord de cette dernière que l'entreprise pourrait exécuter ou effectuer son plan de recrutement*

Question °02 : Quel est-elle la stratégie adoptée par l'entreprise pour atteindre son objectif ?

Dans le but de savoir quelle place accorder à la GPEC dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation de la **DRGB**, en à interrogés 02 cadre dans le département ressources humaine sur la stratégie déployée par l'entreprise afin d'atteindre ces objectifs.

Parmi les réponses qu'en à peu collecter à travers notre l'entretien mener avec les cadres de l'entreprise sur la stratégie adopter pour atteindre les objectifs de l'organisation

Un des cadres de département ressource humaine nous a répondu « *que la stratégie de L' entreprise consiste en la mise en application d' un projet de développement des ressources humaines en se basant sur la formation et la valorisation des compétences et la réalisation des recrutements ciblés en fonction des besoins complète par la formation continue des employés..* »

Question 03 : Pensez-vous qu'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut répondre aux besoins de l'entreprise ? Comment ?

À travers cette questionne mener dans notre entretien avec quelques cadres de l'entreprise en cherche a comprendre en quoi la GPEC pourrait être outil qui rapporte la valeur ajoutée pour l'entreprise

Parmi les cadres interrogées, un nous a répondu « *la GPEC à SONATRACH va permettre de fournir de manière constante un personnel qualifié adapté aux besoins stratégiques de l' entreprise pour l' entreprise que pour les employés , La GPEC peut être considérée comme un outil de satisfaction , de motivation et d'implication de ces derniers en donnant la possibilité de chaque employé de devenir acteur de son parcours professionnel* »

Un autre nous a expliqué qu'à travers le nouveau projet **TRH** et comme il communiquer dans le site officiel de cette entreprise « **SONATRACH** place l'Humain au cœur de sa stratégie. Dans le cadre de son plan de développement de la transformation de l'Entreprise, la gestion des ressources humaines est une priorité forte pour répondre aux besoins en personnels qualifiés du Groupe. Aussi, pour attirer de nouveaux talents et préserver les forces vives de l'Entreprise, la Compagnie offre des opportunités de carrière attractives³⁹

³⁹ Site officiel de la SONATRACH www.Sonatrach.com.

Question n°04 : Comment la GPEC pourrait elle devenir un outil stratégique d'aide à la décision

« La DRGB dispose d'une démarche incomplète de la GPEC se qui veut dire que la gestion prévisionnelle appliquer à la DRGB peut fournir uniquement des informations qui peut nous aider à prévoir les carrières du personnel et préparer les plans prévisionnels lors des départs en retraites, des démissions ou des mutations »

Mais à traves le nouveau projet en cours de réalisation qui a pour objectifs une gestion de carrière qui repose sur la mobilité selon les parcours professionnels, construits dans chaque filière de SONATRACH de visualiser les opportunités de carrières qui lui sont offertes en fonction de sa performance et de son potentiel , mais aussi un gestion de performances qui se repose sur le principe de différenciation des performances et des conséquences sur la rémunération , l' équité , et la solidarité , la gestion de performance consacre le modèle de management par objectif en lien direct avec la performance de SONATRCAH

Le développement de compétence est un axe qui n' est pas été négliger des référentiels de compétences techniques et comportementales est un processus qui va permettre aux managers d' identifier l' écart de compétences de son collaborateur et par conséquent les étapes de son développement par objectifs en lien direct avec la performance de SONATRACH

Par ailleurs, les résultats de notre entretien avec les trois cadres rattachées au département ressources humaines de la DRGB qui ont confirmées qu'à travers la première réponse de la première question que l' entreprise agit toujours sous les directives de sa direction générale qui veut dire un système de direction centraliser restreinte au sommet de la SONATRACH chose qui ne favorise pas la prise des grandes décisions dites stratégique voir que même presque toutes les discussions concernant le recrutement la formation sont prises après L' accord de celle -ci. Chose pareille pour la stratégie qui est définie au préalable par la direction générale et qui appliquer au niveau régional , des aléas qui ne vont pas être en faveur d' une GPEC qui réponde au besoin de management stratégique au niveau de la DRGB ,mais qui réponde aux besoins quantités et qualitatif en matière de gestion de carrière de mobilité ..Et développement de compétence comme il est indiqué à travers les réponses de la question n°03 et n°04 des entretenus cadres au niveau de département ressources humaines.

Conclusion

Dans ce chapitre consacré entièrement à exposer notre enquête de terrain on a essayé de mettre en application le cadre théorique arrêté lors de la première partie .pour voire plus de détaille sur notre thème de recherche en s'est intéressé au cas de la DRGB DE SONATRACH .

Ainsi , nous avons essayé de reprendre à notre question de recherche principale en analysant les données collectées à travers observation et l'entretien semi-directif que nous avons effectué.

Les résultats de la recherche après avoir complété notre étude de travail au sein de la DRGB sur le thème (**la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**) et après l'analyse des entretiens effectués avec les responsables chargés de gestion des ressources humaines qui ont une connaissance sur notre thème, nous concluons ce qui suit : Au sein de la DRGB, le rôle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est bien connu. Cela est justifié par la réponse de la plupart de nos enquêtés qui ont affirmé que la GPEC vise un rôle important dans l'organisation voire la satisfaction et l'adéquation des besoins de l'entreprise avec celui des ressources humaines en matière de développement de compétences de gestion de carrière, la motivation . Mais des aléas comme la centralisation de pouvoir ne vont pas être une faveur d'une GPEC qui réponde aux besoins d'un management stratégique au niveau local.

