

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Thème

En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie.

Option : sociologie de travail et des ressources humaines.

La gestion prévisionnelle des emplois et

Des compétences

Cas : entreprise DRGB de Bejaia

Réalisé par :

- MANSOURI Abdelhalim
- MELAZ Nadir

Encadré par :

M^r MATI Ali

Année universitaire

2013 / 2014

REMERCIEMENT

AVEC L'AIDE DU BON DIEU, JE LE REMERCIE CAR À LUIS NOUS AVONS PU RÉALISER CE TRAVAIL.

JE REMERCIE TOUTE MA FAMILLE POUR SES ENCOURAGEMENTS ET SON AMOUR, SURTOUT MA MÈRE.

JE REMERCIE BEAUCOUP NOTRE PROMOTEUR M^R MATI POUR SES CONSEILS ET SES DIRECTIVES QUI ONT ÉTÉ D'UNE GRANDE IMPORTANCE DURANT NOTRE TRAVAIL.

JE REMERCIE ENCORE TOUS CEUX QUI ONT ACCEPTÉ D'ÉVALUER NOTRE TRAVAIL.

ET POUR NE PAS OUBLIER PERSONNES, J'EXPRIME MES REMERCIEMENT À TOUS CEUX QUI ONT CONTRIBUÉ DE PRÈS OU DE LOIN À LA RÉALISATION DE SE TRAVAIL.

M^RM/HALIM

Remerciement

Je remercie mon dieu, car grâce a lui que j' ai peut réaliser ce travail

Je remercie toute ma famille qui ma soutenu à travers mon cursus universitaire

Je remercie mon promoteur M^r mati pour son encouragement et ses conseils et ses directives qui ont été d' une grande utilité durant notre travail.

J' exprime mes vifs remerciement a toute personnes qui ma aidé à réaliser se travail soi de prêt soi de loin.

M^m MADIR

Dédicace

Je dédie ce travail :

A la mémoire de mon grand- père

A mes chers parents pour leur compréhension, leur patience et encouragement , depuis mon enfance jusqu'au maintenant, ils ont toujours été avec moi.

A mes deux sœurs Kahina et Kenza, et à mon neveu

<<Adam>>

A mes deux meilleurs amis Aissa et toufik et tous le Houma d'iryahene.

A tous ceux que j'aime et qui m'aime.

M^R M/Abdelhalim

Dédicace

Je dédie ce modeste travail.

A mes chers parents pour leur compréhension, encouragement et leur soutien, que dieu les protège.

A ma sœur SONIA et mon frère FOUZI.

A ma chère NISSA.

A mes meilleurs amis MOUHAMED et MOUHAND.

A tous ceux qui m'aiment, qui sont restés avec moi pendant cette période.

Nadir

LISTE DES ABREVIATIONS

Mots abrégé	signification
DRGB	Direction régional du groupe de Bejaia
GPEC	Gestion prévisionnel des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
SONATRACH	Société national de transport par canalisation des hydrocarbures
DG	Direction générale
RHC	Ressources humaine communication
DRH	Direction des ressources humaines
HSE	Hygiène et sécurité environnement
PSE	Plan social d'entreprise
L'ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail



Sommaire

Sommaire

Introduction

Partie théorique

Chapitre I : Le cadre méthodologie de la recherche

Introduction	I
1. L'intérêt et l'objectif de la recherche.....	3
2. La problématique.....	4
3. Les hypothèses.....	7
4. La définition des concepts clés	7
5. La méthode et la technique de recherche.....	10
6. Présentation de la population d'étude	11
7. Le déroulement de l'entretien.....	11

Chapitre II : La GPEC comme outils stratégique de management

Préambule	13
1. Présentation de la GPEC	13
2. Les caractéristiques de la GPEC.....	14
3. Les objectifs de la GPEC.....	14
4. Les acteurs et les principaux clés de la GPEC	15
5. Les principaux concepts de base de la GPEC	17
6. La mise en œuvre de la GPEC	20
7. Le processus de la GPEC	21
8. Les outils de la GPEC	22
9. Les étapes de démarche d'une GPEC	26
10. Les avantages, les limites et les enjeux de la GPEC	27
11. Les condition de la réussite de la GPEC.....	30
Conclusion	32

Chapitre III : partie pratique (Présentation de l'organisme d'accueil)

Préambule	33
1- Présentation de l'organisme d'accueil (SONATRACH)	33
2- Les principaux objectifs de cet organisme	33
3- Mission et activité de la DRGB	35
4- Organigramme.....	38
5- La structure du département RHC.....	39
5-1 les tâche du département	39
5-2 Organigramme de département RH	41
6- La structure au sein de DRGB.....	41

6-1 Les outils de GPEC au sein de la DRGB	41
6-2 Les acteurs de GPEC au sein de la DRGB	43
6-3 La démarche de la GPEC au sein de la DRGB	44
Conclusion.....	47

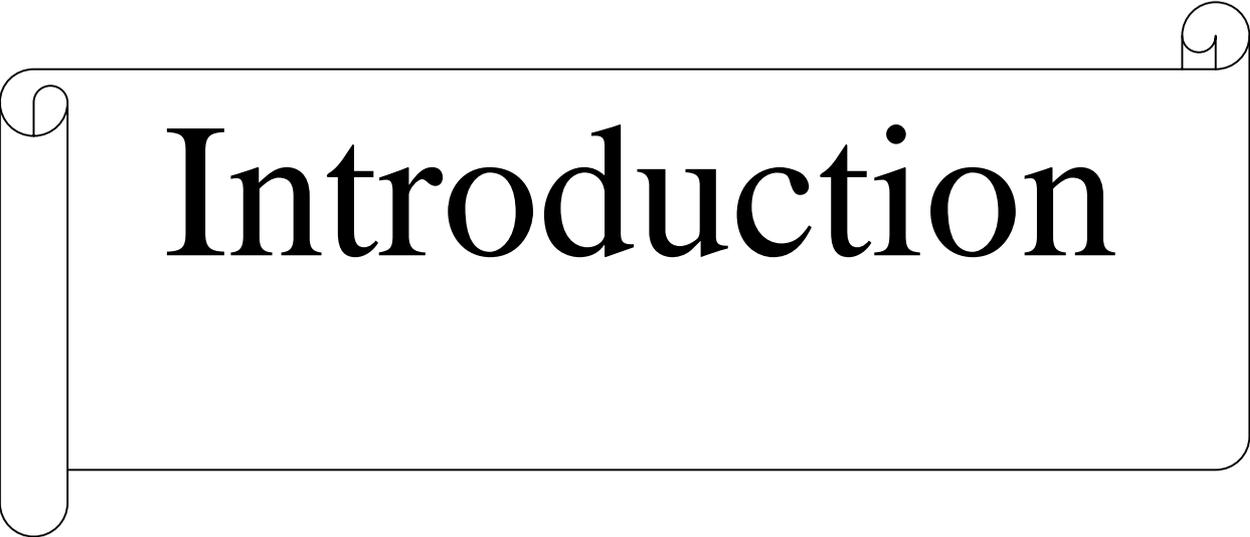
Chapitre IV : Analyse et interprétation des résultats

1. Interprétation et discussion de la première hypothèse	49
2. Interprétation et discussion de la deuxième hypothèse.....	62
3. Les résultats de la recherche	72

Conclusion général.....	73
--------------------------------	-----------

Liste bibliographique

Les annexes



Introduction

Introduction

L'entreprise est un environnement productif qui comble les différents besoins des individus, c'est pour cela qu'on trouve les grands dirigeants améliorent la productivité.

La GRH est un système qui essaye depuis longtemps de résoudre les problèmes des personnels aux seins des entreprises surtout avec les évocations technologiques et informatique, il s'agit de manager le capitale humaine.

Cette fonction aide l'entreprise a augmenter sa production d'une manière stratégique pour faire face à la concurrence de marché et englobe tout ce qui est sociale et les domaines clés du personnels tels que la formation, la gestion des carrières, la compétence, la performance, c'est de rendre compte au coté humain et de régler les problèmes lier a cette ressource.

Dans le même processus on trouve la GPEC a son tour fait la monté dernièrement , cette anticipation nous a permit de comprendre la confusion entre le salarier comme ressource humaines ainsi leur compétence, et d'autre part les besoins de l'entreprise a cette ressources et la façon dont il est utilisé comme moyen de réaliser les objectifs économique.

Notre travail ce devise en deux partie : la partie théorique et la partie pratique, la partie théorique elle-même se devise en deux chapitres, le 1^{er} chapitre c'est le cadre méthodologique et le 2^{eme} c'est la GPEC Comme outils stratégique de management.

La partie pratique contient aussi deux chapitres : le 1^{er} chapitre c'est la présentation de l'organisme d'accueil, le 2^{eme} chapitre

c'est la vérification des hypothèses qui déroule sur la pratique de la gestion prévisionnelle au sein de la SONATRACH, les caractéristiques de la population d'étude, la structure et la démarche de la GPEC au sein de la SONATRACH et dernièrement l'interprétation et la discussions des deux hypothèses.



Chapitre I

Le cadre méthodologique

1. Les raisons de choix du thème

Notre choix c'est focalisé sur le thème de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et de Compétences qui sont motivés par les raisons suivant :

- 1- L'intérêt particulier que présente la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences pour accompagner le changement au sein des entreprises, car à travers elle l'établissement passe d'une étape à une autre.
- 2- Maitriser les aspects théoriques et pratiques de la gestion des compétences.
- 3- Acquérir et élargir nos connaissances sur la Gestion Provisionnelle des Emplois et des Compétences.
- 4- Analyser ses effets sur l'entreprise et sur les salariés.

2. Les objectifs de la recherche

L'objectif principale de la recherche scientifique est bien la collecte d'informations concernant le thème, cette recherche est d'une utilité assez considérable puisqu'elle nous aide à :

- Connaitre le vaste monde de l'entreprise, et de développer notre sens de l'analyse sociologique.
- Le thème de la Gestion des Compétences est récent, alors nous avons voulu connaitre et vérifier son existence et son poids dans l'entreprise.
- Adapter les ressources humaines, l'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois.
- Une meilleure synthèse entre facteur de compétitivité organisationnelle qualifiante et développement des compétences des salariés.
- Eclairer certaines ambiguïtés qui entourent le concept de la gestion de compétences.

- Identifier les principes et les méthodes de mise en œuvre de la gestion de compétences.
- Comment SONATRACH a-t-elle bénéficié de cette démarche.

3. La problématique :

La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise, l'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la gestion de ressources humaines aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise ⁽¹⁾.

La GRH définit les stratégies et les moyens en ressources humaines, les modèles de fonctionnement organisationnel et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise, cette fonction de gestion de ressources humaines qui comporte les actions et les décisions qui affectent la nature de la relation entre l'organisation et les salariés, ne se limite pas à un schéma de la gestion sociale qui correspond à un mode de fonctionnement stable des entreprises. En effet dans un contexte en forte mutation, d'évaluation technologique rapide, de mondialisation et surtout de la concurrence, dot on gère les risques, les entreprises sont tenues de prendre conscience de l'importance des « facteurs humains ».

De part ces données, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise devient une alternative nécessaire. On entend par la GPEC la conception, la mise en œuvre et suivi de politique et de plans d'action entre les besoins futurs et les ressources actuelles en emplois et en compétences de l'organisation (en terme d'effectif, d'aspect quantitatif, et les compétences en fonction de son plan stratégique).

¹ - L-Cdin, F Guérin et F. Pigeyre dans :« gestion des ressources humaines » éditions dunod2007, p58.

Pour réaliser cela, la GPEC et une parfaite maîtrise donnent l'avantage aux managers des ressources humaines d'être à même de pallier les insuffisances qui pourrait entraver à la performance, partant à la compétitivité de l'organisation du fait d'une absence de vision prospective.

Ces outils permettront d'établir des liens entre l'évolution des organisations et celles des ressources humaines afin de maintenir un bon niveau d'adéquation (ressources-emploi).

Ces derniers sont entre autre des plans d'actions qui nous permettront de réduire les écarts existants, l'évaluation des compétences de chacun des employés, l'analyse des poste et un référentiel de compétence etc ...

La gestion provisionnelle des emplois et de compétences a vu le jour surtout pour répondre à des nouvelles exigences en termes de productivité et de flexibilité des hommes en entreprise.

Elle apparait souvent très mécaniste avec des objectifs en générale. Cette conception est présentée comme des variables, mais surtout des variables particulières.

Pour L.Mithis « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court moyen et à long terme, elle vise adapter les emplois, les effectifs et les compétences issus, les modifications de l'environnement économiques, sociale et juridiques ... »⁽¹⁾.

Selon Françoise KERLAN « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoin et si possible pour aux attentes des salariés. Concrètement : clairement reliée au problématique de

¹-L.MITHIS,«gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ».Edition de l'Harmattan-avril 1990, p 108.

formation et de rémunérations des compétences, la GPEC donne aussi des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés, et les inciter à développer leurs employabilité, à construire un projet professionnel »⁽¹⁾ .

Donc GPEC permet à l'entreprise en temps voulu, du personnel ayant de la qualification et la motivation nécessaire pour pouvoir et vouloir exercer les activités ou les fonctions et assurer les responsabilités que se révéleront nécessaire à tout moment à la vie et l'évolution de l'entreprise.

Ainsi pour la mise en œuvre de notre thème nous avons choisie SONATRACH, (l'entreprise nationale d'hydrocarbure), pour mieux cerner l'importance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans cette entreprise, alors nous avons posé deux questions principales qui sont les suivantes :

- **Pour une meilleure pratique de la GPEC, quels sont les facteurs qui pourront être déterminant ?**
- **Quels sont les objectifs de l'adoption de la politique de la Gestion des Emplois et des Compétences pour l'entreprise ?**

¹ - Françoise KERLAIN, « Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » 3^{ème} édition, d'organisation, Paris, 2007, p 130.

4. Les hypothèses

La première opération de concrétisation de la question de recherche consiste à y répondre habituellement sous la forme d'une hypothèse.

L'hypothèse est une réponse suppose à sa question de recherche. Elle peut se définir suivant trois (03) caractéristiques : énoncé, production et outil de vérification empirique. Donc il s'agit du passage des concepts abstraits aux concepts concrets !

Pour répondre à ces questions, nous avons centrés deux hypothèses qui peuvent répondre aux interrogations de la problématique qui se présente comme suite :

- **La performance des cadres au sein de l'entreprise SONATRACH pourrait être une des facteurs requise d'une meilleure application de la GPEC.**
- **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de la DRGB est déterminée par les facteurs liés à l'environnement socio-économique.**

5. La définition des concepts clés

La gestion prévisionnelle :

Démarche de gestion qui vise à et préparer anticiper l'avenir, elle suppose la recherche et la collecte d'informations, la construction hypothèses et de scénarios, une démarche volontariste de planification et de contrôle à priori des réalisations » ⁽¹⁾

La gestion prévisionnelle « détermine les objectifs à long terme conformes à la politique générale ou stratégie globale définie au sommet, dans une

¹ - BRUNO Alain, dictionnaire de l'économies et des sciences sociales, Ed ellipse, 2005, P415.

seconde phase, elle définit les stratégies financières et commerciales adaptées aux objectifs à long terme.

Dans une troisième phase, elle fixe les programmes et le budget de chaque responsable qui dans son domaine décompose le programme à long terme et le budget notifiés en programme à court terme et budgets détaillés par service »⁽¹⁾.

- La gestion prévisionnelle reproduit ainsi le schéma classique :
- But —————> objectif —————> moyen

- **Performance :**

La performance d'une entreprise est une notion générique qui recouvre divers notion tel que la compétitivité, l'efficacité, l'efficience et la création de valeurs Est.

