

**UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA**



**Faculté des Sciences Economiques Commerciales et des Sciences de Gestion**

**Département des Sciences de Gestion**

**Mémoire de fin d'étude**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion**

**Option : Management des Ressources Humaines**

***Thème***

**La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

**Cas de la SONATRACH Bejaïa**



**Réalisé par :**

- BOUCHERBA Mouloud
- HAMDOUNI Amina

**Encadré par :**

Mme. BERRAHRAH Siham

**Jury de soutenance :**

**Présidente :** Mme. GHANEM Yasmina

**Rapporteur :** Mme. BERRAHRAH Siham

**Examinatrice :** Mme. MOUSSAOUI Houria

***Promotion 2023/2024***

## ❧ Remerciements ❧

- ❧ *Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à Dieu  
Tout Puissant de nous avoir donné la force et la volonté nécessaires  
pour réaliser ce travail au mieux de nos capacités.*
- ❧ *Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à nos chères familles  
surtout nos parents pour leurs encouragements et leur soutien indéfectible  
Tout au long de notre cursus universitaire.*
- ❧ *Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers  
**Mme. BERRAHRAH Siham** pour sa disponibilité, sa confiance et son  
encadrement sans faille tout au long de notre travail de recherche.  
Ses conseils avisés et son implication diligente ont grandement contribué à  
la qualité de ce travail.*
- ❧ *Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à tout le personnel  
de l'organisme d'accueil « **La Direction Régional Béjaïa** » (DRGB/RTC)  
**SONATRACH**, et en particulier à **Mr.LOUIBA** pour sa gentillesse et son  
sens d'orientation et qui nous a accompagné durant ce stage ainsi qu'à  
notre maître de stage **Mr.BERKI** Nous leur sommes reconnaissants pour  
leur disponibilité, leur accompagnement et les nombreuses possibilités  
qu'ils nous ont offertes pour réaliser ce travail dans les meilleures  
conditions.*
- ❧ *Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à toutes  
les personnes, qu'elles soient proches ou lointaines, qui ont contribué de  
Quelque manière que ce soit à la réussite de ce travail modeste.*

## ❧ Dédicace ❧

*Avec émotion et gratitude, je dédie ce modeste travail :*

*À mes très chers parents, pour leur témoignage immuable de leur amour, leur soutien et les innombrables sacrifices qu'ils ont consentis pour notre réussite et l'obtention de ce diplôme de master. Que Dieu les bénisse et leur accorde santé et bonheur.*

*Je souhaite également exprimer mes remerciements.*

*À ma sœur Meriem*

*Et Ma sœur Amel et son mari Lamine et leurs enfants Aymen & Ania*

*Toute ma famille sans exception.*

*Ainsi qu'à tous mes amis ( ADEL , KHALED et ANIS ) et connaissances, proches ou éloignés, qui ont été présents et qui m'ont soutenu tout au long de cette expérience.*

***Mouloud***

## ❧ Dédicace ❧

*Je dédie ce travail A ma famille, elle qui m'a doté d'une éducation digne,*

*Son amour a fait de moi ce que je suis aujourd'hui :*

*Particulièrement à mon père, pour son soutien, son affection et la confiance qu'il*

*m'accorder.*

*À la mémoire de ma chère mère.*

*À toi ( mama yaya ) ma profonde gratitude pour ton éternel amour.*

*À vous mes frères ( Samy, Missipsa, Amine ) et ma sœur( Lydia ), qui m'avez*

*toujours soutenu et encouragé durant ces années d'études.*

*À tous ceux qui m'aiment...*

*À vous chers lecteurs*

*Amina*

## Liste des abréviations

**GRH** : Gestion des ressources humaines

**RH** : Ressources humaines

**GSRH** : Gestion stratégiques des ressources humaines

**GPEC** : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

**GPE** : Gestion prévisionnelle emplois

**DRH** : Direction des ressources humaines

**DG** : Direction générale

**OST** : L'organisation scientifique du travail

**OAT** : L'organisation administrative du travail

**PME** : Petites et moyennes entreprises

**PMI** : Petites et moyennes industries

**PSE** : Plan social d'entreprise

**L'ANACT** : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

**SONATRACH** : La Société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures

**DRGB** : Direction régionale Bejaia

**SOPEG** : La Société pétrolière de gérance

**OTMVRS** : Organisme technique de mise en valeur des richesses du sous-sol saharien

**l'UGTA** : Union générale des travailleurs algériens

**l'ERAP** : Entreprise de recherches et d'activités pétrolières

**TRC** : Transport par canalisation région centre (BEJAIA)

**RTC** : Région de transport centre (BEJAIA)

**RTI** : Région de transport Ain Amenas

**RTH** : Région de transport Haoud el Hamra

**RTE** : Région de transport Est (SKIKDA)

**RTO** : Région de transport Ouest (Arzew)

**HEH** : Haoud El-Hamra

**DMN** : Maintenance (LAGHOUAT).

**SBM** : Station de pompage à Beni-Mansour

**l'UTC** : Unité de transport centre

**STH** : Société de Gestion et d'Exploitation des Terminaux Marins à Hydrocarbures

**CSP** : Catégories socioprofessionnelles

**RHC** : Département des ressources humaines et communication

**ATR** : Département Approvisionnement et transport

**MNT** : Département Maintenance

**TNF** : Département Travaux neufs

**PTO** : Département Protection des ouvrages

**ASL** : Département Administratif et sociale

**MOG** : Département Moyens généraux

**EXL** : Département D'exploitation liquide

## Liste des figures

<b>N° figure</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>Pages</b>
<b>01</b>	Pyramide des besoins Abraham MASLOW	<b>09</b>
<b>02</b>	Modèle de planification des RH	<b>26</b>
<b>03</b>	Le plan stratégique d'entreprise	<b>28</b>
<b>04</b>	Les objectifs de la GSRH	<b>31</b>
<b>05</b>	Démarche de la GPEC	<b>44</b>
<b>06</b>	La GPEC : un processus itératif	<b>46</b>
<b>07</b>	Les quatre étapes préalables de la GPEC	<b>50</b>
<b>08</b>	Analyse du poste de contrôleur dans l'industrie électrique.	<b>58</b>
<b>09</b>	Organigramme de SONATRACH	<b>75</b>
<b>10</b>	Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/ RTC	<b>80</b>
<b>11</b>	L'organigramme du département des ressources humaines	<b>82</b>

## Liste des tableaux

<b>N° tableau</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Pages</b>
<b>01</b>	Finalités stratégiques de la GRH	<b>14</b>
<b>02</b>	Définitions de la GSRH	<b>20</b>
<b>03</b>	Historique de la GPEC	<b>35</b>
<b>04</b>	Types d'écart et mesure d'ajustement pratique	<b>61</b>
<b>05</b>	La démarche de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) au sein de l'entreprise SONATRACH/DRGB	<b>89</b>
<b>06</b>	Les avantages et les limites de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)	<b>94</b>



# *Sommaire*

## Sommaire

	<b>Pages</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>CHAPITRE 1 : Approche théorique et conceptuelles de la GRH</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>03</b>
<b>Section 01 : La gestion des ressources humaines (GRH).....</b>	<b>03</b>
<b>Section 02 : La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).....</b>	<b>19</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>32</b>
<b>CHAPITRE 2 : La GPEC comme outil stratégique de la GRH</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>33</b>
<b>Section 01 : Les fondements de la GPEC : Concepts clés et acteurs impliqués.....</b>	<b>33</b>
<b>Section 02 : Implémentation et pratique de la GPEC : Processus, outils et réussite ..</b>	<b>44</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>70</b>
<b>CHAPITRE 3 : La GPEC au sein de la SONATRACH Bejaia</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>71</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil (SONATRACH/DRGB) .....</b>	<b>71</b>
<b>Section 02 : Méthodologie de recherche et analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>87</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>100</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>101</b>



*Introduction  
générale*

## Introduction générale

---

La gestion des ressources humaines (GRH) vise à maximiser l'efficacité collective des employés pour atteindre les objectifs de l'entreprise, tout en favorisant leur développement professionnel en adéquation avec les ambitions de l'organisation. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est un élément essentiel de cette démarche. Elle comprend la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques visant à aligner les besoins futurs en emplois et compétences avec les ressources actuelles, en accord avec le plan stratégique de l'entreprise. Une gestion efficace de la GPEC permet aux responsables RH d'anticiper et de corriger les faiblesses potentielles, préservant ainsi la performance et la compétitivité de l'organisation grâce à une vision prospective. Parmi les outils utilisés figurent les plans d'action pour réduire les écarts, l'évaluation des compétences, l'analyse des postes et l'élaboration d'un référentiel de compétences. La GPEC répond principalement aux nouvelles exigences de productivité et de flexibilité en entreprise. Avec des objectifs spécifiques, elle traite divers éléments comme des variables particulières. En assurant la disponibilité en temps voulu de personnel qualifié et motivé, la GPEC veille à ce que les activités, fonctions et responsabilités cruciales pour la survie et la croissance de l'entreprise soient efficacement remplies.

Ainsi pour la mise en œuvre de notre thème nous avons choisie SONATRACH/DRGB pour analyser l'importance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans cette entreprise. Alors nous allons essayer de répondre à la question principale suivante :

➤ **La GPEC permet-elle à la SONATRACH de prospecter et détenir un potentiel en ressources humaines performant et compétitif ?**

Dans cette interrogation principale découle les questions secondaires suivantes :

- Quelle approche de GPEC est-t-elle adoptée à la SONATRACH ? Et quels sont les éléments caractérisant son processus ?
- Que peuvent-être les forces et faiblesses de système de GPEC à la SONATRACH ?

**Intérêt de recherche :**

- L'intérêt particulier que présente la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences pour accompagner le changement au sein des entreprises, car à travers elle l'établissement passe d'une étape à une autre.
- Maitriser les aspects théoriques et pratiques de la gestion des compétences.

## Introduction générale

---

- Acquérir et élargir nos connaissances sur la Gestion Provisionnelle des Emplois et des Compétences.
- Analyser ses effets sur l'entreprise et sur les salariés.
- Identifier les principes et les méthodes de mise en œuvre de la gestion des compétences.
- Comment SONATRACH a-t-elle bénéficié de cette démarche.

### **Méthodologie de travail :**

Dans le cadre de notre étude sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de la SONATRACH/DRGB, nous avons constaté que la méthode qualitative est la plus appropriée pour comprendre le phénomène étudié. Parmi les diverses techniques de recherche disponibles, nous avons choisi l'entretien semi-directif comme principal outil de collecte de données afin d'obtenir des réponses claires et précises à nos questions, ce qui nous permettra ensuite de mener une discussion approfondie sur le sujet. En utilisant cette approche, nous visons à recueillir des informations riches et variées qui nous permettront d'analyser de manière complète les pratiques et les défis de la GPEC chez SONATRACH/DRGB.

Nous allons développer nos analyses et nos recherches dans trois chapitres :

Le premier chapitre portera sur approches théoriques et conceptuelles de la GRH il est subdivisé en deux sections la première section porte sur la gestion des ressources humaines sa définition son évolution ainsi les étapes principales de son évolution, la seconde section porte sur La gestion stratégique des ressources humaines ces approches théoriques et ces objectifs.

Dans le deuxième chapitre nous développerons théoriquement notre sujet la GPEC comme outils stratégique de la GRH il est subdivisé en deux sections la première section porte sur Les fondements de la GPEC : Concepts clés et acteurs impliqués et la seconde section porte sur Implémentation et Pratique de la GPEC : Processus, Outils et Réussite.

Le troisième chapitre sera une étude pratique dédiée à la présentation de SONATRACH, et dans ce chapitre nous présenterons notre étude de son système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.



*Chapitre 1*  
*« Approches  
théoriques et  
conceptuelles de  
la GRH »*

**Introduction :**

De nos jours, la gestion des ressources humaines (GRH) est devenue un élément crucial dans le cadre d'un changement dynamique. Avec la mondialisation, elle se développe dans un contexte qui emploie de nouvelles méthodes et de nouveaux outils de gestion. La GRH joue un rôle essentiel au sein de l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement de la question des spécialistes, mais elle est une préoccupation permanente pour toutes les entreprises et tous les dirigeants, que ce soit pour diminuer les dépenses de travail ou tirer le meilleur parti des salariés. Elle fait aussi l'objet de nombreuses paroles, livres et discussions dans les sphères économique et sociale.

Ainsi, la gestion des ressources humaines joue un rôle essentiel dans un contexte en perpétuelle mutation. Sa valeur va au-delà de la simple présence d'un service spécifique qui touche tous les acteurs de l'organisation. Dans le domaine économique et social, il est fréquemment abordé et représente une préoccupation constante pour améliorer les ressources humaines et assurer la réussite de l'entreprise.

**Section 01 : La gestion des ressources humaines (GRH)**

La gestion des ressources humaines (GRH) est essentielle pour recruter et gérer le personnel, en visant à améliorer leur performance pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Elle englobe la planification, l'évaluation, le développement professionnel, les avantages, la rémunération, et le bien-être des employés, contribuant à un milieu de travail efficace et harmonieux.

**1. La définition de la gestion des ressources humaines (GRH) :**

La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratique, celui de la gestion de la main d'oeuvre, et une discipline à part entière des sciences de gestion, tout comme la stratégie, la finance, le marketing, etc. La discipline est elle-même plus récente que les pratiques. La GRH, ou gestion du personnel, est une des bases fondamentales qui permettent le développement de tout organisme professionnel, il s'agit d'une activité visant à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [www.petite-entreprise.net](http://www.petite-entreprise.net) « Gestion d'entreprise » publié le jeudi 17 Avril 2014 mis à jour le lundi 21 Janvier 2019 Consulté le 20 Mars 2024 à 22h30

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de GRH. Dans ce cas, il n'est pas question de lister toutes les définitions se référant à la GRH, mais au contraire répertorier quelques-unes d'elles afin de permettre de mieux circonscrire le concept de GRH.

**Jean Pierre Citeau** définit la GRH comme étant « *une participation à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant : - De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation, compétence, emploi...) - De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs au tour des objectifs de fonctionnement et de développement de l'organisation (équité de la contribution, rétribution) ».*<sup>2</sup>

**P. Roussel** en donne la définition suivante : « *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 en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »*<sup>3</sup>

« *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. »*<sup>4</sup>

Pour **L.CADIN**, la gestion des ressources humaines se veut aussi comme « *Une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux auteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à régulation du travail dans les organisations. »*<sup>5</sup>

Selon **NGAY ABEN** ; « *La gestion des ressources humaines consiste à s'acquérir des hommes qu'il faut à la place qu'il faut et les amener à donner le meilleur d'eux- même pour l'entreprise et que cette dernière soit un milieu de satisfaction pour ces hommes. »*<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> CITEAU Jean-Pierre « GRH, principes généraux et cas pratique ». Armand colin, 4e édition. Paris 2002 p 38.

<sup>3</sup> Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE - UT1 - page 5 sur 56

<sup>4</sup> L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007

<sup>5</sup> L. Cadin « Gestion des ressources humaines » édition Dunod 2003, p9

<sup>6</sup> NGAY ABEN « Gestion des ressources humaines » 2009, p12

Une autre définition que nous jugeons intéressante est celle de Dolan, car il ajoute une précision quant au but de la GRH. Pour reprendre explicitement son propos, la GRH constitue « *l'ensemble qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels.* »<sup>7</sup>

La Gestion des Ressources Humaines 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 fixée dans un environnement en perpétuelle mutation.

## **2. Les étapes principales de l'évolution de la gestion des ressources humaines :**

Toute l'évolution historique de la gestion des ressources humaines est plus ou moins influencée par plusieurs étapes d'une importance particulière. Pour mieux comprendre la gestion des ressources humaines actuelle ainsi que son futur développement, il est important de bien connaître les étapes principales de son développement et préciser, chaque étape, les événements fondamentaux et les caractéristiques essentielles de la gestion des ressources humaines.

### **2.1 L'étape de la révolution industrielle et les problèmes liés au facteur humain :**

Une étape significative pour le développement de la gestion des ressources humaines est la révolution industrielle du XIXe siècle. Elle a rapporté l'invention de la machine à vapeur ainsi que du métier à tisser et a excité l'industrialisation de mesure étendue. Des nombreuses manufactures sont établies surtout en Europe et Amérique du Nord. Dans ce territoire on a donc reconnu une croissance remarquable de l'emploi. Pendant que les premières entreprises étaient plutôt petites, dirigées par leurs propriétaires et n'avaient pas besoin d'une grande quantité d'employés, les nouvelles manufactures devenaient plus et plus importantes.

Ce qui a provoqué la nécessité de faire appel à des gestionnaires pour embaucher une main-d'œuvre de plus en plus appauvrie par l'éloignement entre l'employé et le patron propriétaire, par l'insécurité en ce qui concerne le maintien de l'emploi ainsi que la rémunération et par la déqualification du travail à cause de la mécanisation. De plus, la gestion des ressources humaines de ce temps-là résidait dans les méthodes très dures pour les salariés, les méthodes confiant tout le pouvoir aux contremaîtres qui l'ont souvent abusé et incitaient les employés à

---

<sup>7</sup> BIA Chabane « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise » Mémoire de Master Université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou promotion 2014/2015

travailler plus fort par une supervision constante et rigoureuse, parfois même par l'abus verbal et l'intimidation. Ces méthodes strictes ont abouti aux résultats efficaces mais elles ont été responsables de la croissance de la frustration parmi les travailleurs et de plusieurs rébellions sur les lieux de travail. Les travailleurs protestaient contre le favoritisme dans les décisions des contremaîtres en cas de ressources humaines, contre le manque de toute procédure permettant d'en appeler de ces décisions et d'espérer être entendus en toute justice. Ils contestaient les attitudes autocratiques et inhumaines exprimée par la plupart de gestionnaires à tous les niveaux.

## **2.2 L'étape des grandes écoles de la pensée de ressources humaines :**

La gestion ressource humaine à connue différentes écoles qui ont été fondées par plusieurs théoriciens.

Chaque école tend à améliorer les conditions de travail et le climat social au sein des entreprises, parmi les grandes écoles de pensées, on distingue :

### **2.2.1 L'école classique :**

Cette école est née au cours de la 2ème révolution industrielle. Elle s'est développée dans deux directions :

L'organisation scientifique du travail (l'OST) et l'organisation administrative du Travail (l'OAT).

L'école classique désigne l'ensemble des théoriciens qui à la suite des travaux de Taylor et Fayol, ont étudié l'organisation des entreprises en se référant aux principes suivants :

- **Principe hiérarchique** : une entreprise est une succession d'échelons dont le niveau supérieur détient l'autorité. L'autorité se décline dans les échelons subordonnés par délégation.
- **Principe d'unicité de commandement** : énoncé par Fayol qui subordonne l'autorité fonctionnelle à l'autorité hiérarchique, contrairement à Taylor qui soutient la seule autorité de la compétence.
- **Principe d'exception** : proche du principe de subsidiarité, selon lequel les tâches habituelles doivent être confiées au plus bas seuil remontant au supérieur hiérarchique les tâches exceptionnelles.

- **Principe d'optimisation** : de l'éventail de la subordination : c'est-à-dire la recherche du nombre optimum de subordonnés qui d'éliminé le pouvoir hiérarchique et l'importance de la délégation.
- **Principe de spécialisation organisationnelle** : appliquée par Taylor, à l'organisation des postes de travail. Les propositions de l'école classique ont eu une influence considérable sur le développement des entreprises occidentales.

Leur première application sur le sol européen est incontestablement liée au plan Marshall de 1949. Et parmi les grands théoriciens de cette école, on distingue :

- **Frederick Winslow Taylor (1856-1915)** : Cet ingénieur Américain à insister sur les bénéfices de la division du travail, il développe une conception mécaniste de l'organisation du travail caractérisé par :
  - Une division verticale du travail.
  - Une division horizontale du travail.
  - Un travail contrôle.
  - Un salaire au rendement.
- **Henri Fayol (1841-1926)** : Cet ingénieur Français directeur d'une société minière, est l'un des premiers à théoriser des modes d'administrations d'une entreprise en analysons en particulier la nature et la fonction de direction.
- **Henri Ford (1863-1947)** : Industriel Américain propriétaire de l'industrie automobile Américaine. Il a mis en place un mode d'organisation caractérisée par la combinaison de deux principes :
  - Une organisation du travail basé sur la prolongation du Taylorisme avec l'instauration du travail à la chaîne.
  - Le five dollars days (salaire à 5 dollars par jours).
- **Max Weber (1864-1920) (l'administration bureaucratique)** : Ce professeur Allemand d'économie politique, approche la notion d'organisation et plus précisément d'entreprise à partir des sciences humaines et sociales. Il propose une analyse d'autorité dont il distingue trois formes :
  - L'autorité charismatique : fondée sur la reconnaissance par la société du caractère exceptionnel du chef peut être un héros.

- L'autorité traditionnelle : fondé sur le respect de la coutume et de la tradition, elle se transmet par usage.
- L'autorité rationnelle ou légale : Elle s'appuie sur des lois et des règles impersonnelles les gens se s'émettent à des personnes qui représentent l'autorité légale fondé sur des lois et des règlements qui s'appliquent à tous de la même façon.<sup>8</sup>

### 2.2.2 L'école de relations humaines :

Cette école est née dans le cadre de la crise économique de 1929, le développement des idées socialistes ont conduit à contexte les fondements de l'école classique qui avait déshumanisé de relations de travail. Les préceptes de cette école s'articulent comme suit :

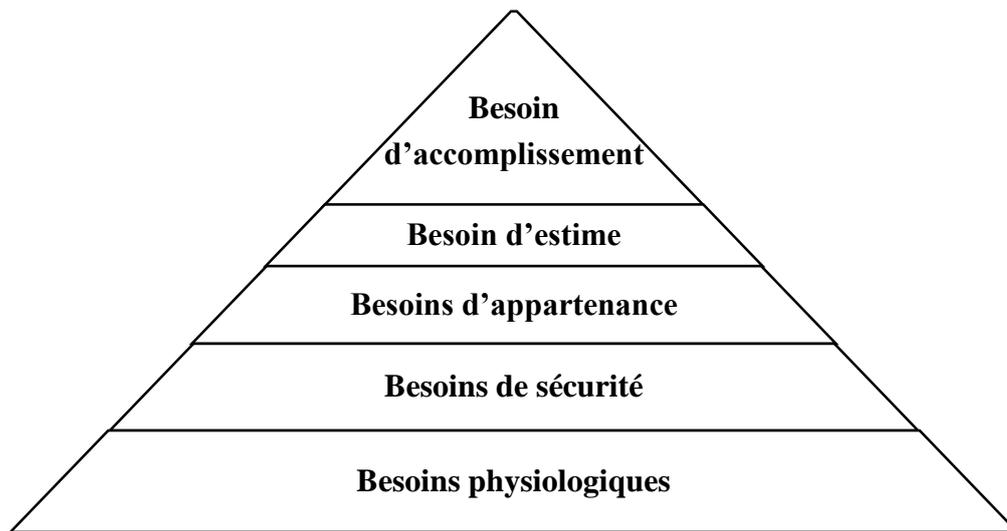
- La personne recherche, certes, un maximum de rétribution par rapport à son travail, mais aussi un cadre de vie satisfaisant.
  - L'instinct de grégaire prime : l'homme a besoin de faire partie d'un groupe, d'un clan ou il sa place et où il est reconnu.
  - La communication, l'échange, les stimulations positives, les reconnaissances de ses efforts, la valorisation de ses capacités, sont autant des besoins fondamentaux que toute personne doit retrouver dans son travail.
  - Si elle les obtient, elle augmentera d'elle-même sa contribution aux résultats de l'unité et de l'entreprise auxquelles elle appartient
- **G.Elton Mayo (1880-1949) :** principal initiateur du mouvement de relations humaines, notamment après son expérience à la Western Electric à Chicago entre 1927 et 1932 en collaboration avec ses assistants de la Harvard business school. Leur conclusion consistait à lier le rendement de l'ouvrier non plus aux conditions du travail mais surtout au changement dans les relations sociales entre la direction et la personne. L'apport essentiel de Mayo fut de formaliser une rupture avec l'approche mécaniste et scientifique du travail en intégrant en particulier la dimension des relations inter personnel. Mayo on a conclu qu'il faut comprendre l'organisation comme étant « Un système sociale ».