Mais à travers le nouveau projet de transformation de ressources humaines qui en est cours de réalisation, la **SONTRACH**, la GPEC est une exigence à mettre de l'avant à fin d'assurer sa pérennité et atteindre un haut niveau d'excellence.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Notre recherche avait pour objectif l'étude la gestion des ressources humaines et son importance au sein de l'entreprise **SONATRACH** à travers laquelle on vise principalement à savoir si la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut constituer un levier de croissance et de compétitivité de cette entreprise dans un contexte économique caractérisé une mondialisation économique avancée qui est marquée par l'ouverture des frontières et la circulation rapide de l'information et des personnes.

Cet environnement plein d'incertitude impose une forte efficacité et une forte précision, l'entreprise doit donc être réactive, agile, flexible en matière de la gestion de temps, la politique de l'emploi et de la formation afin de permettre à l'entreprise de s'adapter et de répondre aux nouvelles exigences de l'activité de la **GRH**. Dans ce sens, notre problématique était formulée autour d'une question principale, il s'agit de savoir si : la **GPEC** peut être considérée comme un outil de management stratégique.

Notre travail de recherche nous a permis de constater, dans sa partie théorique, qu'afin de répondre à ces nouvelles exigences imposées à l'Entreprise et faire face aux différents changements qui menacent sa survie, il est plus nécessaire de s'investir sur une GRH et humaines, mais sur une **GRH** capable d'accompagner, mener, s'adapter d'une manière permanente aux évolutions de son marché.

En ce qui concerne la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, elle est devenue comme l'une des préoccupations centrales de la gestion des ressources humaines. Elle est d'une grande utilité pour toute organisation. Quant aux autres entreprises, elles ont besoin de cette stratégie permettant de s'adapter aux variations de marché et à l'environnement concurrentiel afin d'être compétitive. Tout au long de notre travail, nous avons montré l'importance pour la **SONATRACH** de mettre en place une politique de **GPEC** au niveau qualitatif (qualifications) et quantitatif (le nombre de salariés).

A partir de la nous avons constaté que la **GPEC** permet d'améliorer l'environnement de travail et avec lui la compétitivité des entreprises, leurs productivités; elle est considérée comme un vecteur de la politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les qualifications et les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois, du contexte et de connaissance dans les

Conclusion générale

différents domaines, avec les mutations démographiques et sociologiques de ce dernier quatre de siècle, les attentes et aspirations de salariées se sont diversifiées, une GRH standardisée, collective devient inadaptée.

Par ailleurs, notre enquête de terrain nous a permis de constater que le service de la GRH de la **SONATRACH** de Bejaia c'est doté d'un nouvel outil de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences « **la GPEC** » qui est considéré comme un tableau de bord pour répondre aux exigences actuelles de l'entreprise, mais aussi un projecteur des besoins éventuels en matière d'emplois et de compétences pour l'entreprise d'ici les prochains trois ans à venir. Dans ce sens, on peut dire que la **GPEC** est considérée comme un élément incontournable de management stratégique au sein de cette entreprise.

Notre travail de recherche nous a permis également de constater qu'avec les mutations et exigences démographiques et sociologiques, les attentes et aspirations des employés se sont diversifiées, une **GRH** standardisée, collective devient donc inadaptée. En effet ; pour pouvoir identifier les compétences afin de pouvoir en disposer selon les besoins et les attentes de l'entreprise, il est nécessaire d'avoir à disposition quelques outils. Ceux-ci permettront une meilleure mise en œuvre de l'acquisition des compétences, de leur évaluation, de leur identification et de leur formation dans les différents domaines.

Enfin, nous pouvons dire que la mise en place d'un dispositif de Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences, apparaît aujourd'hui comme un outil indispensable , qui permet une meilleure connaissance des métiers d'une organisation, qui aide à la décision, susceptible de favoriser une gestion dynamique des ressources humaines dans ces différents stades (recrutement, formation, gestion des carrières, etc.), et qui est un instrument de suivi de la **GRH**.

La Bibliographie

Liste bibliographique

Liste bibliographique

• Ouvrages

- BENAIR, M (2011). Réussir sa GPEC. Etapes clés et bonnes pratiques de la GPEC
- Cadin, L, GUREIN, F (2003). La gestion de ressources humaines, paris, édition DUNOD
- Cécile DEJOUX (2013).Gestion des compétences et GPEC, Paris, édition DUNOD
- DIMIRITI WEISS (2001), LES RESSOURCES HUMAINES. Paris, édition d'organisation
- FRANCOIS KERLAN (2002).guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Paris 3^{ème} éditions d'Organisation
- JEAN-MARIE –PRETTI (septembre 2012), Ressources humaines et gestion des personnes, 8^{ème} édition VUIBERT
- JEAN-MARIE –PRETTI (2003.2004), Ressources humaines et gestion, 8^{ème} édition

- JEAN-MARIE –PRETTI (2006).Ressources humaines, Paris, édition Dunod

- LAETITIA LETHIELLEUX (2011-2012).L'essentiel de la gestion des ressources Humaines ,5édition GUALINO l'extenso éditions
- MALLET, F, (1991) LA GPEC UN OUTIL STRATEGIQUE DE MANAGEMENT POUR L'ENTREPRISE

