



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des science économiques, commerciales et sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Filière : Management des ressources humaines

Mémoire fin de cycle

Thème

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Cas pratique : LA SARL IFRI

Réalise par :

Ait Abdellah Kahina

Bacha zouina

Encadreur :

Djenane Sid Ali

Année universitaire :2022 /2023

Promotion : juin 2023

Remerciements

Tout d'abord nous remercions le Dieu Tout-Puissant de nous avoir donnée la volonté et la puissance pour élaborer ce modeste travail.

Nous remercions notre promoteur **Djenane Sid Ali**, qui s'est dévoué entièrement à nous pendant la préparation de notre projet.

Nous remercions également l'ensemble des responsables de la SARL ifri : **M^{eme} KEMICHE SABIHA**, **M^{eme} BENSALAMA BAYA**, **M^r GACHACHE FARIDE** pour leurs disponibilités et conseils durant notre enquête.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A la mémoire de mon cher- père

A ma chère maman qui a été toujours présente à mes coté pour me consoler quand il fallait avec tendresse et affection

A mes chers frères chacun avec sa petite famille

A ma chère sœur Malika et sa famille

A mes amis et tous ceux qui m' ont aidé de prêt et de loin.

Enfin, je remercie ma binôme, Kahina, qui a contribué à la réalisation de ce travail.

Zouina

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A mes très chers parents pour leurs sacrifices à mon égard, que Dieu les Protège

A mes chers frères et ma belle sœur

A mes chères sœurs fazia et Aziza et sa famille

A mes amis et tous ceux qui m'ont aidé de prêt et de loin.

Enfin, je remercie ma binôme, zouina, qui a contribué à la réalisation de ce travail

Kahina

Liste des abréviations

CCD	Contrat à Durée Déterminé
CDI	Contrat à Durée Indéterminé
DRH	Direction des Ressources Humaines
GPC	Gestion Prévisionnelle des Compétences
GPE	Gestion Prévisionnelle des Emplois
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GPRH	Gestion Prévisionnelle des Ressources
GRH	Gestion des Ressources Humaines
SARL	Société à responsabilité limité

Liste des tableaux

Numéro de tableau	Titre de tableau	PAGE
Tableau N°1	L'évolution historique de la fonction de GRH	06
Tableau N°2	Signification de la grille C.O.R. E	07
Tableau N°3	Exemples d'outils de la GRH	09
Tableau N°4	L'échantillonnage	37
Tableau N°5	Les effectifs par sexe et catégorie socio professionnelle	38
Tableau N°6	La codification des enquêtes	40
Tableau N°7	La répartition de l'échantillon selon le sexe	41
Tableau N°8	La répartition de l'échantillon selon l'âge	42
Tableau N°9	La répartition des enquêtes selon le niveau d'instruction	42
Tableau N°10	La répartition des enquêtes selon la catégorie socioprofessionnelle	43
Tableau N°11	La répartition des enquêtes selon l'ancienneté	44
Tableau N°12	La répartition des enquêtes selon le type de contrat	44
Tableau N°13	La répartition selon les bénéficiaires de la formation	45
Tableau N°14	La répartition selon type de la formation	45
Tableau N°15	La répartition selon l'évaluation	46
Tableau N°16	La répartition selon la mobilité en interne et sur quelle base	47
Tableau N°17	Les motifs de départ de deux années précédentes	50
Tableau N°18	Turnover du personnel	52

Les schémas

Numéro de schéma	Titre de schéma
Schéma N°1	Définition schématique de la GPEC (Mallet, 1991)

Les figures :

Numéro de figure	Titre	Page
Figure 1	Histogramme de La catégorie par sexe	39
Figure 2	Histogramme représente les motifs de départ du personnel	52
Figure 3	Circle relative au turnover du personnel de l'année 2021	53
Figure 4	Circle relative au turnover du personnel de l'année 2022	53

PLAN DE TRAVAIL

Liste des tableaux et schémas

Liste des abréviations

Introduction générale.....01

Chapitre I : Le déroulement de la GPEC

Introduction05

Section 1 : Généralité sur la GRH et la GPRH.....06

Section 2 : Présentation de la notion GPEC.....12

Section 3 : La mise en œuvre d'un dispositif de GPEC.....19

Conclusion27

Chapitre II : Présentation de l'entreprise SARL IBRAHIM & FILS

Section 1 : vu général sur la SARL IBRAHIM & FILS28

Section 2 : présentation du département RH.....33

Section 3 : méthode et technique de la recherche34

Chapitre III : La GPEC au sein de la SARL IBRAHIM & FILS

Section 1 : la GPEC au sein de l'organisation d'accueil38

Conclusion générale.....57

Bibliographie

Annexe

Introduction générale

Introduction

La gestion des ressources humaines s'inscrit aujourd'hui comme l'une des fonctions essentielles de l'entreprise. Elle conduit le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Aussi, elle définit les stratégies et les moyens en ressources humaines, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre un objectif de l'entreprise.

La GRH se définit, de façon générale comme : un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue¹.

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

Cette gestion des ressources humaines comporte plusieurs volets, parmi eux nous pouvons citer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui permet à l'entreprise de réduire l'écart entre les besoins de l'organisation et les ressources humaines disponible actuellement et celle nécessaire à moyen ou à long terme.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences et ses ressources humaines a ses propre besoins et si possible aux attentes des salariés concrètement, clairement reliait aux problématiques de formation et de rémunération des compétences, donne aussi la clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoirs faire chez les salariés, il les incite à développer leur employabilité a construire un projet professionnel².

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 anticipée, les écarts entre les

¹Sylvie st-ONGE et autre, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2éme édition Chenelière éducation, canada, 2004, P.

² Françoise Kerlan : guide de la GPEC, édition d'organisation,2004, P.16

Introduction générale

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 individuel³.

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

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet à l'entreprise de mieux repérer, gérer, d'identifier et d'adapter les compétences des RH à ses propres besoins et si possible aux attentes des salariés, elle doit inspirer la politique de gestion des personnels, dans toutes ses démontions et notamment, le recrutement, la formation et la promotion.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est avant tout un mode d'approche logique des questions liées à la GRH aussi qu'une composante de la gestion à moyen et long terme des besoins et des ressources en personnel d'une entreprise.

Nous essayons à travers notre étude de vérifier si SARL IBRAHIM & FILS IFRI pratique réellement la GPEC.

À cet effet, nous avons divisé notre travail en trois chapitres , la première qui est théorique , le premier chapitre porte sur le déroulement de la GPEC dont on a touché les points suivants : Généralité sur la GRH et la GPRH, puis on a présenté la notion GPEC, le deuxième chapitre qui porte sur la présentation de l'entreprise SARL IBRAHIM & FILS IFRI en suite le troisième chapitre qui porte sur Le processus de déroulement de la GPEC au sein de l'entreprise SARL IBRAHIM & FILS IFRI et finalement par l'analyse et l'interprétation des résultats.

Nous terminerons notre travail par une conclusion générale.

La problématique

« La G.R.H. 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 G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens

³ Françoise Kerlan : guide de la GPEC, 3ème Ed, l'organisation, paris,2007, P.80.

en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise⁴ ».

« La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. » Parmi les activités qui permettent à une organisation ou une entreprise de disposer de ressources nous pouvons identifier : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

« 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 juridiques⁵ ... »

La GPEC permet à l'entreprise d'identifier les compétences qui lui seront nécessaires pour la mise en œuvre de sa stratégie, de faciliter la mobilité des salariés et d'anticiper les besoins en formation. La GPEC est donc une opportunité pour l'entreprise et les salariés.

Ainsi pour la mise en œuvre de notre thème nous avons choisi la SARL IFRI, pour mieux cerner l'importance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans cette entreprise, Pour clarifier notre thème de recherche qui est sous l'intitulé de « la GPEC » nous avons choisi la problématique suivante : Qu'elle est la réalité des pratiques de la GPEC au niveau de l'entreprise IFRI ?

A partir de cette question principale on peut déduire les questions suivantes :

- Qu'est-ce que la GPEC ?
- Quels sont ses outils et les moyens de La mise en œuvre de la GPEC ?
- Quels sont ses apports ?

Les hypothèses :

L'hypothèse de travail est une proposition que l'on veut défendre ou discuter. Cette proposition est la réponse anticipée de la problématique.

⁴ Patrice Roussel est coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE créé en 1995.

⁵ L. MITHIS, « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ». Edition de l'Harmattan-avril 1990 ; P. 108.

Introduction générale

L'hypothèse, pour être crédible, doit s'appuyer sur des faits réels et être vérifiable selon des données qualitatives ou quantitatives. Il s'agit d'une ou de plusieurs phrases déclaratives.

Cela nous a menés à supposer deux hypothèses afin de répondre aux interrogations de la problématique qui se présente comme suite

Hypothèses 1 : La GPEC permet d'identifier les besoins futurs en personnel et en Compétences de l'entreprise IFRI.

Hypothèses 2 : la mise en œuvre et la politique de négociation de la GPEC au sein de l'entreprise IFRI

L'intérêt et l'objectif de l'étude :

L'intérêt de l'étude

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet aux responsables des ressources humaines, d'anticiper les besoins en ressources humaines de l'entreprise par rapport aux postes disponibles pour l'entreprise, en quantité et en qualité. Il peut élaborer un plan stratégique pour acquérir du personnel compétent pour le bon fonctionnement de l'entreprise et l'adéquation de l'emploi.

L'objectif de cette étude

- connaître l'intérêt de la GPEC au sein de l'entreprise et de démontrer l'apport de cette gestion dans le développement de son attractivité et sa performance
- Identifier les principes et les méthodes de mise en œuvre de la gestion de Compétences.
- Distinguer les différentes notions-clés propres à la GPEC.
- La GPEC permettre de maîtriser les évolutions des compétences.
- Comment IFRI a-t-elle bénéficié de cette démarche.
- Existe-t-elle-de pratique GPEC ou sein de l'entreprise IFRI ?

Chapitre 1 : le déroulement de la GPEC

Introduction :

La gestion des ressources humaine recouvre l'ensemble des divers domaines d'action permet aux entreprises de réaliser une forte valeur ajoutée, de relever tous les défis, de s'adapter à son environnement et enfin devenir agile et compétitive, et parmi ces domaines on peut citer : la gestion prévisionnel des emplois et des compétences.

La GPEC présente des intérêts réels pour toutes les entreprises et leurs salariés. C'est, entre autres, un outil permettant d'anticiper et de préparer l'avenir. Bien intégrée dans le management, on y trouve des leviers de motivation pour les collaborateurs.

La GPEC consiste en la conception et la mise en œuvre d'action préventives permettant d'anticiper des problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif des emplois et des compétences, face à des contraintes internes et externes à l'organisation. Il s'agit donc d'un cadre qui permet de coordonner les différents politiques de GRH dans le but « d'amortir » les déséquilibres prévisibles à moyen terme⁶.

La GPEC doit permettre aux entreprises de répondre aux enjeux économiques, techniques et humains de notre temps. C'est par l'adaptation permanente des compétences individuelles et collectives aux évolutions économiques, technologiques et sociales que les entreprises réussiront à rester compétitives. Les équipes dirigeantes doivent nécessairement mettre en œuvre des actions, des méthodes, des outils, qui bénéficient de l'adhésion de l'ensemble du personnel. C'est une démarche systémique qui intègre toutes les politiques et tous les dispositifs de l'ingénierie des compétences (recrutement, formation, appréciation...), les développements technologiques et organisationnels et qui privilégie le travail d'équipe et la communication.

Pour l'entreprise, La GPEC met en évidence sa responsabilité sociale, et ainsi lui permet d'avoir une image de marque plus importante. C'est aussi un outil de négociation sociale. Par ailleurs, l'anticipation des évolutions dans l'entreprise participe à préparer, suffisamment en amont, les nécessaires adaptations et à limiter, pour les salariés, les impacts des mutations lorsqu'elles sont inévitables. Enfin, la prise en compte des intérêts des salariés permet d'avoir une meilleure productivité de ceux-ci.

⁶ Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU. Gestion des Ressources Humaine. Édition PEARSON, page 1.

Section 1 : Généralité sur la GRH et la GPRH

1. Généralités sur la GRH :

1.1. Evolution historique de la GRH :

Ainsi, ces modèles traduisent, d'une part, l'évolution historique de la fonction de la GRH⁷ par exemple distinguent trois phases (voir le tableau suivant), en d'autre part, ils décrivent l'évolution des compétences du responsable des RH et de sa formation

Tableau N° 1 : L'évolution historique de la fonction de GRH

Période	Phase d'administration (1850-1950)	Phase de gestion (1960-1970)	Phase de développement (1980-)
Activité dominante	Administration, puis négociations, relations sociales...	Motivation, dynamisation, formation	Adaptation, prévision, gestion
Nom commun de la fonction	Service paye, administration du personnel, relations sociales	Relations humaines	Ressources humaines

Source : BOURREAU C. -DUBOIS et al, Economie sociale et droit : Le droit du travail, Ed : l'Harmattan, Paris, 2006

Les ressources documentaires qui tracent l'évolution de la fonction de RH tournent autour de cette représentation. Selon ses auteurs, la GRH est caractérisée par certaines activités telles que le recrutement, la sélection, la tenue des dossiers administratif des salariés, la formation, la gestion de la productivité du travail, les relations sociales.

L'apparition de la fonction ressources humaines est due à la volonté des entreprises de maintenir la morale et la coopération. On est ensuite passé « d'un pôle administration à un pôle développement » ou « de la fonction personnel sans chef de personnel (1830-1916) à des dirigeants professionnels des ressources humaines (1917-1990)⁸ »

⁷ BOURREAU C. -DUBOIS et al, Economie sociale et droit : Le droit du travail, Ed : l'Harmattan, Paris, 2006,

⁸A. MEIGNANT, « le « DRH » nouveau-il arrivé ? », Personnel, N° 413, Octobre, 2000, P. 17-27.

Le chef de personnel a pour mission de mettre en œuvre une administration de personnel, tandis que le directeur de ressources humaines élabore une gestion des RH.

1.2: Définition des champs des pratiques de la GRH :

La GRH est décrite aussi, dans la littérature, comme une somme de pratiques en évolution. Elles constituent des « guides opérationnels » pour les professionnels de la GRH (praticiens et formateurs). Quelles sont, donc, les techniques et les méthodes de gestion relatives à ces pratiques dites de GRH.