<sup>8</sup> Max Weber, « économie et société », tome I, Paris, 1971, p69

➤ **Abraham MASLOW « 1908-1970 » et sa théorie des besoins :**

- Le psychologue MASLOW centre son analyse sur la question de la motivation au travail, il propose en particulier sa fameuse pyramide des besoins ou il montre que l'individu a des besoins primaires et d'autres secondaires qu'on peut placer de façon hiérarchique.<sup>9</sup>

**Figure N° 01 : Pyramide des besoins Abraham MASLOW**



**Source :** SEKIOU CHEVALIER ; « Gestion des ressources humaines », Édition ; Boeck, Bruxelles, (2004), p40.

Cette pyramide de Maslow, regroupe tous les besoins de l'homme durant sa vie va tenter de le combler un par un et ceci par ordre d'importance :

- **Besoin physiologique :** Manger, boire se vêtir dormir.
- **Besoin de sécurité :** Besoin de se sentir à l'abri des menaces.
- **Besoin d'appartenances :** Besoin de sentir accepter, compris, aimer par les autres.
- **Besoin d'estime :** Besoin d'être reconnu, estime par soi et par les autres.
- **Besoin d'accomplissement :** Besoin de créée, de contribuer et de grandir.

➤ **Frederick Herzberg (1923-2000) :**

La théorie de MASLOW a été largement complétée par HERZBERG psychologue Américain, lui aussi considéré que la réalisation de soi est le but final de toute destinée humaine. À travers son étude, Herzberg, nous dit que la motivation individuelle ne peut se réaliser que si elle est reliée à la logique de l'entreprise. « Pour lui l'enjeu principale est de réconcilier l'univers de

<sup>9</sup> Estelle Mercier, Géraldine Schmidt, « gestion des ressources humaines », Edition : Pearson éducation, Paris, 2004, p49.

travail et les autres lieux de la vie de l'individu ». Il à démontrer que les facteurs qui conduise à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de la même nature que ceux qui conduise à l'insatisfaction. Selon lui les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation des besoins secondaires tel que ( la reconnaissance, l'accomplissement ...) alors que les critères d'insatisfaction (facteurs hygiène) relèvent davantage de la macro social (salaire, prime conditions de travail, la sécurité ...).

HERZBERG conclut en disant que pour avoir les résultats espérés par les dirigeants, les deux facteurs doivent être présent et qu'il ne faut négliger ni l'un ni l'autre. Beaucoup d'autres théoriciens ont travaillé également dans ce domaine tel que : D.MC.GREGOR, KURT LEWIN, RENSIS LIKERT et autre, et c'est comme cela que chacun apportera sa pierre à la grande pyramide que n'est pas celle de MASLOW mais celle de la gestion des ressources humains, et cette dernière ne sera jamais définie, il y aura toujours quelque choses de neuf à y ajouter, car c'est une science humains et l'être humain ne sera jamais complètement cerné.<sup>10</sup>

### **2.2.3 École de prise de décision :**

Les insuffisances de l'école des relations humains et les critiques engendrées par les excès de l'école classique conduisent au développement de nouvelles théories.

L'école de la prise de décision se propose d'étudier les facteurs décisionnels dont les interdépendances facilitent l'ajustement mutuel et la conformité des activités de l'entreprise à ses objectifs. Il y a deux model de prise de décision : individuel et collectif et trois niveaux de décision : stratégique, administratives, opérationnelles.

Parmi les théoriciens qui ont travaillé dans ce domaine on peut citer :

- Simon Herbert (1916-2001)
- Richard Cyert (1921)
- James March (1928)

### **2.2.4 L'école néoclassique :**

Cette école s'est développée grâce à l'apporte des grands praticiens (chef d'entreprise et grand cabinet de conseil) c'est un courant orienté vers le pragmatisme, dont la base théorique demeure très largement inspirée de l'école classique mais qui a su incorporer ce qui parait bénéfique dans les courants postérieurs. On peut citer postulats communs aux autres néo-classiques :

- La maximisation du profit.

---

<sup>10</sup> Frederick Herzberg, « le travail et la nature de l'homme », Edition : Entrepris moderne, Paris 1971, p109.

- La décentralisation des responsabilités et des décisions.
- La direction par objectifs.
- Le contrôle par analyse des écarts ;
- La motivation par la compétitivité.

Parmi les théoriciens de cette école on peut citer :

- Octave Gélihier (1916-2004)
- Alfred Prichard Sloan (1875-1966)
- Peter Ferdinand Drueker (1909-2005)

### **2.2.5 L'école de contingence structurelle :**

- La contingence structurelle désigne l'interdépendance de la structure et du fonctionnement avec les caractéristiques les de son contexte. Comme métaphore de l'organisme vivant, l'entreprise est vue comme une cellule dans son écosystème.

Les autres de cette école cherchent à répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi tel organisation est performante alors que telle autre ayant la même activité ne l'est pas ?
- Pourquoi deux firmes de secteurs très différents ayant la même structure, réussissent toute les deux ?
- Pourquoi deux autres appartenant au même secteur, ont des résultats inégaux alors qu'elles ont la même organisation ?
- Les autres de la contingence vont montrer que la structure n'est pas efficace dans une situation déterminée qui dépend de caractéristiques propres à l'organisation et à son environnement.
- Ainsi pour cette école, la structure est reliée à des facteurs, dis contingence, contrairement à l'idée de l'école classique qui considéré qu'il existe une structure idéale indépendamment du contexte, et parmi ces autres ont peut citer :
  - Henri Mintzberg (1939)
  - Joan Woodward (1916-1971)
  - Paul Lawrence (1922)
  - Willam Lorch (1932)

### **2.3 Passage de la GRH au management stratégique des RH :**

Le monde du travail évolue constamment et les entreprises doivent s'adapter pour rester compétitives. C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises se tournent vers le management stratégique des Ressources Humaines, qui diffère de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) traditionnelle. Dans cette partie, nous allons explorer les différences entre la GRH et le management stratégique, ainsi que les avantages qu'une transition vers cette approche peut offrir aux entreprises.<sup>11</sup>

#### **2.3.1 Les différences entre la GRH et le management stratégique de RH :**

Contrairement au management stratégique des RH, la GRH se concentre sur des fonctions opérationnelles telles que le recrutement et la formation. Le management stratégique des RH quant à lui vise à aligner les stratégies RH avec les objectifs de l'entreprise à long terme. La GRH est orientée vers la gestion des employés et le management stratégique des ressources humaines se concentre plus particulièrement sur la création de valeurs pour l'entreprise en utilisant les employés comme moyen.

De plus, il utilise l'analyse de données pour prendre des décisions à long terme alors que la GRH se concentre sur les données et les informations à court terme. Enfin, la gestion des ressources humaines se concentre sur les relations internes, tandis que le management stratégique des ressources humaines implique une collaboration étroite avec les autres fonctions de l'entreprise pour maximiser l'impact des stratégies RH.

#### **2.3.2 Les avantages d'une transition vers un management stratégique de RH :**

Il est de plus en plus important pour les entreprises de se tourner vers un management stratégique des Ressources Humaines. Une transition vers un management stratégique de RH peut offrir de nombreux avantages pour les entreprises :

- L'amélioration de la performance de l'entreprise : en alignant les objectifs de l'entreprise avec les objectifs de l'équipe RH, le management stratégique des RH peut aider à améliorer la performance globale de l'entreprise.
- Attirer et retenir les meilleurs talents : en mettant en œuvre des programmes de gestion des talents efficaces, les entreprises peuvent s'assurer qu'elles attirent les talents les plus compétents et performants et les inciter à rester dans l'entreprise.

---

<sup>11</sup> [www.reactive-executive.com/maximiser-le-roi-de-vos-employes-grh-vs-management-strategique-des-rh/](http://www.reactive-executive.com/maximiser-le-roi-de-vos-employes-grh-vs-management-strategique-des-rh/)  
Publié le 17 Mai 2023 Consulté le 04 Mars 2024 à 21h00

- Renforcer la culture d'entreprise : en veillant à ce que les politiques RH soient cohérents avec les valeurs et la culture de l'entreprise, les entreprises vont renforcer la cohésion de l'équipe en améliorant la motivation des employés.
- Aider les dirigeants à prendre des décisions informées sur les questions RH : en fournissant des informations et des données fiables sur les ressources humaines, le management stratégique des RH peut aider les dirigeants à comprendre les besoins et les attentes de leur personnel.

### 2.3.3 Les outils utilisés dans le management stratégique des RH :

Le management stratégique des Ressources Humaines (RH) est un processus clé pour les entreprises qui souhaitent optimiser la performance de leur personnel et de leur entreprise. Pour réussir dans ce domaine, il est important d'utiliser les bons leviers et les bons outils.

- **Analyse des besoins en compétences :** L'analyse des besoins en compétences permet aux entreprises d'évaluer les compétences et les performances de leur personnel pour identifier les forces et les opportunités de développement. Grâce à ce processus d'analyse, les entreprises pourront élaborer des stratégies pour la succession et la gestion des talents clés.
- **Planification de la gestion des talents :** Les entreprises peuvent utiliser des systèmes de gestion de la performance pour évaluer les performances de leur personnel et pour établir des objectifs de performance clairs pour les employés. Les systèmes de gestion de la performance peuvent également permettre aux entreprises de suivre les progrès des employés et de fournir des commentaires sur les performances.
- **Élaboration de programmes de développement de carrière :** Les entreprises peuvent utiliser des programmes de développement des talents pour améliorer les compétences et les performances de leur personnel. Les programmes peuvent inclure des formations, des séminaires ainsi que des opportunités de développement personnel.

### **3. Finalités et objectifs de la gestion des ressources humaines (GRH) :**

La GRH apparait un ensemble cohérent comportant des finalités stratégiques ainsi des séries d'objectifs qui seront listées ci-dessous :

#### **3.1 Les finalités stratégiques de la GRH :**

Selon Blanchot et Wacheux identifient quatre types de finalités de la GRH, dans le but d'en faire émerger la dimension de création de valeur. Ces quatre finalités illustrent les différentes facettes de la dimension stratégique de la GRH : celle-ci peut être créatrice de valeur en attirant, développant, mobilisant et conservant les compétences requises dans l'entreprise<sup>12</sup>. Comme illustre le tableau n 01 ci-dessous :

**Tableau N° 01 : Finalités stratégiques de la GRH**

<b>Finalités stratégiques de la GRH</b>	<b>Opérationnalisation</b>
<b>Attirer les compétences requises</b>	L'attraction des compétences requises passe par le recrutement, ainsi que la gestion des rémunérations, de l'emploi, de la formation, des carrières etc.
<b>Développer les compétences requises</b>	Le développement des compétences passe par la formation, la communication et la gestion des parcours professionnels. Les évolutions de l'environnement doivent être prises en compte et anticipées dans le cadre de la gestion de l'emploi et de la formation, aux niveaux collectifs et individuel.

<sup>12</sup> [www.researchgate.net/publication/41222879/](http://www.researchgate.net/publication/41222879/) de Blanchot et Wacheux.F « TIC, finalités de la GRH et création de valeur » janvier 2003, Consulté le 22 Mars 2024 à 20h30

<p><b>Mobiliser les compétences disponibles</b></p>	<p>La mobilisation des compétences disponibles vise à l'allocation adéquate des compétences. Elle passe par leurs usages dans la direction des valeurs et buts de l'entreprise, au travers de la gestion de l'individu (recrutement, formation), la gestion de l'emploi et la gestion des relations collectives (communication, circulation, et transparence des informations). L'organisation du temps de travail et la gestion des effectifs participant également au travail de mobilisation.</p>
<p><b>Conserver les (seules) compétences requises</b></p>	<p>La conservation des compétences vise à ne fidéliser que les compétences requises et à éviter de garder ou de développer les autres. La gestion anticipée des emplois et des effectifs participe à cette fidélisation ainsi que des outils d'adaptation comme l'organisation du temps de travail, la mobilité et la flexibilité.</p>

Source : Etabli par Blanchot et wacheux « finalités de la GRH et création de valeur », Janvier (2002) p4 et p8.

### 3.2 Les objectifs de la GRH :

Les objectifs servent à plusieurs finalités. Les activités de la gestion des ressources humaines sont organisées en conséquence. La satisfaction des besoins de l'entreprise et ceux des employés. Selon Jean-Marie Peretti <sup>13</sup>, cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des fonctions ressources humaines :

- **Attirer** : l'acquisition des ressources humaines est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main-d'œuvre. Il s'agit d'attirer un nombre suffisant de personnes possédant des habilités et de l'expérience.
- **Conserver** : l'élaboration de programmes de relève, le soutien de la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi importantes que l'embauche.

<sup>13</sup> PERETTI J M, « Gestion des ressources humaines », 13eme édition, Edition Vuibert, Paris 2006, P36.

- **Développer** : à travers la formation, les entreprises essayent de conserver et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire dans le but de rester compétitives par rapport à la concurrence.
- **Motiver et satisfaire** : ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. En rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite. Dans le domaine du climat de travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre les représentants des employés et l'employeur. En santé et sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents du travail et, par conséquent, à mettre sur pied des programmes de formation sur la sécurité au travail et la prévention.
- **Être efficace** : tous les objectifs précédemment cités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de la ressource humaine qualifiée, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produit de qualité. Le contrôle du coût du travail, du roulement des ressources humaines et de l'absentéisme. La qualité de vie au travail qui donne aux salariés l'opportunité d'obtenir de la satisfaction. Le respect des lois et règlements qui rendent l'emploi équitable et un environnement de travail agréable.

#### **4. Les missions et les activités de la gestion des ressources humaines :**

##### **4.1 Les missions de la GRH :**

La gestion des ressources humaines a pour missions de :

- Garantir le respect des règles légales, conventionnelles et internes.
- Gestion de l'emploi (gestion prévisionnelle de l'emploi, programme de recrutement, analyse des postes...)
- Gestion des rémunérations (grille des salaires, intéressement et participation...) Gestion de la formation (identification des besoins de formation, réalisation du plan de formation...)
- Assurer la circulation de l'information sur l'entreprise, le personnel, l'évolution technologique... (par le biais des réunions d'information, brochures d'accueil, audiovisuels...)
- Améliorer les outils et les procédures de communication interne.

- Motiver et satisfaire les salariés.
- Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'entreprise.

#### 4.2 Les activités de la GRH :

On distingue plusieurs activités de la gestion des ressources humaines à savoir : la gestion prévisionnelle des ressources humaines, le recrutement, la rémunération, la formation, la gestion des carrières, et l'évaluation des performances et des compétences.

##### a) La gestion prévisionnelle des ressources humaines :

Diriger une entreprise, c'est prévoir, qu'il s'agisse du domaine de la technologie, de celui de l'économie ou, enfin et surtout, de l'humain.

La GPRH est « l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer, et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes ».<sup>14</sup>

##### b) Le recrutement :

Les directions des ressources humaines se plaignent souvent d'être confrontées à des difficultés pour trouver et fidéliser le personnel qualifié, ces difficultés ne doivent pas occulter le fait qu'un recrutement est un acte majeur qui engage l'entreprise pour une longue durée. Les échecs ont un coût social, économique et humain important, et de lourdes conséquences à court, moyen et long terme.

Pour éviter les erreurs, le recrutement doit s'inscrire dans une démarche à long terme réfléchie et construite. Une clarification des objectifs de l'entreprise, de ses métiers et de son évolution future est un préalable indispensable à la définition d'une politique de recrutement. La politique de recrutement doit s'inscrire dans les lignes directrices définies par une démarche de gestion de compétences qui permet d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Sekiou et Autres, « la gestion des ressources humaines ». 2e édition, édition De Boeck université, Montréal, 2001. P 70.

<sup>15</sup> A. Cohen (2006), « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed Dunod, Paris, p .90

**c) La rémunération :**

Depuis longtemps, la rémunération a principalement correspondu au résultat du travail fournit, indépendamment du temps passé, à travers la rémunération à la tâche et le salaire à la pièce. Progressivement, la prise en compte du temps passé s'est développée avec le salaire à l'heure éventuellement complété pour prendre en compte le rendement.

Rémunérer le temps nécessite d'évaluer la valeur de ce temps. Deux possibilités sont envisageables :

- Prendre en compte le poste de travail.
- Prendre en compte les compétences et le statut du travailleur qui l'occupe.

Ainsi, l'entreprise peut également prendre en compte d'autres éléments : La situation personnelle et familiale du salarié, les conditions du travail du poste, les nuisances et contraintes supportées par les salariés, ses efforts pour se former, sa fidélité, le marché du travail.<sup>16</sup>

**d) La formation :**

La formation toute au long de la vie est seulement l'affaire de chaque salarié qui doit veiller à être employable, à offrir un portefeuille de compétences assurant des emplois intéressants. Dans ce cas, la seule formation qui demeure utile, et même nécessaire, est la formation d'adaptation au poste et le perfectionnement dans le poste. L'entreprise a l'obligation d'assurer l'adaptation, d'assurer aux transformations des emplois. Elle a donc une obligation de formation.

La formation des salariés est indispensable pour garantir l'adéquation permanente des compétences et des emplois. Elle répond de façon plus précise aux besoins des compétences spécifiques et contribue à créer une image d'employeurs positifs, développe l'adhésion et la confiance des salariés et contribue à leurs fidélisations.

**e) La gestion des carrières :**

Une carrière dans une entreprise, c'est avant tout une succession d'affectation à des postes de travail et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

**f) L'évaluation de la performance du personnel :**

La cohésion des équipes et la coordination des activités sont des conditions nécessaires à la réussite des actions collectives et à leur efficacité. En individualisant à outrance les prestations

---

<sup>16</sup> Peretti Jean-Marie ; « Ressources Humaines », Ed Dunod, Paris, 2006, p .113

de chacun, l'évaluation peut inciter chaque collaborateur à ne voir que « midi à sa porte » et à perdre de vue l'action collective. La performance d'une équipe est supérieure à la somme des performances des individus qui la composent

Ces compétences collectives, qui relèvent de domaines transversaux, à savoir les relations interpersonnelles, la gestion des processus est la conduite du changement doivent absolument être prises en compte dans les systèmes d'appréciation.

Il faut également intégrer l'évaluation du potentiel du collaborateur dans le système d'appréciation. Cette évaluation par le manager servira de base aux revus de potentiel organisé régulièrement.<sup>17</sup>

La gestion des ressources humaines (GRH) est un processus complexe qui va au-delà des pratiques techniques. Elle doit tenir compte des enjeux stratégiques, du cadre légal et réglementaire, de l'environnement économique mondialisé et de l'expertise accrue. En somme, la GRH nécessite une approche contextuelle pour répondre aux besoins des individus et de l'entreprise.

## **Section 02 : La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH)**

La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) est un processus qui aligne les pratiques de gestion des ressources humaines avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Elle vise à maximiser la performance des employés afin de renforcer la compétitivité de l'entreprise. La GSRH inclut des activités telles que le recrutement, la formation, le développement des talents, la gestion de la performance et la planification de la succession. En adoptant une approche proactive, les organisations peuvent anticiper et répondre aux besoins en ressources humaines, favoriser l'engagement et la rétention des employés, et créer un avantage concurrentiel durable.

### **1. Définitions de la gestion stratégique des ressources humaines :**

Dans le contexte de GSRH, il existe une multitude de définitions, chaque auteur proposant sa propre interprétation. Ainsi, le tableau présente une diversité de définitions qui reflète cette variété d'opinions.

---

<sup>17</sup> A. Cohen ; « Toute la fonction ressources humaines », Édition ; Dunod p .195.

**Tableau N° 02 : Définitions de la GSRH**

<b>Miller (1989)</b>	« La GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable. »
<b>Walker (1992)</b>	« La GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation. »
<b>Boxall (1994)</b>	« La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique. »
<b>Schuler (1992)</b>	« La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux : <ul style="list-style-type: none"> <li>— L'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme.</li> <li>— La cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles.</li> <li>— La présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production. »</li> </ul>
<b>Hendry et Pettigrew (1990)</b>	« La GSRH regroupe quatre éléments principaux : <ul style="list-style-type: none"> <li>— L'utilisation de la planification.</li> <li>— La conception et le management de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une " Philosophie "</li> <li>— L'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché.</li> <li>— Regarder les personnes dans l'organisation comme une ressource stratégique indispensable à la réalisation de l'avantage compétitif »</li> </ul>
<b>Wright et McMahan (1992)</b>	« La GSRH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs »

<p><b>Sisson (1990)</b></p>	<p>« La GSRH est caractérisée par quatre préoccupations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— La tension dans l’intégration des politiques de RH tant entre elles qu’avec la planification stratégique plus généralement.</li> <li>— Le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement.</li> <li>— Le passage d’une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l’individualisme.</li> <li>— L’engagement et l’initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de " révélateur ", de " responsabilisation " et de " facilitateur " »</li> </ul>
<p><b>Guest (1987)</b></p>	<p>« La GSRH se donne quatre priorités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— L’intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation</li> <li>— Une structure organisationnelle flexible ;</li> <li>— Un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité</li> <li>— Une implication forte des employés envers, les buts et les activités de l'entreprise »</li> </ul>

**Source :** M.BAYAD : « Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles », Revue internationale des relations de travail, Université Nancy 2, Janvier 2004 P 76 P 77

**2. Les approches théoriques de la gestion stratégique des ressources humaines :**

Le domaine de la gestion des ressources humaines comporte de nombreuses théories qui abordent l’articulation des différentes pratiques GRH autour de la stratégie de développement tentant ainsi de démontrer et d’expliquer le rôle stratégique de gestion des ressources humain.

**2.1. La théorie de l’agence :**

La théorie de l’agence examine la relation entre l’employeur et l’employer.

Jensen et Mecling ont défini cette théorie en mentionnant qu’il s’agit « *d’un contrat par lequel une personne (le principal) engage une ou plusieurs personnes (l’agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation pouvoir de décision à l’agent* »<sup>18</sup>

<sup>18</sup> CHARRAUX, G : « De nouvelles théories pour gérer l’entreprise du XXIe siècle ». Economica en collaboration avec B.AMANN, P.JOFFRE, G.KOENIG et B.de MONTMORILLON, 1999, PP6-10.

Cette théorie repose sur une conception contractuelle entre deux parties. Son utilisation portera très souvent dans l'établissement de politique salariale les motivantes. À la fois pour les dirigeants et pour les salariés. Elle préconise d'aligner la rémunération sur la performance financière et le cours boursier dans le cas du principal. Pour le cas des salariés, cette théorie suggère que la conciliation des intérêts passe par la conception et la mise en place de contrats dits implicites.

## **2.2. La théorie des systèmes cybernétique :**

Essentiellement, la théorie des systèmes cybernétique est un modèle ouvert basé sur l'environnement correspondant à une théorie d'information, de communication et de contrôle.

Découlant de la théorie de système général, elle a largement introduit et développé les concepts de l'information, de communication et de rétroaction dans les sciences sociales. Ce modèle démontre une interrelation entre les divers éléments faisant en sorte qu'elle se démarque par son caractère interdisciplinaire dans un contexte de système ouvert. Cette théorie soutient l'existence d'une interaction du système de l'organisation sur son entourage et que son fondement porte sur le fait, qu'il est important d'analyser l'ensemble des composantes du système de façon individuelle.

Fonctionnant sur une base d'autorégulation, ce modèle tiendra compte de quatre composantes :

- Les intrants : désignés comme étant les ressources telles que les connaissances, les expertises, les pratiques RH ;
- Les activités de transformation,
- Les extrants, c'est-à-dire, les résultats ;
- La rétroaction ou l'information en fonction de la stratégie d'entreprise.

## **2.3. La théorie comportementale :**

La théorie comportementale découle de la perspective comportementaliste des ressources humaines.