La performance se réfère à la capacité de l'entreprise à concrétisé ses objectifs stratégique en adoptant les meilleurs façons de faire.

Elle repose sur trois (03) principale dimensions : la performance économique (résultat opérationnel, productivité...), la performance financière (création de valeur, niveau d'action ...) et la performance concurrentielle (compétitivité, part de marché ...)⁽²⁾ .

- **Gestion des ressources humaines :**

C'est une fonction de l'entreprise, qui remplace depuis le début des années quatre- vingt (80) l'expression fonction personnel qui n'évoque pas le potentiel de la notion des ressources ni sa démons ion stratégique, pour désigner à la fois,

¹ : MATRINET Alain-ch, Silem Ahmed, lexique de la gestion, 5ème, DALLOZ, Paris, 2000, p 80.

² : ANTOINE Said, et autres, IE et performance des entreprises . (Fichier PDF) 2007, disponible sure le lien : [www. Cigref. Fr](http://www.Cigref.Fr), consulté le 20 avril 2014 à 17h30,

d'une part, l'ensemble des pratiques et des outils de gestion de personnel dans les organisations aussi bien privé que publique⁽¹⁾.

Dans le même sens, **PERETTI Jean- Marie** souligne « la GRH est l'ensemble de politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelle et collectives nécessaire pour réaliser les objectifs »⁽²⁾ .

- **Environnement (socio- économique)⁽³⁾**

En science de gestion, l'ensemble des facteurs socio-économique qui influent sur la vie de l'entreprise sont : la concurrence, l'état, la législation social, financière, commerciale, les groupes de pression, syndicats, association de consommateurs ... etc. Il y a ainsi un environnement politique, social, technique, économique, juridique. ...Etc.

¹ : CHARLES Martinet Alain et autres. Lexique de gestion. 6^{ème} éd, Paris, 2003, P P 263 264.

² : Brino Alain. Dictionnaire d'économie et de science social. Ed ellipses, paris, 2005, P186.

³ : **PERETTI Jean – Marie**. Les ressources humaines.2 Ed Dunod, Paris. 2006. P 06.

6. La méthode et la technique utilisée

6.1. La méthode utilisée :

La méthode est définie comme étant « l'ensemble de opérations intellectuelle par les quelles une discipline cherche à atteindre les variétés qu'elle poursuit les démontres et les vérifier. Elle peut être considérée comme un ensemble de règles indépendants et toute recherche visant surtout des processus et formes de raisonnement et de perception, rendant accessible de réalité à saisir.⁽¹⁾

Dans notre présente étude de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la possibilité de développement des ressources humaine pratiquées au sein de la DRGB, nous avons constaté que méthode adéquate qui nous permet de mieux comprendre le phénomène étudié est la méthode qualitative dans l'objectif de confirmer ou infirmer nos hypothèse de recherche selon MAURICE Angers : la méthode qualitative « c'est un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes. Il vise d'abord à comprendre le phénomène de l'étude. Il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportements observés.

On se base d'avantage sur l'étude de cas ou petit nombre d'individus »⁽²⁾.

6.2. La technique utilisée

Parmi les techniques de recherche que nous avons utilisées durant la réalisation de notre recherche est la technique de l'entretien.

Nous avons opté pour la technique de l'entretien semi-directive afin d'avoir le maximum d'information sur les enquêtés et cette technique se définie comme étant « une technique directive d'investigation scientifique utilisée auprès

¹ : GRAWITZ Madelein, Méthode des sciences sociales, 11^{èmes} Ed, Dolloz, Paris, 2001, P351.

² : ANGERS Maurice, opcit, P60.

d'individus pris isolément, mais aussi dans certains cas, auprès de croupes, ce qui permet de les interroger de façon semi – directive et de faire un prélèvement qualitatif, en vue de connaître en profondeur toutes les informations »⁽¹⁾.

Dans le but de faire de discussions sur le thème et pour recueillir le maximum d'informations, cette technique est envisagée comme la plus adéquate pour notre recherche pour atteindre les objectifs fixés.

L'entretien semi- directif « se base sur un guide d'entretien constitué de différents thèmes de question ».

7. La population d'étude (l'échantillonnage).

« L'échantillonnage est un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous- ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon »⁽²⁾.

Nous avons opté pour un type d'échantillonnage non probabiliste par un tri boule de neige. Nous faisons un tri boule de neige quand nous connaissons quelques individus de la population visée grâce aux quels nous en joignons d'autres ; ce sont des individus de la population de recherche qui aideront constituer l'échantillon⁽³⁾.

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

8. Le déroulement de l'entretien :

Notre travail pratique a pris une durée de 45 jours, à compter du 12/ 03 /2014. Nous avons consacré les deux premières semaines du mois de mars pour la pré- enquête dans le but de cerner la problématique de notre recherche ainsi

¹ : ANGERS Maurice. Opcit. P140.

² : Ibid. P229.

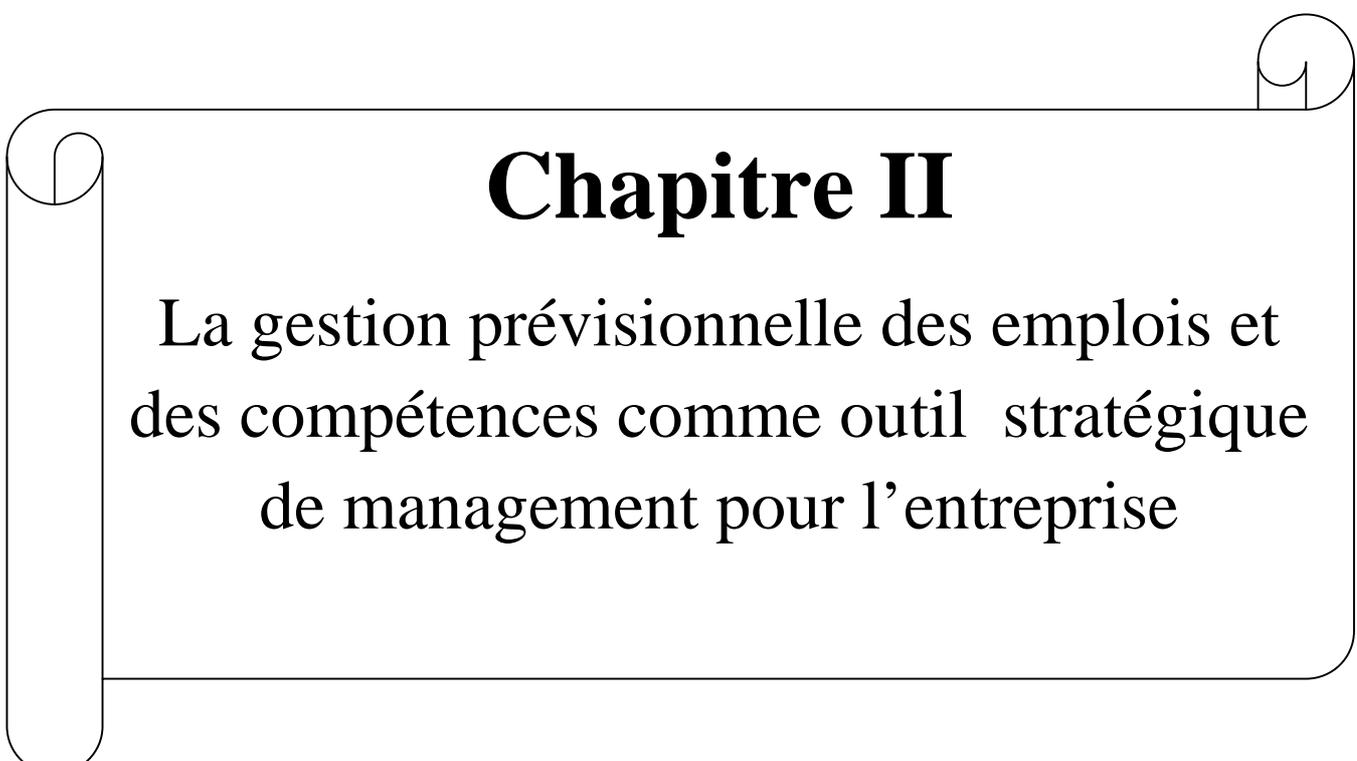
³ : Ibid. P. 240.

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

pour la formulation de nos hypothèses en entretenant avec quelques responsables de l'entreprise SONATRACH. La collecte des données a été effectuée par les entretiens d'une durée de 45 minutes jusqu'à un heure, et par fois plus. Ses entretiens se sont déroulés dans un bon climat.

Nous nous sommes déplacés dans le bureau de chacune des personnes, la plupart des temps entre 10h et 11h30 ou 13h30 et 16h selon le rendez-vous fixé par les cadres.

A travers ce chapitre nous avons éclaté l'aspect méthodologique de notre recherche. Nous avons donné une présentation simple de l'enquête tout en posant notre problème de recherche et en précisant la technique, la méthode et la population visée au sein de l'entreprise SONATRACH. Les entretiens effectués nous ont permis de recueillir les données nécessaires sur le terrain pour pouvoir confirmer ou infirmer nos hypothèses.

A decorative border resembling a scroll, with rounded corners and a vertical strip on the left side that looks like a scroll's edge. The border is thin and black.

Chapitre II

La gestion prévisionnelle des emplois et
des compétences comme outil stratégique
de management pour l'entreprise

Préambule :

Les entreprises Algériennes sont passés brutalement d'un environnement stable, dans lequel elles étaient chargées de satisfaire la demande nationale et participer à la réalisation des objectifs économique et sociaux de l'état, à un environnement instable, caractériser par une forte concurrence, pour l'être, les entreprises algériennes doivent adopter des stratégies de gestion. Afin que ces entreprises soient performante, une gestion prévisionnelle semble être nécessaire pour engager des politiques de formation, d'évaluation et de mobilités professionnelles, de recrutement et de redéploiement des emplois et de compétences, car elle permet de définir des cibles prospectives et indicatives pour toutes ces actions, la prévision et mutations impliquent une bonne connaissance de la stratégie de l'entreprises, des enjeux et des éléments qui participe à sa définition. Elles impliquent donc une analyse avec les partenaires sociaux, un échange sur les politiques mises en œuvre par l'entreprise et un diagnostic sur leurs effets prévisibles sur l'emploi et la compétence.

1. La définition du concept de la GPEC

La GPEC est une réflexion stratégique qui semait dans le développement de l'entreprise. Cette démarche d'ingénieurs des ressources humaines consiste à concevoir, maitre en ouvre et améliorer des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipé, les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur le plan quantitatif « effectif », que sur la plane qualitative « compétence ». Elle comporte une double dimension, collective et individuel⁽¹⁾.

¹ : FrançoiseKelan, Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 3ème Ed, l'organisation, Paris, 2007, P80.

2. Les caractéristiques de la GPEC

Les principales caractéristiques³ de la GPEC peuvent se résumer ainsi :

- La GPEC est un mode d'action d'approche global et préventif de la GPEC.
- La GPEC est un mode d'action Intégré à la stratégie d'ensemble de l'entreprise.
- La GPEC est un mode de gestion participatif des ressources humaines.

3. Les objectifs de la GPEC

La GPEC peut être utilisée par les entreprises dans différents objectifs. Ses objectifs détermineront son mode d'entrée dans l'entreprise.⁽¹⁾

L'entreprise peut viser 5 objectifs dans l'utilisation de la GPEC :

- Elle peut souhaiter déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elle adoptera; pour cela, elle doit adopter une gestion prévisionnelle des flux de personnels de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité), par rapport à une structure d'emplois actuelle et prévisionnel.
- Elle peut souhaiter déterminer la politique d'emploi au niveau décentralisé ou local ; l'entreprise adopte alors une entrée de la GPEC par l'unité, c'est-à-dire une gestion prévisionnelle des flux de personne de l'unité ou de l'établissement selon le contexte local. Moins générale que la première entrée, celle-ci est spécifique à chaque unité de l'entreprise.
- Elle peut souhaiter développer sa mobilité professionnelle ; elle adopte pour cela une gestion transversale « inter structure et inter environnement » de grands corps de métier et oriente les emplois

1- ARNOUX Florence, LA GPEC : définition, méthodes et objectifs, Diplôme d'étude supérieur spécialiste (DESS) en psychologie de travail et des organisations, Université Bordeaux, France, publier sur le [liendpcs.crefor-hn.fr/info doc/TO/Arc/.../6/£C/./definition_cercleRH.do](http://liendpcs.crefor-hn.fr/info_doc/TO/Arc/.../6/£C/./definition_cercleRH.do) consulté le 12 avril 2014 à 18h.

selon les proximités de compétence. il s'agit de constituer un répertoire de famille professionnelle et de mesurer les possibilités de flux d'une famille à l'autre par proximité des compétences. Ainsi, une entreprise connaît un besoin croissant de technico commerciaux, mais un moindre besoin d'agent de production ; mesurer les mobilités professionnelles possibles permet d'éviter des licenciements.

- (Elle peut vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité. Elle doit alors faire évaluer les compétences collectives et adopter des actions d'adaptation pour les métiers prioritaires, c'est-à-dire les emplois sur lesquels il existe des enjeux économiques et sociaux importants. Il s'agit de l'entrée par les métiers prioritaires)¹.
- Elle peut enfin vouloir adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés. Elle s'occupe alors des compétences impactées par de fortes évolutions organisationnelles. il s'agit de l'entrée par l'investissement. L'entreprise va mesurer les effets de changement organisationnel sur les emplois et compétence pour les adapter.

Ces différents objectifs et modes d'entrée ont une grande partie méthodologique en commun. Il s'agit avant tout de l'analyse des emplois et de compétences actuelle et de leurs évolutions futures.

4. Les acteurs et les principaux clés de la GPEC

4.1 Les acteurs de la GPEC

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

¹L.MITHIS, «gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » Edition de l'Harmattan – avril 1990, p 56.

GPEC et leurs responsabilités ?

➤ **La direction générale**

« La mise en œuvre d'une GPEC relève de la responsabilité de l'employeur. »¹

La DG donne la direction à suivre, clarifie les enjeux et les communique dans l'entreprise, fournit les informations et prend les décisions.

➤ **La fonction RH**

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

➤ **Les partenaires sociaux**

Les entreprises de plus de 300 salariés ont pour obligation de négocier tous les 3 ans sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Lors de la mise en place d'une GPEC, les partenaires sociaux doivent être informés de l'avancement du projet et des dispositifs mis en place.

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

➤ **Les managers**

Ils vont être sollicités par la fonction RH lors de la description des métiers et des compétences associées. Il est primordial, afin que le projet soit bien accepté par l'ensemble des salariés, que les managers adhèrent.

¹ : LETHIELLEUX Laitia, Opcite, 5eme Ed, Paris 2011-2012, P40.

4-2- Les principaux clés de la GPEC¹

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

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

5 .Les principaux concepts de base liés à la gestion des emplois et des compétences :

L'avènement de la GPEC à induit le développement d'un certain nombre de concepts et a Introduit une nouvelle vision dans la gestion des ressources humaines, nous citerons : l'intégration de la compétence stratégique, l'anticipation, l'emploi type, l'orientation professionnelle continue, la compétence et l'employabilité, tel qu'ils sont expose par D.WEISS²

¹-DEGOUX Cécil, opcit, P61 .

² - WEISS Demitri, Les ressources humaines, édition d'organisation, Paris ; 1999, p.395.

5.1. L'intégration stratégique de la compétence

« La GPEC est une composante de la stratégie, elle découle de la volonté¹ de la direction générale de l'entreprise »¹.

Ceci étant dit, la GPEC n'est pas uniquement intégré aux décisions stratégiques mais elle est aussi requise aux autres niveaux de décision et entre ces niveaux eux-mêmes.