- Xavier Baron (2001), LES RESSOURCES HUMAINES. Paris, édition d'organisation

Document administratifs

- Documents interne spéciale à l'entreprise
- Extrait de : Sonatrach News spécial 50^{Emme} anniversaire de 24 février
- Lettre transformation Ressources Humaines n°01
- Lettre transformation des ressources humaines n °02

Liste des articles

- ANAP, Améliorer la gestion des ressources humaines La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- Benchkroun bouchera, management stratégique,
- BENAIR, M .Réussir sa GPEC. Etapes clés et bonnes pratiques de la GPEC
- DESS management des ressources humaines « Les Bases de La Gestion des Ressources Humaines »
- Fontaine –gavino, k,Zambeaux , A ,le bilan social et le tableau de bord : des outils de pilotage aux service de l' humaines.

Liste bibliographique

- Guide – gestion prévisionnelle emplois compétences –anap.pdf
- PUPUBLIC.IUNTENLIGNE.NET, les principales fonctions de l'entreprise

Site web

- www.Sonatrach.com. Site officiel de la SONATRACH.
- Benchkroun bouchera, management stratégique, support numérique
- <https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr> (L'évolution de la fonction RH)
- www.rh-organisation.fr
- www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module_02_

Annexes

Annexes

Annexe : 01

Questionnaire sur la démarche gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein de l'entreprise **SONATRACH BEJAIA**.

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire «Master en gestion des ressources humains», et dans l'objectif de la réalisation d'une étude sur la démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise SONATRACH BEJAIA.

A base d'un questionnaire adressé aux responsables des ressources humaines, nous réalisons une enquête afin de réunir les données nécessaires pour notre étude afin de connaître les moyens et les intérêts de la mise en place d'une gestion des emplois et compétences.

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire tout en vous garantissant la confidentialité et l'anonymat des données recueillies et qui seront uniquement utilisées dans un but pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et de votre disponibilité.

Réalisé par :

AZAG Riad et BAA Billal

Encadré par:

M . KIROUANI Lyes

Fiche signalétique de l'interlocuteur :

- ✓ Age : ans
- ✓ Genre :
 - Masculin
 - Féminine
- ✓ Niveau d'instruction :
 - Moyen
 - Secondaire
 - Universitaire
- ✓ Catégorie socioprofessionnelle :
 - Cadre
 - Maîtrise
- ✓ Ancienneté à Sonatrach : ?

Annexes

Q1) Avez-vous une démarche d'anticipation appliqué aux matières des ressources humaines au sein de votre entreprise ?

OUI NON

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

OUI NON

Si oui, est-ce que

- Suite à votre demande :
- Suite à une décision de votre direction :

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

OUI NON

Q4) Que signifie d'après vous la GPEC ?

- Gestion des emplois Politique d'adaptations des RH
 Gestion des compétences Autre

.....
.....

Q5) Etes-vous satisfaits de votre poste actuel ?

OUI NON

Vos attentes :

.....
.....

Q6) L'entreprise prend en compte les besoin de ses salariés ?

OUI NON

Comment le fait-elle ou comment devrait -elle le faire selon vous :

.....
.....

Annexes

Q7) Votre entreprise organise des évaluations ?

OUI

NON

Si oui, quelles techniques utilisées ?

Entretien

Appréciation (évaluation)

Observation direct

Autre

Q8) Est-ce que la politique de développement des compétences est appliqué dans votre entreprise?

OUI

NON

Par quel moyen :

Formation

Partage de connaissance

Coaching

La polyvalence

Q9) L'évolution des carrières professionnelles des salariés est déterminée par :

L'ancienneté des salaries.

L'analyse des résultats de l'évaluation des compétences du salarié

L'analyse de l'évaluation des aptitudes ou du potentiel du salarie.

Q10) Qu'attendez-vous de la gestion des compétences ?

Le développement du personnel

La valorisation des compétences

Compétitivité

Autre

Q11) Votre entreprise attribut-t-elle une partie de la rémunération (primes par exemples) en fonction de critères liés à l'individu tel que le mérite et les compétences ?

OUI

NON

Si oui, est-elle liée à :

Atteindre des objectifs et résultat (performance)

La validation de compétences identifiées

Des critères spécifiques à l'activité de salariés, tels que les responsabilités assumées

Annexes

Q12) À travers la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, estimez-vous que le niveau de connaissance : **savoir-faire, savoir être etc...** , est

Amélioré

À beaucoup amélioré

inchangé

Q13) Avez-vous d'autres commentaires à apporter sur la GPEC dans votre entreprise ?

.....
.....

Un grand merci pour votre participation

Annexes

Annexe 02 :

Guide d'entretien

Question n° 01 : qu'est-ce-que c'est la GPEC pour SONATACH BEJAIA ?

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

Question n° 02 : quels il l'objectifs actuel de La DRGB ?

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

Question n° 03 : Quelle stratégie adopter par l'entreprise pour l'atteindre ?

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

Question n° 05 : quelle place donne l'entreprise vous aux ressources humaines dans l'atteinte de ces objectifs ?