## **2.4. La théorie basée sur les ressources :**

Une ressource est un actif de base, intervenant dans le processus global de production de biens ou services d'une entreprise.

La théorie fondée sur les ressources représente à elle seule une théorie fortement utilisée dans le domaine de la recherche en sciences de gestion. Elle constitue l'une des bases théoriques du

management stratégique et se définit comme étant une théorie fondamentale, qui vise à développer l'efficacité collective des employés afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Cette théorie sert également à l'élaboration du concept de gestion stratégique des Ressources Humaines.

Le modèle suppose que les entreprises peuvent être composées de deux importants éléments <sup>19</sup> :

- **Les ressources diversifiées** : signifient que les entreprises d'une même industrie peuvent posséder des ressources stratégiques hétérogènes. Donc, les ressources peuvent être relativement différenciées d'une entreprise à l'autre, même si ces dernières se retrouvent dans le même secteur.
- **Immobilité des ressources** : cela suppose que les ressources peuvent ne pas être parfaitement mobiles entre les entreprises, et ce, même dans un même secteur d'activité ou d'industrie.

### **3. Les modèles en gestion stratégiques des ressources humaines :**

La revue de la littérature en GSRH, sur les trente dernières années, laisse apparaître quatre grands modèles explicatifs de la relation entre stratégie RH et stratégie de développement ou d'activités <sup>20</sup> :

- Le modèle de la comptabilité des RH qui étudie le processus d'intégration stratégique des RH à partir du concept de valeur
- Le modèle de la planification stratégique des RH qui centre l'analyse sur la contribution de la GRH à la réalisation des objectifs stratégiques à partir du concept d'ajustement.
- Le modèle de la compétitivité des RH qui développe une approche interactive de la relation stratégie RH-stratégie d'activités à partir des concepts d'interdépendance stratégique, de changement organisationnel et de négociation collective.

<sup>19</sup> PICHAULT F : Peut-on mesurer le succès d'une intervention en GRH ? Acte du Congrès AGRH Montréal, Tome I, 2004, P.26.

<sup>20</sup> M.BAYAD : « Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles », Revue internationale des relations de travail, Université Nancy 2, Janvier 2004, P 78

- Le modèle de la compétence des RH qui interprète la stratégie RH et l'avantage compétitif à partir du concept de « Ressources » de l'organisation.

### 3.1. Le modèle de la comptabilité des RH :

Le premier modèle retrouvons dans la littérature est celui de la comptabilité des ressources humaines. Développée au cours des années 1960 et 1970 (Brummet, Flamholz et Pyle), cette première conception stratégique fait de l'intégration stratégique (la valorisation) des RH un élément clé du succès des opérations. En examinant la littérature, observons que le modèle de la comptabilité des ressources humaines (CRH) a vu son développement stimulé par quatre considérations :

- La conviction de plus en plus répandue, dès les années 1960, que le personnel constitue une ressource importante pour les organisations. Les RH sont un actif dont les caractéristiques (qualifications, connaissances et expériences) sont constitutives d'une valeur monétaire.
- La nécessité de disposer d'un système d'information et de contrôle concernant le coût et la valeur des ressources humaines. Comme tout capital, les RH doivent faire l'objet d'une mesure et d'un suivi de sa valeur.
- Le besoin d'évaluation des décisions et des actions d'acquisition, de développement et de stimulation du personnel. Faute de système pour évaluer les ressources humaines, apprécier leur efficacité et mesurer leur évolution, les politiques de GRH ne peuvent être cohérentes.
- L'intégration de la dimension RH dans la prise de décision stratégique des dirigeants. En l'absence de système d'information se rapportant aux RH, les dirigeants ne peuvent être que faiblement incités à considérer cette dimension dans la planification et à consacrer des ressources à leur développement.

Ce courant de pensée puise ses fondements, notamment, dans l'école des relations humaines (Likert, 1961, 1967; MacGregor, 1960) et dans celle du capital humain (Becker, 1976; Schultz, 1961). Il n'est donc pas surprenant de voir dans ce modèle un solide plaidoyer stipulant, entre autre choses, que l'atteinte des objectifs organisationnels ne constitue, en fait, que la résultante d'une valorisation de la fonction RH de la part des dirigeants de la firme. Ainsi, le recentrage sur l'interface individu-organisation, comme source de valeur, fournit un guide utile à la stratégie RH dont notamment : aider au processus de gestion courante des RH; planifier et déterminer les besoins en RH; orienter les investissements de formation et de développement du personnel; accroître l'efficacité des politiques de recrutement; connaître le potentiel humain de l'organisation et apprécier son évolution; favoriser la coopération et la convergence des intérêts des acteurs afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Malheureusement, ce modèle souffre de nombreuses limites. En effet, comme le souligne Capron (1995), « *utiliser un cadre conceptuel comptable ne revient-il pas à vouloir faire entrer une matière dans un système qui ne lui convient pas par nature et de là, à rencontrer assez rapidement des limites difficilement surmontables, parce que les méthodes de valorisation ont été conçues pour s'appliquer à du capital-argent et non à du capital humain* »<sup>21</sup>

### 3.2. Le modèle de la planification stratégique des RH :

Le mouvement de la Comptabilité RH s'est développé en parallèle, et le plus souvent en appui (Brummet, Flamholtz et Pyle, 1968), du modèle de la planification stratégique des RH.

Ce dernier puise ses fondements dans les premières formalisations de la pensée stratégiques qui ont été mises de l'avant par l'École de Harvard à la fin des années 1950.

La planification stratégique des RH est le courant dominant en GSRH. Il est le plus prolifique en matière de recherche et d'applications, ce qui conduit parfois certains auteurs à l'élever au rang de modèle « classique » de la GSRH (Hendry et Pettigrew, 1990, 1997).

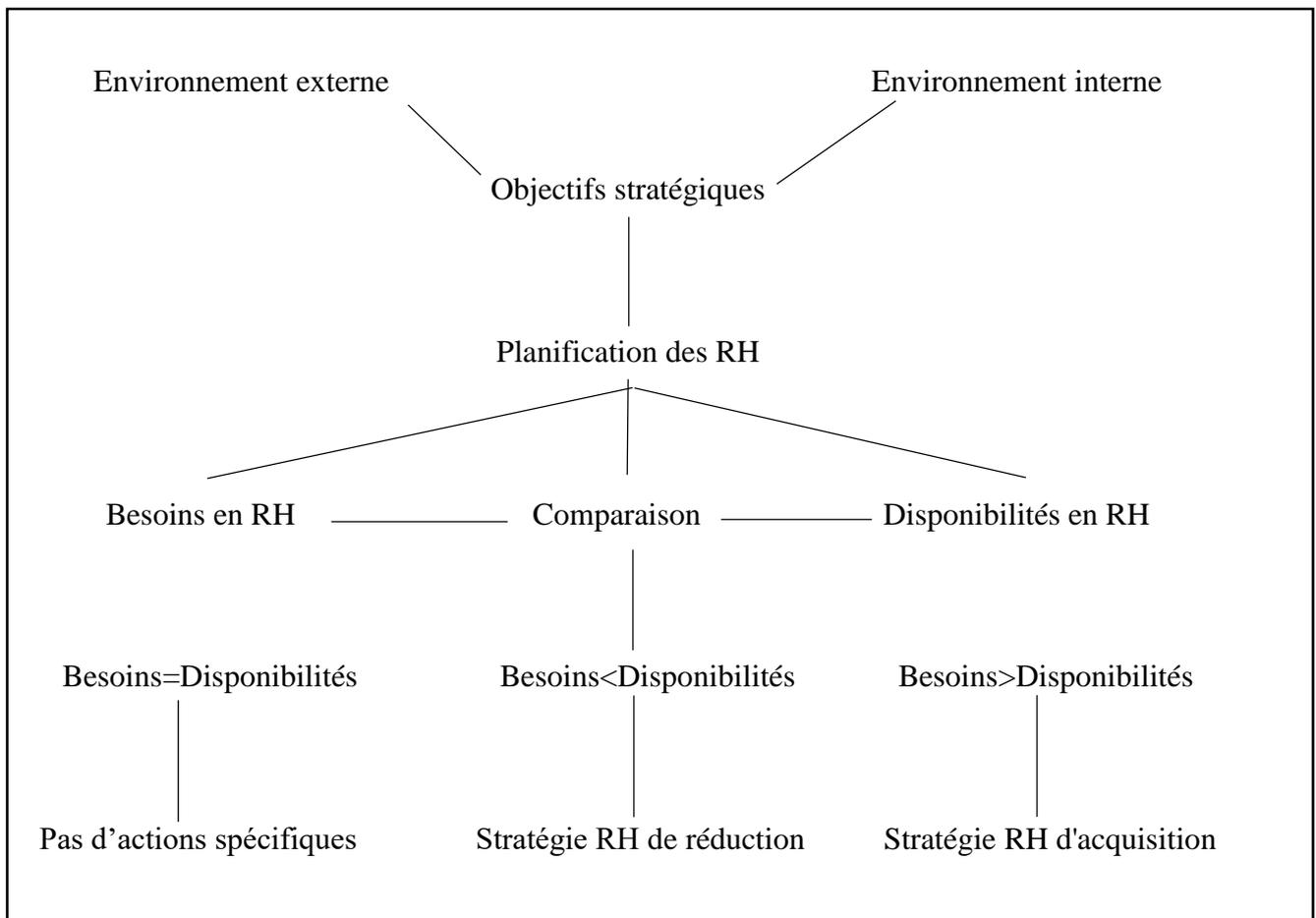
Le développement de ce modèle s'est effectué en deux étapes. Premièrement, les efforts des chercheurs et des praticiens se sont focalisés sur une approche planification des RH ; souvent qualifiée de gestion prévisionnelle des RH. En second lieu, l'approche planification stratégique des RH, à proprement parlé, est apparus dès le début des années 1980 sous l'impulsion de l'École de Harvard (Beer et al, 1984, 1985) mais aussi de l'École du Michigan (Fombrun et al.1983, 1984). Ainsi, à partir des années 1960 et ce, jusqu'à la fin des années 1970, l'approche

---

<sup>21</sup> Capron M. « Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines » édition ; La découverte, Paris, 1995 p. 46.

de la planification des ressources humaines s’est imposée comme principal modèle de GSRH. Qualifié à l’époque d’important modèle de gestion stratégique des RH, il constituait essentiellement un modèle prévisionnel des RH dont le but premier était de maintenir l’équilibre entre l’offre et la demande de travail (Figure N° 02). En dépit de toute l’importance que l’on se doit d’attribuer au maintien de ce fragile équilibre entre l’offre et la demande de main-d’œuvre, beaucoup de critiques diront qu’un tel modèle se veut beaucoup trop réactif et subordonné aux autres fonctions organisationnelles pour être réellement « stratégique ».

**Figure N° 02 : Modèle de planification des RH**



**Source :** M.BAYAD : « Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles », Revue internationale des relations de travail, Université Nancy 2, Janvier 2004, P 81

Par contre, ce modèle permet, selon Glueck (1978), et ce, dans des environnements instables et complexes, une utilisation plus efficiente et efficace du personnel ainsi que le développement et la satisfaction des salariés. En effet, dans une organisation utilisant la planification des RH, les salariés pourront directement participer à l’élaboration de leur plan de carrière, faire partager leurs savoirs et valoriser leurs expériences de formation dans les emplois appropriés. Dans le

cadre d'un tel processus, la prise de conscience de l'intérêt que l'organisation porte à leurs compétences conduira à une meilleure performance au travail. Cependant, cette approche de la GSRH souffre de nombreuses limites :<sup>22</sup>

- La planification des RH privilégie les prévisions au détriment de la mise en œuvre.
- La planification des RH est un processus d'alignement des RH aux besoins de l'organisation, ce qui peut s'avérer contre-productif dans de nombreux cas.
- La planification des RH attribue à la fonction RH un rôle secondaire par rapport aux autres fonctions de l'organisation.
- La planification des RH se focalise surtout sur la stratégie externe en laissant de côté les aspects internes de l'organisation.

Finalement, le modèle de la planification des RH soulève plus de problèmes qu'il n'en résout. Le processus de planification ne fonctionne que très rarement, même dans sa vocation la plus élémentaire à savoir l'alignement des RH aux objectifs de l'organisation. Face à ces critiques, Walker (1992) propose de tenir compte des contraintes de l'organisation et d'améliorer l'expertise stratégique des responsables de la planification des RH. Cette nouvelle orientation doit permettre à la planification des RH de trouver un ancrage fort dans la formulation et la mise en oeuvre des décisions stratégiques globales.

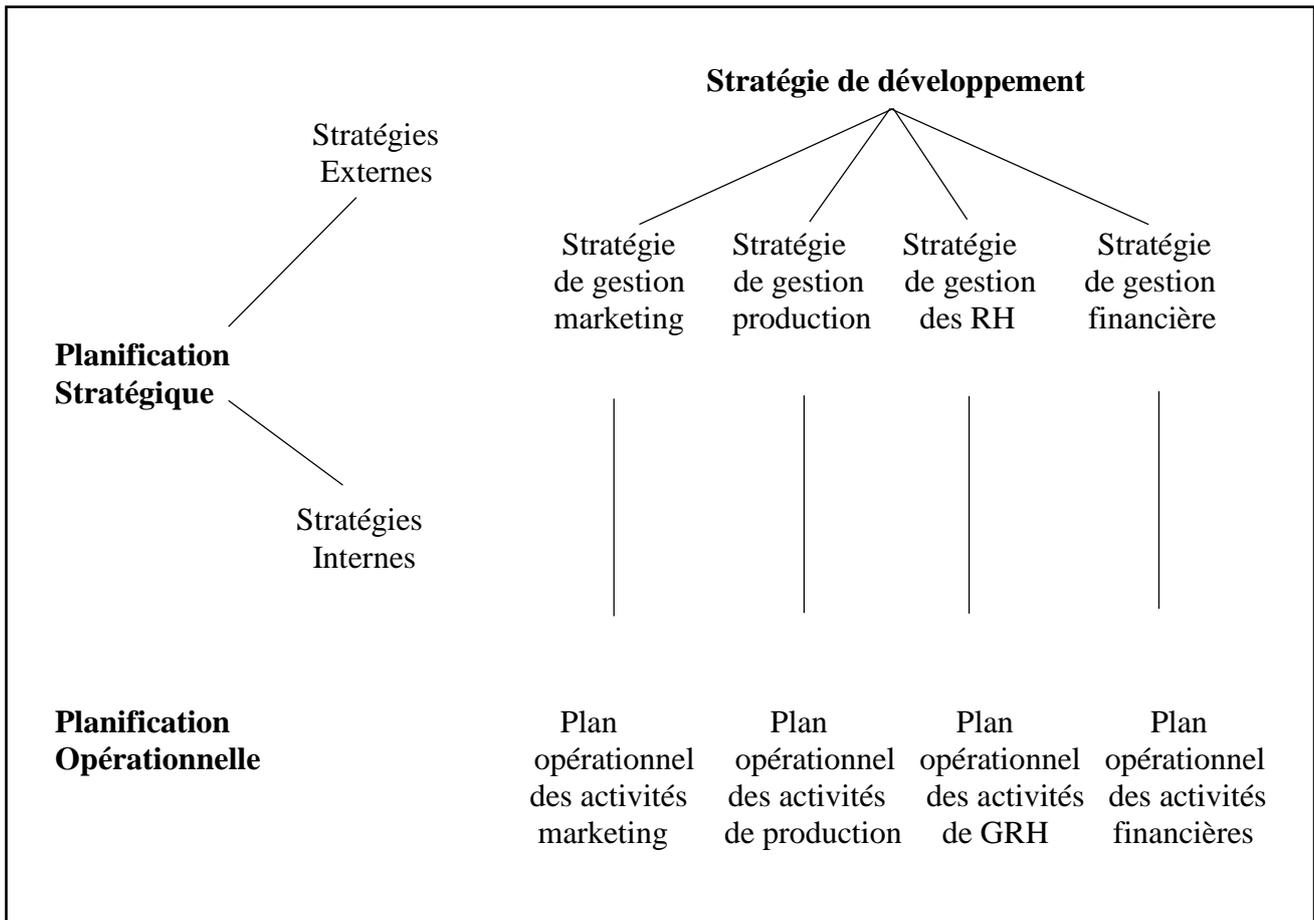
Suite à ces limites, les tenants de l'approche stratégique proposent une autre conception théorique. C'est au début des années 1980 que nous assistons à la naissance de l'approche de la planification stratégique des ressources humaines. Sous l'impulsion des travaux de l'École de Harvard (Beer, Spector, Lawrence, Mills et Walton, 1984) et de celle du Michigan (Devanna, Fombrun et Tichy, 1984), il devenait nécessaire, si ce n'est pas impératif, de mettre en place un modèle dans lequel la GRH pouvait jouer un véritable rôle de partenaire stratégique et non plus se contenter d'une simple fonction organisationnelle de second rang.

Ces deux Écoles affirment l'importance d'un ajustement entre la stratégie externe et la stratégie interne de l'organisation dans le cadre de son processus de planification stratégique. Les entreprises se doivent, pour être performantes, d'intégrer les RH à la planification stratégique, la planification des RH doit donc s'intégrer à un ensemble plus vaste, celui de la planification d'entreprise ainsi, comme l'indique la Figure N° 03.

---

<sup>22</sup> Glueck W.F., (1978), *Personnel : A Diagnostic Approach*, Revised Edition, Business Publications inc, Dallas.

**Figure N° 03 : Le plan stratégique d'entreprise**



**Source :** (Guérin, Le Louarn et Wils, 1988) “L’intégration des ressources humaines à la planification d’entreprise Revue Gestion, HEC, Montréal, Vol.13, no4, p.23

Bien que cette approche fait de la GSRH le moyen approprié d’alignement de la structure et de la culture organisationnelle aux objectifs stratégiques de l’organisation, certaines critiques lui sont tout de même adressées :

- Il s’agit beaucoup plus d’un alignement des RH que d’une véritable intégration de RH aux décisions stratégiques de l’organisation.
- Pour Legge (1989), le problème de ce modèle réside dans la contradiction entre la recherche de cohérence externe, pour laquelle la stratégie RH est contingente à la stratégie de l’organisation, et la cohérence interne qui requiert une approche autonome des activités RH.
- Pour Schein (1987), le problème majeur de ce modèle provient du fait que les propositions reposent sur une conception incomplète, fragmentée, et parfois totalement erronée de l’organisation et des individus.
- Dans le même esprit, les problèmes de mise en oeuvre sont largement sous-estimés.

### 3.3. Le modèle de la compétitivité des RH :

Bien que l'approche de la planification des RH puisse constituer le courant dominant en GSRH, il est tout de même remis en question par une autre approche stratégique, c'est-à-dire le modèle de la compétitivité des RH. Selon les principaux protagonistes de ce modèle, le caractère rationnel, consensuel, explicite et linéaire de l'approche de la planification stratégique des RH cadre mal avec les diverses contraintes que doivent subir, jour après jour, les organisations modernes (Hendry et Pettigrew, 1990). Ainsi, la logique d'arrimage interne et externe des modèles de la planification stratégique des RH n'aurait, en fait, aucun sens.

Ainsi, la complexité et la spécificité des organisations d'aujourd'hui demandent un mode de raisonnement stratégique qui se voudrait plus flexible et plus global que celui proposé par le modèle de la planification stratégique des RH. Par ailleurs, à la lecture de la littérature, nous pouvons dégager quatre prémisses sur lesquelles s'érige l'approche de la compétitivité des RH :<sup>23</sup>

- La stratégie ne doit pas être vue comme un output préformé auquel la stratégie RH est amenée à se mouler.
- Le changement de structure et de culture peut précéder la stratégie.
- La stratégie RH ne doit pas être réactive, mais contribuer à l'élaboration de la stratégie de développement aussi bien à travers la culture organisationnelle que par son action sur les schémas de référence des dirigeants qui prennent les décisions ;
- Dans toute organisation sociale, les relations de pouvoir et les conflits d'intérêt font que la GSRH relève d'une rationalité limitée.

Trois approches sont particulièrement spécifiques au modèle de la compétitivité des RH, soit : (l'interdépendance stratégique, le changement organisationnel et la négociation collective).

L'approche de l'interdépendance stratégique de Lengenick-Hall (1988) défend le principe voulant que les choix stratégiques optimaux ne peuvent découler d'une vision ou d'une gestion prescriptive ou préformée. La logique défendue par ces auteurs veut davantage que

Le choix des solutions acceptables relève donc d'un processus interactif entre options stratégiques anticipées (opportunités) et capacité des RH à les mettre en oeuvre (qualifications, comportements, expérience, etc.).

Les principes liés au modèle de la compétitivité sont également soutenus par les défenseurs de l'approche du changement organisationnel (Pettigrew et Whipp, 1991).

---

<sup>23</sup> Hendry C. et Pettigrew A. (1990), "Human Resource Management : An Agenda for 1990's", International Journal of Human Resource Management, Vol.1, p.17-43.

Ainsi, l'école du changement organisationnel rejette l'idée voulant que les changements auxquels les organisations auront à faire face puissent s'opérer à l'aide de modèles stratégiques prédéterminés. Le fait de s'appuyer sur un tel raisonnement occulte, le véritable caractère stratégique de la GRH.

### **3.4. Le modèle de la compétence des RH :**

Le dernier modèle présenté est, pour sa part, associé au concept de compétence des RH (Barney, 1991)<sup>24</sup>. Dans ce cas, la GRH peut s'avérer un élément de premier plan dans l'atteinte des objectifs organisationnels. En effet, selon cette théorie, la GRH constitue, sous certaines conditions, un avantage compétitif pour la firme. Contrairement à plusieurs autres éléments organisationnels, la GRH peut facilement constituer une variable génératrice de valeur rare, difficilement imitable ou substituable. Ces diverses considérations étant, largement suffisantes pour justifier une plus grande valorisation du capital humain au sein des organisations.

## **4. Les objectifs de la gestion stratégique des ressources humaines :**

### **4.1. L'objectif économique :**

La fonction ressources humaines contribue à l'accroissement de l'efficacité et des résultats financiers d'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les habilités et les aptitudes de chacun de ses membres (division du travail entre les unités, analyse et description des postes, rationalisation des niveaux de décision, meilleure sélection des candidats).

### **4.2. L'objectif humain :**

Elle rappelle aux dirigeants que l'homme ressource ne peut être considéré et traité de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus et chercher à améliorer les relations interpersonnelles et les relations d'autorité entre chacun des membres de l'organisation. Elle les amène à examiner leurs comportements, leurs façons de diriger, communiquer et contrôler.