5.2 .L'anticipation :

Pensée comme une discipline nouvelle de la gestion, la GPEC est voulue comme un instrument d'aide à la décision.

En France la direction de l'emploi du Conseil National du Patronat de France proposa en 1992 le terme «gestion anticipative des emplois et des compétences» : anticiper l'avenir possible permet de prendre de l'avance, d'agir suffisamment à temps pour entamer un processus d'évolution.

5.3. L'emploi type :

Le concept de l'emploi type a été élaboré par le C.E.R.E.Q.1 en 1974 pour servir de base à l'élaboration du répertoire français des emplois.

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

5 .4 .L'orientation professionnelle continue

« «En anticipant les besoins de l'entreprise, la GPEC doit pouvoir y intégrer les attentes et les potentiels des personnes ayant élaboré un

¹¹ : THIERRY Dominique, et SAURET Cristian, La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Ed, Paris, 1994, P77.

projet d'évolution professionnelle »⁽¹⁾.

L'orientation professionnelle continue nécessite les promoteurs de la GPEC ; en d'autre terme : des spécialistes qui prendront les taches liées à cette GPEC. En même temps cette orientation nécessite la diffusion de l'idée de l'autogestion des propres évolutions professionnelles auprès des salariés.

5 .5.La compétence

Dernier terme de l'expression GPEC, la compétence constitue en quelque sorte la clé de voûte du modèle .Elle est ce que l'on cherche à gérer¹ à travers la GPEC.

Pour ce concept les promoteurs de la GPEC entendent réaliser une double connexion qui sera placée entre besoins (compétences requise) et ressources (compétences acquises) c'est par cette double connexion que s'exprime l'adéquation dans ses aspects qualitatifs.

C'est aussi la compétence qui prolonge les analyses globales et permet de passer de la gestion collective à la gestion individuelle.

La GRH se décline alors dans le langage des compétences c'est-à-dire de l'acquisition de compétence (recrutement) à leur cession (licenciement) en passant par leur développement (formation).

5 .6.L'employabilité

Se définit comme l'attractivité que présente un salarié sur le marché du travail, c'est-à-dire la possibilité de trouver un emploi à des conditions acceptables par les deux parties, elle est une coresponsabilité du salarié et de l'entreprise :

Par rapport au salarié, l'employabilité est liée à la valeur des compétences, à l'existence d'un projet professionnel, à la capacité de se situer sur le marché de l'emploi.

¹ : [THIERRY Dominique, et SAURET Cristian, La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, 2 Ed, Paris, 1994, P78.](#)

Par rapport à l'entreprise, de nombreux dispositifs contribuent à son développement : une gestion des compétences, des informations sur la stratégie de l'entreprise, un management

Impliqué, ...

6- La mise en œuvre de la GPEC :

« La mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut s'avérer, en effet, complexe pour une entreprise ne disposant pas de service ressources humaines structuré »⁽¹⁾.

N'hésitez pas à faire appel à des spécialistes qui pourront vous soutenir dans cette démarche dont les principales étapes sont les suivantes :

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

Définition des objectifs: l'entreprise doit exprimer explicitement ses attentes vis-à-vis de la GPEC et doit fixer des objectifs de résultats clairs, si possible, quantifiables et mesurables (par exemple, diminuer de 5% le turnover).

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

Elle doit avoir lieu avant, pendant et en fin de processus.

¹ : SOUTENAIN J,F, FARCET, P, Organisation et gestion de l'entreprise, Ed Foucher, Paris, 2006, P278 .

-Suivi et évaluation : un suivi régulier doit être mis en place tout au long du processus. Le conseiller externe qui réalise la GPEC doit fréquemment faire part de l'avancée des travaux au réfèrent de l'entreprise. Cela permet d'impliquer pleinement l'entreprise et d'effectuer, éventuellement, des réajustements si besoin.

7. Le processus de la GPEC ⁽¹⁾

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. S'engage tous les trois ans a une négociation portant sur :

- **Les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise, (CE)** sur la stratégie de l'entreprise, ainsi que ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires ;
- **La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, sur laquelle la CE 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 :

- **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 suivi des politiques correctrices** : l'audit réalisé doit permettre de mettre en lumière les difficultés

¹ : LETHIELLEUX Laitia, Opcit, 5^{ème} édition Paris 2011/2012, P51.

rencontrées par l'organisation. À partir de ces observations, des corrections peuvent être opérées. Pour que ces solutions, soient véritablement efficaces, il est nécessaire de réaliser un suivi régulier des politiques mises en œuvre, notamment au moyen de tableaux de bord.

- Suivi et évaluation : un suivi régulier doit être mis en place tout au long du processus. Le conseiller externe qui réalise la GPEC doit fréquemment faire part de l'avancée des travaux au référent de l'entreprise. Cela permet d'impliquer pleinement l'entreprise et d'effectuer, éventuellement, des réajustements ses besoins.

8. Les outils de la GPEC⁽¹⁾

La GPEC s'appuie dans sa mise en œuvre sur un ensemble d'outils très divers destinés à collecter les informations quantitatives et qualitatives qui rendent possible une réflexion prospective.

✓ La formation

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

- **Une approche économique** : il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles (ou intellectuelle) de l'entreprise. Elle investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelle compétence ; elle attend un retour sur son investissement en terme d'accroissement de la productivité et de la compétitivité ;
- **Une approche psychologique** : la formation est un partage entre

¹ : LETHIELLEUX Laitia, Opcite, 5^{ème} Ed Gualino, 2011, P53.

un projet individuel fondé sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement ;

- **Une approche sociologique** : la formation devient un outil de socialisation des individus (intégration des nouveaux salariés). Elle devient un vecteur du développement de la culture organisationnelle.

✓ **La transmission des savoirs**

Les entreprises sont, aujourd'hui, confrontées au départ massif en retraite de seniors. Or, peut-on anticiper la transmission des savoirs au risque de voir se perdre des compétences et des réseaux informels tissés au fur et à mesure de leur carrière? Il existe pourtant de nombreux outils favorisant la transmission des connaissances au sein de l'entreprise

✓ **L'évaluation**

L'évaluation est utile à plusieurs stades de la vie du salarié pour mesurer, entre autres, le niveau des compétences acquises et celles restant à acquérir. Pour être utile et efficace, un certain nombre de principes doivent être respectés⁽¹⁾:

- **Expliquer le « pourquoi de l'évaluation »** : est-ce qu'il s'agit d'une rémunération, formation, promotion, recrutement, ou pour favoriser la communication?

L'objectif de l'évaluation doit être clair pour ne pas susciter des désillusions auprès du salarié évalué.

- **L'objet de l'évaluation** : est-ce que l'évaluation porte-t-elle sur les compétences ou sur les résultats d'une mission?

¹ : LETHIELLEUX Laetitia, opcit, 2 Ed dunod ,paris , 1999, P54.

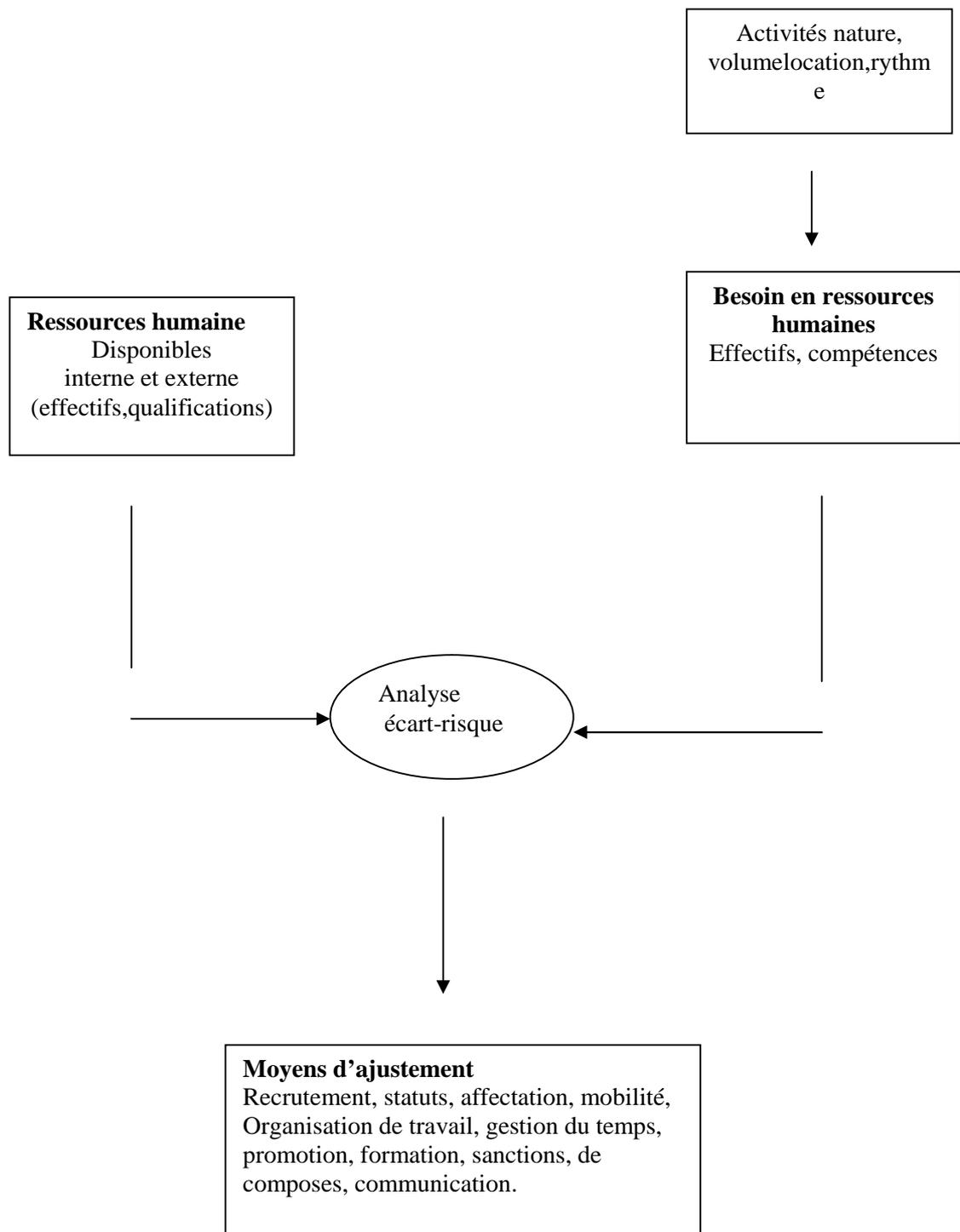
Elle n'est pas arbitraire et limitée, mais circonscrite à un domaine défini au préalable et porté à la connaissance de la personne évaluée.

- L'identification de l'évalué et de L'évaluateur :

Pour mesurer une évaluation, il faut obligatoirement une personne à évaluer et un évaluateur.

Est-ce qu'un supérieur hiérarchique direct? Éloigné? Exerce-t-il une mission proche de celle de la personne évaluée? Cette problématique est forte dans le cadre de la mise en place d'une évaluation à 360 de degré ou une personne se trouve évaluée par panel de collaborateurs (supérieurs hiérarchiques comme personnes placées sous sa direction), voire de partenaires extérieurs.

Figure N° 01 : Synthèse du processus et des outils de la GPEC¹



¹CADIN loïc, et autre, gestion des ressource humaine : pratique et éléments de théorie, édition DUNOD, Paris, 1997, p86.

9. Les étapes de la démarche de la GPEC¹

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

✓ La démarche prospective

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

✓ La démarche stratégique

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

✓ La démarche transversale

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

✓ La démarche qualitative

La GPEC implique très concrètement le caractère qualitatif du travail, comme facteur de production.

✓ La démarche collective

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

¹ : LETHIELLEUX Laetitia, opcit,2 Ed dunod , paris , 2003,P50 .

10- Les avantages et les limites de la GPEC

a- *Les avantages* : on peut résumer les avantages de la démarche comme suit⁽¹⁾ :

- ✓ Favoriser la cohérence entre toutes les pratiques RH dans l'entreprise en assurant leur cohérence avec la stratégie globale et permettre ainsi son déploiement.
- ✓ Mettre en lumière le manque de certaines activités et déterminer les emplois à renforcer, les emplois en mutation et les emplois émergents.
- ✓ Clarifier et définir un vocabulaire conventionnel en répartissant les rôles et les responsabilités de manière efficace. S Mettre en place une politique de communication efficace en renforçant le dialogue entre tous les acteurs.
- ✓ Elever le niveau de qualification des salariés en suivant leur parcours professionnel, en élaborant des restructurations au sein de l'entreprise, des évolutions d'emplois et des recrutements externes.
- ✓ Assurer une plus grande légitimité aux DRH.

- ✓ Donner beaucoup de considération aux salariés, renforcer leur employabilité et leur motivation, reconnaître leurs compétences et les pérenniser.
- ✓ Anticiper les évolutions à l'aide d'outils multiples et aider l'entreprise à faire face aux situations critiques liées à l'incertitude de l'environnement.
- ✓ Rendre compte de l'impact économique et financier des décisions prises à cet égard¹ et mettre en place les moyens spécifiques et correctifs.

¹ : LETHIELLEUX Laetita, opcit, P51.

b- Les limites : On peut résumer les limites de la démarche GPEC comme suit ⁽¹⁾:

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

¹ :LETHIELLEUX Laetita, opcit, P52.

11. Les enjeux de la GPEC⁽¹⁾

On distingue principalement 4 enjeux conduisant à la mise en place d'une GPEC:¹

1. Répondre aux exigences légales

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

2. Gérer révolution des effectifs

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

3. Améliorer les performances de l'entreprise

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

¹ : REYNAUD Pascal, les enjeux- de- la GEPC, Master en gestion et finance, communication, université bruxel, Paris, année universitaire 2009, disponible sur le lien : [WWW.developpement.Com/ GPEC](http://WWW.developpement.Com/GPEC), consulté le 12/03/2014 à 17h 14.

- La gestion prévisionnelles des compétences : La GPF.C anticipe ici les évolutions qualitatives du personnel, à l'échelon individuel, la gestion prévisionnelle des compétences permet de programmer des actions de développement des compétences ciblées, destinées à faire coïncider les compétences de certains employés avec des postes qui seront pouvoir dans le future (poste existant ou à crée)
- La gestion prévisionnelle des emplois : La GPEC anticipe les changements dans la structure et les contenus des métiers, par exemple pour préparer le lancement d'un nouveau service, la diversification des activités ou une nouvelle organisation interne.

La gestion prévisionnelle des carrières: La GPEC cherche à proposer des parcours d'évolution professionnelle aux employés. Ainsi la GPEC intègre tous les processus RH : le recrutement, l'évaluation, la gestion des compétences, la gestion des carriers et dans une moindre mesure, la rémunération.

12. Les conditions de la réussite de la GPEC⁽¹⁾

La réussite de la démarche GPEC repose sur l'adéquation des règles et procédures aux objectives visées :

- La démarche GPEC doit être conduite comme un véritable projet :

Les objectifs définis ;

-Planification des travaux ;

-Evaluation des travaux;

-Evaluation des résultats.

Le doit être pilotée par la direction

- Comité de pilotage ;

¹ : CITEAU Jean Pière, gestion des ressources humaines, 3ème Ed, Dolloz, Paris 2000, P68.

- Validation des projets.

- Elle doit être supportée par une demande de communication :

- Réunion d'information ;

- Implication des cadres.

- Elle doit se poursuivre au-delà de l'atteinte des objectifs initiaux

- Dispositif de veille ;

- Adaptation et évaluation des outils.