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

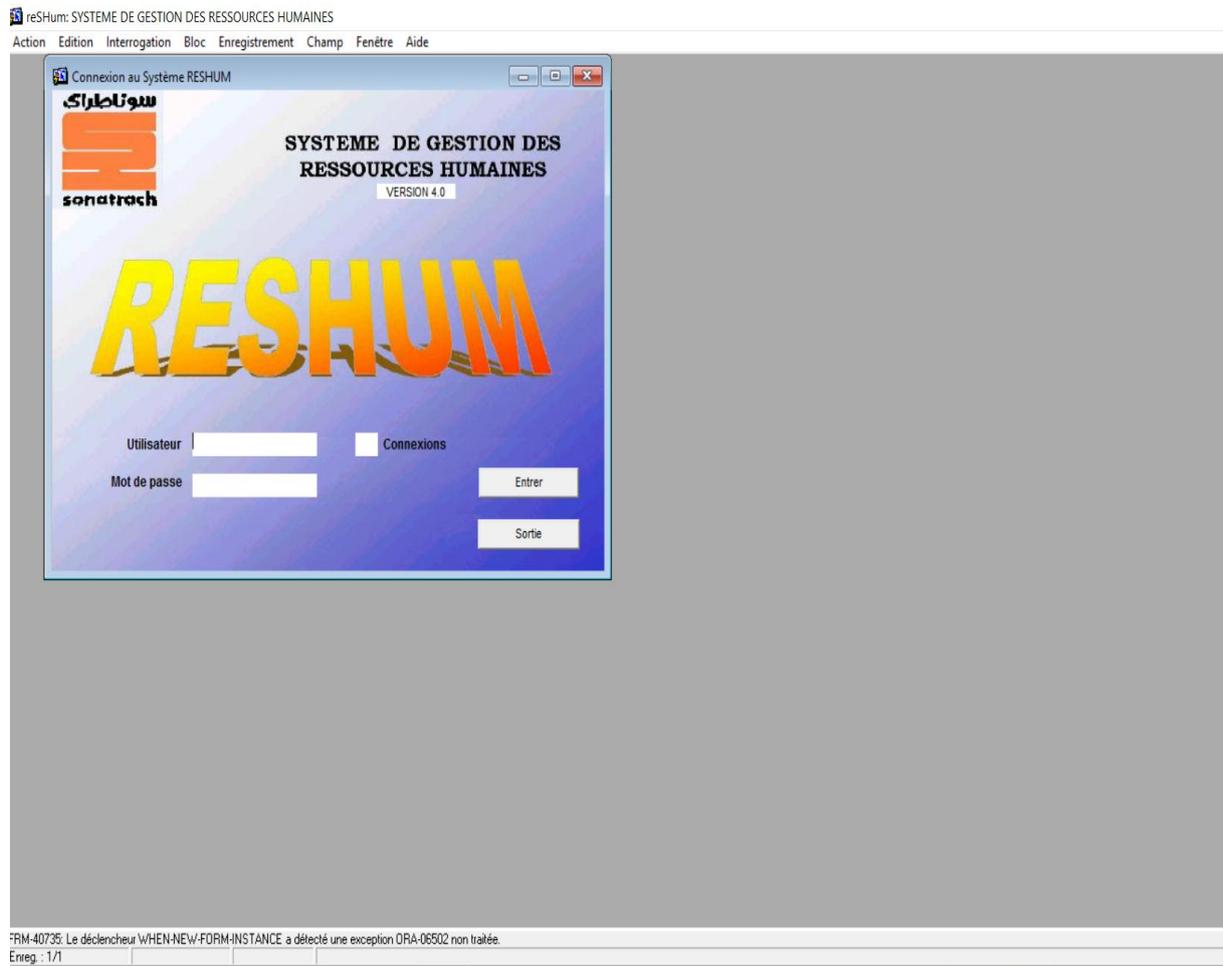
Question n° 06 : comment la GPEC pourrai être un outil stratégique en faveur de votre système de décisions ?

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

Merci.

Annexes

Annexe 03 : Interface application RH - RESHUM



Annexes

Annexe 04 : Boite de dialogue - RESHUM

reSHum: SYSTEME DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Action Edition Interrogation Bloc Enregistrement Champ Fenêtre Aide

HADDAGT: DOSSIER AGENT [?+*] [AISSAT/SHRTC@GRHM]

Matricule Nom Prénom
Sexe Nom jeune fille
Arriv.site Date recrut.
Structure
Fonction
R.D.C Operationnel
Photo

Etat civil Contrats travail Carrière Exp. Secteur Exp hors Secteur Domiciles Divers

Présumé(e) Né(e) le à
Commune de Wil. Pays
Fils (Fille) de et de
Situation familiale
Nationalité

Entrer une interrogation; faire F8 pour exécuter; CTRL-q pour annuler.
Énég : 1/1 Entrer interrogation Liste de valeurs