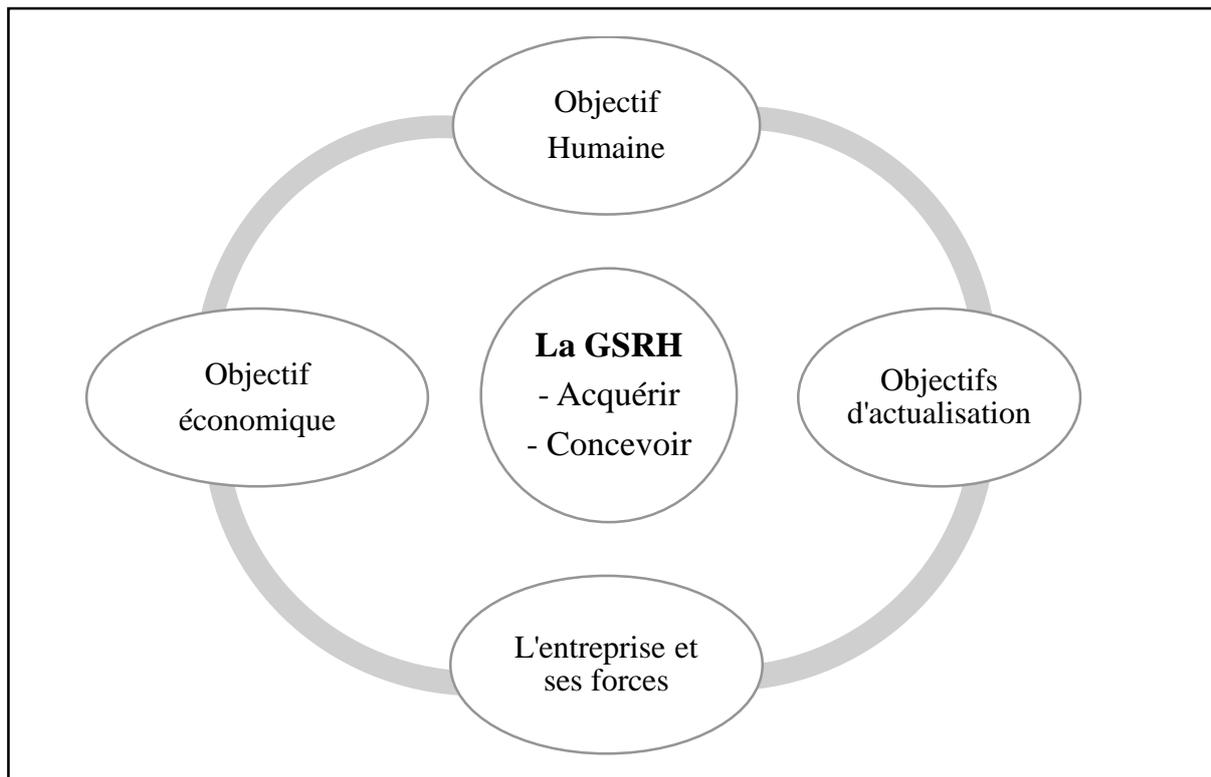
---

<sup>24</sup> Barney J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, Vol.17, no1, p.99-120.

#### 4.3. L'objectif d'actualisation :

Elle doit favoriser le développement des habilités, aptitudes et attitudes des potentiels de chacun, afin de lui permettre de se préparer à faire face aux changements multiples (politiques, technologiques, économiques et sociaux) et de réaliser son plan de carrière et ses ambitions. Schématiquement, ces trois objectifs et leur état d'équilibre pourraient se présenter comme suite :

**Figure N° 04 : Les objectifs de la GSRH**



**Source :** COMTE.M : « La gestion des ressources humaines », éd Gérin, Canada, 1975, P7

Les objectifs économiques ont tendance à placer les individus sur le même pied que l'ensemble des autres ressources d'une organisation. À l'opposé, les objectifs d'actualisation tendent à favoriser le développement des personnes sans trop se préoccuper de ce que l'entreprise peut en retirer. Ainsi ces deux objectifs divergents s'équilibrent lorsqu'ils sont reliés par l'objectif humain qui vise à assurer la survie de l'organisation.

De ce fait, l'organisation doit minimiser les contraintes et la standardisation des activités afin de permettre à chacun de ses membres de conserver une certaine autonomie d'action au travail. Mais elle doit, en même temps, accepter d'intégrer les efforts individuels à ceux des autres si elle veut atteindre efficacement ses objectifs.

La Gestion stratégique des ressources humaines est un levier de création de valeur pour l'entreprise. Elle repose sur une instrumentation rigoureuse, adaptée à chaque contexte d'entreprise, et sur l'engagement des dirigeants. Elle nécessite une coopération étroite entre les différentes fonctions de l'entreprise et une implication active du management pour être efficace. La GSRH doit aussi s'adapter aux spécificités des PME-PMI et des entreprises mondialisées, en s'impliquant dans la mise en œuvre, le suivi et le contrôle des décisions

C'est une approche qui favorise l'épanouissement personnel des salariés et leur productivité, tout en contribuant à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.<sup>25</sup>

### **Conclusion :**

L'approche théorique et conceptuelle de la gestion des ressources humaines (GRH) est fondamentale pour comprendre et mettre en œuvre des pratiques RH efficaces. Elle ne peut se limiter à une série de techniques ou d'outils, car elle doit prendre en compte les individus en tant qu'acteurs, citoyens et consommateurs. La GRH doit être envisagée dans un cadre légal et réglementaire en constante évolution, tout en s'adaptant aux défis de l'environnement économique mondialisé. Cette approche nécessite une réflexion stratégique sur les enjeux, les choix et les acteurs impliqués. Elle doit également reconnaître la diversité des pratiques de GRH, qui sont influencées par des facteurs de contingence tels que la taille de l'entreprise, la technologie, la structure organisationnelle, et d'autres dimensions comme l'autonomie de l'entreprise, la structure du capital, et le périmètre de marché. Enfin, la GRH contemporaine exige une expertise accrue de la part des professionnels RH, qui doivent naviguer entre les prérogatives des managers et les exigences des experts externes. Cela souligne l'importance d'une approche multi-niveaux et contextualisée pour répondre aux besoins spécifiques de chaque organisation.

---

<sup>25</sup> A.Dietrich, F.Pigeyre : « La gestion des ressources humaines » Ed ; La Découverte, Année 2011, P128

# *Chapitre 2*

*« La GPEC comme  
outil stratégique  
de la GRH »*

**Introduction :**

Les entreprises actuelles ont été rapidement confrontées à une transition d'un environnement stable, où elles étaient chargées de satisfaire la demande nationale et de contribuer à la réalisation des objectifs économiques et sociaux de l'État, à un environnement instable caractérisé par une concurrence marquée. Pour préserver leur compétitivité, ces entreprises doivent élaborer des stratégies de gestion. Il est essentiel de mettre en place une gestion anticipée afin de mettre en place des stratégies de formation, d'évaluation, de mobilité professionnelle, de recrutement et de redéploiement des postes et des qualités. Son utilisation permet d'établir des objectifs à venir et des indicateurs pour toutes ces actions. Pour prévoir et modifier, il est primordial de bien saisir la stratégie de l'entreprise, Les défis et les facteurs qui contribuent à sa définition permettent de prévoir et de modifier les changements. Il est donc essentiel d'effectuer une étude en collaboration avec les partenaires sociaux, de discuter des politiques mises en œuvre par l'entreprise et d'évaluer leurs effets prévisibles sur l'emploi et les compétences.

**Section 01 : Les fondements de la GPEC : « Concepts clés et acteurs impliqués »**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un concept clé de la gestion des ressources humaines. Elle vise à anticiper les besoins en compétences et en emplois, pour permettre à l'entreprise de s'adapter à un environnement en constante évolution. La GPEC implique la planification à long terme et la mobilisation stratégique des compétences.

**1. Définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :**

Dans la littérature, plusieurs définitions sont recensées à propos de la GPEC. Quelques-unes d'entre elles paraissent pertinentes sont retenues tout en faisant ressortir les points essentiels que livrent celles-ci.

**1.1 Définition de la GPEC dans l'accord Suez, 2007 :**

Dans l'accord de Suez, la GPEC est définie comme « une réflexion stratégique qui s'inscrit dans le développement de l'entreprise. Cette démarche d'ingénierie des ressources humaines consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à

réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant que le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences) ». <sup>26</sup> Il est à déduire de cette définition que la GPEC comporte une double dimension collective et individuelle :

- Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme 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 le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché et lui permettre d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle.

### 1.2 Définition de Françoise KERLAN :

Dans son livre « guide de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences », Françoise KERLAN définit la gestion prévisionnelle des effectifs comme « *un ensemble de méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, âge...),* » <sup>27</sup> pour l'auteur, la gestion prévisionnelle des compétences correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs.

Quant à la gestion prévisionnelle des emplois, elle correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois. La gestion prévisionnelle des carrières correspond aux méthodes qui permettent l'identification des parcours indicatifs de carrières accessibles aux salariés de l'entreprise

La GPEC englobe ce qui précède, elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines, elle s'inscrit dans une dimension stratégique, elle suppose de se projeter sur l'évolution des emplois, de définir les besoins futurs de l'entreprise en termes de compétences.

<sup>26</sup> www.epso.org ; Dynamique Sociale Du Groupe Suez Volet « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » Accord de groupe en date du 03 juillet 2007, Paris Consulté le 01 Avril 2024 à 20h30

<sup>27</sup> Kerlan, F. ; « La gestion prévisionnelle des emplois et compétences ». Éditions Liaisons, Paris, (1993), p.17

La GPEC est un projet qui s'inscrit sur le moyen, voire même, long terme. Elle permet de maintenir un équilibre et une stabilité tant sur le plan qualitatif et quantitatif, entre les emplois et les compétences.

### 1.3 La définition de Citeau :

Dans la même réflexion sur la GPEC, l'intérêt est porté sur la définition proposée par Citeau selon laquelle « *la GPEC définit l'essentiel de la démarche engagée par l'entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence, l'adéquation emplois-ressources. Plus concrètement, la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emplois) et les ressources humaines (Compétences disponibles)* ». D'après cette définition, la GPEC a pour soucie d'éliminer toute inadéquation en termes d'effectif et de compétences entre les besoins et ressources actuelles et future de l'entreprise, cela dans le cadre d'une stratégie et d'un plan tracé à moyen et à long terme.<sup>28</sup>

## 2. Évolution de la GPEC :

D'un point de vue chronologique, le modèle de la gestion prévisionnelle des ressources, dont la GPEC, a évolué depuis ses prémices dans les années 1960 sous forme d'une succession d'étape. Le tableau ci-après relate l'évolution de la GPEC en résume les idées principales qui sont associées à chaque étape.

**Tableau N° 03 : Historique de la GPEC**

Années	1965-1975	Années 1980	Années 1990	Après 2000
Modèles D'entreprise	Grandes entreprises, activités diversifiées	Entreprises flexibles	Recentrage sur le cœur de métier, fusions-acquisitions, entreprise-réseau	Entreprise-Réseau

<sup>28</sup> Citeau, J. P. ; « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques ». Éditions ArmandColin, Paris, (1993), p.64.

Environnement	Croissance, plein emploi	Crise, licenciement	Instabilité, financiarisation et mondialisation de l'économie	Instabilité Économique, mondialisation
Modèles de Gestion prévisionnelle	Gestion prévisionnelle du personnel	Gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi	Management des compétences et de la performance	Management des compétences, gestion de la Mobilité
Focale d'analyse	Effectifs/ Carrières	Effectifs/emplois	Compétences/activités	Métiers/compétences
Concepts clés	Poste	Emplois types	Compétences	Employabilité
Outils caractéristiques	Modèles de simulation et d'optimisation	Cartographies d'emploi, détection des emplois sensibles	Référentiel de compétences, entretien annuel d'appréciation	Répertoire des Métiers

**Source :** Dietrich et Pigery « Évolution des modèles de gestion prévisionnelle des Ressources Humaines », P63

Dans les années soixante, les entreprises se sont concentrées sur la gestion quantitative de l'effectif dite « gestion prévisionnelle de personnels » en essayant de calculer le nombre de collaborateurs nécessaires par niveau de qualification, en s'appuyant sur des modèles de planification stratégique.

La gestion prévisionnelle de personnel a été caractérisée par :

- Un fort caractère administratif.
- Une rationalisation de la fonction et pas du personnel.
- Un traitement bureaucratique.

Le personnel était considéré comme une contrainte dont le coût est à minimiser, et dont les principales motivations sont essentiellement pécuniaires selon le rendement.

Par la suite, il y a eu un changement de contexte, en effet les pressions concurrentielles croissantes font ressortir les limites de ces perspectives, c'est ainsi que la notion de compétitivité prend place de la notion de la productivité et que les ressources humaines deviennent l'une des stratégies de l'entreprise.

C'est dans les années 1990 que va réapparaître clairement la notion de la gestion prévisionnelle<sup>5</sup>. En effet, compte tenu des changements environnementaux et de l'accélération des transformations économiques, technologiques et sociales, les entreprises accordent plus d'importance aux qualifications et compétences. Il s'agit de mesurer, d'analyser et réduire les écarts entre le prévu et le réalisé en termes d'objectifs d'une part et entre les besoins futurs et les ressources disponibles d'autre part.

De nos jours, la GPEC s'inscrit également dans une notion de qualité. Les entreprises Ayant mis en place une démarche qualité sont de plus en plus nombreuses, parmi lesquels l'Office National de la Météorologie (Certifié ISO9001 version 2008). Dans ce nouveau mode de gestion avec conformité aux normes, il est fortement tenu compte de fonction ressources humaines, dans ce sens, il est vivement recommandé de former régulièrement le personnel de l'entreprise dans le cadre de l'amélioration continue.

### **3. Les objectifs de la GPEC :**

#### **3.1 Pour l'entreprise :**

La GPEC peut être utilisée par les entreprises dans différents objectifs. Ses objectifs détermineront son mode d'entrée dans l'entreprise. L'entreprise peut viser 5 objectifs dans l'utilisation de la GPEC <sup>29</sup> :

---

<sup>29</sup> ARNOUX Florence, « La GPEC : Définition, méthodes et objectifs », Diplôme d'étude supérieur Spécialiste (DESS) en psychologie de travail et des organisations, Université Bordeaux, France, publier sur le lien : [dpcs.crefor-hn.fr/info](http://dpcs.crefor-hn.fr/info) consulter le 30 Mars à 3h00

- Elle peut souhaiter déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elle adoptera pour cela, elle doit adopter une gestion prévisionnelle des flux de personnels de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité), par rapport à une structure d'emplois actuelle et prévisionnel.
- Elle peut souhaiter déterminer la politique d'emploi au niveau décentralisé ou local ; l'entreprise adopte alors une entrée de la GPEC par l'unité, c'est-à-dire une gestion prévisionnelle des flux de personne de l'unité ou de l'établissement selon le contexte local. Moins générale que la première entrée, celle-ci est spécifique à chaque unité de l'entreprise.
- Elle peut souhaiter développer sa mobilité professionnelle ; elle adopte pour cela une gestion transversale « inter structure et inter environnement » de grands corps de métier et oriente les emplois selon les proximités de compétence. Il s'agit de constituer un répertoire de famille professionnelle et de mesurer les possibilités de flux d'une famille à l'autre par proximité des compétences. Ainsi, une entreprise connaît un besoin croissant de technico commerciaux, mais un moindre besoin d'agent de production ; mesurer les mobilités professionnelles possibles permet d'éviter des licenciements.
- Elle peut vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité. Elle doit alors faire évaluer les compétences collectives et adopter des actions d'adaptation pour les métiers prioritaires, c'est-à-dire les emplois sur lesquels il existe des enjeux économiques et sociaux importants. Il s'agit de l'entrée par les métiers prioritaires.
- Elle peut enfin vouloir adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés. Elle s'occupe alors des compétences impactées par de fortes évolutions organisationnelles. Il s'agit de l'entrée par l'investissement. L'entreprise va mesurer les effets de changement organisationnel sur les emplois et compétence pour les adapter.

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

### 3.2 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'entreprise, les objectifs d'une démarche GPEC sont multiples à savoir :

- Adapter les ressources humaines : L'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois.
- Maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques, pour développer de nouvelles compétences.
- Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en lui assurant la formation.
- Permettre une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et en détectant les savoirs, savoir-être et savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle)
- Une flexibilité géographique, un référentiel commun facilite l'identification des mobilités possibles, une souplesse fonctionnelle (polyvalence).
- Une réduction des coûts et des risques liés aux déséquilibres.
- Une meilleure efficacité de la formation. (adaptation de programme ciblé pour développer les compétences).
- Éviter la perte de savoir dans l'entreprise (départs en retraite, démissions).
- Acquérir un avantage compétitif pour faire face à la concurrence. Il ne s'agit plus de gérer les compétences uniquement comme des ressources, mais comme des sources créatrices de valeur.<sup>30</sup>

#### **4. Les acteurs et les principes de la GPEC :**

##### **4.1 Les acteurs de la GPEC :**

Comme toute entreprise, la GPEC est une approche de proximité qui se base sur une interaction, une communication et un partenariat entre les différents acteurs. Il est crucial de rassembler tous les acteurs de l'entreprise au projet et de les impliquer autant que possible lors des étapes d'analyse, de conception et de réalisation.<sup>31</sup>

Quels sont les intervenants d'une démarche GPEC et quelles sont leurs obligations ?

##### ➤ **La direction générale (DG) et la direction des ressources humaines (DRH) :**

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

<sup>30</sup> J.M, Le Gall, « La gestion des ressources humaines », PUF, Coll « Que sais-je ? », 2ème édition, 2012, p50

<sup>31</sup> LETHIELLEUX Laitia, Opcite, 5eme Ed, Paris 2011-2012, P40.

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

➤ **Les salariés :**

Le salarié participe à son développement et à son adaptation aux mutations technologiques, au moyen des outils, formations et informations mis à sa disposition, il doit pouvoir évaluer tout au long de sa vie professionnelle à partir de reclassement, conversion, formation avec les moyens associés, en accord avec les exigences de l'entreprise et ses souhaits personnels.

➤ **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 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 l'adhèrent.

➤ **Le comité de suivi GPEC :**

Afin d'associer les représentants du personnel aux réflexions relatives à l'ensemble de la démarche GPEC, la création d'un comité de suivi GPEC peut être envisagée. Ce type de comité est généralement composé de représentant du personnel désignés par les organisations syndicales et de membre désignés par la direction.<sup>32</sup>

➤ **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.

---

<sup>32</sup> GUILLOT-Soulez Chloé. « La gestion des ressources humaines », 9<sup>ème</sup> édition, 2017, p110.

➤ **Les instances représentatives du personnel :**

La GPEC impose de dialoguer avec les partenaires sociaux pour parvenir à un accord sur les moyens à mettre en œuvre pour accompagner collectivement et individuellement le développement des compétences nécessaires à la pérennité de l'emploi et de l'entreprise. Lors de la mise en place d'une GPEC, ils doivent être informés de l'avancement du projet et des dispositifs mise en place.

**4.2 Les principes de la GPEC :**

Pour qu'une GPEC soit mise en œuvre des principes doivent être pris en compte. Les principes qu'on va présenter ci-après, sont soulignés par l'ANACT (agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) et qui sont comme suit <sup>33</sup> :

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

**5. Les composantes du concept de GPEC :**

**5.1 La notion de gestion :**

La démarche prévisionnelle des emplois et des compétences peut être relativement liée à la notion de gestion parce qu'elle est avant tout une question de management. Cette notion de gestion est, en effet, associée à la notion de management. C'est un ensemble d'éléments qui tend à définir le mécanisme de mise en marche de l'entreprise permettant de prévoir les objectifs à atteindre et les actions à entreprendre. Ceci afin de suivre la stratégie adoptée, sa mise en œuvre et de pouvoir agir face aux risques et aux imprévus. L'ensemble va dans le sens de prendre les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs fixes.

---

<sup>33</sup> Cécile DEJOUX, « Gestion des compétences et GPEC », édition DUNOD, Paris, 2008 p 61

### 5.2 La notion de prévision :

Chaque entreprise peut être confrontée à des problèmes différents. Si on prend l'exemple d'une entreprise dans un secteur en forte croissance, celle-ci devra offrir une GRH attractive permettant le développement des compétences et la fidélisation des anciens. Ce qui lui permettra d'attirer, de former et de retenir les collaborateurs nécessaires à son développement.<sup>34</sup> Afin d'arriver à concrétiser cet objectif et d'acquérir cet avantage concurrentiel, cette entreprise devra être dotée d'une stratégie de prévision lui permettant de mettre en lumière les écarts existants en son sein, de pouvoir détecter les problèmes à venir, de pouvoir déployer comme il se doit les compétences existantes et de permettre ainsi la gestion des emplois et leur création.

L'objectif de cette prévision est de disposer à chaque instant et dans chaque emploi de la ressource humaine nécessaire pour accomplir les objectifs mis en place par l'entreprise et d'arriver à répondre à ses besoins.

### 5.3 La notion de compétence :

La compétence est une énième tentative qui jalonne l'histoire de développement de chaque entreprise. Elle permet à cette dernière de résoudre les problèmes qu'elle peut rencontrer au quotidien de manière satisfaisante en mobilisant les capacités de sa ressource humaine disponible. À cet effet, les entreprises doivent mettre en œuvre une gestion leur permettant de conserver les compétences de leurs salariés et de les utiliser à bon escient. Les entreprises sont de plus en plus enclines à utiliser le terme de compétences, comme outil de gestion et de contrôle du personnel. Les circonstances économiques imposent la mise en place des dispositifs de gestion des salariés et de leur compétence en procédant à une évaluation et à une appréciation du personnel. Dans ce sens, LASARY explique que « l'évaluation du personnel consiste à déterminer la valeur d'un individu à travers un certain nombre de qualités ou critères. Elle sert à contrôler les performances des travailleurs, l'adéquation avec le poste, promouvoir, muter, fixer les rémunérations...»<sup>35</sup>

Afin d'éviter les risques liés à la concurrence des talents et de mieux conserver le potentiel de la ressource humaine, l'entreprise met en œuvre des actions dans trois domaines notamment <sup>36</sup> :

<sup>34</sup> PERITTI Jean-Marie, « Ressources humaines », DUNOD, Paris, Mai 2006, p 08

<sup>35</sup> LASARY, « Tout sur le management », édition, EL DAR EL Othmania, Alger, 2007, p.193

<sup>36</sup> PERETTI Jean-Marie, « Ressources Humaines », DUNOD, Paris, Mai 2006, p.63

➤ **La prévention :**

Une politique de fidélisation des compétences clés. L'entreprise procède à une étude pour mettre en lumière les problèmes et les risques de pénurie les plus importants en terme de ressources humaines. Elle essaie d'identifier les déterminants des départs volontaires pour mettre en place des actions ciblées de fidélisation comme la favorisation d'une évolution professionnelle rapide, des formations développées...etc.

➤ **L'action curative :**

La mise en place d'actions de successions, les liens tissent avec les chasseurs de tête, l'identification des talents rares ainsi que les liens tisse avec les cabinets de recrutement permettant de pallier aux départs son maitrise.

➤ **Un marketing RH :**

Ce dernier va permettre de donner une image de choix pour l'employeur ce qui permettra d'attirer davantage les talents dans un contexte de concurrence. Tout entreprise doit se reconnaître comme apprenante afin d'avancer et d'évoluer, elle doit se munir de plans d'actions afin de faire face et de s'adapter à tout incertitude. Pour cette raison, elle doit donner beaucoup de considération aux compétences de sa ressource humaine car ce dernier est le pilier de toute entreprise. La notion de compétence est indispensable de la réussite de l'entreprise. Elle doit être relativisée car elle devient un cas particulier de « capacité » ou « d'expertise ».

#### **5.4 La notion d'emploi :**

PERETTI Jean-Marie, mentionne à travers ses études sur cette question que « *la définition des politiques de l'emploi et la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle reposent sur une bonne connaissance de la population active globale et de celle employée dans l'entreprise* ». <sup>37</sup> Autrement dit, chaque entreprise doit avoir des connaissances sur le nombre de ressources immatérielles employées avant de mettre en place sa politique d'emplois. L'entreprise doit également savoir gérer ses emplois, quotidiennement et dans le futur, afin d'adapter les salariés à leur emploi tout en mettant la bonne personne dans le bon poste. Les prévisions en termes d'emplois reposent généralement sur des techniques statistiques. Il est primordial, pour mener à bien ses prévisions, de bien connaître son entreprise afin d'identifier et d'éviter les risques à venir en déterminant de nouvelles stratégies. Face aux exigences du contexte du concurrentiel, l'entreprise doit savoir faire face à l'imprévisible en organisant à l'avance ses emplois et en

<sup>37</sup> PERETTI Jean-Marie, « Ressources Humaines », 8ème Edition, Paris, 2003-2004, p. 105

repérant le nombre d’effectif existant et celui à venir. La mise en place d’un plan de prévision en termes d’emplois pourrait en effet permettre à l’entreprise de disposer de multiples avantages que ce soit en interne ou externe.