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

- Les enjeux économiques de l'entreprise ;

- Les autres champs de la gestion des ressources ;

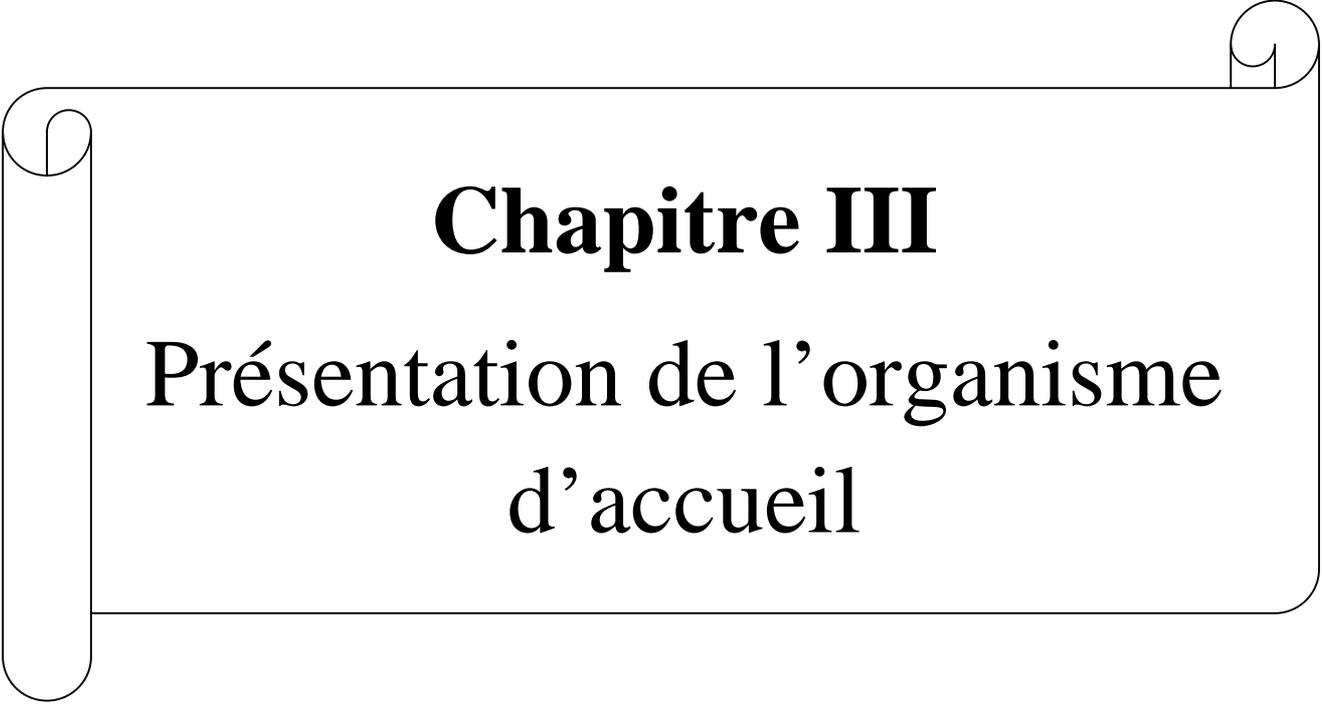
- Les processus d'organisation, de concertation et de négociation ;

- Les moyens et actes de gestion individuelle.

Conclusion

Nous pouvons dire que différents points jugés importants ont été mis en lumière pour décrire la démarche prévisionnelle des emplois et des compétences. Nous pouvons également souligner l'intérêt que peut avoir chaque entreprise de saisir cette démarche anticipative comme étant une véritable opportunité. Au cours de ce chapitre, nous avons démontré que la GPEC est un outil fort utile et rationnel aidant l'entreprise à anticiper les évolutions, à faire face au risque grâce à un plan de prévision, à évoluer et à mener cette entreprise à un développement harmonieux. Un autre but de la GPEC est de mettre les bonnes personnes aux bonnes places et au bon moment.

En effet, la GPEC accorde beaucoup d'importance aux employés car tout repose sur la contribution du capital humain qui joue un rôle déterminant dans la réussite de l'entreprise.

A decorative border resembling a scroll, with rounded corners and a vertical strip on the left side that looks like the edge of a rolled-up document. The border is thin and black.

Chapitre III

Présentation de l'organisme
d'accueil

Preambule

La SONATRACH : c'est une abréviation de << la société nationale de transport et commercialisation des hydrocarbures>>.

C'est le perlier des sociétés algériennes elle a été créée une année après l'indépendance, exactement le 31/12/1963 par la loi N° 63/491, son activité principale c'est le transport par canalisation des hydrocarbures et sa a partir de 1966.

Elle existe dans plusieurs régions d'ALGERIE mais la direction générale est située dans la capitale << Alger>>.

1. Connaissances sur l'organisme d'accueil

1-1- Naissance et évolution de la SONATRACH :

La compagnie Française de pétrole en Algérie (CFPA) et la société nationale de recherche et d'exploitation du pétrole en Algérie (S N E Pal), ont donné naissance à la société pétrolière de gérance (SOPEG) en mars 1959, dont le siège était à Paris «France»¹.

Depuis sa création jusqu'en 1971, SOPEG avait pour mission le transport par canalisation d'un oléoduc de HAOUD EL Hamra au terminal pétrolier de Bejaia.

1-2- Les principaux objectifs :

De cet organisme qui devait être l'instrument d'intervention de l'état dans le secteur pétrolier étaient les suivants :

- ✓ Préoccupation de préparation et mise au point de toutes les études préalables à la construction des moyens terrestres ou maritimes permettant de transporter les hydrocarbures liquides ou gazeux.

¹ Site internet www.SONATRACH.COM. Consulté le 28/04/2014 à 19h

- ✓ Réalisation éventuelle et exploitation de ces moyens et des installations annexes.
- ✓ Achats et vente des hydrocarbures liquides et gazeux.
- ✓ Obtention de tout droit aux autorisations nécessaires, permettant la réalisation de tout projet relatif aux tâches ci-dessous indiquées.
- ✓ Exécution de toutes les opérations immobilières, financière, industrielles, et commerciales se rapportant directement, ou indirectement à l'objet ci-dessous défini.

Le 22/09/1956 les statuts de la SONATRACH ont été changés par le décret N°66-292 et de la transformation des hydrocarbures.

Le 24/02/1971, l'Etat nationalise tous les secteurs des hydrocarbures ; pour une meilleure efficacité économique, ce qui a conduit à une restructuration de la SONATRACH en 1981.

La décennie qui a suivi est marquée par une activité d'exploitation, le développement des infrastructures et moyens de production, de transport et de commercialisation, les constructions de raffineries et d'autres installations d'équipements de fabrication de produits dérivés d'hydrocarbures².

Cette réorganisation a donné naissance à 18 entreprises, (NAFTAL, ENTP, ENAC..... etc.) et

En 1985, SONATRACH s'est engagée dans :

- L'exploitation et recherche ;
- L'exploitation des systèmes d'hydrocarbures ;
- Liquéfaction et la transformation de gaz ;
- Commercialisation ;
- Transport par canalisation.

²Site internet www.SONATRACH.COM. Consulté le 28/04/2014 à 19h

- Exploitations des ouvrages de transport des hydrocarbures des installations portuaires ;
- Etudes et développement ;
- Le transport de pétrole des puits jusqu'aux terminaux « bacs ; ports pétroliers» ;

L'activité transport par canalisation contient sept«7» régions qui sont :

- Région transport Ouest «RTO» ;
- Région transport Centre «RTC» ;
- Région transport Est «RTE» ;
- Région transport Ha oud ;
- El Hamra «REH» ;
- Région transport IN AMENAS«RTI» ;
- GEM OUED REFRAF«TEBESSA» ;
- GDPE ELARICHA.

Chaque région a son propre réseau de transport qui est constitué de stations pompage le long de l'oléoduc (depuis H EH jusqu'au terminal).

1-3- Missions et activité de la DRGB

La direction régionale de Bejaia (DRGB) est doter en matière de gestion d'un organigramme composé d'une direction qui chapote :

- ✓ Le département HSE : il a pour objectif la protection et la sauvegarde du patrimoine et matériel de la DRGB.
- ✓ Un centre informatique : il représente le support d'exploitation et le développement des informatiques pour l'ensemble de la DRGB de la région centre.
- ✓ Assistant du directeur : il chapote ; la sureté interne , agent de sécurité, patriotes qui sont chargés de veiller a la sécurité de la ligne contre des actes de sabotage et de terrorisme.

1-3-1- Sous direction exploitation :

Elle est subdivisée en départements suivants

- **Département exploitation gaz** : il est chargé de l'exploitation du gazoduc **GGI**, **HASSI R'MEL**, les **ISSERS**. Le gaz étant livré directement de la **SONATRACH** qui alimente la région centre. Il gère aussi la station de compression **SC3**, ainsi que le terminal **GG1BOURDJ MENAEL**.
- **Département exploitation liquide** : il est chargé de l'exploitation liquide de deux ouvrages pétroliers en l'occurrence :
 - L'oléoduc **Haopud El Hamra** vers **Bejaia (OBI)**.
 - L'oléoduc **Beni Mensour** vers **Alger (OGI)**.

Ce département est ainsi responsable de la gestion des différentes stations de pompage.

1-3-2- Sous direction technique

Cette dernière est composée de départements suivants :

- **Département maintenance** : il a pour objectif la maintenance des équipements industriels le long de l'oléoduc et le gazoduc, la planification des périodes de révision sur le moteur sans arrêter le pompage.
- **Département approvisionnement et transports (ATR)** : il est pour assurer un soutien logistique et technique au autres département ; il alimente la direction en produits et matériels nécessaire a son bon fonctionnement et assurer aussi le transport du personnel de la **DRGB**.
- **Département travaux neufs (TNF)** : il s'occupe de l'étude et des suivis des différents domaines.

- **Département de protection des ouvrages** : il est pour la protection des ouvrages contre les actions humaines volontaire ou involontaires liées à des erreurs de manipulation et les actions de la nature.

1-3-3- Sous direction administration : elle est divisée en trois départements.

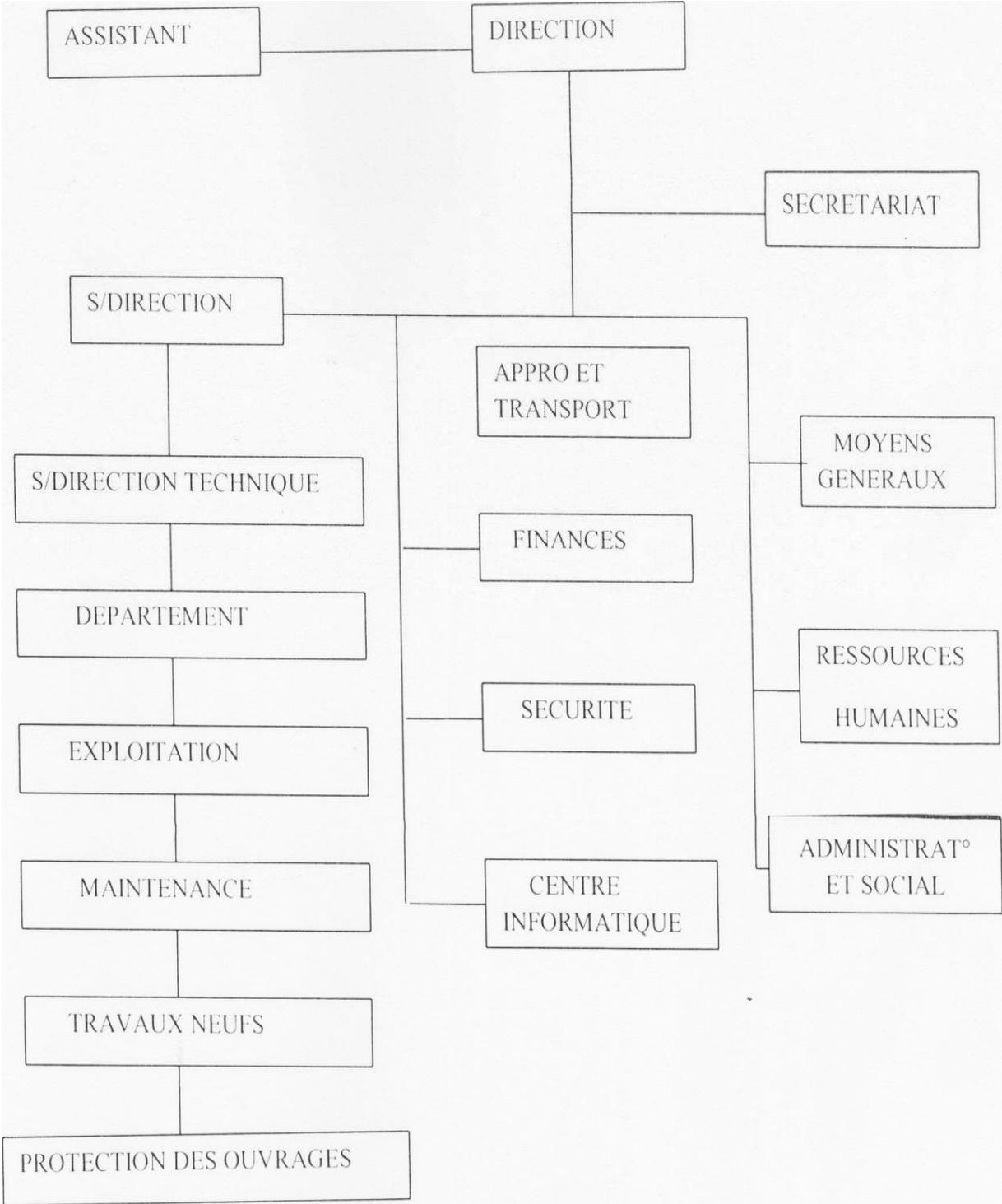
- **Département administratif et social (ASL)** : il veille sur le respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, élaboration de la paix des agents et le volet gestion du personnel
- **Département ressources humaine et communication (RHC)** : il est pour objectif stratégique qui repose sur la recherche et l'acquisition du personnel humain et leur développement dans le temps (compétences, formations).
- **Département moyens généraux (MOG)** : son rôle est le soutien et l'entretien des biens mobiles et immobiliers de la DRGB et prend en charge le volet restauration.

1-3-4- Sous direction finance et juridique : elle est composée des départements suivants :

- **Département finance** : il prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB.
- **Département budget** : il prend l'élaboration du budget de l'année à venir et aussi l'élaboration des plans de gestion à court terme .
- **Département juridique** : il veille sur les biens et intérêts de la DRGB.³

³ - www.sonatrach-dz.com consulter le 28/04/2014 à 16h 15

FigureN°02: Organigramme de la DRGB⁴ :



⁴Document interne à l'organisme

2- La structure de département RHC⁵

Ce département est rattaché à la sous-direction administration. Il a comme objectif, la prospection et le recrutement du potentiel humain. Sa préservation et son développement rentrent dans le cadre de réaliser une meilleure performance possible.

2.1. Les objectifs du département

Ses objectifs essentiels sont résumés comme suit :

- ❖ Rechercher et sélectionner le potentiel humain.
- ❖ Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel.
- ❖ Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par des actions de formation.
- ❖ Optimiser la gestion du centre de formation de l'entreprise.

2.2. Les tâches du département

Ce département assure aussi plusieurs tâches pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

- ❖ Parmi ces tâches on peut citer :
- ❖ Trouver les rapports mensuels et trimestriels.
- ❖ Recruter le personnel permanent et temporaire.
- ❖ Traiter les mouvements des agents (promotion, réorientation, mutation).
- ❖ Elaborer le plan de recrutement et celui de formation

Et pour mener ces objectifs, ce département se divise en services, qui sont :

⁵Document interne au département de ressources humaines

- ✓ Service gestion provisionnelle : il est composé de cadres d'étude des ressources humaines et des gestionnaires administratifs. Il a trois missions principales :
- ✓ Mettre à jours les informations relatives aux personnels, afin de préparer le rapport général.