Annexes

Annexe 06 ; Tableau Codes Fonction

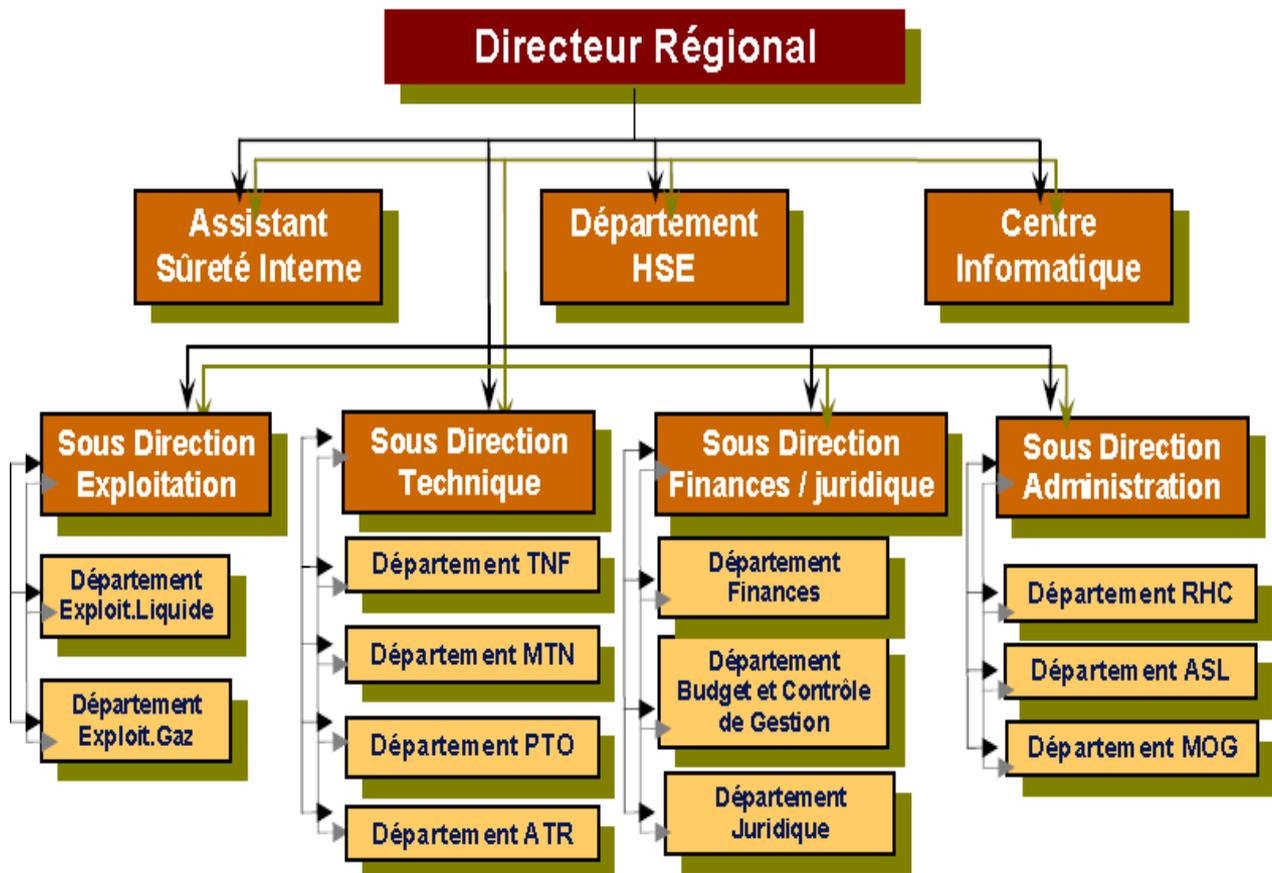
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
229	228	01040108	ING RESERVOIR N2	23	17	1	545	1	0		
230	229	01040110	ING RESERVOIR N3	24	17	5	581	1	0		
231	230	01040111	CHEF SCE EVALUATION	25	18	2	619	1	0		
232	231	01040112	ING RESERVOIR N4	25	18	3	619	1	0		
233	232	01040113	ING RESERVOIR SPEC N2	27	19	1	700	1	0		
234	233	01040114	ING RESERVOIR N6	27	19	1	700	1	0		
235	234	01040116	CADRE ETUDES TECH N1 (RECH)	21	15	4	482	1	0		
236	235	01040117	CADRE ETUDES TECH N2 (RECH)	22	16	2	512	1	0		
237	236	01040118	CADRE ETUDES TECH N3 (RECH)	23	17	1	545	1	0		
238	237	01040119	CADRE ETUDES TECH N4 (RECH)	24	17	3	581	1	0		
239	238	01040120	TECHN RESERVOIR N3	18	14	1	400	1	0		
240	239	01040123	TECHN RESERVOIR N5	20	15	2	452	1	0		
241	240	01040124	ING RESERVOIR SPEC N1	26	18	5	658	1	0		
242	241	01040125	ING RESERVOIR N5	26	18	5	658	1	0		
243	242	01040126	CADRE ETUDES TECH PPL (RECH)	25	18	5	658	1	0		
244	243	010402	S/FIL : ROCHES RESERVOIR								
245	244	010402D01	CHEF UNITE ROCHES RESERVOIRS	25	0	0	0	1	0		
246	245	010402D02	CHEF SCE MECANIQUE ROCHES	25	0	0	0	1	0		
247	246	010402D03	CHEF UNITE MECANIQUE ROCHES PPL	26	0	0	0	1	0		
248	247	010402D04	CHEF SCE MESURE SUR CAROTT	25				1			
249	248	01040201	TECHN ROCHE RESERVOIR N1	16	12	4	354	1	0		
250	249	01040202	TECHN ROCHE RESERVOIR N2	17	13	4	383	1	0		
251	250	01040204	TECHN ROCHE RESERVOIR N4	19	14	4	424	1	0		
252	251	01040206	TECHN ROCHE RESERVOIR N6	21	15	4	482	1	0		
253	252	01040207	ING ROCHE RESERVOIR N1	22	16	2	512	1	0		
254	253	01040208	ING ROCHE RESERVOIR N2	23	17	1	545	1	0		
255	254	01040209	ING ROCHE RESERVOIR N3	24	17	5	581	1	0		
256	255	01040211	ING ROCHE RESERVOIR N4	25	18	3	619	1	0		
257	256	01040212	ING ROCHE RESERVOIR SPEC N2	27	19	1	700	1	0		
258	257	01040214	TECHN ROCHE RESERVOIR N3	18	14	1	400	1	0		
259	258	01040217	TECHN ROCHE RESERVOIR N5	20	15	2	452	1	0		
260	259	01040218	ING ROCHE RESERVOIR SPEC N1	26	18	5	658	1	0		
261	260	010403	S/FIL : RECUPERATION ASSISTEE								
262	261	010403D01	CHEF SCE ETUD TINTERF & REC AS	25	0	0	0	1	0		
263	262	01040319	ING RESERVOIR N5	26	18	5	658	1	0		
264	263	010403M4	ING RESERVOIR N4	25	18	3	619	1	0		