Selon MEIGNANT⁹ il existe six pratiques qui compose le GRH : le recrutement, la formation, l'organisation du travail, la gestion de carrières, la rémunération et les relations sociales.

Ces pratiques sont, relativement, présentes dans la plupart des manuels qui traite la GRH. On peut parfois les trouver sous d'autres appellations. Par exemple, Cadin, Guérin et Pigeyre¹⁰ optent pour : Les relations professionnelles, La gestion de l'anticipation, La flexibilité de ressources humaines, Les classifications et rémunération, Le recrutement, L'appréciation, La mobilité/la gestion des carrières et la formation professionnelle continue.

De sa part BOURNOIS et BARBET¹¹ propose une grille des pratiques de GRH (voir le tableau suivant).

⁹ A. MEIGNANT, « le « DRH » nouveau-il arrivé ? », Personnel, N° 413, Octobre, 2000, P. 17-27.

¹⁰ Cadin L., Guérin F., Pigeyre F., « Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie », Collection Gestion Sup, Éditions Dunod, Paris, 3e éd, 2007

¹¹ F. BOURNOIS et J. BARBET, Qu'est-ce que la GRH, Encyclopédie de gestion, 2eme édition, Ed : Economica, 1997, p : 273-275.

Tableau N° 2 : Signification de la grille C.O.R.E

Sigle	Signification	Définition ¹²
C	Communication	« Résulte du fonctionnement global de l'entreprise dont, entre transparence et manipulation, elle constitue l'indispensable ciment »
O	Organisation du travail	« Désigne les modes de délimitation, de division et d'intégration des activités de l'entreprise »
R	Rémunération	« Constitue l'une des principales rétributions que l'entreprise apporte aux salariés »
E	Emploi	« Rassemble ici les processus d'affectation des hommes aux postes et aux missions de l'entreprise : c'est-à-dire la gestion prévisionnelle et préventive des emplois, le recrutement, l'accueil et l'intégration, la gestion de la carrière et enfin la formation »

Source : F. BOURNOIS et J. BARBET, Qu'est-ce que la GRH, Encyclopédie de gestion. 1997

La description des pratiques de GRH est associée, souvent, à des outils et des méthodes qui expliquent les modalités d'exécution de chacune d'elle. Il s'agit de décrire comment la GRH est pratiquée dans les entreprises et à l'aide de quels instruments. IGALENS dans son ouvrage¹³ identifie, par exemple, La description et l'analyse des emplois, l'enrichissement des tâches, la direction participative par objectifs et l'informatisation concernant la période de 1961 à 1975. Il ajoute aussi, que plusieurs outils sont apparus depuis cette période (Voir le tableau suivant).

¹²F. BOURNOIS et J. BARBET, Qu'est-ce que la GRH, Encyclopédie de gestion, 2eme édition, Ed : Economica, 1997, p : 273-275

¹³ IGALENS J, ROUSSEL P., « méthodes de recherche en GRH », Ed : Economica, Paris, 1998.

Tableau N° 3 : Exemples d'outils de la GRH

Pratiques de la GRH (selon CORE)	Les outils (selon le livre de GUERRERO) ¹⁴	Les outils (selon les DRH) ¹⁵
Communication	Intranet	
Organisation du travail	La gestion de projet	
Rémunération	Grilles des salaires Gestion des primes Critères d'attributions des stock-options, du variable...	Enquête salariale (60%)
Emploi	Recrutement : guide d'entretien/la sélection des tests/les centres de mise en situation... GPEC : grille d'analyse des compétences/référentiels des compétences Evaluation : guide d'entretien annuel d'évaluation/ évaluation à 360° Formation : plan de formation/ les outils proposés par le législateur	Référentiels d'emplois et compétences (70%) Entretien annuel d'évaluation (96%) Bourse de mobilité (85%) Bilan de compétences ou de carrières (60%) Plan de développement et de formation (51%)

Source : IGALENS J, ROUSSEL P., « méthodes de recherche en GRH », Ed : Economica, Paris, 1998.

1.3 : Objectif de la GRH :

- ✓ **Les objectifs sociaux** : la gestion du personnel doit répondre aux besoins et aux défis de la société tout en minimisant l'impact négatif qu'ils pourraient avoir sur l'entreprise.

¹⁴ GUERRERO S., « les outils des RH, Ed : Dunod, Paris, 2004.

¹⁵ Enquête effectuée auprès de 53 DRH de grandes entreprises, à la question : Quels outils RH avez-vous mis en œuvre ? baromètre liaisons sociales-CSC, Liaisons sociales, Déc. 2003

- ✓ **Les objectifs organisationnels** : la gestion des ressources humaines n'est pas une fin en soi, ce n'est qu'un moyen d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs premiers. En d'autres termes, la gestion des ressources humaines est au service de l'entreprise.
- ✓ **Les objectifs fonctionnels** : il est nécessaire que les activités et le service responsable de la gestion des ressources humaines soient à la mesure de l'entreprise qu'ils servent. Des ressources sont gaspillées lorsque le service des ressources humaines est trop sophistiqué ou ne l'est pas assez par rapport aux besoins de l'entreprise, le service des ressources humaines doit être approprié à l'organisation dont il relève.
- ✓ **Les objectifs personnels** : il est aussi nécessaire de soutenir la réalisation des objectifs personnels des individus à leur emploi, au moins dans la mesure où ces objectifs améliorent la contribution de ces derniers à l'entreprise.

2 : Généralité sur la GPRH :

2.1 : Les fondements de la GPRH :

La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) est une préoccupation constante de l'ensemble des acteurs de la GRH, dont la mise en œuvre est essentielle dans le cadre des réformes en cours

La GPRH recouvre comme le souligne J.M. PERETI : « l'ensemble des outils et des méthodes permettant d'intégrer les notions de l'évolution et de changement prévus, ou souhaités et susceptibles de modifier tout ou une partie de l'effectif et des besoins de l'entreprise, l'ensemble des actions entreprises et les moyens mis en œuvre pour améliorer l'adéquation quantitative et qualitative entre les effectifs et les besoins actuels et futurs prévus ou souhaités de l'entreprise¹⁶ »

La fonction Ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant.

2.2. L'évolution des pratiques de la GPRH :

Les pratiques de gestion prévisionnelle des ressources sont liées au développement de la pensée stratégique. Celle-ci consiste à proposer aux entreprises des modèles de performance et de développement.

¹⁶ J.M. PERETI « gestion du personnel » Edition Vuibert Paris 1994

Selon les périodes et les caractéristiques de l'environnement économique, préoccupations fluctuent quant à la manière d'aborder la concurrence et assurer la réussite de l'entreprise. Grossièrement, on peut dire que l'état du marché est prépondérant : en période de croissance, les recommandations concernant la meilleure façon de se situer face au marché et à la concurrence ; lorsque la tendance générale est au déclin, l'accent est mis sur la recherche des capacités et atouts spécifiques intrinsèques.

Initiées avec les modèles de planification stratégique, les premières expérimentations ont tenté de planifier les besoins quantitatifs en main œuvre. Elle émanait essentiellement de grandes entreprises et consistaient en des modèles de simulation et / ou d'optimisation.

Progressivement, les préoccupations ont évolué vers des aspects plus qualitatifs, sous la forme de gestion des carrières dans les années 1970. Après une période d'une dizaine d'années de silence consécutives aux chocs pétroliers de 1973 et 1975, que personne n'avait su prévoir, la gestion prévisionnelle s'est orientée vers les emplois, en liaison avec les transformations et les restructurations des années 1980. Depuis les années 1990, la gestion prévisionnelle s'oriente davantage vers la gestion des compétences¹⁷.

2.3. Les objectifs de la GPRH :

Pour maintenir un équilibre constant, qualitatif et quantitatif, entre les emplois et les compétences, les entreprises ont utilisé la diversification des statuts. L'équilibre homme emploi repose sur des mesures d'adaptation à court terme, moyen et long terme dans le cadre d'une GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences).

➤ Au niveau quantitatif :

L'entreprise ne doit se trouver ni en sureffectif, ni en sous-effectif. Le sureffectif peut démotiver le personnel, et provoquer des coûts difficilement supportables. Le sous-effectif, par contre lui, crée une surcharge de travail, et peut provoquer des conséquences néfastes : non-respect des délais, diminution de la qualité, et aussi la dégradation du climat social.

➤ Au niveau qualitatif :

¹⁷DIETRICH Anne, PIGEYER Frédérique, Gestion des ressources humaines, Edition la découverte, Paris, 2005, P.59.

Adapter le personnel au poste de travail. Des compétences trop élevées peuvent démotiver le personnel et entraîner le turn-over. Par contre, leur baisse peut diminuer la qualité du travail, décourager le personnel, et augmenter les coûts de formation. Une organisation avancée de la fonction ressource humaine contribue largement au développement individuel et collectif des femmes et des hommes en son sein ; et ce, par la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines qui permet de préparer les meilleures conditions à une optimisation des ressources en fonction des besoins de l'entreprise¹⁸

Section 2 : Présentation de la notion GPEC

1. Définition des concepts clés :

La GPEC :

Est une réflexion stratégique qui se fait dans le développement de l'entreprise. Cette démarche d'ingénieurs des ressources humaines consiste à concevoir, mettre en œuvre et améliorer des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur le plan quantitatif « effectif », que sur le plan qualitatif « compétence ». Elle comporte une double dimension, collective et individuel¹⁹

Gestion prévisionnelle :

Selon J-M-Peretti c'est l'ensemble des outils et des méthodes permettant d'intégrer les notions de l'évolution et de changement prévus, ou souhaiter est susceptible de modifier tout une partie de l'effectif et des besoins de l'entreprise, l'ensemble des actions de l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour améliorer l'adéquation quantitative et qualitative entre les effectifs et les besoins actuels, et futurs prévus ou souhaités de l'entreprise²⁰.

Les compétences :

Et pour P. Gilbert et M. Parlier 1992 les compétences sont des « ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportement structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données²¹ »

¹⁸ Jean PIERE CITEAU, Gestion des ressources humaines, 3eme édition, Dalloz, Paris, 2000, P. 33.

¹⁹ Françoise Kelan, Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 3ème Ed, l'organisation, Paris, 2007, P.80.

²⁰ Peretti Jean-Marie, Gestion des ressources humaine, 15ème Édition, 2008.P.58.

²¹ Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2001, P.141.

La gestion des compétences :

Est un ensemble d'activités qui contribuent à réaliser la mission de l'organisation et à optimiser les prestations des collaborateurs, ainsi qu'à recruter et développer de manière optimale les compétences d'individus et d'équipes²².

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 objectifs²³ »

2 : De la GPE à la GPEC :

La notion de compétence, introduite dans les années 1990, vient bouleverser le vocabulaire de la GRH, mais aussi de la GPE. La démarche de GPE s'assouplit avec la logique de compétences et gagne surtout en approche plus qualitative. Nous observons la transition d'une logique de poste, de qualification et de classification à une logique de compétences et de contribution à la performance de l'entreprise (valeur ajoutée apportée par le salarié). En effet, l'approche par les compétences aide à mieux cerner les liens entre les problématiques de l'entreprise et ses ressources humaines (compétences, capacités d'adaptation, etc.). De nombreuses entreprises, aussi bien dans le secteur industriel que dans celui des services, engagent alors des négociations sur la GPEC ou introduisent une orientation qualitative dans les accords de GPE existants.

La gestion par les compétences s'inscrit au cœur de la GRH pour répondre aux différents besoins : accompagner les changements d'organisation, d'identification, d'évaluation et de développement des compétences, faciliter les évolutions de carrière, etc. Dans cette perspective, la GPEC doit contribuer à limiter les conséquences négatives des changements importants au sein de l'entreprise. Cependant, les certitudes qui ont fondé les politiques de l'emploi dans les années 1980 ont largement été remises en cause au début des années 1990.

De jeunes diplômés se sont retrouvés sans emploi dans un pays industrialisé, ce qui paraissait inimaginable quelques années auparavant. C'est ainsi que le contexte économique, plutôt sombre de la dernière décennie du XXe siècle va associer pour beaucoup le concept de GPEC à celui de plan social, et la gestion prévisionnelle devient celle des sureffectifs et des

²² Manuel GESTION DES COMPÉTENCES AU SEIN DE L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE, janvier 2018 ; P.4.

²³ Brino Alain. Dictionnaire d'économie et de science social. Ed ellipses, paris, 2005, P.186.

suppressions de postes. L'idée de recourir à la GPEC pour éviter les plans sociaux se révèle donc illusoire²⁴

3 : L'instrumentation de la GPEC :

Une gestion harmonieuse à court terme, il devrait être strictement basé sur les informations disponibles concernant à la fois les chiffres actuels de la population et les perspectives d'emploi. Cela fait partie de la logique de capacité qui permet la recherche et la mise en œuvre précoce de contre-mesures appropriées.

Mais la gestion à court terme seule ne suffit pas. Elle est impuissante face aux changements découverts tardivement. Elle reste sans réponse face aux interrogations du personnel sur son avenir, qui doit être complété par une vision à long terme

3.1 : Définition de la GPEC

La GPEC est une réflexion stratégique qui se fait dans le développement de l'entreprise. Cette démarche d'ingénieurs des ressources humaines consiste à concevoir, mettre en œuvre et améliorer des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur le plan quantitatif « effectif », que sur le plan qualitatif « compétence ». Elle comporte une double dimension, collective et individuelle²⁵

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil au service de la gestion des ressources humaines qui se définit généralement comme un processus itératif permettant à une organisation de disposer en temps voulu des personnes possédant les capacités et la motivation suffisantes pour « pouvoir », « savoir » et « vouloir » occuper les emplois, remplir les missions et exercer les activités qui se révéleront utiles à sa vie et à son évolution²⁶.