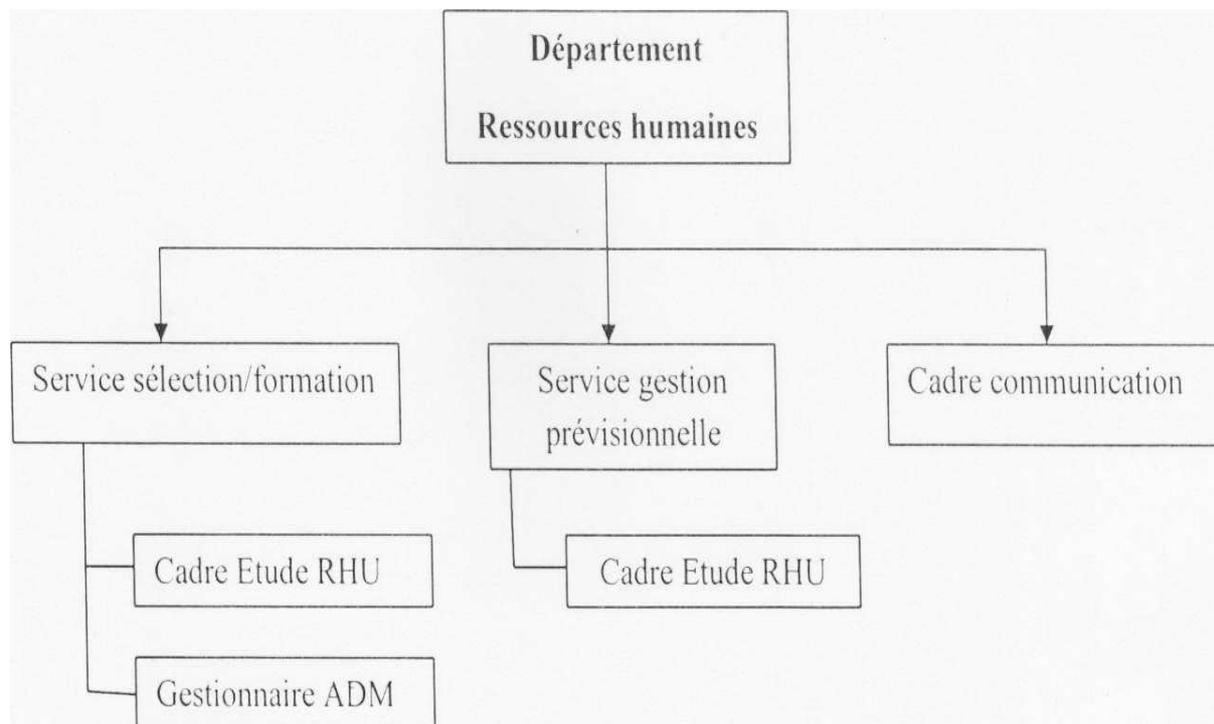
Elaboration des plans de recrutement.

- ✓ Faire des prévisions à moyen terme afin de détecter les besoins de l'entreprise en termes de ressources humaines et préparer à la fin un plan de recrutement qui doit être présenté à la hiérarchie pour approbation.
- ✓ Assurer les structures de la direction dans la gestion des carrières et le suivi des mouvements professionnels (mutation, promotion, détachement) des agents de la DRGB afin d'aboutir a une fiche de synthèse.
- ✓ Service recrutement/ formation : son rôle est l'acquisition de personnel selon les Besoins de l'entreprise et suivant les missions qui lui sont assignées tel que :
 - ✓ Exploitation du plan de recrutement.
 - ✓ Etablissement des demandes de vocation du personnel.

On signale aussi que c'est dans cette section que repose la présentation des candidats dans le cas d'un recrutement externe.

- ✓ Planifier et élaborer des plans de formation émise par les différentes structures.
- ✓ Cellule de communication : il est inclus dans l'organigramme en 27/12/2005. Pour l'instant, il est assuré que par une seule personne en attendant son renforcement.

Enfin, on note la disparition de certains services et sections dans le nouvel organigramme, tel que «Service étude et langue » dont leurs missions et tache devenus obsolète devant l'évolution de l'entreprise.

FigureN°03 : Organigramme du département ressources humaines⁶

3. La structure de la GPEC au sein de la DRGB

3.1. Les outils de la GPEC au sein de la DGRB

Pour mener à bien un processus de GPEC au sein de la DRGB, celle-ci utilise des outils adaptés et convenables aux activités et missions confiées à la DRGB et ses différents sites. Parmi ces outils :

- **Organigramme :**

L'organisation de la DRGB est présentée sous forme d'un organigramme, celui-ci est une forme de description détaillée de tous les organes de l'entreprise et de leurs liaisons.

Cet organigramme constitue une pièce maîtresse et tournante de la GPEC au sein de la DRGB.

⁶Document interne à l'organisme

D'autre part, l'organigramme justifie la conformité des postes demandés dans le plan - de recrutement dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

- **Nomenclature des postes de travail :**

C'est un tableau de référence où tous les intitulés des postes de travail de la DRGB sont listés. Cette nomenclature contient des codifications de chaque activité, et des codes fonction pour chaque poste.

Elle permet d'effectuer des tris par fonctions, et ainsi dégager les effectifs existants actuellement dans chaque activité.

Elle contient de 21 activités, et chaque activité est divisée en Filières, et chaque filière est divisée en sous-filières, et chaque sous-filière en niveau⁷.

- **Fiche de poste : (plan de charge)**

C'est un tableau qui enregistre les informations sur les différents postes de la DRGB concernant ses connaissances, compétences, activités et résultats à atteindre

Elle inclut le référentiel des emplois qui permet l'identification des connaissances nécessaires d'accès au poste. Elle permet d'avoir le nombre de poste qui ne sont pas occupés. Exemple (maladie, départ à la retraite...).

La DRGB a confié actuellement à un organisme externe d'élaborer un nouvelle fiche de poste plus détaillée inclut seulement le référentiel emploi mais aussi un référentiel de compétence.

- **La gestion statistique des effectifs**

C'est un volet très important à prendre en charge pour pouvoir faire une GPE bien fondée. La gestion statistique consiste à suivre la situation des effectifs au jour le jour et assurer une mise à jour continue pour avoir les données

⁷www.sonatrach-dz.com. Consulté le 01/06/2014 à 20h30.

nécessaires pour déterminer ce que l'entreprise possède comme effectif et ce qu'il lui manque.

La gestion statistique abouti à un rapport mensuel, trimestriel, et à un bilan annuel, et est une quatre pièce maitresse de la GPE au sein de la DRGB.

- **Canevas:**

C'est un tableau de recueil d'information sur les postes à pourvoir.

Elle permet d'avoir ce que l'entreprise a besoin de recruter (cadre, agent de maîtrise, agent d'exécution, technicien).

- **Les bilans de compétences :**

Elle permet de situer les compétences pour savoir les points forts et les points faibles du salarié.

3.2. Les acteurs de la GPEC au sein de la DRGB

- **Le département ressources humaines :**

C'est au niveau du département RH que s'élaborent les prévisions concernant les emplois en fonction des départs en retraite, des déficits organigramme, mutations.

Le département prend attaché avec chacune des autres structures pour recueillir leurs besoins en matière d'emplois et de postes, et assurer par la suite le consolidé de ces besoins sous forme de plans à soumettre à la direction ressources humaines au niveau dela hiérarchie.⁸

- **Le Directeur Régional**

Il est le deuxième acteur dans la chaine, et le premier à arbitrer les besoins en emplois exprimés par toutes les structures relevant de sa région.

⁸Document interne au département de ressources humaines

Avant de transmettre ces besoins à la hiérarchie, ce dernier émet un avis de validation pour renforcer ces prévisions.

- **La Direction ressources humaines branche**

C'est le troisième acteur et le plus déterminant à une première échelle. Elle gère l'ensemble des départements des ressources humaines régionaux.

C'est cette structure qui se charge de soumettre les prévisions après validation, et élaboration d'une liste finale à la direction générale et de les défendre⁹.

- **La direction générale (DG)**

C'est le dernier acteur qui intervient dans la chaîne. Il est chargé de formaliser la liste finale des prévisions remises par la DRH pour accorder les recrutements et les budgets nécessaires pour ces postes.

3.3. La démarche de la GPEC au sein de la DRGB

La DRGB fait une projection de ses ressources à moyen terme (5ans). Les prévisions des cinq années à venir sont fixées au mois de juin de l'année en cours. Pour établir cette prévision, les planificateurs procèdent à ces étapes :

- **Analyse de l'existant**

Consiste en l'identification quantitative et qualitative des ressources disponibles. Il s'agit de définir précisément les missions remplies par les salariés, les compétences qu'ils mobilisent (à travers les fiches de poste), la place qu'ils occupent dans la structure organisationnelle: évaluer et faire l'inventaire qualitatif et quantitatif des compétences existantes.

⁹Document interne au département de ressources humaines

- **Recueil des besoins**

Il s'agit d'identifier les conséquences en terme d'emplois et de recenser les besoins de chaque structure et de chaque fonction (besoins de l'activité maintenance, finance, administration, approvisionnement...).

Le service de planification du personnel adresse à toutes les autres des tableaux sur lesquels elles expriment leurs besoins en personnel, par poste, par service, par nature des besoins qu'ils soient internes(acquisition de nouveaux équipements, nouvelles stations de pompage, mutations, remplacement, déficit organigramme,...) ou externe (l'environnement économique: nouvelles technologies, environnement social, politique,...).

- **Recensement des départs en retraite**

Pour compléter l'étape précédente, faire recours au recensement de tous les départs en retraite. La prévision de ces départs est basée surtout sur la date de naissance (départ à 60 ans), et la date de recrutement (32 ans de service pour ceux qui veulent sortir en retraite anticipée), sur une période de 5 ans, saisies et enregistrées sur des bases de données informatisées.

- **La liste des postes vacants**

La structure RH établie une liste des besoins de chaque structure sur la base des résultats des précédentes étapes.

La liste de tous les postes recensés est dressés contenant plusieurs rubriques qui permettent l'identification du poste (intitulé du poste, code, CSP).

- **Validation et arbitrage**

Après présentation globale des besoins de chaque structure, le directeur régional réunit tous les responsables des structures pour justifier et défendre les postes demandés avant de les soumettre ensuite à la branche TRC au niveau d'Alger pour une deuxième confirmation du DRH qui étudie les besoins, élimine, propose,... pour arriver à une liste finale qui sera soumise à la DG.

- **Notification**

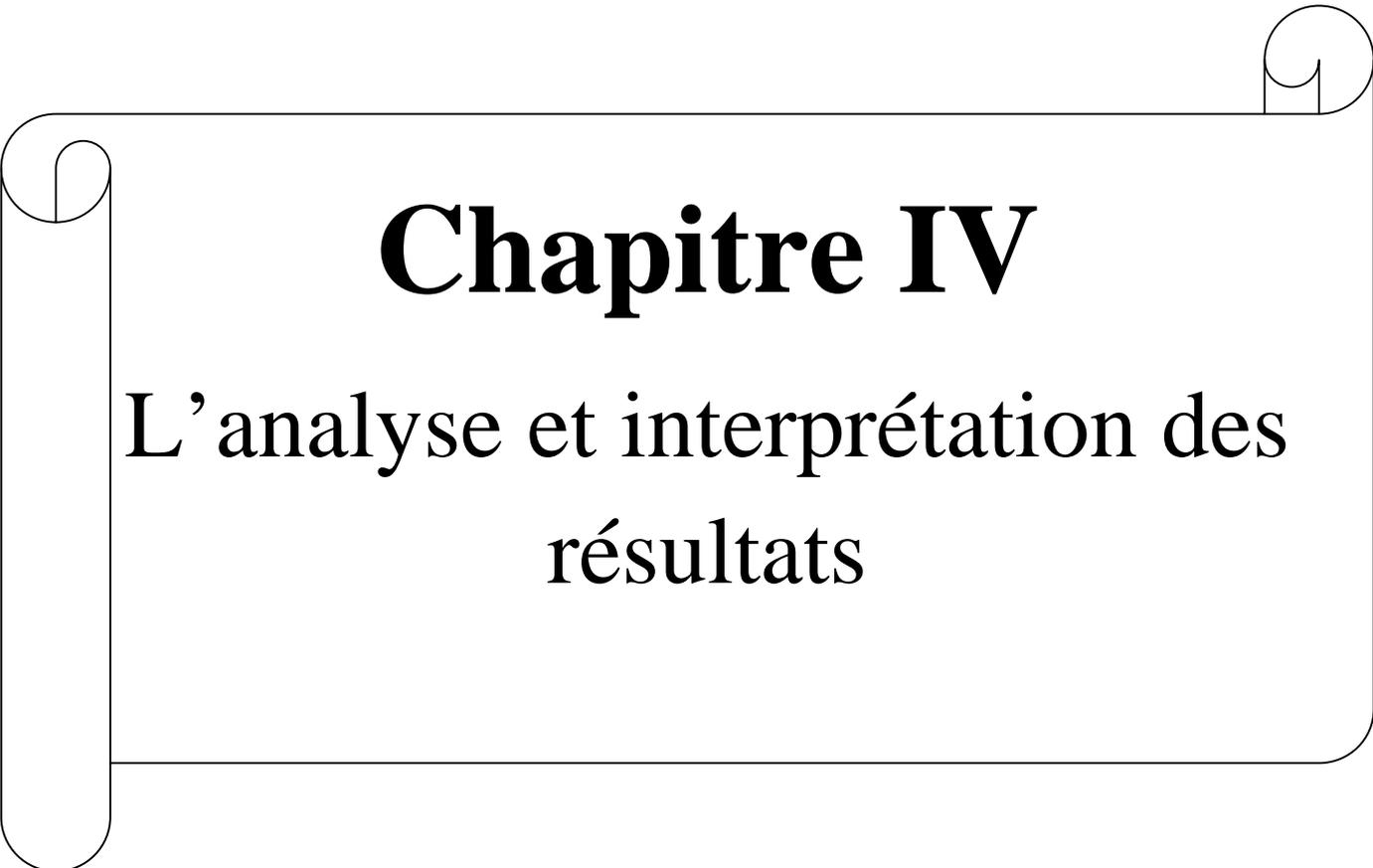
Il s'agit de formaliser et d'approuver le plan soumis à la hiérarchie par activité, poste, et par CSP ainsi que pour leur budgétisation.

La direction générale accorde ces recrutements selon l'importance du poste, et surtout par rapport:

- A l'activité: Les postes à pourvoir dans les activités de base (exploitation, maintenance, sécurité,...) sont facilement accordés;
- A la CSP: L'entreprise ne peut pas se permettre un déficit dans les postes d'encadrement.

CONCLUSION

On' a constaté âpre avoir passé 45 jours de stage à SONATRACH que cette entreprise est le neurone de l'économie algérienne, par ce que 80% d'exportation algériennes c'est les hydrocarbures, mais en pose la question Quesque va arriver qu'ont cette matière précieuse disparaisse de la surface de l'Algérie alors il faut investir beaucoup plus dans les autres domaines comme l'industrie.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the bottom, both with rounded ends and small circular details at the corners.

Chapitre IV

L'analyse et interprétation des
résultats

1- Spécificités de la population d'enquête

Tableau N° 01 : la répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	%
Masculin	07	70
Féminin	03	30
Totale	10	100

Source : enquête de terrain

Après avoir constaté ce tableau nous avons renseigné que la majorité des enquête dominante sont de la population masculine, avec une fréquence de sept (07) par apport au sexeféminin qui est minoritaire avec une fréquence de trois (03), alors on constate que le pourcentage le masculin est plus élevé que celui du féminin.