Annexes

Annexe n° 07 : Les activités de la SONATRACH

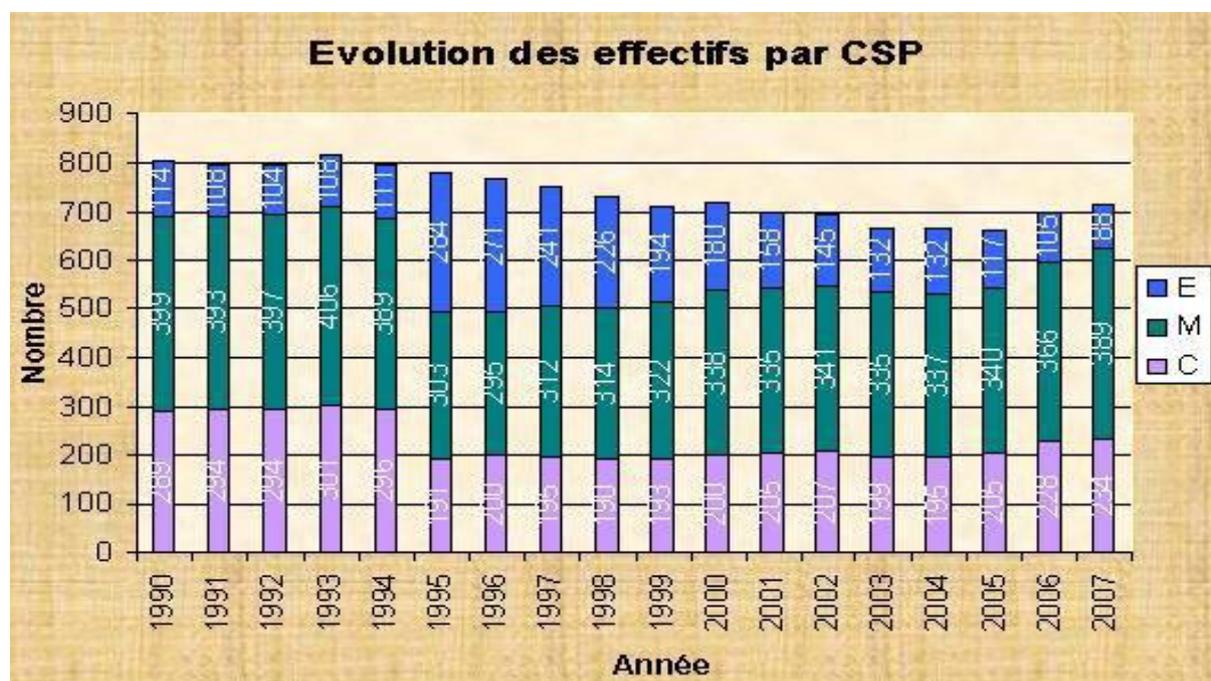
Code	Activités
01	Recherche hydrocarbures
02	Exploitation gisements
03	Transport hydrocarbures
04	Transformation hydrocarbures
05	Commercialisation hydrocarbures
06	Etude développement
07	Suivi réalisation
08	Maintenance industrielle
09	Sécurité industrielle
10	Réalisation
11	Approvisionnement
12	Agriculture
13	Organisation/planification
14	Finance/comptabilité
15	Juridique
16	RH
17	Gestion du personnel
18	Moyens généraux
19	Œuvres sociales
20	Relations extérieures
21	Informatique