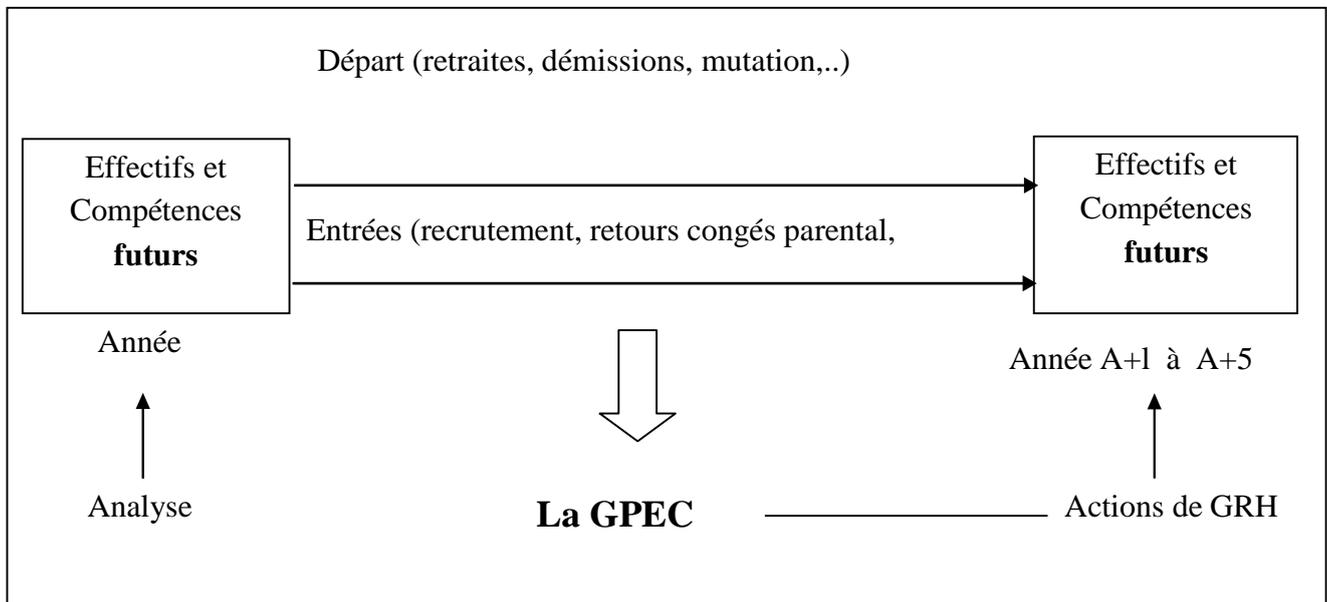
**Section 02 : Implémentation et pratique de la GPEC : « Processus, outils, et réussite »**

L'implémentation et la pratique de la GPEC, sont essentielles pour aligner les ressources humaines avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Ce processus stratégique repose sur une planification rigoureuse, l'utilisation d'outils adaptés et une approche axée sur la réussite à long terme.

**1. Les caractéristiques de la démarche de la GPEC :**

La GPEC conduit en mettre en place une démarche qui se veut prospectives, stratégique, transversal, qualificative et collective.<sup>38</sup>

**Figure N° 05 : Démarche de la GPEC**



**Source :** Malet, L. « La gestion prévisionnelle de l'emploi », Paris, Éditions Liaisons, (Collection Option Gestion), 1991, P 70

<sup>38</sup> LETHIELLEUX. L, « l’essentiel de la gestion des ressources humaines »,5 éd, édition GUALINO, p50.

**1.1 Prospective :**

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

**1.2 Stratégique :**

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

**1.3 Transversale :**

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

**1.4 Qualitative :**

La GPEC implique très concrètement le caractère qualitatif de la facture travail, comme facture de production

**1.5 Collective et individuel :**

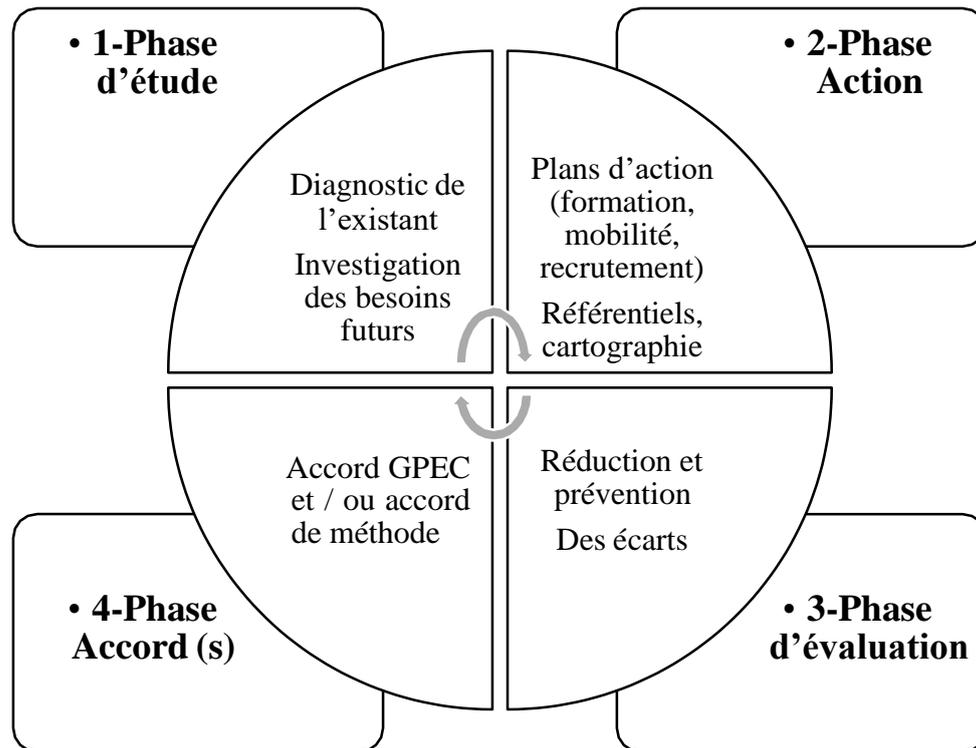
La GPEC consiste à envisager la notion de compétence dans le cadre de l'organisation prise dans sa globalité toute fois, les outils mise en place pour la réalisation de la GPEC doivent pouvoir se décline du collectif vers l'individu.

**2. Le processus de la GPEC :**

Un processus de la GPEC s'articule autour de deux phases : la phase prévisionnelle et la phase opérationnelle. Chacune nécessite sur l'intervention de différents acteurs : la direction, le DRH, les managers, les collaborateurs, les représentants du personnel et des intervenants extérieurs, comme par exemple les représentants de l'observatoire des métiers et des compétences de la branche. Le succès de l'ensemble de la démarche dépendra de la simplicité du processus, de la nature des relations et de leur motivation d s'engager dans la démarche <sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> CECIL.DEJOUX , OP.TIC , p73.

**Figure N°06 : La GPEC : un processus itératif**

**Source :** Cecil Dejoux, « gestion des compétences et GPEC », éd. Dunod, Paris, 2008, P73

La plupart des spécialistes s'accordent sur la nécessité de respecter quatre phases successives.

- Une phase étude
- Une phase action
- Une phase d'évaluation du processus
- La signature de l'accord GPEC.

À chaque étape, un certain nombre de choix doivent être fixés. Voici les questionnements d'étapes :

❖ **Étape 1 : poser la problématique :**

Exposer les objectifs et les conditions d'adhésion des collaborateurs :

- Pourquoi s'engage-t-on dans une GPEC ?
- Quels sont les objectifs poursuivis, dans quels délais ?
- Dans quel contexte (économique, démographique, social, politique) la problématique se pose-t-elle ?
- Quelle sont les résultats attendus de la GPEC ?

- Que signifie le terme « compétence » dans l'entreprise ?
  - La GPEC va-t-elle concerner tous les métiers de l'entreprise ou seulement quelques-uns ? Lesquels ?
  - La GPEC est-elle soutenue par la direction ?
  - Une aide extérieure (consultant, stagiaire) vient-elle en appui de la démarche ?
  - Un chef de projet est-il nommé ?
  - Quel type de communication (fond et forme) sera réalisé auprès des collaborateurs ?
- ❖ **Étape 2 : déterminer les besoins :**
- Analyser l'existant et se projeter dans l'avenir
  - Quelles sont les activités de l'entreprise (principales, secondaires, à venir) ?
  - Quelles sont les compétences clés, le cœur de métier ?
  - Comment est organisé le travail (répartition, flux, gestion du planning, tâche, habitudes et routines) ?
  - Quels sont les modes de gestion des ressources humaines dans l'entreprise (recours à la notion de poste, qualification, grilles de classification, effectifs, âges, parcours professionnels, mode d'évaluation, recrutement, de développement, de salaire, de formation, de promotion, de reconnaissance, de départ) ?
  - Quel est le niveau de dialogue social dans l'entreprise (thématique des réunions, commissions, existence, présence de délégués du personnel, système d'information-communication en interne) ?
  - Quels sont les méthodes de prévision pour la stratégie et les RH dans l'entreprise ?
  - Quels sont les axes de développement de l'entreprise (nouveaux marchés, nouvelles activités, innovations) ?
  - Comment l'effectif salarié est-il supposé progresser (départ en retraite, turn-over, pyramide des âges) ?

**❖ Étape 3 : Mettre en œuvre le processus :**

Communiquer à chaque étape et en évaluant les résultats.

À chaque étape, se poser la question de la diffusion de la communication « Utile », c'est-à-dire avec un contenu informatif, condensé, pédagogique à fréquence régulière qui ne représente pas « une langue de bois » mais un ensemble d'éléments factuels et complémentaires.

À chaque étape, proposer des indicateurs d'évaluation et de performance qui montrent l'étendue du parcours accompli et motive les collaborateurs pour continuer leurs efforts.

Le processus prend appui sur des plans d'actions complémentaires en matière de :

- **Management** : définir le rôle et la contribution des managers de proximité,
- **GRH** : élaborer le référentiel métier, les fiches de poste, faire évoluer le contenu de l'entretien d'évaluation, mettre en place le plan de formation, le plan de recrutement, et le développement de la mobilité interne ;
- **Organisation** : redéfinir la répartition du travail et des responsabilités, développer la polyvalence et la flexibilité, prendre en compte l'information des processus ;
- **Conditions de travail** : intégrer la diversité, l'usure professionnelle, l'aménagement du temps de travail, les travailleurs handicapés, la gestion du stress.

**❖ Étape 4 : Évaluer la démarche globale :**

- Est-ce que l'objectif est atteint ? Comment continuer la démarche ?

En complément, des évaluations d'étapes « à vocation motivationnelle », il faut envisager une évaluation globale en direction des parties prenantes qui mettra en évidence la valeur ajoutée de la démarche sur l'activité de l'entreprise.

**❖ Étape 5 : Signer un accord GPEC :**

S'engager dans une relation de confiance avec les partenaires sociaux. L'objectif pour les entreprises de plus de 300 salariés reste tout de même de signer un accord afin de démontrer l'engagement de la firme dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La signature d'un accord apporte un effort positif sur l'image de l'entreprise car il pourra être repris par la presse comme un signe d'engagement et de modernité. Après avoir envisagé le mode interrogatif, reprenons chacune des étapes sur le mode descriptif.

### **3. Les différentes manières d'entrer dans une GPEC :**

Il existe différentes manières de démarrer une GPEC, l'entreprise doit se poser certaines questions .L'entreprise doit choisir le mode d'entrée qui lui convient en fonction de ses objectifs, sa taille, de sa stratégie et surtout des problèmes concrets et prioritaires d'adaptation en matière de gestion des ressources humaines.

Il y a trois raisons principales qui poussent une entreprise à se lancer dans une GPEC :

- Soit pour résoudre un problème lié à un projet d'entreprise, par exemple l'entreprise n'a pas de classification.
- Soit pour mettre en place une stratégie, par exemple une décision de repositionnement ou introduction sur un nouveau marché.
- Soit pour conduire un système global de management par la compétence.

Une fois que l'entreprise a clairement défini ses objectifs et les raisons de la mise en place de cette démarche, il faut qu'elle choisisse son mode d'entrée.

Dominique Thierry <sup>40</sup> propose cinq modes d'entrée dans une GPEC ; ces modes d'entrée peuvent être soit pris séparément ou être associés.

#### **3.1 L'entrée par le plan moyen terme :**

Il s'agit de prévoir l'adéquation ressources et emplois dans le moyen terme (recrutement, départ...).ce mode d'entrée suppose des choix stratégiques précis qui permettent d'évaluer les besoins futurs, mais également un système de quantification et de contrôle économique et social performant (indicateurs déjà présents, il faut connaître l'évolution du marché, la politique d'investissement).

#### **3.2 L'entrée par les unités :**

C'est le même principe que l'entrée précédente sauf que l'on se situe ici au niveau des unités de production, ainsi elle est précise .Cela suppose un fort degré d'autonomie .Et permet d'adapter la GPEC aux problèmes spécifiques de l'unité.

---

<sup>40</sup> Thierry (Dominique) « la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences ». Éditions l'harmattan, avril 1990.

### 3.3 L'entrée par les familles professionnelles :

Il s'agit d'identifier les emplois-types de l'entreprise. On raisonne par famille(les acheteurs, les gestionnaires...), il s'agit de constituer un répertoire des métiers et de mesurer les possibilités de flux d'une famille à une autre par proximité des compétences.

### 3.4 L'entrée par les investissements :

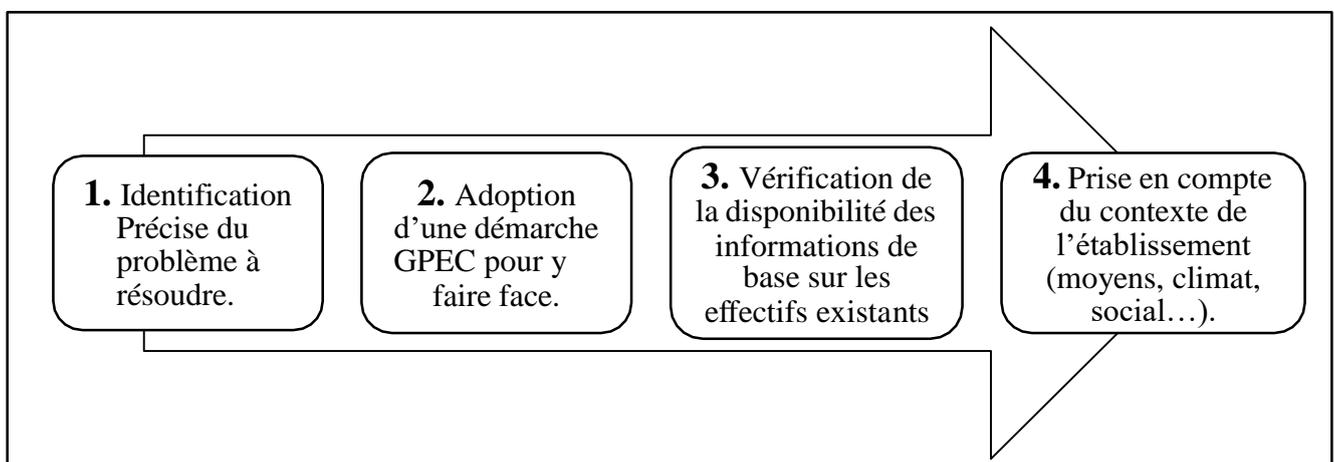
Pour chaque projet d'investissement, on regarde l'impact qu'aura ce projet sur l'organisation du travail, les effectifs, les métiers, les formations, elle s'occupe alors des compétences impactées par de fortes évolutions organisationnelles.

### 3.5 L'entrée par les emplois sensibles :

Il s'agit d'identifier les emplois-cibles qui représentent pour l'entreprise des enjeux et de contraintes majeures.

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

**Figure N° 07 : Les quatre étapes préalables de la GPEC**



Source : Moulin (Patrick), « Fiches pratiques GPEC », 2000.

## 4. Les outils de la GPEC :

L'objectif de la GPEC est de viser à réguler en amont les décalages d'effectifs et de compétences. Afin d'arriver à la mise en place d'un plan d'action cohérent visant à anticiper, de manière efficace, les effectifs, les évolutions des métiers, des emplois, des compétences, des mobilités internes et d'impliquer les salariés dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle, la GPEC doit mobiliser tous les outils des ressources humaines et doit les

connaître pour savoir en quoi ils consistent, pourquoi s'en servir, comme elle doit les utiliser à bon escient. Nous pouvons distinguer plusieurs outils accompagnant les interventions de la démarche prévisionnelle. Ceux-ci permettent de régler les écarts qu'elle peut constater et de collecter des informations quantitatives et qualitatives. Ces informations permettront ensuite de rendre possible une réflexion prospective.

#### 4.1 Les Outils D'observation :

##### 4.1.1 La pyramide des âges :

Afin de mettre en place une bonne gestion de ses emplois, l'entreprise doit avoir connaissance du nombre d'effectif existant en son sein. La pyramide des âges est un type de graphique qui résume la distribution par sexe et par âge d'une population à un moment donné.

Elle donne des renseignements très précieux sur la population concernée, elle montre la répartition entre jeunes et adultes ou entre femmes et hommes et les déséquilibres qu'il peut y avoir entre eux. Cette pyramide fournit des informations à l'entreprise qui va lui permettre de faire des constats.

C'est un outil important de la stratégie de restructuration de la ressource humaine, devenu un outil de référence en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En effet, il va permettre à l'entreprise d'identifier le nombre de salariés les plus âgés et ceux qui constituent une sorte d'inertie pouvant l'empêcher de s'adapter aux nouvelles technologies et aux changements de l'environnement.

Selon PERRETI Jean-Marie « *l'analyse d'une pyramide des âges présente un grand intérêt pour le gestionnaire des ressources humaines. L'âge a un impact important sur les comportements professionnels. La pyramide des âges permet également de faire des projections dans le temps, de visualiser les départs à la retraite* »<sup>41</sup> En effet, l'un des leviers dont dispose le dirigeant des ressources humaines est la pyramide des âges. Il doit lui accorder une importance soutenue car elle permet à l'entreprise une analyse démographique et c'est un outil visuel qui l'aide dans la prise de décisions éclairées pour l'avenir, sa maîtrise constitue à maints égards un facteur de compétitivité.

La forme de la pyramide révèle les caractéristiques d'une population. En effet, la pyramide peut avoir plusieurs formes :

- **La pyramide « champignon »** : dans ce type de pyramide la population est constituée de peu de jeunes et d'une majorité d'agents âgés.

<sup>41</sup> PERETTI Jean-Marie, « Ressources Humaines », 8ème Edition, Paris, 2003-2004, p. 115

- **La pyramide « violon »** : dans ce type de pyramide la population est constituée de classes d'âges intermédiaires peu nombreuses et d'une pénurie d'encadrement.
- **La pyramide « poire écrasée »** : dans ce type de pyramide la population est constituée d'une majorité de jeunes agents, d'une masse salariale allégée et à priori un potentiel élevé.
- **La pyramide « ballon de rugby »** : dans ce type de pyramide la population combine tous les âges de façon harmonieuse, autrement dit, c'est un type de pyramide bien équilibrée qui assure la régularité dans les sorties et dans les entrées.

#### 4.1.2 La pyramide des anciennetés :

L'ancienneté des salariés se prête à une analyse quantitative qui s'appuie sur des prévisions de moyen et de long terme et qui aide dans le plan de recrutement en ayant des données d'anciennetés nécessaires pour l'estimation d'un turn-over prévisionnel. Tout comme la pyramide des âges, la pyramide des anciennetés ne prend en compte que les effectifs sur emplois permanent à une date précise.

Dans son ouvrage Ressources Humaines, PERRETI Jean-Marie soutient l'importance de la pyramide des anciennetés en soulignant que « *Elle présente d'autant plus d'intérêt que l'ancienneté influe sur les aspirations et le comportement professionnel du salariés, d'une part, et sur son statut dans l'entreprise, d'autre part. Des avantages sociaux spécifiques peuvent exister en fonction de l'ancienneté : congés payés, primes....*»<sup>42</sup>

En effet, on peut dire que les entreprises sont parfois soumises à des augmentations salariales liées à l'ancienneté. L'analyse qu'elles feront à partir de la pyramide des anciennetés va leur permettre d'estimer dans quelle mesure la masse salariale évolue au fil du temps et va permettre aux salariés de bénéficier de certains avantages.

## 4.2 Les outils d'analyse des emplois :

### 4.2.1 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 existants au sein de l'entreprise et il permettra

<sup>42</sup> Ibid, p. 119

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.

#### **4.2.2 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.

Ce type de référentiel va servir, à la fois, d'accompagnateur de l'apprentissage pour les employés, de système aidant à repérer l'acquisition de compétences et va servir à définir et hiérarchiser les pratiques professionnelles et recenser les savoirs. C'est un outil important qui permettra de cerner les emplois en organisant et classant les données relatives à chacun d'eux, ce qui va permettre également d'assurer l'analyse, le traitement et la comparaison entre ces emplois.

Cependant, le but visé dans ce type de référentiel, n'est pas seulement de décrire les tâches, les activités et les savoirs nécessaires à l'exercice d'un emploi mais de dégager les compétences qui sont la marque du développement de toutes les capacités, on le qualifie de document évolutif.

Sa mise en place dans l'entreprise, permettra d'accompagner les parcours professionnels des salariés, de favoriser le développement des compétences, d'accomplir les missions de manière efficace et d'anticiper les évolutions.

### **4.3 Les outils de suivi des ressources humaines :**

#### **4.3.1 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.

Parmi les objectifs liés à la mise en œuvre de cet entretien :

- Gérer au mieux sa ressource humaine en détectant les potentiels d'évolution et les difficultés par rapport aux changements organisationnels et par rapport à l'adaptation des salariés à leur emploi. Ceci afin de connaître les besoins de l'entreprise en termes de réaffectation à des emplois convenant davantage aux compétences et aux connaissances du salarié concerné.
- Améliorer la communication et instaurer de bonnes relations entre les supérieures hiérarchique et le personnel en étant plus à l'écoute et réceptif face aux attentes du personnel.
- Identifier les actions d'amélioration, les progrès à réaliser et les changements à effectuer pour une meilleure efficacité de l'organisation.

- Permettre d'orienter les carrières, rendre plus rationnelles et plus éclairées les décisions à venir et de positionner le salarié dans son travail et ses performances.
- Optimiser le budget de formation, mettre en œuvre les dispositifs de formation et individualiser le parcours des employés.

La prise en considération de l'individu est essentielle. 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 hiérarchie.<sup>43</sup>

#### 4.3.2 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 qualités.<sup>44</sup>

Autrement dit, le bilan de compétences permet d'anticiper l'évolution individuelle des carrières, situer chaque employé par rapport aux compétences qu'il a acquies afin de lui permettre de fortifier ses compétences et son parcours professionnel ce qui développera son employabilité. Il va également permettre de faire correspondre les motivations professionnelles et le profil du salarié, définir les formations à venir, l'affectation des employés vers des postes plus adéquats, d'identifier les capacités d'adaptation et de créativité, permettre à l'entreprise de suivre les changements de restructuration et de déterminer les projets de formation.

Le bilan de compétences peut se faire à la demande du salarié ayant une certaine ancienneté dans l'entreprise pour donner un sens à sa carrière et lui permettre de devenir un acteur de son développement personnel. Dans le même sens, KERLAN Françoise soutient que

*« Le bilan de compétence demandé par le salarié peut être pris en charge par l'entreprise pour ses besoins mais la loi est prévue avant tout pour aider le salarié à construire son projet personnel. »*<sup>45</sup>

<sup>43</sup> KERLAN Françoise, Op.cit., p. 86

<sup>44</sup> Ibid., p 72

<sup>45</sup> Ibid., p 73

Cependant, il peut également se faire à l'initiative de l'entreprise pour développer son plan de formation. Cependant, l'opérateur de ce bilan est généralement choisis par le salarié ou par l'entreprise.

### **5. Mise en œuvre d'une démarche GPEC :**

Quel que soit le but recherché par une entreprise dans le lancement d'une démarche GPEC, la porte d'entrée qu'elle choisira, elle passera toujours par trois étapes :

- 1- Prévisions des besoins en ressources humaines.
- 2- Analyse quantitative et qualitative des ressources humaines de l'entreprise.
- 3- Diagnostic des écarts et méthodes d'ajustement.