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

Age	Fréquence	%
[35 -45]	03	30
[46 – 55]	06	60
[55 – 65[01	10
Totale	10	100

Source : enquête de terrain

Sous l'analyse du tableau, nous constatons que la plupart des enquêtes sont dans la catégorie d'âge [46 – 55] alors ce sont les plus dominant avec une fréquence de six (06). Tandis que la phase de personne âgées entre (35 – 45) représente une fréquence de trois (03) en dernier on trouve la catégorie de celui des personnes âgées entre [55 -65[qui présente une fréquence de (01), par ailleurs (conséquent) nous constatons que notre population d'étude est celle de la catégorie la plus âgée est cela s'explique par son ancienneté ainsi que son expérience dans le domaine de la gestion des R. H.

Tableau N° 03 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	%
universitaire	08	80
Secondaire	02	20
Totale	10	100

Source : enquête de terrain

Ce tableau nous montre que la majorité de notre échantillon ont un niveau d'instruction universitaire avec une fréquence de huit (08) ensuite on passe au niveau secondaire avec une fréquence de deux (02).

Tableau N°04 : la répartition des enquêtes selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	%
cadre	07	70
Cadre supérieur	03	30
Totale	10	100

Source : enquête de terrain

D'après ce tableau nous remarquons que la majorité des enquêtes représentent la catégorie des cadres, qui ont en première place avec une fréquence de sept (07), ensuite des cadres supérieurs avec une fréquence de trois (03).

Tableau N° 05 : La répartition des enquêtes selon l'ancienneté

Ancienneté	Fréquence	%
05 à 15 ans	06	60
15 à 25 ans	03	30
25 à 35 ans	01	10
Totale	10	100

Source : enquête de terrain

Ce tableau indique que la fréquence la plus élevée à six (06) elle représente la catégorie des enquêtes qui ont l'expérience et l'ancienneté qui déduit entre (05 à 15 ans), en deuxième position on trouve la fréquence celle des enquêtes qui ont une expérience entre (15 à 25 ans) qui représente une fréquence de trois (03), et enfin un minimum et un tant faible qui fait un (01), c'est-à-dire un seul avec expérience qui varie entre (26 à 35 ans).

2- Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse

Nous analysons dans cette partie, le rôle de GPEC au sein de l'entreprise SONATRACH.

Nous allons présenter les résultats des différentes questions posées aux enquêtes à travers les tableaux suivants :

Tableau N°06 : les discours selon le rôle de la GPEC dans le développement de la DRGB

Catégorie de réponse	Fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
Rôle positif	07	<ul style="list-style-type: none"> - « elle identifie les RH en générale ». - « Elle permet de planifier le personnel ». - « Elle permet de prévoir la carrière du personnel ». - « C'est un tableau de bord pour l'entreprise ».
Rôle négatif	03	<ul style="list-style-type: none"> - « Il n'ya pas de la GPEC au sein de la DRGB ». - « Ca n'existe pas de la GPEC mais on gère les effectifs ».
Totale	10	-----

Source : enquête de terrain

A partir des informations de ce tableau qui désigne le rôle de la GPEC dans le développement de l'entreprise au sein de la direction régional de Béjaia SONATRACH, nous constatons que la plus part des employés au membre sept (07) confirment que la GPEC joue un rôle, car les dispositifs de la GPEC doivent s'inscrire dans le développement des salariés au cœur de leurs actions. Il s'agit par exemple de développer les entretiens de compétences et de carrière de façon à permettre aux salariés d'évaluer leurs compétences et d'identifier les actions de développement à envisager. Il sera alors possible pour chaque salarié d'accéder plus facilement aux compétences qui lui permettront de gérer sa carrière de façon convenable à s'épanouir d'avantage dans l'entreprise.

Pour contribuer à l'épanouissement des salariés, la GPEC doit favorisé et suivre les plans d'action de formation et de mobilité qui permettront au personnel de mieux gérer son parcours professionnel et de progresser dans

l'entreprise, parmi les enquêtés ont trouvé ce qui ont répondu sur cette idée par l'argument suivant : « Elle a un rôle très important dans l'entreprise, surtout en ce qui concerne la GRH, car elle a un impact essentiel sur le contrôle dans le recrutement et la gestion des carrières. Donc, on ne peut pas imaginer informés une entreprise sans la GPEC ». Un autre enquêté a répondu : « elle joue un rôle important, car elle permet au salariés d'évaluer leurs postes que ce soit dans les promotions ou dans la mutation ». De même, selon un autre interviewé : « la GPEC permet à l'entreprise de planifier le personnel, et d'avoir aussi une connaissance profonde de ressource, et de ce qu'elle a comme effectif ». Dans le même raisonnement **CADIN Loic** et **GUERIN Francis**⁽¹⁾affirment qu'il est primordial de considérer le personnel comme l'un des facteurs de l'entreprise qui lui procure et permet de créer des richesses. En fin « elle identifie les ressources humaines en général ».

Comme nous trouvons que la GPEC a un rôle négatif au sein de la DRGB et ce peut se confirmer par rapport aux propos tenus par certains enquêtés puisque l'un des deux a affirmé que :« réellement, on n'a pas de la GPEC mais on gère les effectifs, je peux dire qu'elle n'est appliquée à cent pour cent à SONATRACH, donc, il faudrait avoir des outils de gestion adéquats pour gérerles compétences ». La GPEC ne peut donc négliger toutes les actions qui favorisent le développement des compétences, comme la formation, la mobilité, le transfert des compétences. Son rôle être étendu et avoir plusieurs aspect. Elle peut donc préparer l'avenir en assurant le maintien et l'amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise.

¹ : CADIN Loic et GUERIN Francis, la gestion des ressources humaines, 2eme Edition. Dunod, paris, 2003, p13.

Tableau N°07 : Les discours selon la politique adoptée pour le développement des compétences

La politique adoptée	fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
La politique est appliquée	07	-« La seule politique qui est appliquée à la DRGB est la formation du personnel ». -« Le premier moyen à l'intérieur de l'entreprise est la formation ». -« La DRGB fait appel à la formation ».
La politique n'est pas appliquée	03	-« Actuellement, il n'y a pas de politique au sein de la DRGB
Total	10	-----

Source : enquête de terrain

D'après ce tableau on a constaté que la majorité des réponses de nos enquêtés qui se revient à sept (07) fréquence sur dix (10) confirment que la politique adoptée au sein de DGRB est la formation du personnel, selon nos enquêtes « Ils font appel à l'outil de formation qui est un accompagnement durant une période donnée, c'est à travers un plan de formation qu'on pourra avoir le développement de compétence » et d'autres disent « la seule politique qui existe à la DGRB est le volet de formation ».

Dans le même contexte que **'PERETTI'** confirme que « la politique de formation est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes formulées par les salariés et en particulier à celle de l'employabilité »

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

Mais contrairement à ces propos on trouve trois (03) interviewees indiquant l'inexistence de la politique pour développement des compétences au sein de SONATRACH, l'un de ces enquêtes affirme la même chose « Actuellement, il n'y a pas de politique » même un autre a dit « il n'y a pas beaucoup de politique, seule la politique de formation »

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

Tableau N°08 : Les discours selon la stratégie adoptée dans la création des emplois

La stratégie adoptée	fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
Négativement	07	-« il n'y a pas de stratégie, elle se fait en fonction de mission de travail ».
Positivement	03	-« elle se fait à travers un plan de recrutement et un plan de la GPEC ».
Total	10	-----

Source : enquête de terrain

Les informations de ce tableau confirment que la stratégie adoptée dans la création des emplois au sein de la SONATRACH est négative ce qui est confirmé par la réponse de sept (07) employés. Pour eux, il doit y avoir des projets pour que l'entreprise adopte sa stratégie. Il existe un de nos enquêtés qui a dit : « la SONATRACH a un manque de stratégies, elle ne fonctionne pas avec une stratégie, cette stratégie représente une vision supérieure sur le long terme. La stratégie ici à SONATRACH concerne les moyens financiers, alors qu'elle a négligé le moyen humain qui est un capital pour l'entreprise ». Un autre a dit : « la stratégie au sein de la DRGB a complètement changé, c'est une vision au top management. Elle est établie par la direction générale ». contrairement à ceux qui ont répondu négativement, trois (03) employés ont affirmé que la stratégie adoptée au sein de la DRGB a un rôle positif, puisque pour eux,

l'entreprise doit construire une stratégie fondée sur les ressources humaines et définir les principaux choix d'une politique d'emploi⁽¹⁾.

Nous trouvons un de nos enquêtés qui a répondu : « Le processus de ressources humaines commence d'abord par l'acquisition des compétences sur le marché de travail pour accéder à la sélection d'un candidat, ensuite on prépare un plan de développement pour les RH ». Et enfin « elle recrute s'il n'ya pas de compétence à l'intérieur de l'entreprise ».

C'est vrai que la Direction régionale de Béjaia fait des plans de recrutement pour créer des emplois, mais ça reste que de la théorie par ce que tout viens de la tutelle.

Tableau N°10 : Les discours selon le rôle de le GPEC dans le développement des performances des salariés

Le rôle de la GPEC dans la performance des salariés	Fréquence	Le rôle tenus par les enquêtés
A travers des plans de formation	06	-« la performance des salariés vient a travers la formation ». -« la formation représente un facteur pour la performance des salariés ».
A travers l'évaluation d'un salarié	04	-« elle se fait à base d'évaluation de salariés ».
Total	10	-----

Source : enquête de terrain

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que le rôle de la GPEC dans le développement de la performance des salariés est très important et que six (06) employés ont affirmé l'idée qu'à travers la formation nous pourrions développer la performance des salariés. Dans ce contexte l'un de nos enquêtés a dit : « on doit assurer le suivi des salariés et leurs gestions par le biais de la formation et dans ce cas-là les salariés seront performants et efficaces dans le but de rentabiliser l'entreprise ». Tandis qu'un autre interviewé a répondu : « Si on

¹ : PERETTI Jen-Marie. Opcit. Les ressources humaines, édition DUNOD Paris , 2006 P 29.

arrête de fixer les objectifs, on n'avancera pas, ce n'est qu'à travers la GPEC qu'on trace nos objectifs, que ce soit dans les ressources humaines ou bien dans d'autre domaines comme les moyens de formation et de mutation ». Et enfin : « lorsqu'il y'est de formation adéquate, suivie d'un plan bien planifié, la formation représente un facteur de motivation, et le salarié devient plus performant et plus rentable ». Mais pour ceux qui ont répondu que le rôle de la GPEC dans le développement de performance des salariés se base à travers l'évaluation, leurs arguments sont les suivants : « La GPEC doit exister dans l'entreprise pour repérer une bonne évaluation de ses effectifs ». Et « Elle se fait à base d'évaluation des salariés à s'avoir l'aspect de l'assiduité ». Et enfin « Si on arrive à faire une corrélation entre un emploi et une compétence dans ce cas-là on doit savoir aussi si le salarié est bien placé dans ce poste de travail ». L'évaluation des besoins repose sur diverses hypothèses. L'une des hypothèses les plus délicates à formuler concerne l'organisation de travail et les compétences et la formation qui seront requises aux différents niveaux de qualifications.⁽¹⁾

Donc, nous déduisons que l'évaluation de la performance a pour objectif essentiel d'évaluer la performance présente obtenue par le salarié afin de le comparer soit à une norme établie, soit à la performance des autres salariés occupant un poste équivalent. Cette évaluation permet par la suite aux services des RH de déterminer les différents plans de formation des salariés plus efficacement des décisions administratives.⁽²⁾

¹ : PERETTI Jean-Marie. Gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition, Paris 2008 Opcit. P60.

² : PERETTI Jean-Marie. Gestion des ressources humaines. 2^{ème} édition Boeck. Paris. 2004. P305.

Tableau N°11 : Les discours selon la mise en place de la démarche GPEC

La mise en place de la GPEC	fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
Par un plan de développement de compétence	04	-« par le biais de formation et de développement des compétences ».
Ça n'existe pas	03	-« ça n'a pas été utilisé ».
Chaque année	02	-« Elle se fait chaque année par un plan de recrutement ».
Au niveau de la hiérarchie	01	-« C'est à partir de la direction générale ».
total	10	-----

Source : enquête de terrain

Les données du tableau précédent confirment que la mise en place de la GPEC au sein de la DRGB se fait par les plans de développement et de compétence et cela s'exprime avec une fréquence de quatre (04), il y a trois personnes qui ont répondu que la GPEC n'existe pas à la DRGB, de même on trouve deux enquêtés qui ont dit que la GPEC se fait annuellement, et enfin, une personne a dit que la GPEC se fait au niveau de la hiérarchie.

La mise en place de la démarche GPEC au sein de la Sonatrach s'effectue par le développement des compétences. Un enquêté a dit : « c'est par un plan de développement qu'on peut reconnaître les compétences des salariés ». Un autre a dit : « on doit identifier les compétences par activités pour prévoir les plans de formation dans ces différents domaines d'activités ».

Dans le même ordre d'idées **MEIGNANT Alain**⁽¹⁾ soutient que la compétence est l'un des domaines clés pour le déploiement de la stratégie de l'entreprise. L'homme n'est jamais compétent seul, il l'est par ce que d'autres le reconnaissent comme tel et s'ils le fond c'est par ce que ses compétences leurs apportent quelque chose qu'ils attendent, explicitement ou implicitement. Et : « par le biais de la formation que le chef propose des thèmes à ses salariés ».

¹ : MEIGNANT Alain. *Ressources humaines déployer la stratégie*. Edition Liaison. 2000. Paris. P103.

En deuxième lieu, pour les autres enquêtés, la gestion provisionnelle des emplois et des compétences au sein de la SONATRACH n'existe même pas et cela à cause : « La situation de la DRGB est dans un système qui s'appelle "Ebride" qui se base sur une disposition ancienne (Echelle et Echelon). Et aussi : « Il faut d'abord cerner la politique globale de la source humaine pour mettre en place de la GPEC ».

Et pour ceux qui ont répondu que la GPEC se fait une année à l'avance et dont le nombre est de deux (02), on peut justifier cette catégorie par le biais des réponses suivantes : « Elle se fait chaque année, car la prévision nous permet de savoir où on se situe, et elle se fait par une organisation d'une réunion qui s'effectue avec les ressources humaines ». Et enfin, vient la catégorie qui déclare que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se fait au niveau de la hiérarchie : « Elle se fait au niveau de la direction générale et au niveau du comité, on fait appel aux cadres supérieurs tels que le directeur régional, le chef de département ressources humaines et le service de la gestion prévisionnelle pour former une commission, ensuite, on la transmet au niveau de la tutelle ».

Ce qui à noter lors de notre enquête est que la gestion des ressources humaines est négligée à la SONATRACH, et que la mise en place de la GPEC représente donc un enjeu stratégique très important.

En effet, la mise en place de la démarche GPEC permettra d'accompagner l'évolution des métiers, d'anticiper les restructurations, et enfin d'aider les salariés à évaluer et développer leurs employabilités.