Ainsi Mallet a proposé une démarche de la GPEC à partir des considérations des ressources et des emplois actuels au regard des ressources et des emplois futurs selon le

Schéma²⁷ ci-après :

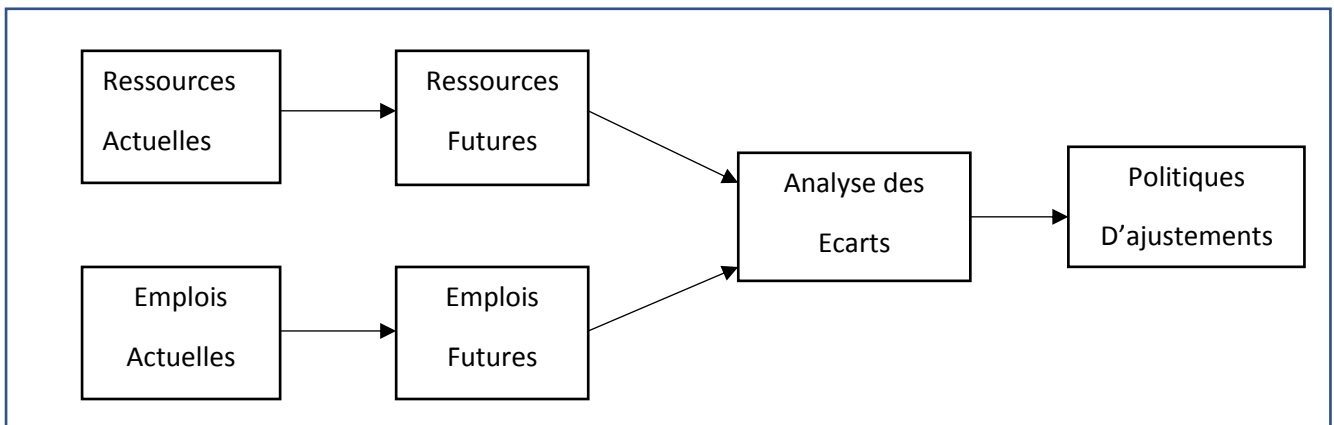
²⁴Loïc CADI, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, « gestion des ressources humaines : pratique et élément de théorie », édition DUNOD, Paris, 1997, P.81.

²⁵ Françoise Kelan, Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 3^{ème} Ed, l'organisation, Paris, 2007, P.80.

²⁶BATAL. Christian, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », Tome 1, Editions d'Organisation, 2000, P. 47.

²⁷ J.P. Citeau, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique », P.64.

Schéma 1 : Définition schématique de la GPEC (Mallet, 1991)



Source : B. Bencherqui et al. « Une nouvelle dynamique pour la GPEC », P.4.

3.2. La double dimension de la GPEC :

La GPEC comporte une double dimension, collective et individuelle. Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Sur plan individuel, cela permet à chaque salarié d'être acteur face au marché, d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évaluation professionnelle²⁸.

3.3. Les caractéristiques de la GPEC :

Les principales caractéristiques de la GPEC peuvent se résumer ainsi :

- 1-La GPEC est un mode d'action d'approche globale et préventive de la GPEC ;
- 2-La GPEC est un mode d'action intégré à la stratégie d'ensemble de l'entreprise ;
- 3-La GPEC est un mode de gestion participative des ressources humaines²⁹.

3.4. Les objectifs de la GPEC :

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

²⁸ WEISS Dimitri, Les ressources humaines, 2eme édition, Ed. D'Organisation, Paris, 1999, P.395.

²⁹CITEAU Jean pierre, Op.cit. P.6.

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

Pour les salariés : elle devrait permettre à chacun de se construire un chemin professionnel, chemin qui soit aussi cohérent que possible avec l'évolution de l'entreprise³⁰.

4. Les principaux concepts liés à la GPEC ³¹:

- **L'intégration stratégique** : la GPEC est voulue comme une composante de la stratégie (et non comme sa résultante). Elle ne peut résulter de l'initiative isolée d'une direction des ressources humaines. Elle découle d'une volonté exprimée au niveau le plus élevé par la direction générale de l'entreprise. Le caractère intégré de la gestion prévisionnelle ne porte pas que sur les décisions stratégiques, il est également requis aux autres niveaux de décision et entre ces niveaux eux-mêmes.
- **L'anticipation** : Un élément caractéristique de la démarche de GPEC est l'effort constant pour démarquer cette démarche d'une vision statique de l'analyse prévisionnelle. Pensée comme une discipline nouvelle de gestion, la GPEC est voulue comme un instrument d'aide à la décision (Prévoir n'implique pas que l'on agisse en fonction de l'hypothèse émise...en revanche anticiper les avenir possibles permet de prendre de l'avance, d'agir suffisamment à temps pour entamer un processus d'évolution).
- **L'emploi type** : L'emploi type y désigne un ensemble de situations de travail dont les caractéristiques sont suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu.
- **L'orientation professionnelle continue** : La GPEC, tout en anticipant les besoins de l'entreprise, doit s'efforcer d'y intégrer les attentes et les potentiels des personnes ayant élaboré un projet d'évolution professionnelle. D'où l'intérêt

³⁰Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, Gestion des Ressources humaines, PEARSON Education, passim, P. 6-8.

³¹ Dimitri Weiss, opcit, passim, P.499-500

des promoteurs de la GPEC pour l'orientation professionnelle continue s'inscrivant dans l'idée d'autogestion de sa propre évolution professionnelle.

- **La compétence** : Dernier terme de l'expression « GPEC », la compétence constitue la clé de voute du modèle. Elle est ce que l'on cherche à gérer à travers la GPEC. Par ce concept les promoteurs de la GPEC entendent réaliser une double connexion. Placée entre besoins (les compétences requises) et ressources (les compétences acquises), c'est par elle que s'exprime l'adéquation dans ses aspects qualitatifs C'est aussi deuxième connexion, la compétence qui prolonge les analyses globales et permet de passer de la gestion collective à la gestion individuelle. La gestion des ressources humaines se décline alors dans le langage des compétences : de l'acquisition de compétence (recrutement) à leur cession (licenciement), en passant par leur développement (formation) ou par leur reconnaissance (classification et rémunération).
- **L'employabilité** : Si l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi, du moins doit-elle assurer l'employabilité à ses salariés, celle-ci se définit comme l'attractivité que présente un salarié sur le marché du travail (interne ou externe), c'est-à-dire comme la possibilité de trouver un emploi à de conditions acceptables par les deux parties. L'employabilité est une coresponsabilité du salarié et de l'entreprise. Concernant le salarié, elle est liée à la valeur des compétences maîtrisées mais aussi à l'existence d'un projet professionnel, à la capacité de se situer sur le marché de l'emploi, à la capacité de présenter concrètement ses réalisations, au repérage des ses caractéristiques personnelles...concernant l'entreprise, de nombreux dispositifs contribuent à son développement : une gestion des compétences, des informations sur la stratégie de l'entreprise, des dispositifs de mobilité, des organisations du travail responsabilisantes et qualifiante³²

5.L'intérêt de l'entreprise a élaboré un plan de GPEC :

La GPEC désigne un outil RH permettant de maîtriser les évolutions de l'emploi, notamment afin de détecter les métiers stratégiques et d'anticiper les besoins en compétences d'une entreprise. Elle peut aussi être définie comme étant un processus grâce

³² Dimitri Weiss, opcit, passim, P.499-500

auquel est élaborée la spécification des compétences requises à la réalisation d'une tâche, d'une mission, ou d'un projet précis au sein de l'entreprise. En utilisant la GPEC, l'entreprise peut donc viser plusieurs objectifs³³

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

6.Le processus de la GPEC :

Depuis la loi du 18 janvier 2005, loi de cohésion sociale, les entreprises de plus de 300 salariés ont obligation de mettre en place un accord de méthode GPEC. S'engage tous les trois ans à 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 l'est informé, ainsi que sur les mesures de formation, de validation des acquis d'expérience, de bilan de compétences 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
- 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 rencontrées par l'organisation. A partir de ces observations, des corrections peuvent être opérées. Pour que ces

³³ COLARDYN DANIELLE Gestion des compétences et mobilité professionnelle » P.15.

solutions, soient véritablement efficaces, il est nécessaire de réaliser un suivi régulier des politiques mises en œuvre, notamment au moyen de tableau de bord.

- Suivi et évaluation : un 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 besoins³⁴

7. Les acteurs de la GPEC :

- **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.

Section 3 : La mise en œuvre d'un dispositif de GPEC :

1. L'élaboration d'un plan de GPEC :

Le préalable est la connaissance du personnel de l'entreprise, il faut définir ce qu'est l'effectif de l'entreprise, connaître les mouvements, entrées et sorties qui le modifient et

³⁴ LETHIELLEUX Laitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5eme édition, Paris, 2011/2012, P.51.

suivre son évolution. Il est également nécessaire d'analyser la structure de la main-d'œuvre selon les principales caractéristiques

1.1. Les outils de la GPEC :

Les outils de la GPEC sont multiples et d'un maniement plus ou moins complexe. Certains font partie depuis longtemps de la boîte à outils du gestionnaire de personnel, toutefois le développement récent de concepts et de méthodes plus formalisés sont un signe de maturation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les entreprises. Leur utilisation est liée aux différentes étapes de la démarche.

On peut les répertorier selon trois grands types :

- Les outils d'observation.
- Les outils d'analyse de l'emploi.
- Les outils de suivi des ressources humaines.

1.1.1. Les outils d'observation :

Les outils d'observation de la démographie de l'entreprise (pyramides des âges, pyramide des anciennetés, structures de qualification, matrices de formation) restent des outils de diagnostic privilégiés car ils permettent de mettre en valeur des caractéristiques objectives et aisément identifiables des ressources humaines : évolution de l'âge moyen, modes de distribution de la population, rajeunissement ou vieillissement de la population, profil des qualifications et des compétences

On retrouve généralement l'essentiel de ces données dans le bilan social ou les tableaux de bord sociaux des entreprises³⁵

1.1.2. les outils d'analyse des emplois :

➤ La cartographie des métiers :

Elle consiste en une représentation ordonnée des métiers, elle met l'accent sur les évolutions en cours et prévisibles des métiers en intégrant dans ses modalités de description une dimension prospective. Il s'agit de faire un état des lieux des métiers en les décrivant à travers leurs activités et leurs compétences essentielles. La construction de cet outil de référence s'appuie principalement sur les observations des métiers

³⁵ CITEAU Jean-Pierre et BAREL Yvan, Gestion des ressources humaines, 5ème édition Dalloz P.75.

existants au sein de l'entreprise et il permettra à cette dernière de représenter graphiquement les passerelles logiques de passage d'un emploi à l'autre.

La cartographie des métiers va permettre à l'entreprise :

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

➤ **Le référentiel de compétences :**

C'est un document qui consiste à expliciter les attentes d'un emploi, en termes de compétences, envers le salarié. En effet, chaque emploi exige des compétences bien précises, il convient donc de définir les niveaux de compétences requises pour la réalisation des activités et elles seront ensuite regroupées et hiérarchisées. Il permettra de mettre en place la liste des compétences nécessaires à l'exercice de chaque emploi et des compétences qu'il convient de développer dans les années à venir et il contribuera au diagnostic des compétences indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise.

1.1.3.les outils de suivi des ressources humaines :

➤ **L'entretien professionnel**

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

emplois et des compétences et de discuter sur le travail du salarié et de lui communiquer les appréciations.

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

Lors de cet entretien, les responsables doivent éviter toute forme de subjectivité pour laisser place à l'objectivité. Il doit être reçu positivement par le salarié. Dans le cas où cet entretien a été positif pour le salarié, ce dernier aura envie d'effectuer la même démarche envers ses subordonnés. En conséquence, les entretiens doivent systématiquement être menés du haut vers le bas de la hiérarchie³⁶

➤ **Le bilan de compétences :**

Afin de permettre le suivi des carrières de chaque employé, l'entreprise met à la disposition des membres de son personnel un outil permettant de répondre à de multiples besoins professionnels. Cet outil, qui est le bilan de compétence, a des objectifs divers. Il est constitué de plusieurs tests qui ont pour but d'identifier des éléments qui aident dans la prise de décisions des orientations à prévoir au sein de l'entreprise. Il traite de la formation initiale de la personne, de ses intérêts professionnels, de ses motivations et de ses aptitudes et qualités³⁷

1.2.La démarche de la GPEC³⁸ :

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

1. Identification de la problématique et analyse de la situation
2. Définition d'un plan d'action et politiques d'ajustements
3. Mise en œuvre et évaluation du plan d'action

Première étape : Identification de la problématique et analyse de la situation :

³⁶ KERLAN Françoise. 86.

³⁷ KERLAN Françoise, Op.cit., P.72.

³⁸ Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim Mazouli, Valérie NEVEU, opcit, passim, P.6-8.

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

Quelle est la situation actuelle des emplois, des effectifs et des compétences ? c'est-à-dire les besoins quantitatifs et qualitatifs en emploi, cela suppose une définition rigoureuse des emplois en identifiant pour chacun d'eux le degré de technicité correspondant, le niveau d'information associé ainsi que le niveau de valeur ajouté apporté par l'emploi (notion d'emploi –type) Quel est l'impact du projet d'entreprise sur la situation des emplois, des effectifs et des compétences ? Quels seront les emplois, les effectifs et les compétences à l'horizon déterminé si aucune décision ne vient modifier les orientations actuelles ? Où sont les écarts éventuels au regard des besoins immédiats ou futurs ?

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

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

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

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

Troisième étape : mise en œuvre et évaluation du plan d'action :

L'accompagnement d'une démarche de GPEC suppose la mise en place d'une structure «ad hoc », conçue spécifiquement pour répondre aux besoins d'interdisciplinarité et de

transparence exigés par les circonstances. Un tel dispositif comprend ordinairement un comité de pilotage et un ou plusieurs groupes de projet.

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

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

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

2. Limite, condition de succès et apport de la GPEC :

2.1. Les limites de la GPEC :

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

- La mise en place d'une stratégie d'organisation et d'emploi est délicate à cause de l'évolution des circonstances. Les choix à l'égard de cette stratégie peuvent être nombreux au fil du temps. On peut également souligner la difficulté d'anticiper les comportements des salariés³⁹
- Difficultés en termes de prévision. En effet, l'avenir est incertain il sera donc difficile pour l'entreprise de déterminer des pratiques qui vont toujours correspondre aux enjeux affichés.
- Difficulté d'évaluer le personnel car le fait d'intervenir dans l'évaluation des compétences conduit souvent l'entreprise à des changements organisationnels. Il est également difficile de supprimer des postes et d'en proposer d'autres.

³⁹PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 8ème Edition, Paris, 2003-2004, P. 181.

- 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 éviter⁴⁰
- Le management des compétences est une évolution culturelle qui nécessitera un temps d'adaptation très long au niveau de l'entreprise.