#### **5.1 Prévisions des besoins en ressources humaines :**

Pour prévoir les besoins en matière de main-d'œuvre, il faut déterminer comment se fera l'opérationnalisation des objectifs stratégiques. Cette étape consiste à identifier clairement le type de compétences, les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour le recrutement du personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettant d'atteindre la situation idéale, selon l'échéancier établi. Les questions suivantes facilitent l'identification des besoins :

- Quelle fonction devons-nous combler ?
- Comment les fonctions actuelles évolueront-elles ?
- Quels types de compétences faudra-t-il ?
- De combien de personnes aurons-nous besoin pour effectuer le travail futur ?
- À quel moment et pour combien de temps ?

Pour répondre à ces questions l'entreprise devra établir un portrait global de ses besoins à l'aide d'outils de la prévision de la demande de ressources humaines.

Cet outil permet de dresser le portrait global des besoins de ressources humaines en fonctions de chaque secteur de l'entreprise, des titres d'emplois, des employés actuels et des prochains recrutements. Ce modèle permet de regrouper plusieurs informations utiles pour bien prévoir l'avancement et la promotion du personnel en place.

La personne qui a la responsabilité de la planification des ressources humaines au mandat de recenser les besoins dans chaque secteur de l'organisation et de traiter l'information de manière

à déterminer le nombre de postes nécessaires pour atteindre les objectifs fixés lors de la réflexion stratégique, le nombre de services de l'entreprise.

### **5.2 Analyses quantitatives et qualitatives des ressources de l'entreprise :**

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel, en évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible d'identifier les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient en mesure d'y répondre.

Pour ce faire, il faut connaître les compétences de tous les employés actuellement en poste, Pour chacun d'entre eux, il faut connaître :

- Son expérience professionnelle.
- Son rendement.
- Sa formation et ses qualifications.
- Ses champs d'expertise.
- Ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrières.
- Ses activités d'apprentissage réussies.
- Son degré de polyvalence.

Cette analyse peut être réalisée lors de l'évaluation du rendement de l'employé. Le supérieur immédiat profite d'un moment privilégié avec cette analyse pour explorer les possibilités de développement de sa carrière.

Cette évaluation du potentiel de l'entreprise utilise plusieurs outils comme :

#### **A. Analyse de poste :**

C'est le premier pas du processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il en constitue la base en permettant la connaissance précise des postes de l'entreprise. C'est un outil qui décrit les activités principales et la finalité du poste dans le cadre d'une organisation.

On y retrouve en général les rubriques suivantes : intitulé de la formation, finalité, rattachement hiérarchique (service, direction), relations internes ou externes, activités principales. Ce descriptif concerne la situation d'aujourd'hui et une projection de la situation à moyen-terme, les postes eux-mêmes regroupés en famille professionnelle Cet outil a pour but de :

- Faire un diagnostic et avoir une vision synthétique des emplois existants dans l'entreprise.

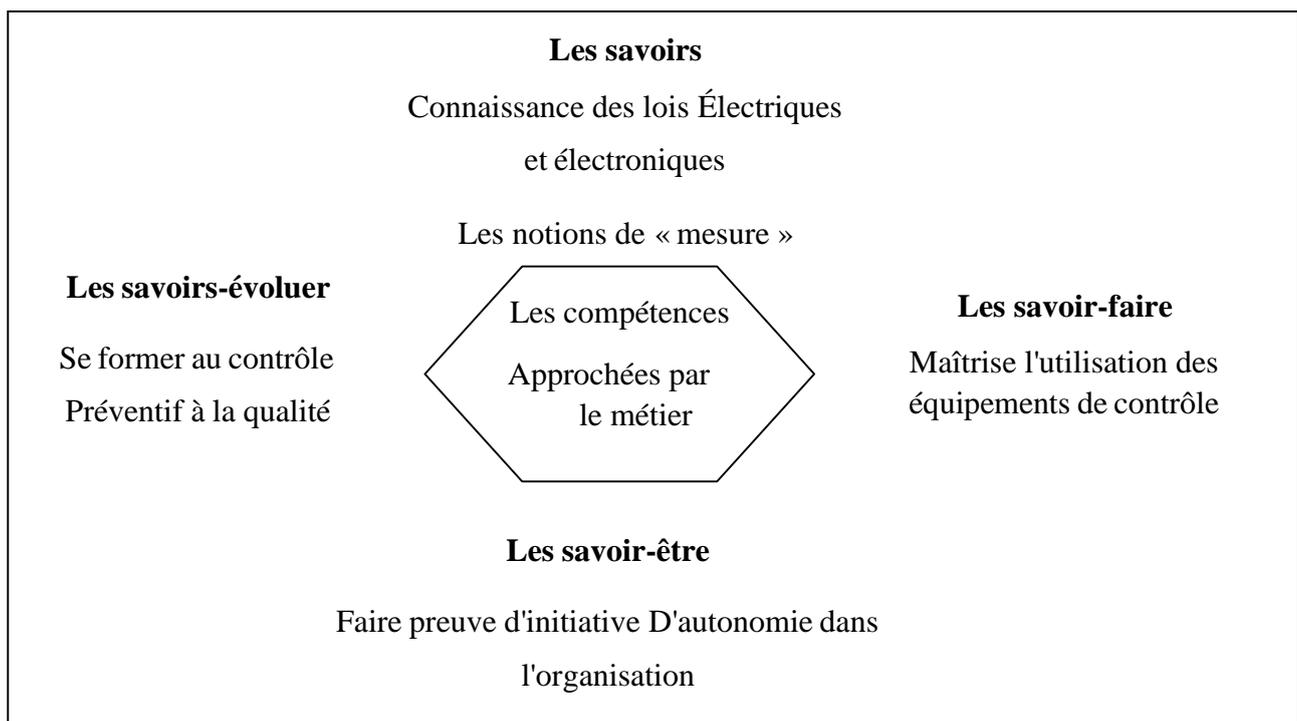
- Faire un pronostic sur les emplois qui vont évoluer.
- Hiérarchiser et classer ces emplois dans l'organisation.

❖ **La démarche requise :**

Plusieurs méthodes existent : entretien, inventaire écrit des activités, analyse d'une journée de travail, questionnaire d'évaluation, analyse documentaire, observation directe, auto-description. Les activités ainsi décrites sont analysées au regard de certains propres à certaines méthodes ou spécifiques à l'entreprise. La mise en place d'une communication spécifique ainsi qu'un management plutôt participatif sont des facteurs favorables à la réussite de cette étape. Le schéma modélise cette démarche.

Exemple d'analyse de poste : contrôleur dans l'industrie électrique ci-dessous :

**Figure N° 08 : Analyse du poste de contrôleur dans l'industrie électrique.**



**Source :** Martory. B, Crozet .D. « gestion des ressources humaines, pilotage social et performances », Duodi, 2001.

**B. Le profil poste :**

Il correspond aux exigences en matière de travail, aux qualités requises pour tenir le poste

Cette définition permet de :

- Fixer les exigences en qualification requises : niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles.
- Fixer les qualités de personnalité, en fonction des contraintes du poste et de son environnement.

Cet outil a deux finalités principales :

- Pour le recrutement qu'il soit interne ou externe ;
- Pour évaluer la personne dans le poste, mesurer des écarts par rapport au profil requis.

**❖ La démarche requise :**

Partie intégrante de l'analyse du poste, il est officialisé par un document homogène qui permet d'avoir un langage commun sur les attendus du poste pour recruter ou évaluer. Il nécessite une rédaction détaillée et précise.

Il se situe dans la démarche logique de la gestion prévisionnelle des compétences pour déterminer la cible qui permettra les analyses et les ajustements.

**C. La grille de compétence :**

C'est un outil au service de l'encadrement. Elle lui permet de renforcer son rôle d'animateur et de pilotage de son organisation

La grille de compétences permet de bien cerner les dysfonctionnements d'un système GRH, dans l'exemple présent elle permet de mesurer le degré de polyvalence et de mettre à jour ses zones de vulnérabilités.

### 5.3 Diagnostic des écarts et méthodes d'ajustement :

C'est la dernière étape du processus de Gestion Prévisionnelle qui consiste à coordonner et articuler les différents leviers, collectifs et individuels, de gestion des compétences de façon anticipée <sup>46</sup> :

- L'évaluation des emplois et la mise au point de la grille de classification.
- La détermination des salaires individuels et la grille de rémunérations.
- Le recrutement.
- La mobilité.
- La formation.
- La gestion des carrières.
- L'évaluation des personnes et le cas échéant la définition des objectifs individuels.
- Le management de l'organisation (individus, équipes, structure).

Elles ont comme but :

- De piloter les changements pour s'assurer que l'entreprise disposera des ressources voulues pour ses emplois futurs en fonction de sa stratégie.
- Impliquer le salarié dans un projet d'évolution professionnelle. Elles se conforment sur une démarche d'analyse des écarts entre les ressources et les emplois futurs qui permettent de dégager des plans d'actions et d'orienter les politiques ressources humaines.

Les politiques d'ajustement sont régulièrement utiles une fois que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est mise en œuvre.

Le tableau suivant résume les types d'écarts et l'action de rajustement qui lui est propre :

---

<sup>46</sup> Site internet (Mémoire on ligne Meyrat Sébastien), « Gestion des compétences professionnelles en entreprise », Mai 2010. Consulté le 02 Avril 2024 à 21h00

**Tableau N° 04 : Types d'écart et mesure d'ajustement pratique**

Types de Déséquilibre	Type de constant	Modalités d'ajustement
<p align="center"><b>Déséquilibre Quantitatif</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un manqué de main - d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler le poste</li> <li>• Un surplus de main d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de postes à combler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement programme de recrutement interne.</li> <li>• Réduction (mise à pied temporaire ou permanente).</li> </ul>
<p align="center"><b>Déséquilibre Qualitative</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le personnel n'a pas les compétences et les habilités nécessaires pour combler les postes à prévoir.</li> <li>• Que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à prévoir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage, formation et perfectionnement.</li> <li>• Restructuration</li> <li>• Évaluation des performances.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaffectation des ressources</li> </ul>
<b>Déséquilibre à court terme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En sous effectifs en raison d'un surcroit de travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modulation au niveau des heures, des contrats de travail, par l'utilisation de l'intérim, de sous-traitants...</li> </ul>
<b>Déséquilibre à moyen et à court terme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Départ en retraite, de licenciement, de mutations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement interne (promotion) ou externe, dans le cas des départs en retraites il faut prévoir un cycle de transfert des connaissances.</li> </ul>

**Source :** Dumais (jean-f) « guide de gestion des ressources humaines », Techno compétences, Canada, 2003.

## **6. Les politiques d'ajustement de la GPEC :**

### **6.1 Le recrutement :**

Il est important de souligner la prépondérance du recrutement dans toute entreprise, selon LETHIELLEUX Laëtitia « *le recrutement est une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour fonction principale de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation* ». <sup>47</sup> En effet, les deux enjeux cruciaux à la gestion des ressources humaines consistent d'abord à emboucher un personnel compétent et à l'affecter à des postes où il sera en mesure d'accomplir ses tâches de manière efficace et satisfaisante car le succès économique et social de l'entreprise en dépend. Gérer les emplois et les compétences permettra de réaffecter les ressources en fonction des besoins de l'entreprise.

<sup>47</sup> LETHIELLEUX Laëtitia, Essentiel de la gestion des ressources humaines, 5<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2011-2012, p.50

Parmi les outils appropriés et indispensables à toute procédure de recrutement, la GPEC, un outil permettant d'analyser et de détecter les compétences convenant à chaque emploi. Plus l'entreprise a connaissance des qualifications que requiert chaque poste de travail et des qualifications recherchées, sa collecte de candidatures sera plus vaste et le résultat n'en sera que meilleur. En ayant connaissance du degré de compétence de chacun de ses salariés, l'entreprise pourra ainsi recruter en interne ce qui lui apportera des avantages indéniables vu leur connaissances de l'entreprise et de sa culture.

L'entreprise procède au recrutement suite à un départ, une mutation ou suite à un besoin supplémentaire. Cependant, elle doit privilégier le recrutement en interne avant de procéder au recrutement en externe. Dans son ouvrage ressource humaine, PERRITI Jean-Marie souligne l'importance de privilégier le recrutement interne, il dit « *Priorité aux ressources interne est une constante de nombreuses politiques d'emploi et les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise ...dans d'autres cas, le recrutement externe n'est possible qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne* ». <sup>48</sup> L'entreprise doit bien définir le besoin en matière de main-d'œuvre avant de procéder aux étapes de recrutement.

Les treize opérations d'un recrutement peuvent être regroupées en quatre étapes <sup>49</sup> :

❖ **Étape 1 : Préparation du recrutement :**

- 1- Expression de la demande
- 2- Analyse de la demande
- 3- Définition du poste et du profil

La première étape, la préparation du recrutement, commence par l'expression de la demande. Cela implique que le service ou le département qui a besoin d'un nouveau membre exprime clairement ses besoins. Ensuite, cette demande est analysée pour comprendre les raisons impliquées et les impératifs du poste à pourvoir. Une fois cette analyse effectuée, on passe à la définition du poste et du profil. Cette opération consiste à détailler les responsabilités, les compétences requises, et les qualifications nécessaires pour le poste, assurant ainsi que tous les intervenants disposent d'une compréhension claire et commune des besoins.

<sup>48</sup> PERRITI Jean-Marie, « Ressources Humaines », 8<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2003-2004, p. 197

<sup>49</sup> Ibid, p. 198

**❖ Étape 2 : Recherche des candidatures :**

- 4- Prospection interne
- 5- Choix de la méthode de recherche
- 6- Recherche des candidatures externe

La deuxième étape est la recherche des candidatures. On commence par la prospection interne, où l'on examine les compétences des employés actuels pour voir si l'un d'eux pourrait convenir au poste. Si cette option n'est pas viable, l'entreprise choisit ensuite la méthode de recherche externe la plus appropriée, que ce soit par des annonces en ligne, des agences de recrutement, ou d'autres canaux. Enfin, elle procède à la recherche active de candidats externes en utilisant les méthodes sélectionnées.

**❖ Étape 3 : Sélection des candidats :**

- 7- Premier tri
- 8- Entretien
- 9- Tests éventuels

La troisième étape concerne la sélection des candidats. Elle débute par un premier tri des candidatures reçues pour éliminer celles qui ne répondent pas aux critères de base. Les candidats restants sont alors convoqués pour des entretiens où leurs compétences, expériences et aptitudes sont évaluées plus en profondeur. Des tests supplémentaires peuvent également être administrés pour vérifier certaines compétences spécifiques ou pour évaluer la compatibilité culturelle avec l'entreprise.

**❖ Étape 4 : Accueil et intégration :**

- 10- La décision
- 11- La proposition
- 12- L'accueil
- 13- L'intégration

La quatrième et dernière étape est l'accueil et l'intégration des nouveaux employés. Après avoir pris la décision finale sur le candidat à embaucher, l'entreprise fait une proposition officielle à ce dernier. Une fois l'offre acceptée, l'étape de l'accueil commence, où le nouvel employé est présenté à son environnement de travail, à ses collègues et aux outils qu'il utilisera.

Enfin, l'intégration se poursuit par des activités et des programmes spécifiques visant à aider le nouvel arrivant à s'adapter rapidement et efficacement à sa nouvelle position et à la culture de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet de veiller à l'anticipation des besoins en matière de ressources humaines, en quantité et en qualité, ce qui permettra à l'entreprise d'être apte à suivre les mutations de l'environnement et les changements de stratégie. Les étapes du recrutement, bien menées, sont un outil incontournable pour l'adaptation aux besoins de personnel. Le recrutement permet d'augmenter l'effectif nécessaire au bon moment et au bon endroit grâce à une gestion anticipative, il permet également un rapport qualitatif en amenant des compétences nouvelles et rares dans l'entreprise.

### **6.2 La formation :**

L'amélioration des performances des salariés repose sur le développement de leur compétence. La formation permettra donc de renforcer les compétences et l'expertise des employés, de développer leur capacité d'innovation, elle permettra également l'amélioration des équipes de travail et leur efficacité. Afin de permettre son adaptation aux évolutions techniques et suivre ses salariés dans leur parcours professionnel, l'entreprise doit offrir des opportunités d'apprentissage par le biais de formations. Ces dernières vont offrir des possibilités d'améliorer le niveau de culture générale, professionnelle et technique du capital immatériel qui détermine à lui seul l'échec ou la réussite de l'entreprise.

La GPEC peut servir d'aide à l'élaboration d'un plan de formation car elle fournit des orientations utiles en la matière. Elle permet de mettre en lumière les écarts existants, entre les connaissances, les compétences des salariés et les exigences du poste de travail, elle permet également de maintenir la capacité des salariés à occuper un emploi, à l'égard de son évolution. Elle donne des résultats en matière de formation et met en lumière des indicateurs, permettant de piloter une politique de formation efficace, définit des objectifs clairs en vue d'atteindre les résultats souhaités, permet une meilleure communication des résultats obtenus avec le personnel et de cartographier les emplois et les compétences dans l'entreprise et de permettre une adéquation permanente entre les deux.

Par la formation, la GPEC va maintenir l'employabilité des salariés, faire des plans de prévision en matière de compétences et des nouvelles catégories de formation dont l'entreprise peut avoir besoin à l'avenir.

Il est important de positionner le rôle de l'utilité de la formation dans la démarche prévisionnelle, c'est un outil qui favorise la construction de compétences professionnelles et

qui offre aux salariés un portefeuille de compétences assurant des emplois intéressants. La gestion des compétences des salariés implique inévitablement une évaluation afin de déterminer les problèmes de performance qui doivent être améliorés par une meilleure prévision et une meilleure satisfaction des besoins de formation. Cette dernière est indissociable de toute stratégie d'entreprise car elle sert de catalyseur au développement humain. Chaque entreprise doit donc investir en la matière afin de permettre l'accroissement de ses compétences et de sa productivité à travers la valorisation de sa ressource humaine en favorisant son adaptation et sa flexibilité face aux nouveaux défis à relever.

### 6.3 La Rémunération :

Afin de maintenir et de développer la motivation et l'implication des salariés, l'entreprise met en place une politique de rémunération liée à sa stratégie globale et permettant de créer de la valeur et de la considération vis-à-vis de ses employés. Dans la même idée, PERRETI Jean-Marie soutient que « Désormais, rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise.

La rémunération est devenue une composante essentielle et reconnue de la stratégie Ressources humaines.»<sup>50</sup>

La rémunération doit pouvoir répondre à un triple défi <sup>51</sup> :

- **Un défi économique** : l'entreprise est tenue de maintenir sa compétitivité et maîtriser la masse salariale qui est souvent son principal coût.
- **Un défi social** : à travers la satisfaction des salariés et le maintien du sentiment d'équité. Ces conditions sont nécessaires à l'équilibre social.
- **Un défi commercial** : l'entreprise doit pérenniser la satisfaction du client, bien que la qualité soit consommatrice de compétences.

La GPEC sert à élaborer une grille tenant compte des emplois, de leur classification et des compétences adéquates à chaque poste de travail et assurant ainsi leur développement. Elle sert également à harmoniser les pratiques et à éviter les tensions organisationnelles et celles liées à la rémunération.

<sup>50</sup> PERITTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 8ème Edition, Paris, p. 257

<sup>51</sup> SOUTENANT J.F, FARCET.P, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Foucher, Paris, 2006, p. 288.

Cette démarche de gestion anticipative va permettre d'établir des échelles salariales et de déterminer les facteurs liés aux augmentations. Ceci va créer un sentiment d'équité pour les salariés et l'entreprise conservera une ressource humaine motivée et impliquée. Elle permet également, à travers une rémunération juste, de pérenniser les compétences et de garder les bons éléments.

Outre la sécurisation des parcours professionnels des salariés, la GPEC est un enjeu de taille dans la politique de rémunération dans une entreprise. Elle renvoie à une logique d'anticipation notamment dans la politique de rémunération en contrôlant toutes les pratiques liées à sa gestion.

Elle permet à l'entreprise de se situer par rapport à son budget global, de déterminer ainsi, à travers la connaissance de chaque poste de travail la rémunération qu'elle doit affecter à chacun des postes et en ayant connaissance, des facteurs qui déterminent les augmentations en termes de rémunération et par l'établissement d'échelles salariales. L'entreprise pourra ainsi associer, à son choix, des niveaux de rémunération différents d'un poste à un autre et d'un échelon à un autre et tout cela grâce à la GPEC. Cette dernière contribue, en effet, à l'évaluation à la fois du poste de travail et des compétences que détient chaque travailleur ce qui aide l'entreprise à mettre en place une politique de rémunération efficace en distinguant un salaire pour chaque poste de travail et en renforçant le sentiment d'équité. La rémunération peut être un levier ou un frein pour fidéliser et mobiliser les talents. Il sera donc important pour l'entreprise de gérer son système de rémunération en fonction des performances de son personnel. En effet, ce dernier pourra dans un avenir rapproché contribuer à ajouter une valeur très importante à l'organisation. Les employés les plus compétents et les plus performants contribuent à donner plus de valeur pour l'entreprise que les autres employés, l'entreprise se doit de reconnaître leurs performances et leurs compétences et de les rétribuées à leur juste valeur.

## **7. Les avantages, les limites et les enjeux de la GPEC :**

### **7.1 Les avantages de la GPEC :**

On peut résumer les avantages de la démarche comme suit <sup>52</sup> :

- Favoriser la cohérence entre toutes les pratiques RH dans l'entreprise en assurant leur cohérence avec la stratégie globale et permettre ainsi son déploiement.
- Mettre en lumière le manque de certaines activités et déterminer les emplois à renforcer, les emplois en mutation et les emplois émergents.
- Clarifier et définir un vocabulaire conventionnel en répartissant les rôles et les responsabilités de manière efficace. Mettre en place une politique de communication efficace en renforçant le dialogue entre tous les acteurs.
- Élever le niveau de qualification des salariés en suivant leur parcours professionnel, en élaborant des restructurations au sein de l'entreprise, des évolutions d'emplois et des recrutements externes.
- Assurer une plus grande légitimité aux DRH.
- Donner beaucoup de considération aux salariés, renforcer leur employabilité et leur motivation, reconnaître leurs compétences et les pérenniser.
- Anticiper les évolutions à l'aide d'outils multiples et aider l'entreprise à faire face aux situations critiques liées à l'incertitude de l'environnement.
- Rendre compte de l'impact économique et financier des décisions prises à cet égard<sup>1</sup> et mettre en place les moyens spécifiques et correctifs.

### **7.2 Les limites de la GPEC :**

On peut résumer les limites de la démarche GPEC comme suit <sup>53</sup> :

- 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 salariés.
- Difficultés en termes de prévisions. En effet, l'avenir est incertain il sera donc difficile pour l'entreprise de déterminer des pratiques qui vont toujours correspondre aux enjeux affichés.

<sup>52</sup> LETHIELLEUX Laetita, opcit, P51.

<sup>53</sup> Ibid., P52.

- Difficulté d'évaluer le personnel car le fait d'intervenir dans l'évaluation des compétences conduit souvent l'entreprise à des changements organisationnels. Il est également difficile de supprimer des postes et d'en proposer d'autres.
- Cette démarche prévisionnelle est lourde et nécessite beaucoup de temps et d'argent. Il faut savoir diffuser et manier ses outils. Ces derniers nécessitent également un fort investissement. Les différents ajustements qu'elle apporte ont chacun ses limites. Le marché du travail ne peut fournir toutes les compétences recherchées par l'entreprise et la formation ne peut pas toujours permettre toutes les évolutions. De plus, pour permettre à l'entreprise tous les avantages qu'elle peut apporter, la GPEC doit s'appuyer sur des prévisions fiables. En cas de décalages entre prévisions et réalité, les conséquences peuvent être pires que celles qu'elle est censée éviter
- Le management des compétences est une évolution culturelle qui nécessitera un temps d'adaptation très long au niveau de l'entreprise.