Tableau N°12 : les discours selon le rôle de la démarche GPEC dans le développement de l'entreprise

Le rôle de la GPEC dans le développement de l'entreprise	fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
A savoir les effectifs	04	-« on prépare des plans de prévision lorsque on aura les départs à la retraite, des démissions ou des mutation ».
A la motivation des salariés	03	-« La GPEC sert à motiver les salariés ».
A savoir la politique de la RH	02	-« C'est de donner les moyens à sa politique ».
Par rapport à la hiérarchie	01	-« On peut pas faire de la GPEC sans l'accord de la hiérarchie ».
Total	10	-----

Source : enquête de terrain

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que le rôle de la démarche GPEC au sein de la DRGB se prépare par rapport aux effectifs de l'entreprise, qui se figure avec une fréquence de quatre (04). On trouve l'un de nos enquêtés qui déclare que : « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se base sur les plans de prévision, que ce soit dans les départs (retraite, mutation ou démission) ». De même : « Les ressources qu'on a seront-elles complètes pour atteindre nos objectifs. Donc, la GPEC doit réduire les écarts, les démissions, les retraites. C'est à partir de ça qu'on prépare nos prévisions ». Et enfin : « La GPEC concrétise les effectifs de l'unité de Bejaia ». La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste à gérer les grands équilibres en agissant sur les effectifs, les flux d'entrée et de sortie (le personnel âgé partant en retraite)⁽¹⁾.

¹ : MEIGNANT Alain. Opcit. P115.

En deuxième lieu, pour les autres interviewés, la rôle de la démarche de la GPEC au sein de la SONATRACH est de motiver les salariés. Cette réponse à une fréquence de trois (03). Un interviewé a dit : « Pour moi la GPEC sert à la motivation des salariés et à l'application du nouveau système de rémunération qui s'appelle gagnant-gagnant ». Et : « La GPEC sert beaucoup plus à assurer la relève pour arriver au niveau d'expertise ». Et enfin : « C'est pour avoir la compétence du salariés et d'espérer un poste supérieur ». Pour ceux qui ont dit que la GPEC se base sur la politique que l'entreprise doit préparer à l'avance, ils sont d'une fréquence de deux (02). Ils ont répondu comme suit : « à mon avis on peut pas parler de la démarche GPEC puisque SONATRACH n'a pas de politique ». De même : « Si la GPEC est réussi au niveau de la DRGB, dans ce cas-là on arrive à répondre à d'autre moyen comme la stratégie de l'entreprise ».

Et enfin vient la catégorie qui déclare que la GPEC se fait au niveau de la hiérarchie et cela s'est exprimé par une fréquence de un (01). Notre enquêtea dit : « On ne peut pas faire de la démarche GPEC sans l'accord de la hiérarchie ». Le responsable hiérarchique doit assumer sa responsabilité globale en matière d'information et de communication.

Donc, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet d'accroître la performance à court, moyen et long terme. L'entreprise SONATRACH doit prendre en considération la politique de la gestion des ressources humaines et de s'adapter aux objectifs fixés.

Tableau N°13 : Les discours selon les outils liés à la GPEC

Les outils de la GPEC	Fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
L'organigramme et la fiche de poste	09	-« C'est l'organigramme puis nous avons aussi les fiches de poste ». -« On fait appel à l'organigramme et à la fiche de poste ». -« Elle utilise la fiche de poste et l'organigramme »
Les plans de formation et le plan moyen terme emploi (PMTE)	01	-« C'est à travers les plans de formation et plan moyen terme emploi ».
Total	10	-----

Source : enquête de terrain

A travers ce tableau, nous remarquons que la majorité de notre population d'étude (neuf enquêtés) ont répondu que les outils utilisés dans la démarche GPEC au sein de la SONATRACH sont l'organigramme et les fiches de poste.

Parmi nos enquêtés ceux qui ont répondu comme suit : « C'est à travers l'organigramme qu'on peut savoir les structure et les effectifs des postes occupés. La fiche de poste sert à déterminer le poste que l'entreprise a besoin d'alimenter à travers un recrutement ». De même : « A mon avis, pour faire les prévisions de la GEPEC, il faut voir d'abord l'organigramme de l'entreprise pour qu'on puisse connaître les besoins de l'organisation en matière de compétence, puis on établira des statistiques qui nous permettront de connaître l'effectif par tranche d'âge ». La direction des ressources humaines adopte des organigrammes divers selon les spécificités de l'entreprise.

Et : « théoriquement cela se fait par des normes et des organigrammes ». Et enfin : « Parmi ces outils, on cite l'organigramme de l'entreprise et nous avons aussi les fiches de poste ».

Mais contrairement à la deuxième catégorie qui a faible fréquence. Elle est de un (01). Selon un agent, les outils concernés par GPEC au sein de la DRGB sont : le plan de formation et le plan moyen terme des emplois. Cet interviewé a dit : « La SONATRACH prépare ses prévisions par l'outil de plans de formation et plan de moyen terme des emplois ».

Donc, théoriquement la DRGB prépare ses prévisions à l'aide de l'organigramme et les fiches de poste mais réellement, ça n'existe pas puisque tout revient à la direction générale.

Tableau N°14 : Les discours selon l'application de cette politique de GPEC

L'application de cette politique	fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
Non appliquée	07	-« Elle n'est pas appliquée et pour l'appliquer il faut avoir plus de pouvoir de décision ». -« Elle n'est pas appliquée dans la partie de la gestion des emplois ». -« Elle se fait sous forme de formation ».
Appliquée	03	-« Nous sommes obligés de l'appliquer par ce que c'est une démarche obligatoire ». -« Elle est applicable mais il faut avoir de la politique des RH ».
Total	10	-----

Source : enquête de terrain

Les données de ce tableau démontrent la manière dont laquelle la politique de la GPEC est non appliquée avec une fréquence de sept (07) réponses, car pour eux il faut avoir plus de pouvoir de décision pour appliquer cette politique au sein de la DRGB. Dans ce sens, on trouve l'un de nos enquêtés qui a répondu : « La GPEC n'existe pas à la SONATRACH, et pour l'appliquée, il faut qu'il ait plus de pouvoir. Le directeur n'a pas assez de pouvoir pour prendre les décisions ». Cela veut dire que la décision est prise au niveau plus supérieur (direction générale de SONATRACH qui est sise à Alger).

Dans le modèle de l'organisation traditionnelle bureaucratique, le pouvoir est théoriquement distribué de long de la chaîne hiérarchique ⁽¹⁾. Dans le même contexte un autre interviewé a déclaré : « Actuellement ; on ne sait même pas qu'est-ce qu'elle représente, ce système est gelé ». Un autre répondait comme suit : « La GPEC reste que théorique, réellement, il y'a un manque dans l'application de la GPEC. Je peux dire qu'il y'a un manque de prévision dans plusieurs domaines que ce soit dans les promotions, formation et les départs à la retraite. Donc SONATRACH a perdu beaucoup de métier de cœur ». Et enfin : « Nous sommes obligés de l'appliquer parce que c'est une démarche obligatoire

¹ : MEIGNANT Alain. Opcit. P245.

sinon notre plan de recrutement ne sera pas accepté ». De même : « Nous proposons des solutions puis nous les transmettons à la hiérarchie ». Et enfin : « On l'applique à partir de l'explication détaillée des écarts et des besoins exprimés ».

Reste à noter qu'au niveau de la DRGB, la GPEC n'est pas aux limites de son application. Soucieuse de son avenir, la DRGB doit s'intéresser un peu plus à cette politique, car c'est la performance de toute diverse problématique qu'elle pourra rencontrer.

3- Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse :

Nous analyserons dans cette partie, les facteurs qui sont liés à l'environnement externe au sein de la SONATRACH.

Tableau N°15 : Les discours selon les raisons qui ont poussé l'entreprise à adopter cette politique

Les raisons de l'entreprise	fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
Par apport à la compétence et la formation des salariés	04	-« On doit investir dans la compétence et la formation ».
Ça existe depuis longtemps	02	-« Cette GPEC a été toujours appliquée à la SONATRACH ».
La GPEC n'existe pas	02	-« Il n'y a pas de la GPEC à la SONATRACH ».
Par rapport à la planification du personnel	02	-« C'est par rapport au nombre de départ en retraite ».
Total	10	-----

Source : enquête de terrain

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que les raisons qui ont poussé l'entreprise SONATRACH à adopter la politique de la GPEC étaient les compétences et la formation des salariés. Ainsi nous notons une fréquence de quatre (04) personnes qui ont affirmé cette idée. L'un de nos enquêtés a dit : « La ressource humaine est la plus précieuse de l'entreprise, dans ce cas-là, on doit investir dans la compétence et de la formation ». Dans ce sens un autre a répondu : « Pour des raisons stratégiques et pour le développement de l'entreprise et aussi pour qu'elle soit compétitive et performante, nous devons identifier les compétences et élaborer un plan de formation ». Et pour ceux qui ont dit que l'entreprise SONATRACH a adopté cette politique par rapport à une planification du personnel nous avons enregistré deux (02) fréquences qui d'montre cette idée. Un agent a dit : « Pour l'intérêt de l'entreprise et pour qu'elle soit performante, elle doit planifier le personnel que ce soit dans les départs à la retraite, les mutations ou les démissions ». Et : « Pour moi, c'est un constat sur le terrain, on l'applique par rapport au nombre de départ en retraite ».

En deuxième catégorie, une minorité qui déclare que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a toujours existé au niveau de la SONATRACH. Cela se confirme par une fréquence de deux (02). Un de nos enquêtés a dit : « Ça existe depuis longtemps, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a été toujours appliqué à SONATRACH selon des orientations des DRH ». De même : « Nous sommes obligés d'appliquer cette démarche parce que elle est appliquée dans le monde et pour que notre entreprise soit performante comme les autres ». Et enfin nous arrivons à la catégorie qui annonce que la politique de la GPEC n'existe plus à la DRGB et ça depuis 2008 lors de l'installation du nouveau système de rémunération que l'entreprise n'arrive pas à appliquer. Un de nos interviewés a répondu comme suit : « Ici au niveau de la SONATRACH, il n'y a pas de le gestion prévisionnelle, il y'a seulement la gestion des effectifs chiffrés. Je peux vous dire qu'il n'y a pas de politique qui pousse l'entreprise à faire de la GPEC ». Et : « En réalité, il n'existe pas de la gestion prévisionnelle au sein de la SONATRACH. Je peux dire que la SONATRACH essaye de monter aux autres entreprises qu'elle fonctionne parfaitement ».

Donc, on peut conclure que l'entreprise DRGB n'adopte pas la politique de gestion prévisionnelle de manière optimale.

Tableau N° 16 : Les discours selon l'existence des facteurs externes liés à l'entreprise

L'existence de facteurs	fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
Elle n'a pas de facteurs externes	05	-« S'il y'avait de la GPEC on pourrait parler de facteurs ». -« Il n'y a pas de facteurs à la DRGB puisqu'il n'existe pas de la GPEC ». -« On ne peut pas avoir de facteurs puisque la SONATRACH n'applique pas cette démarche ».
L'existence de l'environnement concurrentiel	03	-« Les entreprises de l'extérieur nous poussent à être d'avantage plus performant ».
Le marché de travail	02	-« A partir de la richesse du marché de travail qu'on fait des plans de recrutement ».
Total	10	-----

Source : enquête de terrain

Le tableau ci-dessus fait apparaître l'existence ou l'inexistence des facteurs externes liés à l'environnement direct de l'entreprise SONATRACH qui sont plus l'application de la GPEC. Suivi d'une fréquence de cinq (05) personnes qui ont répondu qu'il n'existe pas de facteurs exogènes à l'entreprise, puisque tout revient à l'application de la démarche GPEC. Suivi d'une fréquence de trois (03) personnes qui ont déclaré que les autres entreprises concurrentes nous poussés à être d'avantages plus performants, rationnels et optimaux.

La démarche GPEC proposée est un vecteur fondamental de la gestion des emplois et des compétences. Cette démarche est conçue comme une alternance

de rencontre. Et enfin, vient la catégorie qui affirme que grâce au marché de travail que nous effectuons nos plans de recrutement. Un de nos agents interviewés a dit : « Pour moi, la concurrence n'est pas une menace pour faire des prévisions à partir de la richesse du marché de l'emploi. On effectue des plans de recrutement parce qu'on a le choix sinon on aura beaucoup de manque si on ne recrute pas ». Et : « L'entreprise a un manque des gens qui se spécialisent dans le forage (lieu où se trouve le pétrole), donc elle aura besoin des ingénieurs qui sont dans le domaine pour combler ce manque. Dans ce cas-là, l'entreprise fait appel au marché du travail ». Cela explique la compétitive d'une entreprise qui permet d'atteindre la taille critique nécessaire aux économies d'échelle, de peser sur le marchés de travail, d'en gagner de nouveaux et de maîtriser les couts notamment salariaux ⁽¹⁾.

Tableau N°17 : les discours selon les types de facteurs

Les types de facteurs	fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
Il n'y a pas de facteurs	07	-« Il n'y a pas de facteurs au sein de la DRGB puisque la GPEC n'existe pas ». -« La DRGB n'a pas de facteurs exogènes ». -« L'entreprise SONATRACH a de manque de facteurs et cela à cause de non application de la politique GPEC ».
Le marché de travail est plein	03	-« La masse salariale est devenue plus concurrente ».
Total	10	-----

Source : enquête de terrain

¹ : DITRICH Anne, PIEGEYRE Frédérique, La gestion des ressources humaines. Edition la découverte. Paris. 2005. P94.

Les données de ce tableau confirment que l'entreprise DRGB n'a pas de facteurs liés à son environnement externe qui se traduit par la réponse suivante : « Si on avait de la GPEC dans ce cas-là on pourrait dire que SONATRACH a de facteurs externes », un autre enquêté a dit : « L'entreprise SONATRACH a de manque de facteurs et cela à cause de non application de la politique GPEC ». Et enfin : « Pour moi, la DRGB n'a pas de facteurs parce que c'est nous qui influençons le monde extérieur ».

Mais nous trouvons la deuxième catégorie qui déclare que c'est le marché de travail qui influence l'entreprise. Cette catégorie présente la minorité de notre population d'étude avec une fréquence de trois (03). Parmi ces interviewés, nous dégageons ceux qui ont dit : « La DRGB a de manque de candidat et de spécialiste dans certains domaines ».

Une entreprise peut aussi accroître son pouvoir de marché ou relâcher la concurrence par des stratégies adaptées qui vont notamment modifier les structures du marché⁽¹⁾.

Donc nous pouvons conclure que SONATRACH n'a pas de facteurs extérieurs à l'entreprise puisque elle ne pratique pas la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

¹ : THIERRY Pénard, Concurrence et économie industrielle, université de Rennes1, disponible sur le lien : perso.uni-rennes1. Fr/thierrypenard/cours/ .../économie industrielle. Pdf, consulter le 29/05/2014, 11 :58h.

Tableau N°18 : Les discours selon la concurrence et la mondialisation par apport à la pratique de la GPEC à SONATRACH

Le rapport de la concurrence et la mondialisation à l'entreprise	fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
Oui, la concurrence et la mondialisation développe notre entreprise	09	-« Parce qu'elle est liée à une bonne production et au transport des hydrocarbures avec des forages en plus ». -« C'est un domaine qui appartient à l'état et avec la mondialisation la SONATRACH peut être plus rentable ». -« La GPEC peut servir parce que beaucoup de salariés font de mutation vers les entreprises étrangers »
Ça reste toujours théorique	01	-« On parle de la GPEC mais en réalité il n'y a rien ».
Total	10	-----

Source : enquête de terrain

Les données de ce tableau montrent que la majorité des cadres de la Direction Régionale de Béjaïa avec une fréquence de neuf (09) personnes. Ils voient que la mondialisation et la concurrence font accroître l'entreprise. Par contre une seule personne trouve que ce n'est que de la théorie qui circule au niveau de l'entreprise.