2.2. Les conditions de succès⁴¹

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

- Sur un engagement précis de la direction de l'entreprise auquel on peut se référer dans la durée ; l'idée que la variable emploi-ressources humaines est un des volets du développement stratégique de l'entreprise doit être clairement affichée par la direction générale.
- Sur l'implication des responsables opérationnels qui n'ont pas nécessairement au départ une vision claire de l'apport de la GPEC, à l'amélioration des résultats dont ils sont comptables, et qui pourtant seront les seuls à pouvoir donner une suite concrète aux analyses effectuées.
- Sur l'information donnée aux salariés quant aux possibilités d'évolution de carrière puisque ce sont eux qui, par le jeu de leur parcours professionnel, restent au cœur du dispositif de l'allocation optimale des ressources humaines.
- Sur l'information, voire la participation des instances de représentation du personnel.
- Sur l'adéquation des règles et des procédures aux objectifs visés et donc ne pas procéder, par exemples ; à des recrutements externes là où l'analyse a fait apparaître dans l'entreprise des pépinières de salariés disponibles pour ces emplois.

⁴⁰ SOUTENAIN J.F, FARCET.P, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Foucher, Paris, P. 277.

⁴¹ CITEAU Jean-Pierre Yvan, op.cit. P.81.

- Sur la capacité des directions des ressources humaines à mettre en œuvre les analyses et les plans d'action dans lesquels interagissent des acteurs multiples.

2.2. Les apports de GPEC⁴² :

- **Pour l'entreprise** : la GPEC permet de disposer de collaborateurs ayant les compétences attendues pour occuper les emplois futurs et ainsi répondre aux besoins des marchés de la PME.

La GPEC propose des carrières professionnelles motivantes aux salariés, renforce la motivation au travail, concilie compétitivité et valorisation du potentiel humain.

S'agissant d'une démarche préventive, elle prépare les collaborateurs et la PME à l'avenir, et réduit les coûts d'adaptation, tout en permettant une gestion plus efficace des changements.

- **Pour le collaborateur** : il bénéficie de formations qui permettent de développer ses compétences et de garantir son employabilité sur le marché du travail.

La GPEC valorise le salarié, lui permet d'envisager un parcours professionnel évolutif, contribue à sa motivation au travail, à son épanouissement.

⁴² <http://Sitededie.fontaine-picard.com>. « Fiche savoirs la GPEC » P.1

Conclusion :

À travers ce chapitre, on constate que la GPEC se révèle comme une réponse aux dirigeants d'entreprises, dans leur recherche du meilleur compromis entre l'incertitude économique du lendemain, liée :

- a un contexte concurrentiel de fortes mutations technologique et économique.
- un monde professionnel marqué par une évolution rapide des métiers et des exigences croissantes,
- la recherche des solutions favorisant le développement d'une RH compétente.

Entant qu'outil de prévention et d'adaptation de l'entreprise à son environnement, la GPEC permet de passer d'une vision à court terme à celle à moyen ou long terme, afin d'éviter des surprises par des événements pouvant avoir une incidence sur la GRH (Retraite, décès, Licenciement) et la productivité et la pérennisation de l'entreprise.

Chapitre 2 : présentation de l'entreprise SARL IFRI

Ce chapitre est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil et dans la première section vue général sur la SARL Ibrahim & FILS « ifri », et la deuxième section c'est la présentation du département de RH.

Section 01 : vue générale sur la SARL Ibrahim & FILS « ifri⁴³ »

La SARL Ibrahim et fils « ifri » est une société porteuse du nom d'une région historique, ou s'est déroulé le congrès de la Soummam. Ce qui contribue davantage à la notoriété de l'entreprise.

1.1. Historique et situation géographique :

L'entreprise Ibrahim et fils est une société familiale créée en 1986 à Ouzellaguen « Elle est la première entreprise privée à amener une expérience de production d'eaux minérales ». Ce n'est que dix ans plus tard en 1996 que l'entreprise hérite du statut juridique d'une SNC « société en nom collectif » puis du statut de SARL « société à responsabilité limitée » composée d'un ensemble d'associés.

La « SARL Ibrahim & FILS » est une société industrielle qui opère dans l'agro-alimentaire, spécialisée dans le domaine des boissons diverses. Elle est située à Ighzer Amokrane, dans la commune d'IFRI Ouzellaguen.

La production de la SARL était de cinq millions de bouteilles en 1996, son capital est de 1293, 000, 000,00 DA son numéro de registre de commerce est 98b01856 du 18/02/98.

L'évolution rapide du chiffre d'affaires de la société, de ces dernières années est due à l'expansion de cette dernière et à l'acquisition de nouveaux marchés, ayant couvert une partie de la demande du marché national, la société s'est lancée dans l'exportation de ses produits vers l'étranger. Cependant, la société ne cesse d'influencer ses investissements afin d'étendre son réseau vers d'autres pays.

Aujourd'hui, IFRI est réputée pour ses produits, en particulier l'eau minérale, les boissons gazeuses et les jus.

1.2. Missions et activités :

La société travaille 24/24 heures avec des lignes de productions automatisées et équipées de systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les étapes de la production. Grâce aux options technologiques qui ont prévalu lors du choix des équipements de production et de contrôle, « IFRI » accroît sans cesse ses capacités. Elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme à savoir :

- **L'eau minérale naturelle :** actuellement leader sur le marché algérien, l'entreprise produit deux types :
 - Non gazeuses.
 - Gazéifiée
- **L'eau minérale naturelle au bouchon sport :** l'entreprise est conduite uniquement en PET, car il est destiné aux sportifs.

⁴³ Document IFRI

- **L'eau minérale naturelle gazéifiée aromatisée** : l'entreprise dispose de trois types de produits (citron, orange, menthes).
- **Les sodas** : Dans cette catégorie, « infra » la développe côté des sodas normaux, les sodas light.
- **Les sodas** : orange, pomme, citron, fraise.
- **Les sodas light** : orange, citron, pomme, et pomme verte.
- **Les boissons fruitées** : leader dans ce créneau, par l'élargissement de la gamme, notamment dans le segment des jus en pet, cette dernière filière verra sa gamme élargie par des produits innovant sur le marché.

1.3.L'environnement de l'entreprise :

La « SARL IBRAHIM & FILS » comme toute entreprise moderne établit des relations avec un environnement de consommateurs constitue essentiellement de consommateur ou client et ses fournisseurs avec toutes les contraintes en amont et en aval .la société « ifri » opéré avec les acteurs économiques tant nationaux qu'étrangers suivants :

- **Le marché des fournisseurs** :
 - Les fournisseurs des biens (matières premières, pièce de rechange)
 - Les fournisseurs de services (répartition et maintenance).
- **Le marché de consommateurs** : Il représente la clientèle de la société IFRI, qui couvre la quasi-totalité du pays, car elle a mis à disposition plusieurs marques et de qualités. Elle dispose de 1500 clients divers.

❖ Les objectifs de l'organisme :

La réalisation des objectifs de l'entreprise est relative a la mise en place de certains processus parmi lesquels, celui de la gestion par objectif. Présenté selon cette classification :

- **Classification des objectifs par catégorie** :
 - **Economique**
 - Développement de la région.
 - Amélioration du pouvoir d'achat.
 - **Social**
 - Le taux de chômage dans cette localité a énormément baissé plus de (1600 postes de travail).
 - **Environnement**
 - Son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet toxique on déchets polluants).
- **Classification par terme** :
 - **Les objectifs stratégiques**
 - Être leader dans son domaine (marché des eaux minérales et boissons diverses).
 - Avoir plus de postes sur le marché international.
 - Assuré la durabilité de l'entreprise et suivre l'évolution du marché des eaux minérales et boissons diverses.
 - **Les objectifs opérationnels** :

Chaque responsable de service de la société doit traduire les objectifs opérationnels en plan.

✓ **Aspect financier**

- Amélioration de la rentabilité de la société.
- Augmentation des bénéfices.
- Amélioration de la trésorerie.

✓ **Aspect commercial**

- Avoir une image de marque, par la mise en place d'un bon plan marketing.
- Augmenté le chiffre d'affaires, par augmentation des ventes.
- Être compétitif sur le marché sur en améliorant le rapport qualité /prix.

✓ **Aspect production**

- La maîtrise des outils de production.
- La maîtrise des coûts.

✓ **Aspect approvisionnement**

- Maîtrise les coûts d'achat en améliorant le rapport qualité-prix.
- Développer et améliorer la gestion des stocks.

1.4. Les différents services de l'organisme :

La structure organisationnelle des différents services et fonctions de l'entreprise ainsi que leurs missions est représentées par organigramme.

• **Direction générale :**

L'entreprise est dirigée par un directeur général qui applique les décisions prises par les différents conseils d'administration et s'assure de l'exécution parfaite des travaux.

• **Secrétariat :**

Par sa nature d'organe d'accueil, il est chargé de :

- Orientation et réception des clients et des fournisseurs par voies de communication soit verbale, écrite ou téléphonique.
- Organisation des différents rendez-vous.

• **Service informatique :**

- Développement et réalisation des projets informatique.
- Maintenance du système informatique.
- Sauvegarde et archive des données de la société.
- Formation du personnel dans les techniques informatiques.

• **Service commercial :**

- Etablir les formats et les ordres de versements pour clients.
- Recevoir les bons de commande des clients.
- Etablir et viser les factures et les bons de livraison.

• **Services approvisionnement :**

- Prendre en charge la gestion des achats.
- Assure le suivi des commandes juste à leur satisfaction en assurant les délais comptables avec l'urgence de besoins et à moindre cout.

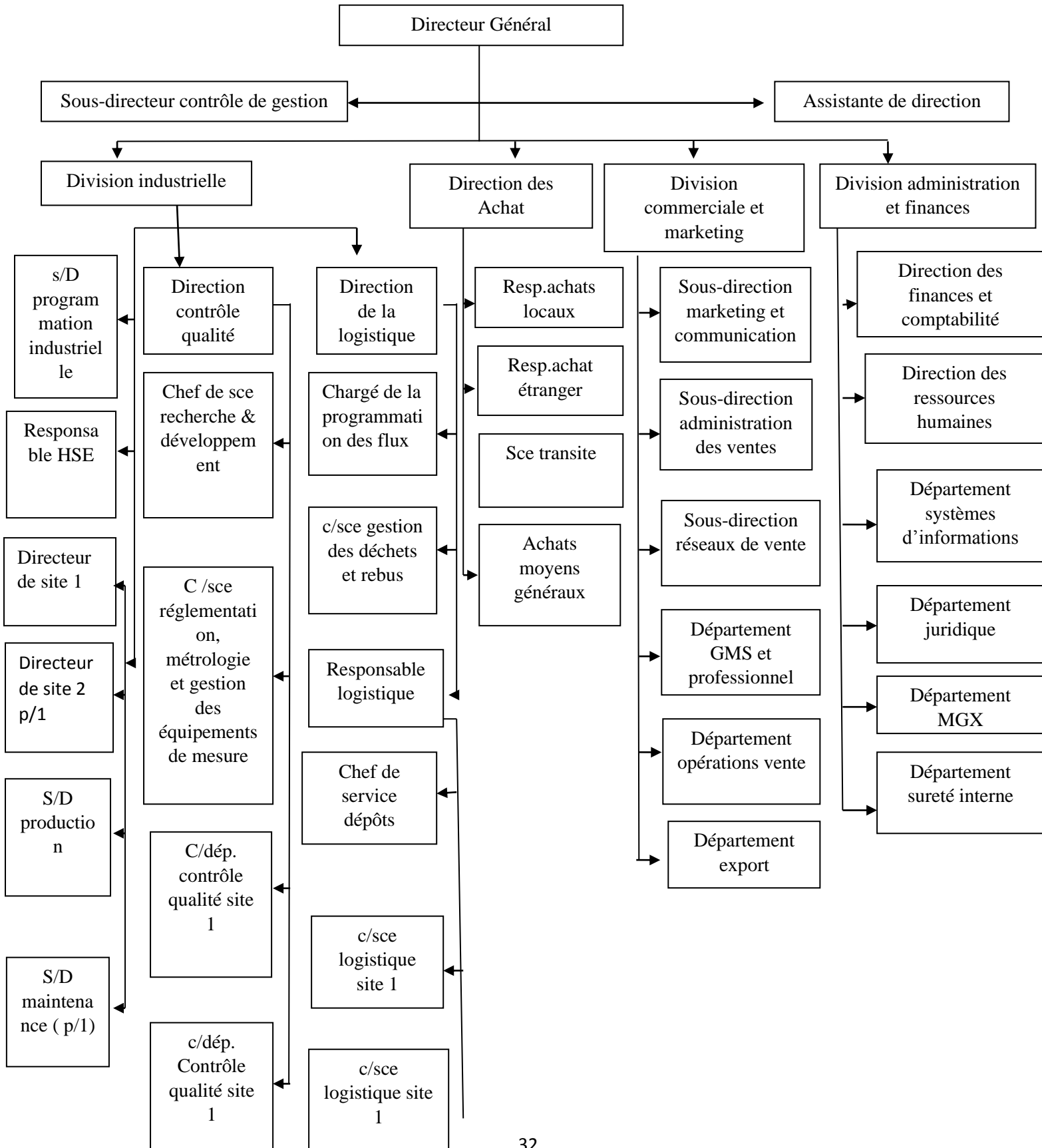
• **Service de gestion des stocks :**

- Veille à la bonne tenue des stocks.
- Coordonne les activités des magasiniers.
- Traitement des différents documents relatifs aux entrées et sorties de marchandises des divers magasiniers
- **Service (HSE) :**
 - Veille à la prévention en matière de sécurité.
 - Intervenir en cas d'incendie ou d'accident.
 - Assurer le maintien de l'équipement de protection individuelle
- **Service technique :**
 - Veille au bon fonctionnement des équipements de production.
 - Réglage des machines.
 - Assurer la maintenance des machines.
 - Assurer la maintenance et l'entretien des véhicules.
- **Service finance et comptabilité :**
 - Assure la conformité des opérations comptable.
 - Planifie les financements et les investissements
 - Gérer les recettes et les dépenses.
 - Etablissement des situations financières
- **Service de production :**
 - Le contrôle et suivi de la satisfaction de la production.
 - Chargé de la gestion du carnet de bord de la production.
 - Responsable du personnel de la production.
- **Service de qualité :**
 - Mise en place des procédures de travail de chaque structure.
 - Assure que les processus nécessaires au système de management de qualité sont établis, mis en œuvre et entretenus.
 - Représenter l'organigramme de la qualité.
- **La direction des ressources humaines :**

Ses fonctions sont : paie, suivi de carrière, formation, ce service en plus du règlement des problèmes sociaux du personnel, de la bonne tenue de ses dossiers et du suivi de ses mouvements et carrières, élabore également les paies.