### 7.3 Les enjeux de la GPEC :

On distingue principalement 4 enjeux conduisant à la mise en place d'une GPEC <sup>54</sup> :

#### **a- Répondre aux exigences légales :**

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

#### **b- Gérer révolution des effectifs :**

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

#### **c- Améliorer les performances de l'entreprise :**

- Prévenir l'inadaptation d'une partie du personnel aux évolutions futures.
- Faire face aux réductions d'effectifs sur le long terme.

---

<sup>54</sup> REYNAUD Pascal, les enjeux- de- la GEPC, Master en gestion et finance, communication, Université Bruxelles, Année universitaire 2009, disponible sur le lien : [www.développement.com/GPEC](http://www.développement.com/GPEC),

- Développer la flexibilité de l'emploi (CDD, Intérim...).
- Développer les compétences et Employabilité.
- Mettre en place les actions nécessaires afin que le personnel soit en adéquation avec les nouvelles exigences/les nouveaux métiers.
- Mettre en place un management de qualité.
- Faire adhérer le personnel aux objectifs de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences anticipe ici les évolutions qualitatives du personnel, à l'échelon individuel, la gestion prévisionnelle des compétences permet de programmer des actions de développement des compétences ciblées, destinées à faire coïncider les compétences de certains employés avec des postes qui seront pouvoir dans le future (poste existant ou à créer).

La GPEC anticipe les changements dans la structure et les contenus des métiers, par exemple pour préparer le lancement d'un nouveau service, la diversification des activités ou une nouvelle organisation interne.

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

### **Conclusion :**

Il est possible d'affirmer que plusieurs éléments jugés essentiels ont été mis en avant pour décrire la méthode de prévision des emplois et des compétences. On peut également souligner l'intérêt pour chaque entreprise de considérer cette démarche anticipée comme une opportunité réelle. Nous avons démontré dans ce chapitre que la GPEC est un outil extrêmement pratique et rationnel qui permet à l'entreprise de prévoir les évolutions, de faire face aux risques grâce à un plan de prévision, de progresser et de conduire l'entreprise vers un développement harmonieux. Un autre but de la GPEC est de positionner les personnes adéquates dans les bonnes positions et au bon moment. En effet, la GPEC met l'accent sur les employés, car la réussite de l'entreprise repose entièrement sur la contribution du capital humain.

# *Chapitre 3*

*« La GPEC au sein  
de la SONATRACH  
Bejaia »*

**Introduction :**

Depuis 60 ans, SONATRACH occupe une place centrale dans l'économie nationale. Son objectif est de mettre en valeur les vastes réserves d'hydrocarbures de l'Algérie. Cette entreprise pétrolière de premier plan, connue sous le nom de major africaine, tire sa puissance de sa capacité à être un groupe complètement intégré dans toute la chaîne de valeur des hydrocarbures.

Dès ses débuts, l'industrie pétrolière a toujours été confrontée à de grands défis technologiques qui influencent la position concurrentielle des entreprises qui l'exploitent. Ces défis technologiques se concentrent principalement sur la réduction des dépenses liées à la découverte et à la production, l'amélioration des probabilités de réussite de l'exploration, l'amélioration du taux de récupération, etc.

Les entreprises pétrolières continuent d'apprendre, à moins qu'elles ne soient menacées de disparition. Le personnel chargé de cette activité possède un niveau technique élevé, jusqu'au niveau du personnel d'exécution, et est constamment en quête de mise à jour et de perfectionnement. La performance de l'ensemble du système, incluant le personnel, l'organisation, les procédures et l'expertise accumulée, est essentielle pour assurer l'expansion et prévenir l'échec.

**Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil (SONATRACH/DRGB)**

SONATRACH est une compagnie nationale algérienne d'envergure internationale ; c'est l'élément essentiel de l'économie algérienne. Le groupe pétrolier et gazier SONATRACH intervient dans l'exploration, la production, le transport par canalisation, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés.

SONATRACH se développe également dans les activités de pétrochimie, de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer et d'exploitation minière.

**1. Naissance et évolution de la SONATRACH :**

En arrachant son indépendance en 1962, l'Algérie n'a pas vu pour autant la richesse nationale mise à la disposition des autorités locales.

En effet, à Évian, les Algériens avaient obtenu l'essentiel : l'indépendance et l'intégrité du territoire garantie. Mais le texte des accords prévoyait, entre autres, que « ... l'Algérie confirme l'intégralité des droits attachés aux titres miniers et de transport accordés par la République Française, en application du Code pétrolier saharien ... » En clair, on accordait des droits et privilèges aux compagnies pétrolières étrangères qui, pour la très grande majorité, étaient françaises.

Suite à quoi, a été créé un organisme mixte algéro-français de gestion et de contrôle de l'industrie pétrolière algérienne, dénommé Organisme technique de mise en valeur des richesses du sous-sol saharien – OTMVRS – qui deviendra par la suite l'Organisme Saharien, et au sein duquel les deux pays étaient représentés par un nombre égal d'administrateurs. Cette structure administrative indépendante avait la tutelle du secteur pétrolier.

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

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

C'est à partir de 1966 que la SONATRACH a vu son statut modifié par décret n°66/292 du 22/09/1966. Ce texte a élargi ses activités en intégrant la production, la recherche et la transformation des hydrocarbures. Mais l'évènement le plus monumental dans l'histoire de SONATRACH a été l'annonce de la nationalisation des hydrocarbures, le 24 février 1971, lors d'un discours mémorable prononcé devant les cadres de l'UGTA par le défunt président Houari Boumédiène durant lequel il annonçait :

- La participation algérienne dans toutes les sociétés pétrolières françaises est portée à 51 pour cent, de façon à en assurer le contrôle effectif
- La nationalisation des gisements de gaz naturel

- La nationalisation du transport terrestre, c'est à dire de l'ensemble des canalisations se trouvant sur le territoire national ».

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

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

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

Pour améliorer son efficacité, le schéma organisationnel de l'organisme pétrolier algérien fut modifié en 1981 et donna naissance à 18 entreprises (NAFTAL, ENIP, ENGTP, ENAC...etc.). Et en 1985, SONATRACH s'est remaniée et s'est mise sur de nouvelles bases que constituent les nouvelles activités que sont :

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

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

- Transport par Canalisation
- Amont
- Aval
- Commercialisation

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

demeurent le souci des 40.000 employés dont 10.000 cadres environ qui constituent l'effectif de l'entreprise SONATRACH.<sup>55</sup>

## **2. Les activités de la SONATRACH :**

Actuellement, elle se présente sur tout le territoire national, ses activités se divisent comme suit :

### **2.1. Les activités opérationnelles :**

Elles exercent les métiers du groupe et développent son potentiel d'affaire tant en Algérie, qu'au niveau international. Il s'agit de l'activité amont et l'activité aval :

#### **2.1.1 Les activités en amont :**

Ses principales fonctions sont :

- Exportation.
- Data contrôle.
- Forage.
- Recherche et développement des hydrocarbures.

#### **2.1.2 Les activités en aval :**

Ses fonctions sont :

- Liquéfaction du gaz naturel.
- Raffinage du pétrole.
- Pétrochimies.

### **2.2. Les activités de commercialisation :**

Sa principale fonction est la commercialisation des hydrocarbures tant au niveau national qu'international.

### **2.3. Activité transport par canalisation :**

L'activité transport est confiée à la branche « TRC », dont des missions essentielles sont :

- Exploitations des ouvrages de transport des hydrocarbures des installations portuaires.
- Maintenance des installations et des canalisations.
- Études et développement.
- Le transport de pétrole des puits jusqu'aux terminaux « bacs, ports pétroliers »
- L'activité transport par canalisation contient sept « 07 » régions qui sont :

---

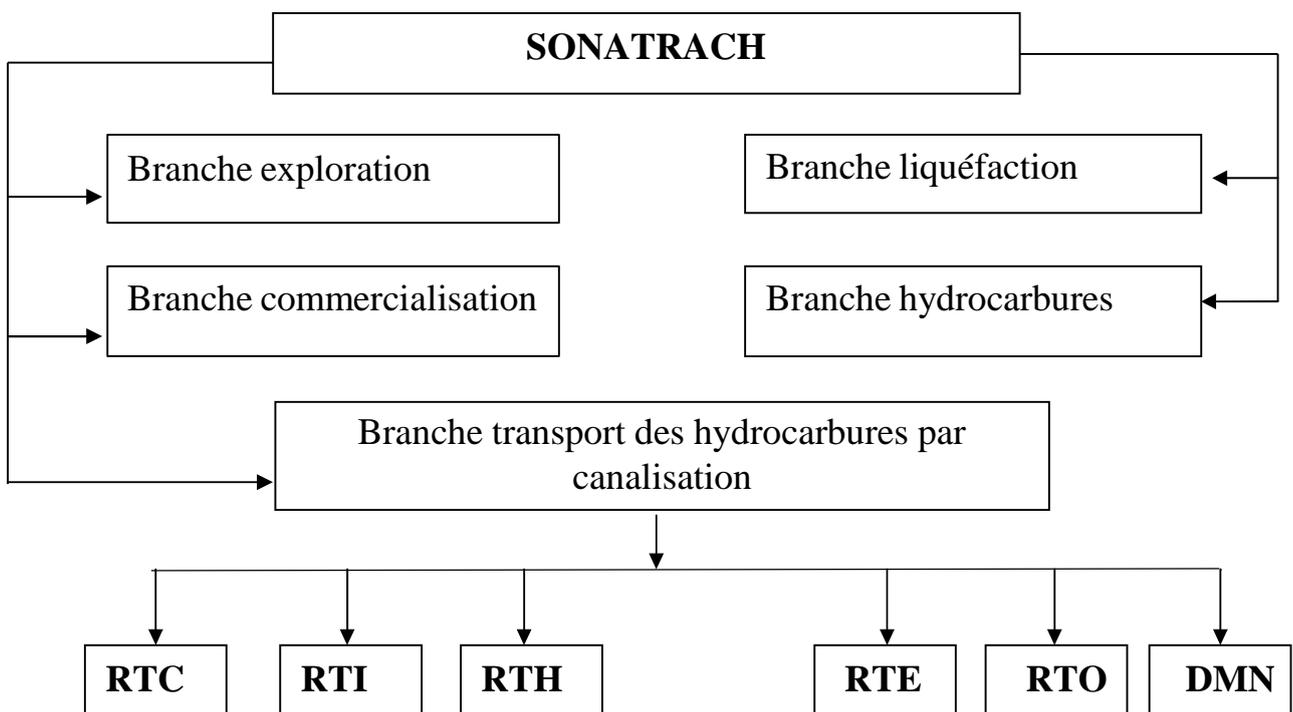
<sup>55</sup> Site internet [www.sonatrach.com](http://www.sonatrach.com) Consulté le 12/05/2024 à 19h

- Région transport Ouest « RTO »
- Région transport Centre « RTC »
- Région transport Est « RTE »
- Région transport Haoud-El-Hamar « HEH »
- Région transport IN AMENAS « RTI »
- GEM OUED REFRAF « TEBESSA »
- GDPE EL ARICHA.

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

Notre champ d'investigation est concentré sur la direction régionale de Bejaia « DRGB » qui se positionne dans la région transport centre « RTC » et qui a pour mission essentielle d'assurer le transport par canalisation des hydrocarbures, depuis HEH à Bejaia et la raffinerie d'Alger, ainsi que le transport du GAZ jusqu'à la station de Bordj Menail.

**Figure N° 09 : Organigramme de SONATRACH**



Source : Document interne de la DRGB/RTC (SONATRACH)

**RTC** : Région de Transport Centre (BEJAIA)

**RTI** : Région de Transport Ain A menas

**RTH** : Région de Transport Haoud el Hamra

**RTE** : Région de Transport Est (SKIKDA)

**RTO** : Région de Transport Ouest (Arzew)

**DMN** : Maintenance (LAGHOUAT).

### **3. Historique et mission de la DRGB/RTC (Bejaia) :**

SOPEG : la société pétrolière de gérance fut créée le 12 mars 1957, implantée à Bejaia dont le siège été à paris (France). Elle s'occupait du transport par canalisation d'un oléoduc qui s'étendait à Haoud EL Hamra, située à 25Km de Hassi Messaoud jusqu'au terminal pétrolier de Bejaia. Après la nationalisation des hydrocarbures le 24.02.1971, SOPEG a donné naissance à l'UTC (unité de transport centre) et la récupération de la part de SONATRACH à 100% de ses avoirs de l'ex-pétrolier de gérance (SOPEG). La DRGB/RTC est chargée de l'exploitation d'un gazoduc et d'un port pétrolier et d'un oléoduc dévier en <sup>56</sup> :

#### **➤ Oléoduc Haoud El Hamra :**

Cet oléoduc est le premier pipe-line installé en Algérie en 1959, par la société pétrolière SOPEG (société pétrolière de gérance). Il est d'une longueur de 668 Km et d'un diamètre de 24 pouces. Il possède une capacité de transport de 17 MTA de pétrole brut.

#### **➤ Oléoduc Beni Mansour –Alger :**

Il est d'une longueur de 130 Km et d'un diamètre de 16 pouces. Il est piqué sur l'oléoduc Haoud El Hamra Bejaia, et alimenter depuis 1970 la raffinerie d'Alger située à Sidi Arcine (Berraki).

#### **➤ Gazoduc Hassi R'mel- Bordj Menail :**

Il est d'une longueur de 437 Km et d'un diamètre de 42 pouces, il approvisionne en gaz naturel depuis 1981 toutes les villes et pôles industriels Du centre du pays, sa capacité est de 7 milliards de M3 par an.

#### **➤ Le port pétrolier de Bejaia (cédé à STH) :**

Il est composé de deux postes de changement de navires. Il permet à partir d'un parc de stockage le changement de navires, jaugeant jusqu'à 80.000 tonnes au moyen d'une pomperie comprenant 10 électropompes de 53.000 chevaux de puissance totale.

La DRGB/RTC gère également sous sa direction les stations suivantes :

- **Sp1 bis** : station de pompage N°1 bis Djemaa (EL-OUED).
- **Sp2** : station de pompage N°2 à Biskra.
- **Sp3** : station de pompage N°3 à M'sila.

<sup>56</sup> Document interne de la DRGB/RTC (SONATRACH)

- **SBM** : station de pompage à Beni-mansour.
  - **GG1** : terminal de Bordj M'naiel.
  - **GG1** : base travaux Medjdel (M'sila)
  - Terminal Sidi-Arcine (Alger).
  - Terminal arrivé est le port de Bejaia.
- ❖ La mission de la DRGB/RTC consiste en le transport par canalisation, le stockage, la livraison des hydrocarbures. Elle gère trois ouvrages :
- Le gazoduc Hassi R'mel-Isser (Boumerdas) (GG1).
  - L'oléoduc Haoud El Hamra Bejaia (OB1).
  - L'oléoduc Beni Mansour-Alger (OG1).

La DRGB est chargée entre autres de :

- Exploiter les ouvrages de la région centre, tout en assurant une maintenance permanente et une surveillance vigilante.
- Assurer en coordination le changement des navires destinés à satisfaire la demande extérieure.
- Concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de la région.

### 3.1 Situation géographique :

La DRGB est située au sud de Bejaia (arrière port) à l'entrée de la ville de la zone industrielle.

Elle s'étend sur une superficie globale répartie comme suit :

➤ **Terminal « sud et nord » :**

- Surface clôturée : 516 435 M2.
- Surface couverte : 7832M2.
- Surface occupée par les bacs : 43 688 M2.
- Surface non clôturée : 2250 M2.
- Hangar de stockage : 3800 M2.

➤ **Foyer :**

- Surface couverte : 1155 M2.
- **Le port pétrolier :**
- Surface clôturée : 19 841 M2.
- Surface couverte : 300 M2.
- Surface occupée par les bacs de déballastage : 1600 M2

### 3.2 Présentation de l'organisme de la DRGB/RTC :

La DRGB est composée d'une sous-direction d'exploitation, d'une sous-direction technique, d'une sous-direction administrative, d'une sous-direction finance et juridique, d'un centre informatique et du département hygiène et sécurité, dépendant directement de la direction régionale.

➤ **Centre informatique :**

Il regroupe les moyens d'exploitation et développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la vision transport.

➤ **Département hygiène, sécurité, environnement :**

Il a pour mission la protection et la sauvegarde de patrimoine humain de la DRH et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, intervention et hygiène de l'environnement.

➤ **Assistant de la direction :** Il chapote :

- La sécurité interne.
- Agent de sécurité.
- Patriote.

➤ **La sous-direction technique :**

Elle se compose de quatre départements : département approvisionnement et transport, département maintenance, département travaux neufs et département protection des ouvrages.

➤ **Département approvisionnement et transport (ATR) :**

Le département fournit la DRGB en matériel nécessaire à son fonctionnement. Il doit faire face à tous les achats (pièces détachés), il assure le transport du personnel.

➤ **Département maintenance (MNT) :**

La mission principale de ce département est de veiller au maintien en bon état des installations techniques de la région, c'est –à dire d'assurer la maintenance des équipements tournants (pompes électroniques, groupe diesel, turbines,...).

➤ **Département travaux neufs (TNF) :**

Celui-ci est chargé de l'étude et de suivi de réalisation des projets d'investissement de la DRGB dans les différents domaines.

➤ **Département protection des ouvrages (PTO) :**

La mission de ce département comme son nom l'indique, est de protéger les ouvrages contre la corrosion (protection cathodique), les actions humaines volontaires (sabotage) et involontaire liée à des erreurs de manipulation (effet de marteau,...) et les actions de la nature (glissement de terrain, inondation,...).

➤ **La sous-direction administration :**

Elle est composée de trois départements ; département ressources humaines et communication, département administratif et social, département moyens généraux.

➤ **Département ressources humaines et communication (RHC) :**

La mission de ce département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évaluation de leurs carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme, tant en effectif qu'en besoins de formation, de perfectionnement et recyclage.

➤ **Département administratif et sociale (ASL) :**

Ce département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les résultats du travail, comme elle gère le personnel de la DRGB (frais de mission, congé, frais sociaux,...).

➤ **Département moyens généraux (MOG) :**

Il représente le soutien logique de l'entreprise.

➤ **Sous-direction exploitation :**

Elle chapeaute deux départements, elle est chargée de l'utilisation et exploitation des installations de transport du pétrole et de Gaz, elle comprend trois (03) ouvrages :

- Un ouvrage de transport du pétrole brut et condensât HAUD EL HAMRA et le port pétrolier (terminal) de Bejaia
- Un ouvrage de transport de Gaz entre HASSI RMEL et BORDJ MENAIL ;
- Un ouvrage sur la raffinerie d'Alger.

➤ **Département d'exploitation liquide (EXL) :**

C'est le département qui gère l'oléoduc et donc les produits (pétrole brute et condensat) transporté via des stations de pompage, il est chargé de différents rôles tels que :

- Le stockage de la brute.
- Le transport de condensat de HEH et l'expédier ver la DRGB et la raffinerie d'Alger.
- La réception de brut et de condensat.

➤ **Département d'exploitation de gaz :**

Ce département est chargé de l'exploitation de gazoduc Hassi R'mel-Isser (Boumerdas), le gaz est livré directement à la SONALGAZ pour l'alimentation des centres électriques des usines. Il est à signaler que ce département est nouveau, il est créé en 2004 et jusqu'à maintenant est géré uniquement par un chef de département.

➤ **La sous-direction finance et juridique :**

Le département finance prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB, le suivi juridique intervient à chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeux pour veiller sur la légalité des transports. Elle chapote trois départements : département finance, département budget, département juridique.

➤ **Département finance :**

Il veille au financement (toute sorte confondue) des projets de la région.

➤ **Département budget /contrôle gestion :**

Veille à l'établissement des plans prévisionnels et les bilans des budgets. Il est chargé de :

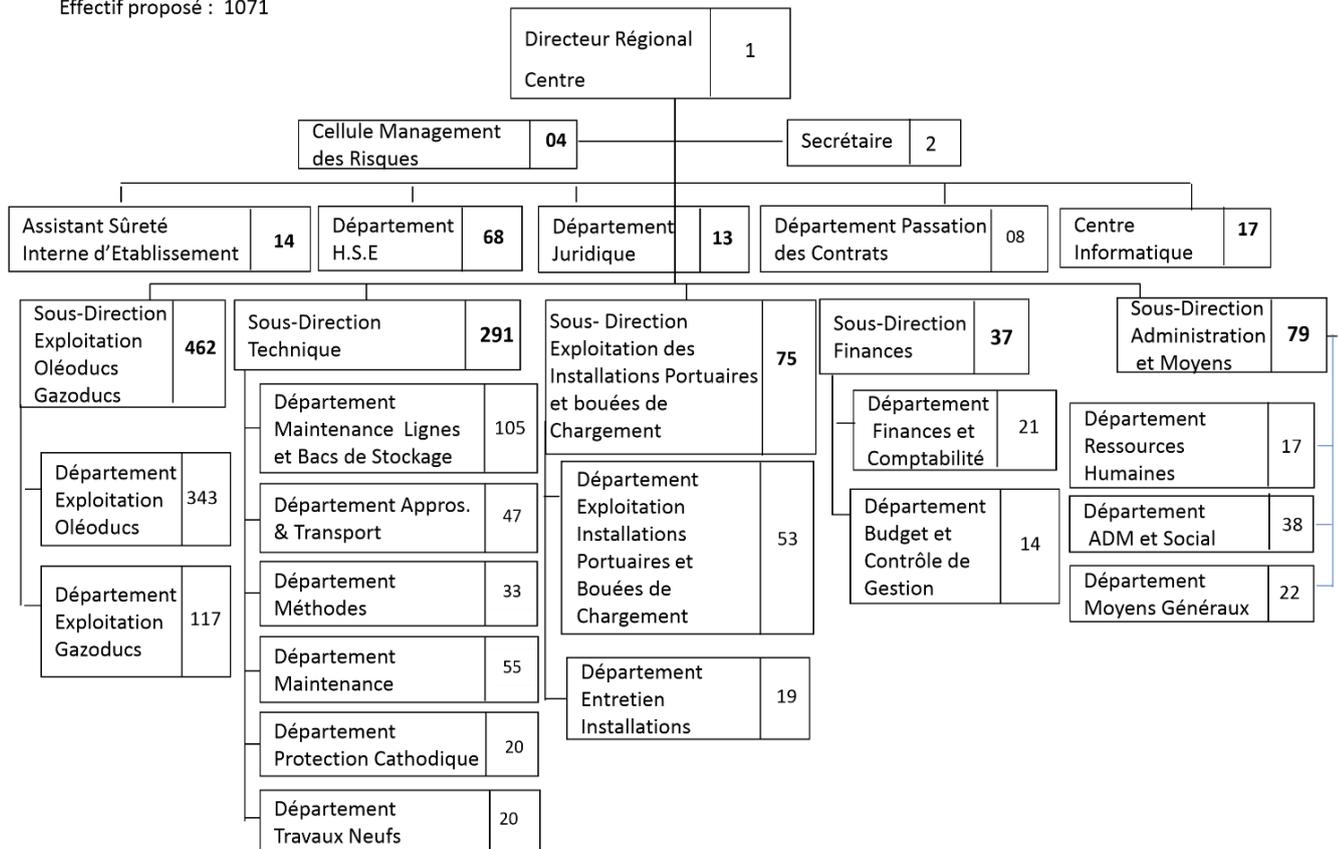
- Élaborer le budget de l'année avenir, selon les prévisions de chaque structure.
- Élaborer le plan de gestion de moyen et court terme.
- Appel d'offre national, et règle les litiges entre la DRGB et les propriétaires.

➤ **Département juridique :**

Prend en charge les affaires de justice de la région et l'assurance de tout son patrimoine.