En premier lieu, la mondialisation et la concurrence aident au développement de l'entreprise. Ça a été illustré par une réponse de nos enquêtés : « Le secteur d'hydrocarbure échappe encore moins aux autres au phénomène de mondialisation. Il a été sans doute le premier secteur industriel à se prêter, avec succès, au jeu des sociétés pétrolières mondiales, premières entreprises industrielles à prendre des intérêts ailleurs que dans leurs pays d'origine et à déclencher la vague de la mondialisation qui a touché progressivement tous les autres secteurs. Par conséquent, la mondialisation et la concurrence ont permis à SONATRACH de diversifier ses produits énergétiques à savoir (le pétrole brut,

le condensat, les produits raffinés, GNL et GPL) ». La mondialisation est un phénomène massif, les besoins et les services s'échangent désormais à l'échelle de la planète, et des milliards de dollars et d'euros cherchent chaque jour à s'investir en passant au-dessus des frontières des états ⁽¹⁾. Et en plus :

« SONATRACH a des contraintes, maintenant, il y'a beaucoup d'entreprise étrangères qui viennent s'installer en Algérie. Ces entreprises attirent nos travailleurs par leurs salaires plus élevés. Pour faire face à ce phénomène SONATRACH a revalorisé ces salariés dans le but d'éviter les démissions ». Et enfin : « vers les années 2005, plusieurs entreprises étrangères se sont installées en Algérie. Ça a été dû à la concurrence et la mondialisation. Par conséquent, SONATRACH a perdu beaucoup ».

En deuxième lieu, l'entreprise n'a pas cru à la concurrence par ce que la DRGB n'a pas donner de l'importance à la gestion prévisionnelle est cela a été exprimé par : « On ne peut pas parler de la concurrence si la gestion prévisionnelle n'est pas bien appliquée. Au niveau de la SONTRACH, on parle de la GPEC mais en réalité il n'y a rien ».

Donc, nous pouvons conclure que s'il y'avait une bonne gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à la SONATRACH, il n'y'aurait pas de fuite des cadres aux autres entreprises étrangères.

¹ : MEIGNANT Alain. Opcit. P31.

Tableau N°19 : Les discours selon le caractère de leader de l'entreprise SONATRACH

Le caractère de leader	fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
Le directeur de la SONATRACH n'a pas investi à la GPEC	08	-« La GRH au niveau de la DRGB est centralisé ». -« Puisqu'il n'existe pas de la GPEC, on ne peut pas parler de caractère de leader ». -« On ne peut pas discuter du caractère de leader puisque l'entreprise n'applique pas de la GPEC ».
L'entreprise est obligée d'investir dans la GPEC	02	-« Nous sommes les premiers dans la production, donc nous devons investir dans la GPEC ».
Total	10	-----

Source : enquête de terrain

Les données de ce tableau démontrent ce qui caractérise le leader au sein de la Direction Régionale de Béjaia ; ainsi on note une fréquence de huit (08) personnes qui disent que : « On ne peut pas appliquer de la GPEC parce que toutes les directives viennent de la Direction Générale » dans ce sens un des interviewés a déclaré : « Je disais que la gestion prévisionnelle est dissociée au niveau de la SONATRACH et qu'elle est traitée d'une manière arithmétique ». En outre, un des interviewés a rétorqué : « Il arrivera un jour où SONATRACH doit faire appel à la ressource humaine et à la gestion des carrières ». La GRH est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et durable entre les salariés et les emplois en termes d'effectif, de qualifications et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise.

La prévision est indispensable pour mieux réagir aux changements (avoir le bon salarié au bon poste au bon moment)⁽¹⁾. En contrepartie, d'autres interviewé partage l'idée de l'investissement de la gestion prévisionnelle au sein de l'entreprise : « La SONATRACH peut s'investir dans la GPEC parce qu'elle a des moyens humains et matériels ». Aussi : « Absolument, nous sommes les premiers dans la production, et nous devons investir dans la gestion prévisionnelle et à l'exploitation de la recherche des hydrocarbures. En toute sorte, l'entreprise devra s'investir dans tous ses domaines dans le but de garder son plan de leadership ».

D'après les réponses que nous avons eues, nous pouvons dire que la DRGB n'a pas mis en place la démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Par conséquent, nous ne pouvons pas parler du caractère de leader.

Tableau N°20 : Les discours selon les méthodes appliquées à la DRGB

Les méthodes appliquées	fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
L'organigramme	06	-« L'entreprise doit avoir une bonne organisation » -« On doit s'inspirer de l'organigramme et avoir les besoins de chaque service ». -« Elle revient à l'études de l'organigramme ».
La technologie	03	-« Tout est lié à la technologie ».
La veille sociale	01	-« C'est de voir ce qui ce passe en dehors de l'entreprise ».
Total	10	-----

Source : enquête de terrain

¹ : SEBBAB Kevin, stratégie et gestion des ressources humaines, université de Paris ; disponible sur le lien : chapitre+5+stratégie+et+gestion+des+ressources+... date de consultation le 28/05/2014 à 18h :21m .

D'après le tableau ci-dessus, nous pouvons tirer différentes méthodes appliquées au sein de la SONTRACH. Nous avons noté six (06) personnes qui ont déclaré que les méthodes de l'entreprise doivent être élaborées pour pouvoir réaliser ses objectifs, et de prévoir une bonne organisation avec un bon suivi du personnel. Une fréquence de trois (03) personnes a répondu que grâce à la technologie et l'automatisation que l'entreprise a plus évolué. Enfin, une fréquence d'une personne qui revient à la méthode de la veille sociale.

L'un des outils de base utilisés dans chaque organisme est l'organigramme. Cette représentation est très importante et indispensable pour tout organisme professionnel. Un interviewé a dit : « C'est à partir de l'étude sur le terrain et des constat, l'entreprise fait une analyse de l'existant pour savoir ce qu'elle a comme emploi et compétence. Donc l'entreprise doit prévoir ces besoins futurs à travers son organigramme ». De même : « On se base sur l'organigramme et les besoins exprimés ». Et enfin : « Tout revient à l'organigramme et à l'étude de postes ».

Dans le même sens **MEIGNANT Alain**⁽¹⁾ défend que l'organisation est décrite par un organigramme. Cet organigramme indique les postes, et leur rattachement hiérarchique, et parfois fonctionnel.

En deuxième lieu, pour les autres interviewés, la méthode la plus adéquate pour l'entreprise est l'évolution de la technologique. On trouve l'un de nos enquêtés qui a répondu : « les méthodes sont liées au développement de la technologie et à l'amélioration de la productivité et de la prévision ». Et : « L'entreprise utilise la technologie dans le métier d'exploitation des hydrocarbures et dans le transport par canalisation ».

Et enfin, vient la catégorie qui déclare que grâce à la veille sociale que l'entreprise planifie ses besoins. Un enquêté nous a informé que : « seul la méthode de veille sociale qui nous montre tout ce qui se passe à l'extérieur de la société pour avoir le maintien de ces métiers ».

Donc, nous pouvons confirmer que la Direction Régional de Béjaia utilise l'outil de l'organigramme comme méthode pour évoluer ces métiers de cœur. Cependant, ça reste théorique puisqu'elle n'applique pas de la démarche GPEC.

¹ : MEIGNANT Alain. Opcit. P123.

4. 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 le département ressources humaines. Elle optimise l'emploi, satisfait les besoins en ressources humaines, prévoit les carrières du personnel et prépare les plans prévisionnels lors des départs en retraites, des démissions ou des mutations. Nous pouvons dire que la GPEC est le tableau de bord de l'entreprise. Néanmoins, à partir des réponses que nous avons enregistré lors de notre enquête, les majorités de nos interviewés ont déclaré que la GPEC dépend de la hiérarchie et que la politique et la stratégie adoptées pour le développement des compétences se limitent à la formation. Par conséquent, nous confirmons l'hypothèse de départ qui consiste à dire que la DRGB dispose d'une démarche incomplète de la GPEC.

La GPEC n'est pas imposé par l'environnement externe qui n'avait pas de facteurs socio-économique de l'extérieur de l'entreprise. Cela s'explique par la non adaptation de la démarche au sein de la DRGB. Ce qui nous pousse à infirmer notre deuxième hypothèse.

Donc, nous concluons que la GPEC n'est pas aux limites de son application au niveau de la DRGB.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both featuring a rolled-up edge effect.

Conclusion général

Conclusion générale

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise nous a montré son importance et son rôle dans une entreprise. Quel que soit les dirigeants d'un PME ou d'une grande entreprise, il est de son devoir pour la vision stratégique de l'entreprise dans le court, moyen et long terme de maîtriser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise.

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

A travers l'étude que nous avons effectuée au sein de l'entreprise SONATRACH, nous avons pu conclure que les responsables et même toute la population sur laquelle nous nous sommes basé pour avoir les réponses à nos questions, sont conscients de l'importance et l'impact que jouent la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur le développement de l'entreprise. Néanmoins, l'application de la GEPC demeure incomplète ou partielle et la stratégie adoptée pour le développement des compétences se limite à la formation. A partir de là, nous avons pu confirmer l'hypothèse de départ qui consiste à dire que la DRGB dispose d'une démarche incomplète de la GPEC. Par contre, notre deuxième hypothèse a été infirmée car nous avons déduit l'absence de facteurs externes liés à l'entreprise à cause de l'inexistence de la démarche GPEC au sein de la DRGB.

Partant de ce qui précède, nous pouvons dire que c'est par une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences efficace et efficiente de son capital humain que la DRGB pourra mieux conforter sa position au niveau international. Nous faisons appel à tous les dirigeants en particulier les gestionnaires des ressources humaines de la DRGB d'informer la hiérarchie

Conclusion générale

à savoir la direction générale, de la nécessité de l'adoption de cette démarche et qu'elle est un facteur non négligeable voir même très important pour le développement de l'entreprise. La GPEC est nécessaire pour toute entreprise en particulier, celles en stade de croissance, car elles ont besoin de s'adapter à un marché concurrentiel. Quant aux autres entreprises, elles ont besoin de cette stratégie permettant de s'adapter aux changements du marché et à l'environnement concurrentiel afin d'être rentables.



La bibliographie

Liste bibliographie

- 1- CADIN Loic ,GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources humaines: pratique et éléments de théorie, Dunod, Paris, 1997.
- 2- CADIN Loic et GUERIN Francis, La gestion des ressources humaines, 1ère édition, Dunod, Paris, 1999.
- 3- CADIN Loic et GUERIN Francis, La gestion des ressources humaines, 2ème Edition, Dunod, Paris, 2003.
- 4- MATINET Charles Alain ,SILEM Ahmed, Lexique de gestion, 6 ème Edition, Dalloz, Paris, 2003.
- 5- CITEAU Jean-pierre, Gestion des ressources humaines : principe généraux et cas pratiques, Armand Colin, 4ème édition, Paris, 2002.
- 6- CITEAU Jean pierre, Gestion des ressources humaines, 3ème édition, Dalloz, Paris, 2000.
- 7- DEJOUX Cécile , Gestion des compétences et GPEC, Dunod, Paris, 2008.
- 8- DEJOUX Cécile, Les compétences au cœur de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2011.
- 9- THIERRY Dominique et SAURET Christian, La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, L'Harmattan, Taiio,
- 10- DIETRICH Anne, PIEGEYRE Frédérique, La gestion des ressources humaines, La découvret, Paris, 2005.
- 11- MEIGNANT Alain, Ressources humaines Déployer la stratégie, Laisons, Paris, 2000.
- 12- PERETTI Jean- Marie, Les Ressources Humaines, Dunod, Paris, 2006.
- 13- PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 15eme Edition, Vuibert, Paris 2008.
- 14- PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 2eme édition De Boeck, Paris, 2004.

15- LETHIELLEUX Laetitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5ème Edition, Gualino, Paris, 2011.

16- WEISS Dimitri, Les ressources humaines, d'organisation, Paris, 1999.

Ouvrage méthodologique

1- ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Casbah université, Alger, 1997.

2- GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 11ème Edition, Dalloz, Paris 2001.

Dictionnaires

1- BRUNO Alain, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Ellipses, Paris, 2005.

Webographie :

1- ARNOUX Florence, LA GPEC : définition, méthodes et objectifs, Diplôme d'étude supérieur spécialiste (DESS) en psychologie de travail et de coopération, Université Bordeaux, France, publié sur le lien docs.crefor-hn.fr/infodoc/TO/ArnaudFlorence/GPEC/.../definition_cercleRH.do.

2- ANDRYNE Abolo, Les acteurs de la GPEC, article (gpec-le-concept-les étapes), France, année 2009, disponible sur le lien www.developpement-rh.com.

3- La gestion des emplois et des compétences, centre de formation conseil en organisation et management de l'entreprise, Université France, disponible sur le lien www.rh-organisation.fr.

4- REYNAUD Pascal, les enjeux de la GPEC-2, Masters en Gestion et Finance, Communication, Université Bruxelles, Paris, année Universitaire 2009, disponible sur le lien <http://www.developpement-rh.com/gpec>.

- 5- ROUILLOT Nicolas, L'analyse de l'environnement concurrentiel, Diplôme de l'Institut d'Etudes Politiques, Université de Sorbonne, Paris, publié sur le lien : science-economique.blogspot.com/.../analyse-de-lenvironn.
- 6- SEBBAN Kevin, stratégie et gestion des ressources humaines, fichier PDF, université de Paris, publié sur le lien: [biz/.../ chapitre +5, stratégie^ et+ gestion+ des+ ressources humaines](http://biz/.../chapitre+5, strategie^et+gestion+des+ressources+humaines).
- 7- VINCENT Bourdarias, Conduite du changement en entreprise: le rôle des ressources humaines, Diplôme de Master 2 ressources humaines, Institut de Gestion Sociale, année universitaire 2008, publié sur le lien : www.memoireonline.com.



Les annexes

Guide d'entretien de recherche sous le thème:

« la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) »

I) Informations personnelles :

1. sexe Femme Homme
2. Quel âge avez-vous?
3. Quel est votre niveau d'instruction?
4. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle?
5. Quel est votre ancienneté dans le poste ?

II) Le rôle de la GPEC au sein de l'entreprise SONATRACH :

6. Quel rôle joue la GPEC dans le développement de votre entreprise ?
7. Quelle est la politique adoptée pour le développement des compétences dans votre entreprises ?
8. Quel est la stratégie adoptée dans la création des emplois au sein de votre entreprise ?
9. Quel rôle joue la GPEC dans le développement des performances des salariés ?
10. A quoi sert la démarche de la GPEC ?
11. Quels sont les outils liés à la GPEC ?
12. selon vous, comment pouvez juger l'application de cette politique au sein de votre entreprise ?

III) Environnement externe au sein de la SONATRACH :

13. Qu'est qui a poussé la direction de l'entreprise à adopter cette politique ?

- 14 Ne pensez-vous pas, qu'il existe des facteurs externes liés essentiellement à l'environnement direct de l'entreprise qui sont à l'origine de l'application de la GPEC à l'intérieur de l'entreprise ?
- 15 D'après vous quels sont ces facteurs?
- 16 Selon vous, la concurrence accrue et la mondialisation ne seraient pas à l'origine de ce nouveau intérêt par rapport à la politique GPEC à SONATRACH?
- 17 Le caractère de leader qui caractérise l'entreprise SONATRACH n'a-t-elle pas obligé l'entreprise à investir dans la GPEC
- 18 pensez-vous, que la GPEC est un accompagnement aux changements à venir, ainsi qu'une stratégie d'adaptation de l'entreprise à son environnement externe et à la concurrence ?
- 19 l'analyse fine des facteurs de changements aux quels l'entreprise SONATRACH sera confronté permettra de déterminer les emplois menacés et les emplois sensibles?
- 20 selon vous, quels sont les méthodes qui permettent d'identifier l'évolution où les changements dans le contenu et la structure des métiers, des qualifications et des emplois ?

Merci de votre franche collaboration.