❖ **L'organigramme général de l'organisme :**

Organigramme de la direction générale SARL ifri





Section 02 : Présentation du département RH

2.1. Description des différents services du département RH :

Le département ressources humaines est chargé d'assurer à l'entreprise, l'acquisition du personnel, le suivi de sa carrière, la formation du personnel, jusqu'au en retraite, il est composé de :

❖ Service recrutement & formation :

Son rôle l'acquisition du personnel selon les besoins de l'entreprise et suivant les missions qui lui assignées tel que :

- Etablissement et exploitation des plans de recrutement.
- Etablissement des demandes de vocation du personnel.
- Mettre en œuvre et gérer la banque d'un personnel forme.
- Planifier et élaborer des plans de formation émise par les différentes structures.
- Consolider à l'échelle du groupe les plans et les bilans de formation.
- Concevoir et mettre en œuvre les dispositifs de la formation communs (ingénierie, mise en œuvre suivi et évaluation)

❖ Service du personnel :

Diriger par un chef du service personnel ; ce service contient les membres suivants :

● Gestionnaires du personnel chargé de :

- L'application de la réglementation en matière de législation de travail et remplir les registres réglementaires voir.
- Le registre du personnel (entrée, sortie).
- Le registre personne étranger (entrée, sortie).
- Le registre congés annuels.
- Veiller à la bonne utilisation du personnel dans le cadre de l'organisation adoptée ; suivre l'évolution des carrières du personnel.
- Tenir le fichier personnel : pointage (l'entreprise dispose d'une pointeuse automatique mais on maintient toujours le pointage manuel).
- Assurer le maintien de la descriptive générale ; procéder à la formation des dossiers de recrutement.
- Assurer la gestion des stocks selon les normes requise.

❖ Chef de service de paie :

Au niveau de ce service on trouve :

- Exploitation pointage et paie, avant l'établissement des bulletins de paie nous procédant à la vérification de pointage émise par le chef de service.
- Etablissement des relevés des émoluments de la déclaration annuelle de salaire.
- Pour avoir un crédit bancaire.
- Registres légaux, c'est le livre de paie.
- Préparé et suivis les dossiers des salaries.
- Avance et prêt, c'est l'avance de salaire par le service de paie et la direction RH.

- Rapport d'active du mois

❖ **Chef de services moyens généraux :**

Un service dirige par un responsable moyen généraux sous lequel on trouve les membres ci-dessus :

- Un approvisionneur
- Un agent de saisie.
- Deux magasiniers
- Un agent d'hygiènes et d'entretien.
- Une femme de ménage
- Fournir et assurer l'entretien des bâtiments des espaces de travail et des installations (électricité, plomberie, peinture, soudure)
- Veille à la gestion des stocks moyens généraux et espace vert.

3.2. Les objectifs du département :

L'objectif du département de ressources humaines est la prospection et le recrutement du potentiel humain et de son développement en vue de réaliser la meilleure performance possible.

• **Ses objectifs sont :**

- Rechercher et sélectionner le potentiel humain.
- Contribuer à l'optimisation de l'emploi.
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel
- Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par des actions de formation (perfectionnement et spécialisation).

Section 3 : Méthode et technique de recherche

Introduction :

La méthodologique désigne l'ensemble des moyens qui ont été mis en place, au cours de la préparation du mémoire, pour regrouper des informations et participer à leur analyse.

La recherche sur le terrain est aussi un moyen nécessaire et important pour arriver enfin aux vérités existantes dans la population d'étude, et cela pour la confirmation des réalités.

1. Méthode et technique de recherche

1.1. La méthode de recherche :

La recherche est un effort pour trouver quelque chose ou un effort de l'esprit vers la connaissance⁴⁴

Selon D. Bruno : la recherche est un exercice systématique et méthodique portant sur l'étude d'un problème ou d'une question et mettant en cause des faits qui doivent être vérifiables

⁴⁴ Le grain, M., 1994, P. 945.

en vue d'atteindre une fin : la résolution d'un problème ou la réponse à une question ou d'une hypothèse préalable, la recherche exige ipso facto un travail d'interprétation⁴⁵

Afin de découvrir les principales raisons de notre étude et de comprendre le degré de corrélation entre les aspects théoriques et pratiques, nous avons utilisé la méthode quantitative.

La méthode quantitative se présente comme suit :

La méthode quantitative :est une technique de collecte de données qui permet au chercheur d'analyser des comportements, des opinions, ou même des attentes en quantité.

On a utilisé aussi une autre méthode qui est qualitative juste pour définir les caractéristiques de notre population de l'enquête.

1.2. Choix de la technique

Parmi les techniques de recherche que nous avons utilisées durant la réalisation de notre recherche est les techniques :

1.2.1. Pré enquête :

Elle permet de situer l'objet d'étude dans un contexte global (sociologique, économique, historique, psychologique) et de formuler des hypothèses générales. Bien que cruciale, cette étape est peu formalisée. Tous les supports ou moyens d'information accessibles sont exploités, il peut ainsi s'agir de réaliser une observation directe ou de mettre en œuvre une méthode documentaliste⁴⁶.

Nous avons d'abord mené une pré-enquête à travers des entretiens auprès de différents départements, et enfin l'avons subdivisé en plusieurs services, nous avons essayé de mener des entretiens avec un échantillon restreint de responsables de différents départements Afin de comprendre notre terrain de recherche, clarifier et définir notre terrain de recherche, et identifier les techniques de recherche les plus appropriées pour notre sujet et notre question de recherche

Réaliser une pré-enquête nous aide à :

- Possibilité d'effectuer nos recherches dans ce domaine ;
- Limité notre échantillon d'étude ;

⁴⁵D. Bruno 1994, P. 85.

⁴⁶Salès-Wuillemin, E. (2006). Méthodologie de l'enquête, in : M., Bromberg et A., Trognon (Eds.) Psychologie Sociale 1, Presses Universitaires de France. 45-77.

- Identifier nos terrains d'études pour permettre des liens théoriques et pratiques.

1.2.2. L'enquête :

Nous avons procédé à une enquête, entre le 19 mars jusqu'à 17 avril, au pré de l'entreprise la SARL IFRI, où nous avons l'opportunité de questionner un nombre important de collaborateurs, dans le but de :

- Collecter des informations nécessaires pour découvrir certaines caractéristiques des membres de notre échantillon.
- Compléter notre questionnaire qui contient 17 questions.
- Confirmer ou infirmer nos hypothèses.

1.2.3. Guide d'entretien :

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

L'entretien semi-directif ou l'entrevue semi dirigée selon Savoie-Zajc, L. est :« une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes⁴⁷ »

Nous avons opté pour l'entretien semi-directif en vue de collecter le maximum d'information et afin de donner une certaine liberté à l'interviewé

1.2.4. La population d'étude (L'échantillonnage) :

Le mot « échantillon » peut prendre une double signification. Au sens strict ou opérationnel, il désigne exclusivement le résultat d'une démarche visant à prélever une partie d'un tout bien déterminé ; au sens large, il désigne le résultat de n'importe quelle opération visant à constituer le corpus empirique d'une recherche⁴⁸

Après à avoir choisir l'entreprise (SARL IFRI) on a opté un échantillon probabiliste pour obtenir les informations nécessaires.

⁴⁷Savoie-Zajc.L. (1997, P. 263-285.

⁴⁸ ROSE, G. (1982). Deciphering Sociological Research, Londres, McMillan Press.P.49.

« L'échantillonnage probabiliste est un type d'échantillonnage où la probabilité d'être sélectionné est connue pour chaque élément d'une population et qui permet d'estimer le degré de représentativité de l'échantillon⁴⁹ ».

Notre enquête a été orientée en priorité vers l'ensemble des cadres de la Direction des Ressources humaines de la SARL IFRI ; les Chefs service (02), chefs département (03), responsable de qualité (01), Responsable de formation (02), Coordinatrice RH industriel (01), Gestionnaire du personnel (01). Un total de 10 personnes interviewées. En vue de présenter la structure de la GPEC au sein de l'entreprise SARL IFRI. Le tableau suivant en donnant un aperçu récapitulatif.

Tableau N°1 : L'échantillonnage.

Catégorie de personnels interrogés	Total
Chefs de service	02
Chefs de service	03
Coordinatrice RH industriel	01
Responsable de formation	02
Gestionnaire du personnel	01
Responsable de qualité	01
Total	10

⁴⁹ ANGERS Maurice P.229.

Chapitre 3 : la GPEC au sein de l'entrepris SARL IFRI

Section 1 : la GPEC au sein de l'organisme d'accueil :**1.1. Effectif par sexe, et par catégorie socio professionnelle au 31 janvier 2023 : au sein de la SARL ifri :****Tableau 5 :**

Catégorie socio professionnelle	Masculin	Féminin	Total
Hors catégories	7	2	9
Cadres dirigeants	4	0	4
Cadres supérieurs	13	2	15
Cadre confirmés	20	6	26
Cadres	168	33	202
Maîtrises	402	14	416
Exécutions	685	25	710
TOTAL NBRE EFFECTIF :	1299	82	1381

Source : document IFRI

Ce tableau présente l'effectif de la SARL Ifri au 31 janvier 2023, ventilé par sexe et par catégorie socio-professionnelle. Voici un commentaire basé sur les données fournies :

L'effectif total de la SARL Ifri s'élève à 1381 employés, dont 1299 sont de sexe masculin et 82 de sexe féminin. On constate une prédominance masculine au sein de l'entreprise.

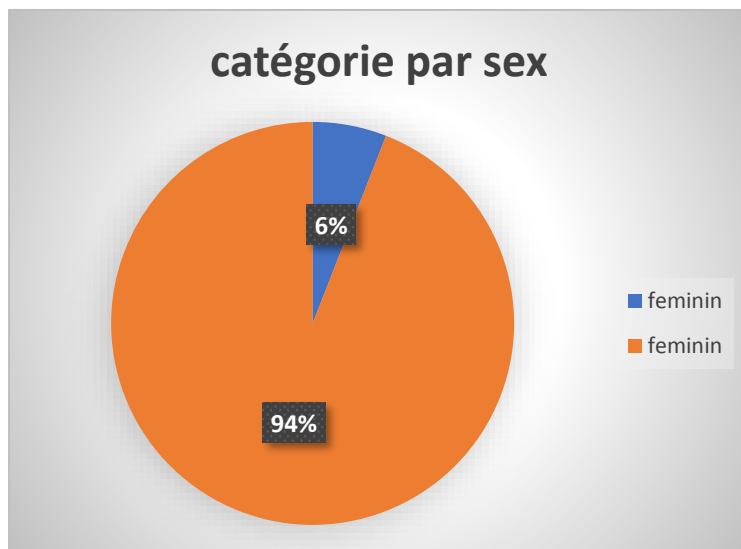
En ce qui concerne la répartition par catégorie socio-professionnelle, on observe différentes tendances.

Dans la catégorie "Hors catégories", qui regroupe les employés n'appartenant à aucune catégorie spécifique, il y a 9 employés au total, dont 7 hommes et 2 femmes. Les cadres dirigeants représentent 4 employés, exclusivement masculins.

Les cadres supérieurs sont au nombre de 15, dont 13 hommes et 2 femmes. La catégorie "Cadre confirmés" compte 26 employés, dont 20 hommes et 6 femmes.

La catégorie "Cadres" regroupe le plus grand effectif, avec 202 employés au total. Parmi eux, 168 sont des hommes et 33 sont des femmes. Les employés de la catégorie "Maîtrises" sont au nombre de 416, dont 402 hommes et 14 femmes.

Enfin, la catégorie "Exécutions" compte 710 employés, dont 685 hommes et 25 femmes. Globalement, il est possible de constater une sous-représentation des femmes au sein de la SARL Ifri, notamment dans les catégories les plus élevées telles que les cadres dirigeants, les cadres supérieurs et les cadres. Cependant, il est important de noter que ces conclusions sont basées uniquement sur les données fournies dans le tableau et ne tiennent pas compte d'autres facteurs tels que l'ancienneté, l'évolution de carrière ou les politiques internes de l'entreprise en matière d'égalité des sexes.



1.2. Les caractéristiques de L'échantillon :

À fin de réaliser une recherche et d'arriver à des résultats objectifs et réels, elle nécessite la présentation et la détermination de l'échantillon.

L'échantillon visé par notre enquête est les cadres gestionnaires dans la SARL IFRI

On va exposer l'ensemble des tableaux relatifs aux caractéristiques de notre population à savoir : le sexe, l'âge, niveau d'instruction, catégorie socioprofessionnelle, type de contrat et l'ancienneté, la formation des salarié, recueillie sur le terrain en vue d'analyser et d'interpréter les résultats de notre étude qui concerne la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

1.2.1. Définition de la population de l'enquête :

Tableau N°6 : La codification des enquêtés :

Numéro des enquêtés	Codification des enquêtés	Sexe	Poste
Enquêté N°	A1	Homme	Chef de service
Enquêté N°	A2	Femme	Chef de département
Enquêté N°	A3	Homme	Responsable de qualité
Enquêté N°	A4	Femme	Chef de département finance
Enquêté N°	A5	Homme	Chef de service comptabilité
Enquêté N°	A6	Homme	Chef de département de rémunération
Enquêté N°	A7	Femme	Coordinatrice RH industriel
Enquêté N°	A8	Femme	Responsable de formation
Enquêté N°	A9	Homme	Gestionnaire du personnel
Enquêté N°	A10	Femme	Chargé de formation

Source : d'après les résultats de notre enquête

Le tableau fournit des informations sur la codification, le sexe et le poste des enquêtés. Chaque enquêté est identifié par un numéro de référence. Voici un commentaire sur les données présentées : Les enquêtés sont codifiés de A1 à A10 pour faciliter leur identification et suivi. La répartition entre hommes et femmes parmi les enquêtés est relativement équilibrée, avec cinq hommes et cinq femmes.