Organigramme de la RTC



Annexes

Annexe n° 09 ; Évolution des effectifs par CSP



Annexes

Annexe n° 10 : Organigramme me du département RH

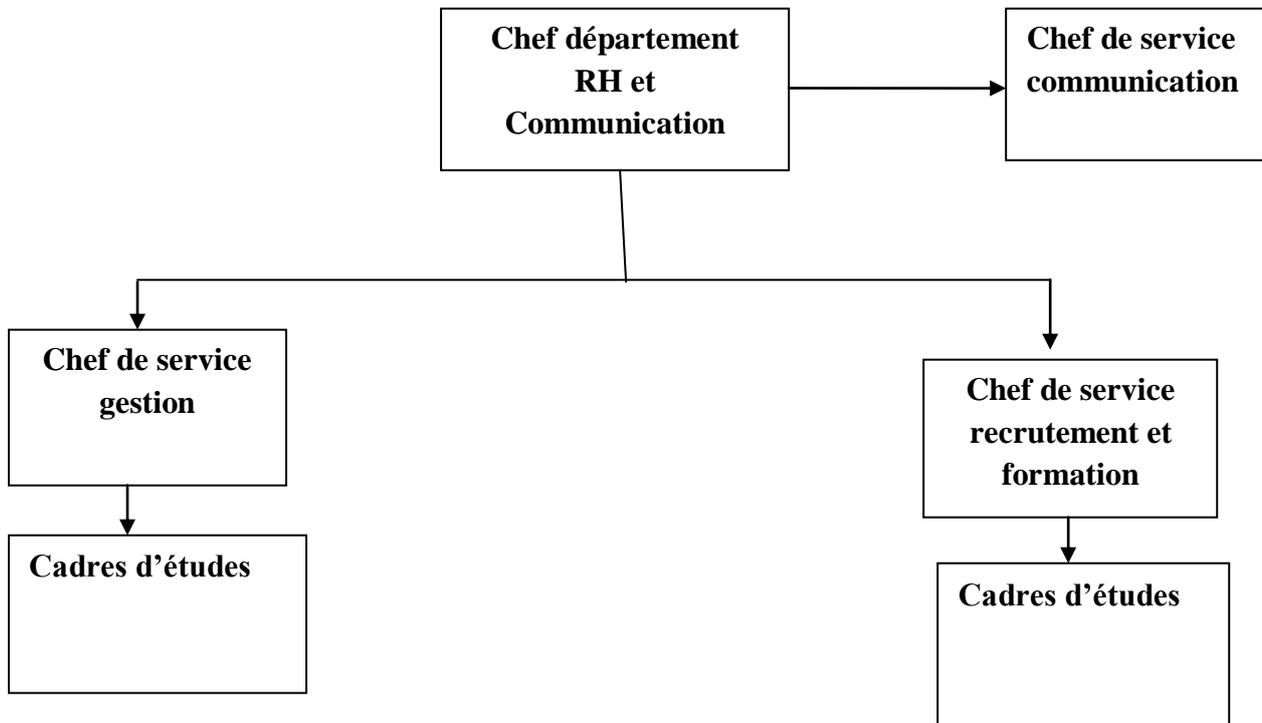


Table des matières

Tables des matières

Table des matières

Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale.....	1
Chapitre (1) : Évolution et généralité sur la GPEC	
Section (1) : Évolution de la GPEC.....	3
1- Brève historique sur l'évolution des ressources humaines	4
1-1 A la fin du XIXe siècle (l'apparitions de service personnel dans les entreprises).....	4
1-2 Entre les deux guerres mondiales émergence de la fonction personnelle	5
1-3 Après la seconde guerre mondiale.....	5
2- Modèles de gestion prévisionnelle des effectifs	5
Section 02 : Concept et généralités sur la GPEC	7
1- Définition de la GPEC	7
2- Concepts de base liée à la GPEC	8
2- 1 L'anticipation	8
2-2 L'intégration stratégique	8
2-3 L'emploi type	8
2-4 L'employabilité	8
2-5 La compétence	9
2- 6 L'orientation professionnelle continue	9
3- Processus de la GPEC	9
4- Intérêt de la GPEC	11
4-1 Pour les entreprises	11
4- 2 pour les salaires.....	12
Conclusion.....	12

Tables des matières

Chapitre (02) : La gestion prévisionnelle des emplois et la gestion prévisionnelle des compétences

Introduction	14
Section (1) : La gestion prévisionnelle des emplois (GPE)	14
1- Définition de la gestion prévisionnelle des emplois	14
2- Les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des postes	14
2-1 Le profil de poste	14
2-1-1 Le profil du poste un outil de ?.....	15
2-1-2 Modèle de profil de poste	16
2-1-3 L'intérêt de définir un profil de poste.....	16
2-1-4 Méthodes d'élaboration d'un profil de poste	16
2-2 La fiche du poste.....	17
2-3 Le bilan social.....	17
2-3-1 Définition de bilan social.....	17
2-3-2 L'objectif de définir le bilan social.....	17
2-4 Structures des effectifs	18
2-4-1 Gestion des âges	18
a) Types des pyramides des âges	18
2-4-2 Répartition par sexe	20
2-4-3 Répartition selon la nationalité	21
2-4-4 Pyramides des anciennetés	21
2-4-5 Structures des qualifications	21
2-5 Le référentiel métier.....	21
2-6 La carte des emplois	22
3 La gestion anticipative des emplois et des effectifs	22
3-1 L'évolution des emplois	22
3-1-1 Evolution quantitative.....	22

Tables des matières

3-1-2 Evolution qualitatifs	22
3-2 L'audit des emplois	23
4- Modalité d'adaptation	23
Section (02) La gestion anticipative des compétences	24
1- Définition de la gestion prévisionnelle des compétences	24
2- D'efférents type de compétences	25
2-2 La compétence individuelle	25
2-3 La compétence collective.....	25
3- Les outils de la gestion anticipatives des compétences.....	25
3-1 Le référentiel des compétences.....	25
3-2 Guide de préparation de l'entretien	27
3-3 Le bilan de compétence.....	27
3-4 Le passeport compétences.....	28
4- La démarche de la gestion prévisionnelle des compétences	28
4-1 Diagnostic des compétences acquises.....	28
4-2 Analyse prévisionnelle des compétences requises.....	28
4-3 Analyses des écarts des compétences acquises et requises.....	28
4-4 Détermination des besoins en compétence	29
5- Modalité d'adaptation des compétences.....	29
5-1 Développements des compétences.....	29
5-2 Les contrats de générations	29
5-3 Le tutorats	30
5-4 La gestion de la mobilité.....	30
5-5 Création de bourses d'emplois	30
5-6 Mobilité externe	30
5-7 La formation.....	30
Conclusion.....	30