Les postes occupés par les enquêtés varient, allant du chef de service au chargé de formation. Cela suggère une diversité de responsabilités et de rôles au sein de l'organisation étudiée. Les postes de chef de département et responsable sont occupés à la fois par des hommes et des femmes, indiquant une certaine égalité des sexes dans les niveaux de responsabilité.

Certains enquêtés n'ont pas de poste spécifié, comme l'enquêté A9, qui est simplement désigné comme "Gestionnaire du personnel".

Il peut être utile d'obtenir des informations supplémentaires pour comprendre pleinement les fonctions et responsabilités de ces enquêtés. En résumé, le tableau présente un aperçu des enquêtés, en mettant en évidence leur codification, leur sexe et leur poste. Ces informations peuvent être utilisées pour des analyses plus approfondies sur la répartition des rôles et des responsabilités au sein de l'organisation.

1.2.2 Spécification de l'échantillon d'enquête :

➤ Axe (1) : le profil de salarié :

Tableau N°7 : La répartition de l'échantillon selon le sexe :

Sexe	Nombre de citations	Fréquence
Masculin	05	50%
Féminin	05	50%
Totale	10	100%

Source : d'après les résultats de notre enquête

Le Tableau N°7 présente la répartition de l'échantillon selon le sexe des personnes citées. L'échantillon est composé de 10 personnes au total.

On observe que le sexe masculin est représenté par 5 personnes, ce qui correspond à une fréquence de 50%. De même, le sexe féminin est également représenté par 5 personnes, avec une fréquence également de 50%.

Ces résultats indiquent une répartition égale entre les sexes dans l'échantillon étudié. Autrement dit, il y a une parité entre les hommes et les femmes représentés dans cette enquête.

Il est important de noter que cet échantillon est limité à 10 personnes, et donc, il peut ne pas être représentatif de la population totale. Il serait nécessaire d'avoir un échantillon plus large pour obtenir des conclusions plus générales et fiables sur la répartition des sexes dans la population étudiée.

Tableau N°8 : La répartition de l'échantillon selon l'âge :

Age	Nombre de citation	Fréquence
25-30	0	0%
31-40	9	90%
41-50	1	10%
Plus de 50 ans	0	0%
Totale	10	100%

Source : d'après les résultats de notre enquête

Le tableau représente la répartition de l'échantillon en fonction de l'âge des personnes étudiées.

L'échantillon est composé de 10 individus au total. Selon les données fournies, aucun individu dans l'échantillon n'appartient à la tranche d'âge de 25 à 30 ans, ce qui représente 0% de l'échantillon. La majorité des citations, soit 9 sur 10, proviennent de personnes âgées de 31 à 40 ans, ce qui représente une fréquence de 90%. Il s'agit de la catégorie d'âge la plus représentée dans l'échantillon. Il y a également une seule citation provenant d'une personne âgée de 41 à 50 ans, ce qui représente 10% de l'échantillon. Enfin, il n'y a aucune citation émanant de personnes âgées de plus de 50 ans, ce qui représente 0% de l'échantillon. En somme, cet échantillon semble être composé principalement de personnes âgées de 31 à 40 ans, avec une participation moins importante des personnes âgées de 41 à 50 ans. Aucune citation n'a été enregistrée pour les personnes de moins de 25 ans ou de plus de 50 ans dans cet échantillon.

Tableau N°9 : La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Nombre de citations	Fréquence
Primaire	0	0%
Secondaire	0	0%
Moyen	0	0%
Universitaire	10	100%
Totale	10	100%

Source : d'après les résultats de notre enquête

Le tableau présente la répartition des enquêtés en fonction de leur niveau d'instruction.

On observe que parmi les personnes interrogées, aucune n'a un niveau d'instruction primaire, secondaire ou moyen, ce qui représente 0% de l'échantillon. En revanche, tous les enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire, ce qui correspond à 100% de l'échantillon.

Au total, 10 personnes ont été interrogées, ce qui représente également 100% de l'échantillon. Le commentaire global de ce tableau est que tous les enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire, tandis que personne n'a un niveau d'instruction inférieur à l'universitaire.

Il est important de noter que ces résultats sont basés sur l'échantillon de 10 personnes interrogées, il convient donc de prendre en compte la taille limitée de l'échantillon lors de l'interprétation des résultats.

Tableau N°10 : La répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre de citation	Fréquence
Cadre	10	100%
Maitrise	0	0%
Exécution	0	0%
Totale	10	100%

Source : d'après les résultats de notre enquête

Le tableau présente la répartition des enquêtés selon leur catégorie socioprofessionnelle. Les enquêtés sont classés en trois catégories : cadre, maîtrise et exécution.

Selon les données du tableau, il y a eu 10 citations au total, toutes provenant de la catégorie des cadres. Cela représente 100% des citations. Aucune citation n'a été enregistrée pour les catégories de maîtrise et d'exécution.

Ces résultats suggèrent que les enquêtés appartiennent principalement à la catégorie des cadres, tandis que les catégories de maîtrise et d'exécution ne sont pas représentées dans cette enquête spécifique. Il est important de noter que ces résultats sont basés sur les données de l'enquête spécifique dont ce tableau est issu. Ils ne représentent pas nécessairement la répartition réelle des catégories socioprofessionnelles dans une population plus large.

Tableau N°11 : La répartition des enquêtés selon l'ancienneté :

Ancienneté	Fréquence	%
Moins de 5 ans	04	40%
5 à 10 ans	03	30%
Plus de 10 ans	03	30%
Totale	10	100%

Source : d'après les résultats de notre enquête

Le tableau présente la répartition des enquêtés en fonction de leur ancienneté dans une certaine catégorie (dont le contexte n'est pas précisé). Les données sont présentées sous forme de trois catégories d'ancienneté : "Moins de 5 ans", "5 à 10 ans" et "Plus de 10 ans". Selon les résultats de l'enquête, on observe que 40% des enquêtés ont moins de 5 ans d'ancienneté, ce qui représente la fréquence la plus élevée. Ensuite, 30% des enquêtés ont une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans, tandis que les 30% restants ont plus de 10 ans d'ancienneté. Il est important de noter que le total des enquêtés est de 10, ce qui correspond à 100% de l'échantillon étudié. Ces données suggèrent une distribution relativement équilibrée en termes d'ancienneté parmi les enquêtés, avec une légère prédominance des personnes ayant moins de 5 ans d'expérience. Cependant, sans plus de contexte sur la catégorie étudiée, il est difficile d'interpréter pleinement les implications de cette répartition.

Tableau N°12 : La répartition des enquêtés selon le type de contrat :

Type de contrat	Nombre de citation	Fréquence
CDI	10	100%
CDD	0	0%
Totale	10	100%

Source : d'après les résultats de notre enquête

D'après les résultats de l'enquête, tous les répondants de l'entreprise ifri ont un contrat à durée indéterminée (CDI). Il n'y a eu aucune citation pour le contrat à durée déterminée (CDD). Cela peut indiquer que l'entreprise ifri offre des emplois stables et durables à ses

employées. Cela peut également témoigner d'une politique de gestion des ressources humaines qui favorise la stabilité et la fidélisation des employés.

➤ **Axe (2) : la formation et le développement des salariés :**

Tableau N°13 : la répartition selon les bénéficiaires de la formation

	Cadre	%
OUI	10	100%
NON	0	0
TOTAL	10	100%

Source : d'après les résultats de notre enquête

Les résultats indiquent que sur les 10 répondants qui ont bénéficié de la formation, tous étaient des cadres. Aucun répondant n'était en position de maîtrise ou d'exécution. De plus, tous les répondants ont répondu "oui" à la question de savoir s'ils avaient bénéficié de la formation, ce qui représente un taux de réponse de 100%. Aucun répondant n'a répondu "non".

Tableau N°14 : la répartition selon type de la formation :

Type de formation	A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	A 6	A 7	A 8	A 9	A 10	TOTAL	%
Perfectionnement	X					X		X	X	X	05	50%
Spécialisé		X	X	X	X	X		X	X	X	08	80%
Recyclage											0	0
Total	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	10	100%

La répartition selon le type de formation indique qu'il y a eu un total de 13 formations dispensées. Parmi celles-ci, 5 formations étaient de type perfectionnement, représentant 50% du total, tandis que 8 formations étaient de type spécialisé, représentant 80% du total. Et aussi il y a des employés qui bénéficient de deux formations par exemple : A6, A8, A9, A10.

Aucune formation de type recyclage n'a été dispensée. Ces résultats suggèrent que la majorité des formations dispensées étaient de type spécialisé, ce qui peut indiquer une demande spécifique de la part des employés ou une stratégie de formation axée sur les compétences spécialisées.

A travers ces résultats on peut dire que l'entreprise la SARL ifri organise des formations dans l'objectif d'adapter les compétences des salariés ainsi que leurs savoirs et savoir-faire.

Tableau N°15 : la répartition selon l'évaluation après la formation

	Evaluation faite	Evaluation Non faite
A1	X	
A2	X	
A3	X	
A4	X	
A5	X	
A6	X	
A7	X	
A8	X	
A9	X	
A10	X	
Totale	10	0

Source : d'après les résultats de notre enquête

Le tableau présente la répartition selon l'évaluation après la formation, nous pouvons dire que les 10 participants ont tous effectué l'évaluation après la formation, ce qui peut indiquer un engagement élevé dans le processus d'apprentissage.

Il est également important de noter qu'aucun participant n'a manqué l'évaluation, ce qui peut indiquer une forte motivation à obtenir des commentaires sur leur performance et à améliorer leurs compétences

Tableau N°16 : la répartition selon la mobilité en interne et sue quelle base

	Mobilité interne		Base		
	Avoir une promotion	Ne pas avoir une promotion	Suit à une formation	Suit à une évaluation	Suit à une nouvelle organisation
A1	X			X	X
A2	X			X	X
A3	X				X
A4	X			X	X
A5	X			X	X
A6	X			X	
A7	X		X		X
A8	X			X	X
A9		X			
A10	X		X	X	X
Total	09	01	02	07	08

Source : d'après les résultats de notre enquête

Le tableau présenté donne des informations sur la répartition selon la mobilité en interne, en indiquant les différentes bases qui ont conduit à cette mobilité. La première colonne représente les différentes catégories de mobilité interne, telles que "Oui" (indiquant une mobilité interne), "Non" (aucune mobilité interne), "Suit à une formation", "Suit à une évaluation" et "Suit à une nouvelle organisation". Les autres colonnes (A1 à A10) représentent les individus ou les éléments qui ont été évalués. Une croix "X" est utilisée pour indiquer si une personne donnée a été affectée par une certaine forme de mobilité interne basée sur la colonne correspondante. Le total pour chaque catégorie de mobilité interne est résumé à la fin du tableau. Commentaire du tableau : Ce tableau met en évidence la répartition des individus en fonction de différentes formes de mobilité interne. Voici quelques observations clés : La colonne "Oui" indique que neuf individus ont été soumis à une mobilité interne. La colonne "Non" indique qu'un seul individu n'a pas été soumis à une mobilité interne. Deux individus ont été affectés par une mobilité interne suite à une formation. Sept individus ont été affectés par une mobilité interne suite à une évaluation. Huit individus ont été affectés par une mobilité interne suite à une nouvelle organisation. Il est important de noter qu'il y a des individus qui peuvent être affectés par plusieurs formes de mobilité interne, comme le montrent les cases

avec des croix multiples. Par exemple, les individus A1, A2, A4, A5 et A8 ont été soumis à la mobilité interne en raison de toutes les formes énumérées (formation, évaluation et nouvelle organisation). Ce tableau fournit un aperçu visuel de la répartition des individus en fonction de différentes formes de mobilité interne, ce qui peut aider à analyser et comprendre comment la mobilité interne est influencée dans l'organisation étudiée.

1.3. La structure de la GPEC au sein de l'organisme d'accueil :

1.3.1. Les outils de la GPEC : les outils liés à la GPEC dans l'entreprise IFRI :

-Engagement de la direction : la SARL ifri s'engage la direction pour déterminer la stratégie de l'entreprise dans laquelle la démarche de GPEC s'inscrit et lui donne sa légitimité

-fonction RH comme pilote : la SARL ifri pratiquer la fonction RH pour coordonne la démarche et garantie la cohérence des livrable, finalise les méthodes et les outils. Elle est également force de proposition sur les plans d'action RH auprès de la direction

-les manger associés : les managers sont de précieux éléments qui aident à la conception des outils et qui ont la responsabilité de la mise œuvre effective de la démarche. Ils élaborent et suivent les plans d'actions sur leur périmètre.

1.3.2. Les acteurs de la GPEC : les acteurs impliqués dans la GPEC au sein de l'entreprise ifri :

-la direction générale : le DG est l'acteur principal de la GPEC. C'est à ce niveau que se termine la dernière phase de la GPEC, car c'est le DG qui approuve ou désapprouve le besoin exprimé par les régions, c'est aussi le DG qui budgétise les postes de travail, après avoir accepté de recruter ces postes

-Les ressources humaines : a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant.

-les directeurs :

- Contribution à la stratégie de gestion des talents et développement des compétence
- Anticipation des problématiques à venir pour mettre en œuvre des solution économiques et humainement acceptables.
- Baisse des couts d'adaptation à court et moyen termes et préparation du futur.

- Création de valeur ajoutée et gain de performance pour l'entreprise, qui se dote d'atouts concurrentiels.
- Développement du dialogue social et mobilisation des équipes.
- Amélioration du management.
- Optimisation du recrutement, de la formation, de la mobilité et de la capitalisation des savoirs clés.

1.3.3. La démarche GPEC a la SARL ifri :

-plan de recrutement : est une stratégie mise en place par des gestionnaires ou des professionnels RH afin d'attirer, de recruter et de retenir des talents au sein d'une organisation.

-Recensement des départs en retraite : pour compléter l'étape précédente, au niveau du service du personnel, un inventaire de tous les départs à la retraite est réalisé sur la base des dates de naissance, qui sont saisies et enregistrées dans la base de données, triées selon les informations recherchées.

-poste vacant : un poste vacant correspond à un emploi non occupé que l'employeur cherche à pourvoir dans une organisation.

-Poste de travail : un poste de travail correspond à la relation entre un salarié et un établissement pendant une période donnée

-formation : est le processus d'apprentissage qui permet à un salarié ou un demandeur d'emploi d'acquérir le savoir, le savoir-faire et le savoir-être (capacité et aptitude) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle.

-promotion : correspond à l'élévation hiérarchique d'un salarié au sein d'une entreprise. Dans la majorité des cas, cela se matérialise par la nomination à un autre poste avec de plus grandes responsabilités et une meilleure situation financière.

1.4. Analyse et interprétation des résultats de la 1ere hypothèse :

Dans ce point nous allons procéder à l'analyse de notre 1ere hypothèse inhérente à l'existence partielle de la GPEC à la SARL IFRI :

1.4.1. Les déperditions et les remplacements du personnel au sein de la SARL IFRI :

Les déperditions du personnel : Lors de l'entretien on a proposé les motifs de départ suivants : (tableau n°17)

Tableau N°17 : Les motifs de départ de deux années précédentes

Motif de départ / année	2021	2022
Invalide	0	0
La retraite à l'âge l'égale	5	7
Les démissions	40	49
Fin de contrat CDD	18	57
Essai non concluant	4	19
Décès	1	2
Abandon de poste	4	1
Licenciement	1	0

Source : document ifri

Le tableau présente les motifs de départ des deux années précédentes, 2021 et 2022. Chaque motif de départ est accompagné du nombre de cas correspondant.

En observant les données, on peut noter quelques tendances intéressantes.

Tout d'abord, le motif de départ le plus fréquent dans les deux années est "Les démissions", avec 40 cas en 2021 et 49 cas en 2022. Cela suggère que de nombreux individus ont choisi de quitter leur emploi volontairement au cours de ces années.

En ce qui concerne les départs liés à la fin de contrat à durée déterminée (CDD), on constate une augmentation significative de 18 cas en 2021 à 57 cas en 2022. Cela pourrait indiquer une évolution dans la politique d'embauche de l'entreprise, avec une préférence croissante pour les contrats temporaires plutôt que permanents.

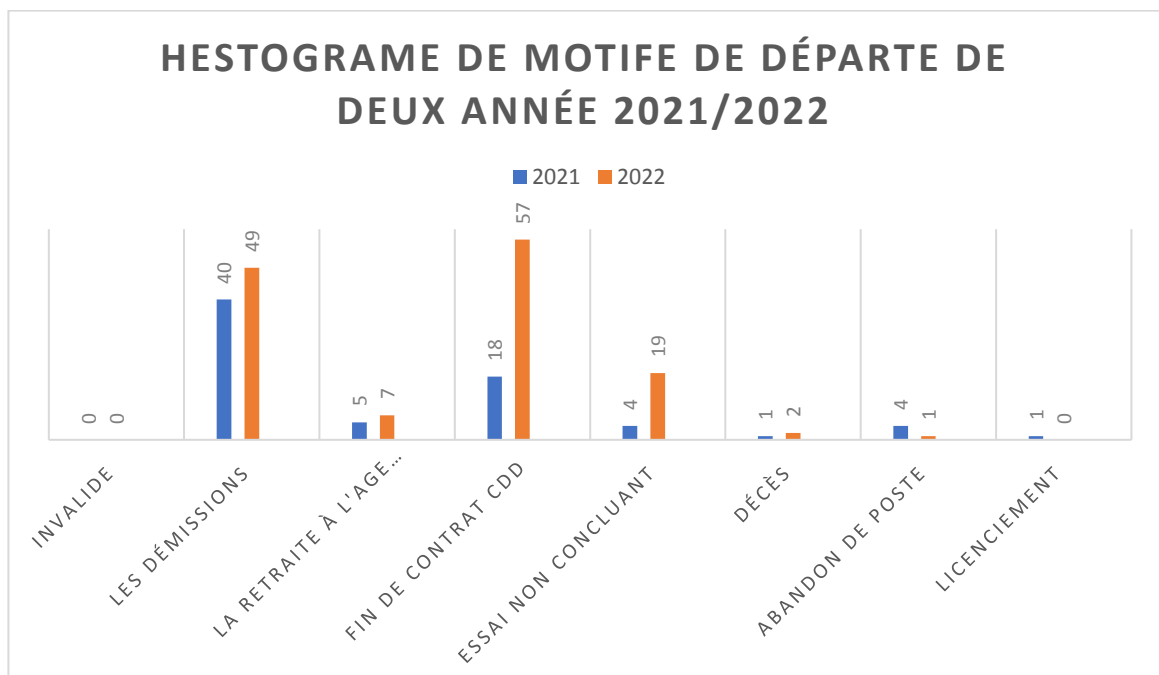
Le motif de départ lié à la retraite à l'âge légal montre une légère augmentation de 5 cas en 2021 à 7 cas en 2022. Cela peut être dû à la progression démographique, avec un nombre croissant d'employés atteignant l'âge de la retraite.

Il est intéressant de noter que le motif "Essai non concluant" a également connu une augmentation, passant de 4 cas en 2021 à 19 cas en 2022. Cela suggère que les employés

recrutés pour des essais ou des périodes d'essai n'ont pas réussi à satisfaire aux exigences de l'entreprise.

En ce qui concerne les motifs de départ moins fréquents, tels que le décès, l'abandon de poste et le licenciement, les chiffres restent relativement faibles, avec seulement quelques cas enregistrés chaque année.

En résumé, le tableau met en évidence les différents motifs de départ des deux années précédentes. Les démissions et les fins de contrat CDD sont les motifs les plus courants, tandis que les cas liés à la retraite, aux essais non concluants et à d'autres motifs restent relativement stables mais avec quelques variations d'une année à l'autre.



Les remplacements :

La SARL ifri utilisé trois méthodes de remplacements et les critères proposés lors de l'entretien sont : le recrutement interne, le recrutement externe, les promotions

- **Le recrutement interne (mobilité interne) :** la SARL ifri utilisé cette méthode qui permet de recruter un salarié à l'intérieur de l'entreprise pour un remplacement (départ d'un collaborateur) ou pour la création d'une offre d'emploi.

- **Les promotions** : consiste à affecter un travailleur à un poste hiérarchiquement supérieur au poste actuel et à s'opposer à des activités supérieures au poste actuel, ainsi qu'à des augmentations de salaire.
- **Le recrutement externe** : lorsque l'entreprise il n'a pas trouvé les compétences nécessaires pour un poste recherché, il doit engager en extérieur e des salarie qui ne font pas partie de ses effectifs.

1.3.2. Turnover du personnel au sein de la SARL ifri :

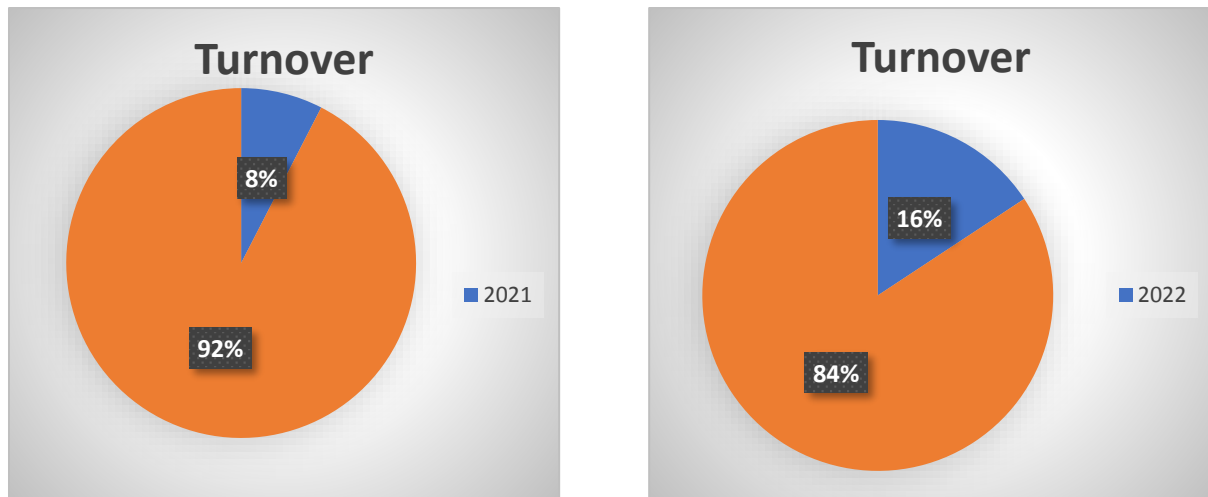
Tableau N°18 : turnover du personnel :

Année	2021	2022
Turnover	7.57%	15.73%

Source : document ifri

Le tableau présente les données sur le turnover du personnel au sein de la SARL Ifri pour les années 2021 et 2022.

Le turnover représente le taux de rotation du personnel, c'est-à-dire le pourcentage de salariés qui quittent l'entreprise au cours d'une année donnée. En 2021, le turnover du personnel au sein de la SARL Ifri était de 7,57%. Cela signifie que 7,57% des employés ont quitté l'entreprise au cours de cette année. Un taux de turnover relativement faible peut indiquer une certaine stabilité au sein de l'entreprise, avec peu de départs volontaires ou de licenciements. En revanche, en 2022, le turnover a considérablement augmenté pour atteindre 15,73%. Cette augmentation significative suggère une augmentation du nombre de départs du personnel par rapport à l'année précédente. Un taux de turnover élevé peut être préoccupant pour une entreprise, car cela peut indiquer des problèmes tels que des difficultés de rétention des employés, des problèmes de satisfaction au travail ou des lacunes dans la gestion des ressources humaines. Il convient de noter que sans informations supplémentaires, il est difficile de tirer des conclusions définitives sur les raisons exactes du turnover élevé en 2022. Il serait utile d'examiner de plus près les facteurs internes et externes qui pourraient avoir contribué à cette augmentation et de mettre en place des mesures appropriées pour atténuer le turnover à l'avenir.



1.5. Analyse et interprétation des résultats de la 2ème hypothèse :

1.5.1. la mise en œuvre d'une GPEC dans l'entreprise :

- ✓ **La GPEC une mise en œuvre effective dans la SARL ifri** : ifri adopte la gestion des effectifs pour une bonne affectation des salariés à leurs postes, c'est-à-dire à une adaptations optimale des compétences des salariés aux profils des postes. Ce faisant, il y a lieu de prendre en en compte aussi bien les impératifs d'exploitation du point de vue quantitatif, temporel et physique que les capacités et les intérêts des salariés
- ✓ **La démarche GPEC se met en place par :**
 - **Par des plans de recrutement en interne** : un plan de recrutement est une stratégie mise en place par des gestionnaires ou des professionnels RH afin d'attirer, de recruter et de retenir des talents au sein d'une organisation.
 - **Par des plans de formation** : le plan de formation est un document récapitulant l'ensemble des actions de formation sélectionnées par l'employeur afin de développer les connaissances ainsi que les compétences de ses salariés, pour améliorer leurs performances et le bien-être au travail, qu'il s'agisse de nouvelles recrues ou de collaborateurs de plus longue date.
 - **Des plans de relève** : LA planification de relève set un processus d'identification, de recrutement, de formation et de mentorat des membres du personnel présentant un rendement élevé tout comme un potentiel de leadership. Il s'agit de les préparer à devenir des dirigeants

ou des hautes dirigeantes lorsque de tels postes se libéreront. Elle permet à l'entreprise de poursuivre ses activités lors des changements au sein de l'équipe de direction, que ces changements soient planifiés ou non

1.5.2. La politique de négociation d'un plan de GPEC :

- ✓ **La prévision se fait à moyen et à long terme :** la prévision à moyen terme permet d'élaborer une stratégie de coûts et de rendements, en déterminant quels sont les actions et moyens nécessaires pour réaliser la planification stratégique, par contre la prévision à long terme permet d'avoir une vision globale des objectifs de la société et de définir l'orientation générale de l'entreprise.
- ✓ **La politique impliquer dans la négociation d'un plan de GPEC :** est une bonne politique pour la gestion des compétences
 - **Pour l'entreprise :** Il s'agit de disposer des compétences en cohérence avec sa stratégie et les niveaux/ exigences attendus de performance.
 - **Pour les managers et le DRH :** Il s'agit d'identifier les compétence des collaborateurs, de les orienter et de les aider à réfléchir à leurs projets professionnels qui valorisent leurs savoirs faire et développent leurs compétences et qualification professionnel.

1.6. Les résultats de la recherche :

Après avoir achevé notre étude au sein de la SARL ifri sur le thème : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Après l'analyse des questionnaires effectués avec le responsable de formation, coordinatrice RH opérationnelle industrielle et chef de département du personnel qui ont une bonne connaissance de la GPEC, nous déduisons ce qui suit :

- la GPEC réduire les difficultés de recrutement
- la GPEC faire face à la pyramide des âges
- la GPEC résoudre le problème des sureffectifs
- la GPEC adopter les emplois, les effectifs et les compétences.
- la formation permettre à l'employé de :
 - Développement de savoir

- S'adapter aux nouvelles technologies
- Avoir le perfectionnement

Après vérification de la première hypothèse on a conclu que La GPEC permette à la SARL ifri d'identifier les besoins personnels y compris les départs, les remplacements, turnover du personnel, recrutement, formation.....etc.

Et la deuxième hypothèse approuve que la SARL ifri utilisé la gestion des effectif, la prévision à moyen et long terme, et met en place une démarche GPEC par des défèrent plans (recrutement, formation, relève).

La SARL ifri

Conclusion :

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est devenue une des préoccupations centrales de la gestion des Ressources Humaines.

En effet, l'entreprise doit concevoir, mettre en œuvre et suivre des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources, en fonction de son plan stratégique, des évolutions et des mutations technologiques.

La GPEC doit s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise, trop souvent les entreprises ont choisi cet outil comme variable d'ajustement des effectifs. Or, la GPEC ne peut se limiter à un simple calcul quantitatif des emplois. En effet, elle doit être intégrée et construite en fonction des différentes politiques de formation, recrutement, gestion des carrières que l'entreprise souhaite mettre en place.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

Durant notre travail on a conclu que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet aux entreprises de mieux anticiper les besoins en termes de compétences et de talents, de détecter les écarts entre les compétences actuelles et celles requises à l'avenir et de mettre en place des plans d'actions pour y remédier. Elle permet également de favoriser la mobilité interne des collaborateurs et de développer leur employabilité.