Tables des matières

Chapitre (03) : La mise en place de la GPEC

Introduction	32
Section 01 : La mise en place et conditions de réussite	32
1- Les étapes de la mise en place de la GPEC	32
1-1 Mobiliser les acteurs	33
1-1-1 La direction générale	33
1-1-2 La comité d'entreprise	33
1-1-3 La commission de suivi de GPEC	33
1-1-4 La DRH	33
1-1-5 Le management.....	34
1-1-6 Les Collaborateurs.....	34
1-2 Formaliser la stratégie de l'entreprise	34
1-3 Cartographier la masse salariale	34
1-4 Recenser les besoins de l'entreprise et les confronter aux ressources	35
1-5 Plan d'actions	35
1-6 Faire vivre l'outil sur le long terme	35
2- Les conditions de la réussite de la GPEC	36
2-1 L'implication des a acteurs	36
2-2 Définir clairement la stratégie de l'entreprise.....	36
2-3 L'aspect générale	36
2-4 La communication	37
2-5 La pérennité	37
3- Le rôle des délégués intervenant dans la GPEC	37
3-1 La direction générale.....	37
3-2 LA DRH.....	37
3-3 LES managers	38

Tables des matières

3-4 les salariées	38
3-5Le comité de suivi de GPEC	38
3- 6Les instances représentatives de personnel IRP	38
4 principes accord de la GPEC.....	38
4- Principes et accord de la GPEC	38
4-1 Les principes de la GPEC	38
4-2 Accord GPEC.....	39
a) Accord GPEC « a froid	39
b) Accord GPEC « à chaud	40
c) Accord mixte	40
d) Accord GPEC et accord de méthode	40
Section 02 : La GPEC un levier stratégique de management	42
1- Définition de la stratégie....	42
2- L'aspect stratégique de la GPEC.....	42
2-1 Outil de formation	43
2-2 Outil de transmission de savoir.....	44
2-3 Outil d'évaluation	41
2-4 Outil de capitalisation	45
3- GPEC échec et succès	45
Conclusion.....	46
Chapitre (04) : La GPEC au sein de la SONARACH BEJAIA	
Introduction	48
Section I: présentation de l'organisme d'accueil (SONATRACH/RTC).....	48
1- Naissance et évolution de la SONATRACH	49
2- La Direction Régionale de Bejaïa (DRGB).....	52
2-1 Mission et évolution de la Région	52

Tables des matières

a) Missions	52
b) Evolutions	53
2-2 Organigramme et évolution des effectifs	54
2-2-1 La présentation de l'organigramme de la DRGB	55
a) Le service de sûreté interne	55
b) Le département de sécurité HSE.....	55
c) Le centre informatique	56
d) La sous-direction exploitation.....	56
e) Le département d'exploitation des liquides (EXL)	56
f) Le département d'exploitation gaz	56
g) La sous-direction technique	56
h) La sous-direction finance et juridique.....	56
i) La sous-direction administrative.....	57
2-2-2 Evolution de l'effectif de la DRGB.....	57
A) Les catégories socioprofessionnelles	57
2-2-3 La structure du département RH	59
a) La section formation	60
b) L'organisation et la coordination des différents services du département.....	60
Section II : méthodologie de recherche et analyse et interprétation des résultats	
1- Présentation de la méthodologie de recherche	61
a) Présentation de l'étude	61
b) L'échantillon	61
c) Les outils de recueil d'informations.....	61
2- Analyses et interprétation des résultats de notre questionnaire.....	63
2-1 Analyse des caractéristiques personnelles et fonctionnelles.....	63
2-1 Analyse de la première hypothèse	63
2-2 Analyse de la deuxième hypothèse	68
3- Analyse et interprétation des résultats de notre entretien.....	76
Conclusion	79

Résumé :

La GPEC est un dispositif d'adaptation des ressources humaines des besoins de l'entreprise en matière d'emplois et de compétence , analyser les besoins actuels de l'entreprise ce qu'elle a comme ressource comme métiers aujourd'hui sur le plan quantitatif et qualitatif , est-ce que elle aura besoin demain comme emplois et compétence .en fonction de sa stratégie définie et ces objectifs à atteindre « déployer les bonnes compétences au bon moment ,et bon endroit »

La GPEC est véritable outil stratégique de management, elle permet au dirigeant d'avoir des informations pertinentes sur leur stratégie déployer et prendre les bonnes décisions en matière RH (formation, recrutement,) pour atteindre leurs objectifs souhaiter.

Abstract

The GPEC is a device for adapting human resources to the needs of the company in terms of jobs and skills, analysing the current needs of the company which it has as a resource as trades today on the quantitative level and qualitative, is what it will need tomorrow in terms of jobs and skills. According to its defined strategy and these objectives to be achieved "deploy the right skills at the right time, and the right place"

The GPEC is a real strategic management tool, it allows the manager to have relevant information on their strategy to deploy and make the right decisions in HR matters (training, recruitment,) to achieve their desired objectives.