En somme, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un outil clé pour les entreprises qui souhaitent s'adapter aux évolutions du marché et aux mutations de leur environnement. Elle permet de garantir la pérennité de l'entreprise en assurant une gestion optimale des ressources humaines et en favorisant la performance collective

Le stage qu'on a effectué au sein de la SARL ifri nous a permis d'observer la manière dont se déroulent la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. On a remarqué que la formation, promotion et évaluation à un rôle dans le développement des compétences, au sein de l'entreprise.

On peut dire qu'à travers la gestion des compétences, l'entreprise peut trouver un mode d'emploi pour définir des profils de compétences et évaluer ces dernières, et connaître leurs possibilités de développement, surtout, comment les faire satisfaire et pour les motiver par leur rémunération pour avoir des compétences stratégiques enracinées à la culture de l'entreprise et qui représente une source dure de l'avantage concurrentiel

A travers l'étude que nous avons effectuée au sein de l'entreprise la SARL IFRI, on a conclu que cette dernière utilise la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

A partir de là, nous avons pu confirmer la première hypothèse qui consiste à dire que la SARL IFRI pratique la GPEC pour identifier leur besoin futur en personnel. Et aussi, la deuxième hypothèse a été confirmée car IFRI a réussi à mettre en œuvre avec succès une politique de négociation basée sur la GPEC.

Grâce à cette recherche, nous avons eu l'occasion de voir différents avantages suivants : mettre en pratique les connaissances acquises dans les cursus universitaires, c'est-à-dire passer de théorique à la démonstration, comparer les connaissances scientifiques universitaires et la réalité de l'environnement de travail en entreprise (SARL IFRI), échange des connaissances et des informations avec les dirigeants de l'entreprise.

Conclusion générale

La démarche GPEC est donc est un ensemble de politiques et de plans d'action visant à assurer l'adéquation du capital humain aux besoins à court ou moyen terme d'une structure, tout en impliquant les employés dans leur propre évolution. Et aussi est un Outil de gestion des risques pour l'entreprise, elle constitue pour les salariés une opportunité de gestion et d'évolution de carrière

Bibliographie

- IBOURREAU C. -DUBOIS et al, Economie sociale et droit : Le droit du travail, Ed : l'Harmattan, Paris, 2006,
- A. MEIGNANT, « le « DRH » nouveau-il arrivé ? », Personnel, N° 413, Octobre, 2000.
- Brino Alain. Dictionnaire d'économie et de science social. Ed ellipses, paris, 2005.
- Cadin L., Guerin F., Pigeyre F., « Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie », Collection Gestion Sup, Éditions Dunod, Paris, 3e éd, 2007
- Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2001.
- Dimitri Weiss, opcit, passim.
- F. BOURNOIS et J. BARBET, Qu'est-ce que la GRH, Encyclopédie de gestion, 2eme édition, Ed : Economica, 1997.
- Françoise Kelan, Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 3éme Ed, l'organisation, Paris, 2007..
- IGALENS J, ROUSSEL P., « méthodes de recherche en GRH », Ed : Economica, Paris, 1998
- J.M. PERETI « gestion du personnel » Edition Vuibert paris 1994
- J.P. Citeau, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique. »
- Jean PIERE CITEAU, Gestion des ressources humaines, 3eme édition, Dalloz, Paris, 2000.
- KERLAN Françoise, Op.cit., P.72.
- L. MITHIS, « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ». Edition de l'Harmattan-avril 1990
- Patrice Roussel est coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE créé en 1995.
- A. MEIGNANT, « le « DRH » nouveau-il arrivé ? », Personnel, N° 413, Octobre, 2000.
- ANGERS Maurice
- CITEAU Jean-Pierre et BAREL Yvan, Gestion des ressources humaines,5eme édition Dalloz.
- COLARDYN DANIELLE Gestion des compétences et mobilité professionnelle. »
- D. Bruno 1994.

- DIETRICH Anne, PIGEYER Frédérique, Gestion des ressources humaines, Edition la découverte, Paris, 2005.
- Document IFRI
- Enquête effectuée auprès de 53 DRH de grandes entreprises, à la question : Quels outils RH avez-vous mis en œuvre ? baromètre liaisons sociales-CSC, Liaisons sociales, Déc. 2003
- Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, Gestion des Ressources humaines, PEARSON Education, passim.
- F. BOURNOIS et J. BARBET, Qu'est-ce que la GRH, Encyclopédie de gestion, 2eme édition, Ed : Economica, 1997
- Françoise Kelan, Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 3ème Ed, l'organisation, Paris, 2007.
- GUERRERO S., « les outils des RH, Ed : Dunod, Paris, 2004.
- <http://Sitededie.fontaine-picard.com>. « Fiche savoirs la GPEC »
- KERLAN Françoise. 86.
- Le grain, M., 1994.
- LETHIELLEUX Laitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5eme édition, Paris, 2011/2012.
- Loic CADI, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, « gestion des ressources humaines : pratique et élément de théorie », édition DUNOD, paris, 1997.
- Manuel GESTION DES COMPÉTENCES AU SEIN DE L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE, janvier 2018.
- Peretti Jean-Marie, Gestion des ressources humaine, 15ème Édition, 2008.
- PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 8ème Edition, Paris, 2003-2004.
- ROSE, G. (1982). Deciphering Sociological Research, Londres, McMillan Press.
- Salès-Wuillemin, E. (2006). Méthodologie de l'enquête, in : M., Bromberg et A., Trognon (Eds.) Psychologie) Sociale 1, Presses Universitaires de France.
- Savoie-Zajc.L.1997.

- SOUTENAIN J.F, FARCET.P, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Foucher, Paris,
- WEISS Dimitri, Les ressources humaines, 2eme édition, Ed. D'Organisation, Paris, 1999.
- Françoise Kerlan : guide de la GPEC, édition d'organisation,2004.
- Sylvie st-ONGE et autre, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2ème édition
Chenelière éducation, canada, 2004.
- BATAL. Christian, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », Tome 1,
Editions d'Organisation, 2000.

Annexes

Annexe n°1

QUESTIONNAIRE 1

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

I. Données personnelles :

Question 1 : sexe :

-Homme -Femme

Question 2 : Age :

25-30 ans 31-40 ans 41-50 ans plus de 50 ans

Question 3 : le niveau d'instruction

-Primaire - secondaire

-Moyen - universitaire

II. Information sur l'emploi :

Question 4 : catégorie socioprofessionnelle

-Cadre - maîtrise Exécution

Question 5 : Quelle est votre ancienneté dans votre poste ?

-Moins de 5 ans - de 5 à 10 ans - plus de 10 ans

Question 6 : votre type de contrat de travail :

-CDI - CDD

III. Apport de la formation pour les salariés :

Question 7 : Avez-vous ressenti le besoin d'être formé ?

-Oui -Non

Question 8 : Avez-vous déjà bénéficié d'une formation au sein de votre entreprise ?

-Oui -Non

Question 9 : Quel type de formation que vous avez eu ?

-Perfectionnement -Spécialisée -Recyclage

Question 10 : quelle a été la durée de votre formation :

-courte -moyenne -longue

Question 11 : ou avez-vous suivi cette formation ?

-dans l'entreprise
-dans un centre de formation en Algérie
-dans un centre de formation a l'étranger

Question 12 : le programme de ces formations a elle répondu a vous attentes ?

-oui -non

Question 13 : Etes-vous évolués après votre formation ?

-Oui -Non

Question 14 : le poste occupé ?

Question 15 : A ce que vous avez déjà changer de poste au sein de la SARL IFRI ?

-Oui - Non

Si oui : merci de nous citer les différents postes que vous avez occupés

Question 16 : combien d'année vous avez restes dans chaque poste ?

-1 à 3 ans - 3 à 5 ans -plus de 5 ans

Question 17 : Ace que vous avez au déjà une promotion en interne ?

-Oui -Non

Si oui : sur quelle base :

-suite à une formation
-suite à une évaluation
-suite à une nouvelle organisation

Annexe n°2

Questionnaire avec chef de service du personnel

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

I. Données personnelles :

Question1 : sexe :

-Homme -Femme

Question 2 : Age :

25-30 ans 31-40 ans 41-50 ans plus de 50 ans

Question3 : le niveau d'instruction

-Primaire - secondaire

-Moyen - universitaire

II. Information sur l'emploi :

Question 4 : catégorie socioprofessionnelle

-Cadre - maitrise Exécution

Question 5 : Quelle est votre ancienneté dans votre poste ?

-Moins de 5 ans - de 5 à 10 ans - plus de 10 ans

Question 6 : votre type de contrat de travail :

-CDI - CDD

III. Les déperditions du personnel au sein de l'entreprise IFRI :

7. La société enregistre-t-elle beaucoup de Turnover du personnel ?

8. Quels sont les motifs des départs ?

9. Comment se font les remplacements ?

IV. La mise en œuvre d'une GPEC dans l'entreprise :

10. Avez-vous une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

11. la GPEC une mise en œuvre partielle ou effective dans votre entreprise ?

12. Comment se met en place une démarche GPEC ?

13. Quels sont les acteurs impliqués dans la GPEC ? Ou qui décide en matière de GPEC ?

14. Quels sont les outils liés à la GPEC dans cette entreprise ?

15. À quoi sert la démarche GPEC ? Son objectif ?

V. La politique de négociation d'un plan de GPEC :

16. Sur quels délais se fait la prévision ?

17. Que pensez-vous de la politique impliquer dans la négociation d'un plan de GPEC

18. trouvez-vous que la GPEC est nécessaire pour le développement de votre connaissance professionnelle ?

19. Une telle politique est en mesure de répondre à vos aspirations et celle de l'entreprise ?
Comment ?

Merci de votre franche collaboration.

Sommaire

Liste des tableaux et schémas

Liste des abréviations

Introduction générale.....01

Chapitre I : Le déroulement de la GPEC

Introduction.....05

Section 1 : Généralité sur la GRH et la GPRH

1 : Généralité sur la GRH.....06

1.1 : Évolution historique de la GRH.....06

1.2: Définition des champs des pratiques de la GRH.....07

1.3 : Objectif de la GRH.....09

2 : Généralité sur la GPRH.....10

2.1 : Les fondements de la GPRH.....10

2.2 : Évolution des pratiques de la GPRH.....10

2.3 : Les objectifs de la GPRH.....11

Section 2 : Présentation de la notion GPEC

1.Définition des concepts clés.....12

2 : De la GPE à la GPEC.....12

3 : L'instrumentation de la GPEC.....14

3.1 : Définition de la GPEC.....14

3.2 : La double dimension de la GPEC.....15

3.3 : Les caractéristiques de la GPEC.....15

3.4 : Les objectifs de la GPEC.....15

4 : Les principaux concepts liés à la GPEC.....16

5 : L'intérêt de l'entreprise a élaboré un plan de GPEC.....17

6 : Le processus de la GPEC.....18

7 : Les acteurs de la GPEC.....19

Section 3 : La mise en œuvre d'un dispositif de GPEC

1 : L'élaboration d'un plan de GPEC.....19

1.1 : Les outils de la GPEC.....20

1.2 : La démarche de la GPEC.....22

2 : Limites, conditions de succès et apports de la GPEC	24
2.1 : Limites de la GPEC.....	24
2.2 : Les conditions de sucés.....	25
2.3 : Les apports de la GPEC.....	25
Conclusion.....	27

Chapitre II : Présentation de l'entrepris SARL IBRAHIM & FILS

Section 1 : vu général sur SARL IBRAHIM & fils ifri

1.1: historique et la situation géographique de l'entreprise.....	28
1.2 : missions et activités de l'entreprise.....	28
1.3 : l'environnement de l'entreprise.....	29
1.4 : les différents services de l'organisme.....	30

Section 2 : présentation du départements RH

2.1 : description des différents service du département RH	33
2.2 : les objectifs du département.....	34

Section 3 : méthode et technique de la recherche

1 : Méthode et technique de recherche.....	34
1.1 : La méthode de recherche.....	34
1.2 : Choix de technique.....	35
1.2.1 : Pré enquête.....	35
1.2.2 : L'enquête.....	36
1.2.3 : Guide d'entretien.....	36
1.2.4 : La population d'étude.....	36

Chapitre III : La GPEC au sein de la SARL IBRAHIM &FILS

Section 1 : la GPEC au sien de l'organisation d'accueil

1 .1 : effectif par sexe et catégorie socio professionnelle.....	38
1.2 : les caractéristiques de la population d'étude	39
1.2.1 : définition de la population de l'enquête	40
1.2.2 : spécification de la population d'enquête	41
1.3.la structure de la GPEC au sein de l'organisme d'accueil.....	48
1.3.1.les outils de la GPEC.....	48
1.3.2.les acteurs de la GPEC	49
1.3.3.la démarche de la GPEC au sein de la SARL ifri	49

1.4. Analyse et interprétation des résultats de la 1ere hypothèse.....	50
1.4.1.les déperdition et les remplacements du personnel.....	50
1.4.2. Turnover du personnel.....	52
1.5. Analyse et interprétation des résultats de la 2emehypothèse	53
1.5.1. La mise en œuvre de la GPEC au sien de l'entreprise	53
1.5.2.la politique de négociation d'un plan de la GPEC	54
1.6.les résultats de la recherche	55
Conclusion.....	56
Conclusion générale.....	57

Bibliographie

Annexe

Résumé

La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) est une démarche stratégique et opérationnelle qui vise à anticiper et à gérer les évolutions des emplois et des compétences au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Elle permet de répondre aux enjeux liés à la gestion des ressources humaines, en alignant les besoins présents et futurs de l'entreprise avec les compétences disponibles et à développer.

La GPEC repose sur une analyse prévisionnelle des emplois et des compétences, en prenant en compte les évolutions internes (stratégie de l'entreprise, mutations technologiques, restructurations...) et externes (évolutions économiques, législatives, démographiques...) qui peuvent impacter l'organisation. Elle permet d'anticiper les besoins en termes de recrutement, de mobilité interne, de formation et de développement des compétences

Abstract :

The GPEC (Provisional Management of Jobs and Skills) is a strategic and operational approach that aims to anticipate and manage changes in jobs and skills within a company or organization. It makes it possible to meet the challenges related to the management of human resources, by aligning the present and future needs of the company with the skills available and to be developed.

GPEC is based on a forecast analysis of jobs and skills, taking into account internal developments (company strategy, technological changes, restructuring, etc.) and external developments (economic, legislative, demographic, etc.) that may impact the organization.

It makes it possible to anticipate needs in terms of recruitment, internal mobility, training and skills development