**Figure N° 10 : Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/ RTC**

Effectif proposé : 1071



Source : Document interne de la DRGB/RTC (SONATRACH)

**3.3 La structure de département ressource humaines et communication (RHC) :**

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

**3.3.1 Les objectifs du département :**

Ses objectifs essentiels sont résumés comme suit :

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

**3.3.2 Les tâches du département :**

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

Parmi ces taches on peut citer :

- Trouver les rapports mensuels, trimestriels.
- Recruter le personnel permanent et temporaire.
- Traiter les mouvements des agents (promotion, réorientation, mutation).
- Élaborer le plan de recrutement et celui de formation.

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

**3.3.2.1 Service gestion prévisionnelle :**

Il est composé de cadres d'étude des ressources humains et des gestionnaires administratifs. Il a trois missions principales :

- Mettre à jour les informations relatives aux personnels, afin de préparer le rapport général.
- Élaboration des plans de recrutements.
- Faire des prévisions à moyen terme afin de détecter les besoins de l'entreprise en termes de ressources humaines et préparer à la fin en plan de recrutement qu'il doit présenter à la hiérarchie pour approbation.
- Assister les structures de la direction dans la gestion des carrières et le suivi des mouvements professionnellement (mutation, promotion, détachement) des agents de la DRGB, afin d'aboutir à une fiche de synthèse.

### 3.3.2.2 Service recrutement / formation :

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

- Exploitation de plan de recrutement.
- Établissement des demandes de vocation du personnel.

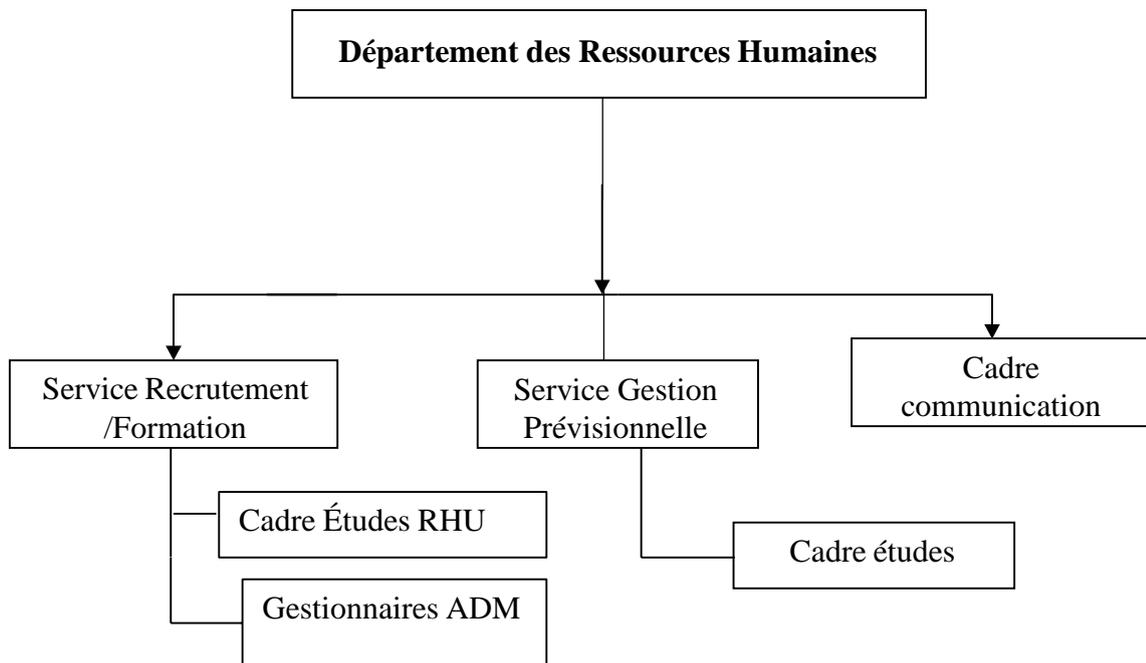
On signale aussi que c'est dans cette section que repose la présélection des candidats dans le cas d'un recrutement externe.

- Planifier et élaborer des plans de formation émise par les différentes structures.

### 3.3.2.3 Cellule de communication :

Sa mission réside dans la communication des informations venant de la direction générale y compris la direction régionale pour l'ensemble des travailleurs, soit par la programmation des réunions ou bien par le biais de l'affichage électronique où dans chaque hall un écran placé dans un coin.

**Figure N°11 : L'organigramme du département des ressources humaines**



**Source :** Document interne de la DRGB/RTC (SONATRACH)

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

- **Service gestion prévisionnelle** : il est chargé de l'étude et gestion prévisionnelle des effectifs ainsi que la gestion de leurs carrières
- **Service étude et langue** : il s'occupe d'apprentissage et stagiaire.
- **Service formation** : Composé de deux sections :
  - **Section formation** : Cette section est chargée d'assurer la formation des agents à fin d'établir une adéquation entre le poste occupé et les qualifications des personnels.
  - **La section recrutement** : elle s'occupe de toutes les procédures de recrutement.

#### 4. La structure de la GPEC au sein de la DRGB/RTC :

La structure de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) au sein de la DRGB/RTC. Elle met en avant les outils, les acteurs et la démarche utilisés dans cette organisation pour anticiper et gérer les évolutions du personnel. La GPEC est présentée comme un processus crucial pour répondre aux changements économiques, technologiques et sociaux.

##### 4.1 Les outils de la GPEC au sein de la DGRB/RTC :

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

##### ➤ **Organigramme** :

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

Cet organigramme constitue une pièce maîtresse et tournante de la GPEC au sein de la DRGB. D'autre part, l'organigramme justifie la conformité des postes demandés dans le plan de recrutement dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

##### ➤ **Classement des postes de travail** :

C'est un tableau de référence où tous les intitulés des postes de travail de la DRGB sont listés. Cette nomenclature contient des codifications de chaque activité, et des codes fonction pour chaque poste. Elle permet d'effectuer des tris par fonctions, et ainsi dégager les effectifs existants actuellement dans chaque activité.

Elle contient de 21 activités, et chaque activité est divisée en Filières, et chaque filière est divisée en sous-filières, et chaque sous-filière en niveau.<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Site internet [www.sonatrach.com](http://www.sonatrach.com). Consulté le 18 Mai 2024 à 20h30.

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

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

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

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

➤ **La gestion statistique des effectifs :**

C'est un volet très important à prendre en charge pour pouvoir faire une GPEC bien fondée. La gestion statistique consiste à suivre la situation des effectifs à jour et assurer une mise à jour continue pour avoir les données nécessaires pour déterminer ce que l'entreprise possède comme effectif et ce qu'il lui manque.

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

➤ **Canevas :**

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

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

➤ **Les bilans de compétences :**

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

#### **4.2 Les acteurs de la GPEC au sein de la DRGB/RTC :**

➤ **Le département ressources humaines :**

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

Le département prend attaché avec chacune des autres structures pour recueillir leurs besoins en matière d'emplois et de postes, et assurer par la suite le consolidé de ces besoins sous forme de plans à soumettre à la direction ressources humaines au niveau de la hiérarchie.<sup>58</sup>

<sup>58</sup> Document interne au département des ressources humaines DRGB/RTC

➤ **Le Directeur Régional :**

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

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

➤ **La Direction ressources humaines branche :**

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

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

➤ **La direction générale (DG) :**

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

#### **4.3 La démarche de la GPEC au sein de la DRGB/RTC :**

La DRGB fait une projection de ses ressources à moyen terme les prévisions des cinq années à venir sont fixées au mois de juin de l'année en cours.

Pour établir cette prévision, les planificateurs procèdent à ces étapes :

➤ **Analyse de l'existant :**

Consiste en l'identification quantitative et qualitative des ressources disponibles.

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

➤ **Recueil des besoins :**

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

Le service de planification du personnel adresse à toutes les autres des tableaux sur lesquels elles expriment leurs besoins en personnel, par poste, par service, par nature des besoins qu'ils soient internes (acquisition de nouveaux équipements, nouvelles stations de pompage,

mutations, remplacement, déficit organigramme,...) ou externe (l'environnement économique, nouvelles technologies, environnement social, politique,...).

➤ **Recensement des départs en retraite :**

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

➤ **La liste des postes vacants :**

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

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

➤ **Validation et arbitrage :**

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

➤ **Notification :**

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

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

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

La mise en œuvre efficace de la GPEC à SONATRACH Béjaïa garantit non seulement la stabilité et l'excellence opérationnelle de l'entreprise, mais aussi son adaptation aux changements du marché et aux exigences environnementales. Cela renforce la position de SONATRACH en tant que leader dans l'industrie des hydrocarbures, tout en soutenant le développement économique local et national.

## Section 02 : Méthodologie de recherche et analyse et interprétation des résultats

Pour atteindre notre problématique, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de la SONATRACH, à la Direction régionale de Bejaia (DRGB), que nous allons présenter dans cette section.

### 1. Présentation de la méthodologie de recherche :

Nous sommes penchés sur une enquête du terrain avec les responsables du département des Ressources Humaines SONATRACH DRGB/RTC

#### 1.1 Contexte de l'étude :

L'objectif de cette étude est d'explorer les perceptions et les expériences des responsables de SONATRACH concernant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Pour ce faire, une approche qualitative a été adoptée afin de permettre une compréhension approfondie et détaillée des perspectives des participants.

#### 1.2 Choix et l'objectif de l'approche :

L'approche qualitative a été choisie pour cette étude en raison de sa capacité à explorer en profondeur les attitudes, les comportements et les motivations des participants. Cette approche se distingue par sa richesse en données détaillées, sa flexibilité méthodologique, son utilité pour explorer des domaines peu étudiés, sa capacité à fournir une compréhension globale et centrée sur l'individu, et son adaptabilité aux changements au cours de la recherche.

L'objectif de l'approche qualitative est de comprendre en profondeur les phénomènes sociaux, culturels, et comportementaux à travers l'analyse détaillée de données non quantifiables. Contrairement aux méthodes quantitatives qui se concentrent sur les chiffres et les statistiques, l'approche qualitative vise à explorer les perceptions, les motivations, les expériences, et les significations que les individus ou les groupes attribuent à leur réalité.

Les principaux objectifs de l'approche qualitative incluent :

- Compréhension approfondie et flexibilité
- Exploration des perspectives
- Découverte de nouvelles idées
- Contexte et complexité

**1.3 Sélection des Participants :**

Cinq responsables de SONATRACH ont été sélectionnés pour participer à cette étude (Recrutement, Formation, Gestion Prévisionnelle, Rémunération, Responsable des ressources humaines).

La sélection des participants a été réalisée selon un échantillonnage raisonné, en ciblant des individus ayant des rôles clés et une connaissance approfondie du sujet étudié. Les critères de sélection incluaient :

- L'expérience professionnelle au sein de SONATRACH.
- La position hiérarchique.
- La disponibilité et la volonté de participer à l'étude.

**1.4 Guide d'Entretien :**

Un guide d'entretien semi-directif a été élaboré pour orienter les discussions tout en laissant la place à l'expression libre des participants. Ce guide comprenait des questions ouvertes couvrant sur la GPEC au sein de SONATRACH des questions de suivi pour approfondir les réponses et explorer de nouvelles pistes.

Grâce à la démarche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs, il a été possible de collecter des données riches et détaillées, offrant ainsi une vision approfondie des réalités vécues par les responsables de SONATRACH. Cette approche s'est révélée être efficace pour réaliser les objectifs de l'étude et apporter des informations pertinentes pour la GPEC au sein de SONATRACH.

**2. Analyse et interprétation des résultats :**

L'analyse et l'interprétation des résultats seront exposées en détail dans les tableaux suivants, en se basant sur les témoignages des responsables interrogés. Cela favorisera la réalisation des objectifs de recherche et la formulation de recommandations concrètes visant à améliorer les pratiques de GPEC chez SONATRACH/DRGB.

**Tableau N° 05 : La démarche de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) au sein de l'entreprise SONATRACH/DRGB**

Réponses des interviewés Questions	1	2	3	4	5
<b>1. Avez-vous une connaissance théorique préalable du concept de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ?</b>	« Oui, j'ai une bonne connaissance du concept de GPEC »	« Oui »	« Je suis familier avec la GPEC, même si je dirais que sa mise en œuvre concrète reste encore un défi pour nous ».	« Oui, j'ai une bonne connaissance théorique de la GPEC. Mais sa traduction opérationnelle reste perfectible chez nous ».	« Même si le concept de GPEC n'est pas nouveau, je dirais que sa mise en œuvre concrète est encore un défi important pour notre entreprise ».
<b>2. Comment évaluez-vous l'importance de la GPEC pour l'entreprise ?</b>	« La GPEC est cruciale pour Sonatrach »	« La GPEC est un pilier fondamental pour la stratégie RH »	« La GPEC est fondamentale pour nous »	«Importante»	« Est Stratégique »
<b>3. Quel est l'objectif principal de la GPEC chez SONATRACH ?</b>	« Prévoir les besoins en personnel de l'entreprise à court terme »	« Adapter les compétences des salariés aux évolutions de SONATRACH »	« Établir des plans de carrière pour les employés »	« Déterminer les besoins en formation permettons l'évolution des compétences des salariés »	« Préparer la relève »

<p><b>4. Avez-vous déjà été impliqué dans des initiatives de GPEC auparavant ?</b></p>	<p>« Non, jusqu'à présent, je n'ai pas eu l'occasion de participer à des initiatives de GPEC »</p>	<p>« Malheureusement, je n'ai pas été impliqué dans des projets de GPEC dans le cadre de mes expériences professionnelles précédentes »</p>	<p>« Oui, j'ai eu la chance de participer à des projets de GPEC »</p>	<p>« Non, je n'ai pas eu l'opportunité de participer à des projets de GPEC »</p>	<p>« Oui, j'ai une expérience significative dans le domaine de la GPEC »</p>
<p><b>5. Comment évaluez-vous la disponibilité actuelle du niveau de compétences de votre service ?</b></p>	<p>« Nous sommes généralement satisfaits de la disponibilité actuelle du niveau de compétences au sein de notre service. »</p>	<p>« Convenable »</p>	<p>« Manquant »</p>	<p>« Nous faisons face à des difficultés concernant la disponibilité de compétences »</p>	<p>« Insuffisants »</p>
<p><b>6. Quels sont les besoins en termes de formation et de développement professionnel au sein de votre service ?</b></p>	<p>« Acquisition de nouvelles compétences liées à l'innovation »</p>	<p>« Développement de compétences techniques »</p>	<p>« Nous avons besoin de formations sur les nouvelles technologies »</p>	<p>« Renforcement des compétences managériales »</p>	<p>« Réduction des connaissances et adaptation aux nouvelles méthodes »</p>
<p><b>7. Comment pourrions-nous mieux anticiper les évolutions futures</b></p>	<p>« En organisant des sessions de veille »</p>	<p>« En réalisant des entretiens individuels de »</p>	<p>« En faisant des bilans des compétences périodique »</p>	<p>« En menant des analyses de marché et de secteur »</p>	<p>« Promouvoir une culture d'apprentissage continu et »</p>

<b>des compétences nécessaires dans l'entreprise ?</b>	technologique »	développement »			offrir des incitations au développement professionnel »
<b>8. Quels outils ou méthodes pourraient être mis en place pour faciliter la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?</b>	« Nous utilisons un référentiel des compétences pour identifier les compétences requises pour chaque poste »	« Le plan de succession est essentiel pour préparer les employés à des rôles futurs »	« La formation continue est une priorité pour maintenir et améliorer les compétences de nos employés »	« Nous analysons la pyramide des âges pour anticiper les départs à la retraite et planifier le transfert des connaissances »	« Les entretiens professionnels réguliers nous aident à évaluer les compétences et les besoins en formation de nos employés »
<b>9. Est-ce que la compétence est l'élément clé de la rémunération ?</b>	« La compétence est un élément crucial dans la fixation de la rémunération »	« Non, il y'a de l'efficacité et de l'efficience »	« Oui, la compétence est un élément clé de la rémunération »	« Non »	« La compétence est un élément essentiel »
<b>10. Quel est le principal objectif de la rémunération variable ?</b>	« Encourager les performances et les résultats »	« Motiver les employés à rester dans l'entreprise »	« Un outil de création de valeur »	« Récompenser les employés par rapport à leurs compétences »	« Fournir des avantages sociaux supplémentaires »
<b>11. Quelle est la principale source d'information sur les conditions de</b>	« Les ressources humaines de l'entreprise »	« Le système d'évaluation »	« Nous comptons principalement sur nos	« Les manuels de l'entreprise »	« Les discussions informelles

travail et la rémunération dans l'entreprise ?			propres politiques et procédures internes »		entre collègues »
<b>12. Comment la GPEC peut-elle contribuer à l'employabilité des salariés ?</b>	« En facilitant la mobilité interne en mettant en évidence les opportunités de progression au sein de l'entreprise »	« En favorisant le développement continu des compétences »	« En permettant aux salariés d'identifier leurs forces et leurs axes d'amélioration »	« En anticipant les évolutions des métiers et des technologies »	« En favorisant la création d'un environnement de travail propice à l'apprentissage et au développement professionnel »

**Source :** Notre enquête de terrain à travers le guide d'entretien.

Le tableau N° 05 extrait du guide d'entretien "La démarche de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) au sein de l'entreprise SONATRACH/DRGB" présente les réponses de plusieurs interviewés sur divers aspects de la GPEC. Il en ressort que la majorité des interviewés ont une bonne connaissance théorique du concept de GPEC, bien que sa mise en œuvre opérationnelle reste un défi pour l'entreprise. La GPEC est perçue comme cruciale, fondamentale et stratégique pour SONATRACH, avec des objectifs principaux tels que l'adaptation des compétences des salariés aux évolutions, l'établissement de plans de carrière, la détermination des besoins en formation et la préparation de la relève.

L'expérience des interviewés avec des initiatives de GPEC varie, certains n'ayant pas eu l'opportunité d'y participer, tandis que d'autres rapportent une expérience significative. En ce qui concerne la disponibilité actuelle des compétences, les avis sont partagés : certains sont satisfaits ou trouvent la situation convenable, tandis que d'autres la jugent insuffisante ou manquante, soulignant des difficultés spécifiques.

Les besoins en formation et développement professionnel sont nombreux, incluant l'acquisition de nouvelles compétences liées à l'innovation, le développement de compétences techniques, des formations sur les nouvelles technologies, le renforcement des compétences managériales,

ainsi que la réduction des connaissances et leur adaptation aux nouvelles méthodes, pour mieux anticiper les évolutions futures des compétences, les suggestions incluent l'organisation de sessions de veille technologique, la réalisation d'entretiens individuels de développement, des bilans périodiques des compétences, des analyses de marché et de secteur, et la promotion d'une culture d'apprentissage continu avec des incitations appropriées.

Divers outils et méthodes peuvent faciliter la GPEC, tels que les référentiels des compétences, les plans de succession, la formation professionnelle, la pyramide des âges, et les entretiens professionnels réguliers. Concernant la rémunération, la compétence est souvent considérée comme un élément clé, bien que certains interviewés soulignent l'importance de l'efficacité et de l'efficience. Le principal objectif de la rémunération variable est d'encourager les performances et les résultats, de motiver les employés à rester dans l'entreprise, de créer de la valeur, de récompenser les employés par rapport à leurs compétences, et de fournir des avantages sociaux supplémentaires.

Enfin, les principales sources d'information sur les conditions de travail et les politiques de rémunération proviennent des ressources humaines de l'entreprise, des systèmes d'évaluation, des manuels internes, et des discussions informelles entre collègues. La GPEC peut contribuer à l'employabilité des salariés en facilitant la mobilité interne, en favorisant le développement continu des compétences, en permettant aux salariés d'identifier leurs forces et axes d'amélioration, en anticipant les évolutions des métiers et des technologies, et en créant un environnement de travail propice à l'apprentissage et au développement professionnel.

En somme, l'analyse du tableau met en évidence l'importance stratégique de la GPEC pour SONATRACH, les objectifs clairement définis de cette démarche, ainsi que la diversité des expériences des interviewés en matière de participation à des projets de GPEC. Ces éléments soulignent l'engagement de l'entreprise envers la gestion proactive de ses ressources humaines et le développement des compétences de ses collaborateurs.

**Tableau N° 06 : Les avantages et les limites de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)**

Réponses des interviewés Questions	1	2	3	4	5
<b>13. Quels sont les principaux défis auxquels vous êtes confrontés en termes de gestion des compétences ?</b>	« Rétention des talents »	« Utiliser des outils d'évaluation précis pour suivre l'évolution des compétences des employés »	« Adaptation aux changements technologiques »	« La démarche prospective »	« Développement des compétences »
<b>14. Comment pensez-vous que la GPEC pourrait contribuer à relever ces défis ?</b>	« Assurer un alignement stratégique avec les objectifs de l'entreprise »	« En identifiant les besoins en formation »	« En favorisant la mobilité interne »	« En prévoyant les évolutions des compétences nécessaires »	« Anticiper les besoins futurs en compétences »
<b>15. Quels sont les aspects que vous considérez comme les plus importants à prendre en compte lors de la mise en œuvre d'une stratégie de</b>	« Flexibilité et adaptation aux changements »	« Engagement des collaborateurs »	« Communication transparente avec les employés »	« Implication de la direction »	« Analyse approfondie des besoins en compétences »

<b>GPEC dans l'entreprise ?</b>					
<b>16. Pensez-vous que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences contribue à votre évolution de carrière au sein de SONATRACH ?</b>	« Effectivement, elle permet de garantir les pérennités de l'entreprise en optimisant l'adéquation entre compétences et besoin stratégiques »	« Oui, le salarié est encouragé pour l'acquisition des compétences nécessaires pour assurer de gravir les échelons »	« La GPEC détermine les plans de carrière des agents à ce titre des formations sont mises en place permettant l'évolution constante des compétences »	« Oui, en traçant un plan de carrière adéquat »	« En effet, prévenir c'est anticiper le futur de l'entreprise avec les moyens actuellement disponibles »
<b>17. Comment pensez-vous que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pourrait vous aider à atteindre vos objectifs professionnels ?</b>	« En alignant les besoins en compétences avec les objectifs stratégiques de l'entreprise »	« En facilitant les transitions de carrière au sein de l'entreprise »	« En identifiant les opportunités de formation pertinentes »	« Découvrir des opportunités de mobilité interne »	« Faciliter la progression vers des postes de responsabilité »
<b>18. Quels sont les avantages potentiels de la</b>	« Réduction des coûts liés au recrutement	« Optimisation de la gestion des ressources humaines »	« Anticipation des besoins en compétences »	« Anticiper l'évolution de son marché de son	« Amélioration de la satisfaction et

<b>GPEC pour SONATRACH ?</b>	et à la formation »			activité et de ses métiers »	de la rétention des employés »
<b>19. Quelles sont les éventuelles limites de la GPEC pour SONATRACH ?</b>	« Complexité de la mise en œuvre »	« Risques d’erreurs et de fausse appréciation des compétences »	« Les mesures envisagées peuvent s’avérer inefficace non adaptées aux réalités que la PME rencontrera »	« Les contraintes budgétaires et les ressources limitées »	« Rigidité dans la gestion des emplois et des compétences »
<b>20. Comment mesurez-vous l’efficacité de la GPEC dans SONATRACH ?</b>	« En évaluant la satisfaction et l’engagement des employés vis-à-vis de leur développement professionnel »	« Mesure des indicateurs de productivité d’entreprise perte de temps de travail réduction des risques et du degré d’engagement des salariés »	« En évaluant le taux de rétention des employés clés »	« Taux de promotion interne »	« En suivant l’évolution des compétences des employés au fil du temps »
<b>21. Autres commentaires des interviewés</b>	« De mon point de vue les managers de Sonatrach sont loin de cette approche »	« La GPEC joue un rôle essentiel pour déterminer les forces et faiblesses de l’entreprise. Il est déterminant		« La gestion des compétences est un élément essentiel pour favoriser l’évolution de carrière au	« La gestion des carrières repères sur des étapes à réaliser comme établissement d’une liste de compétences pour chaque

		<p>d'anticiper l'émergence de nouveaux métiers. Les entreprises doivent être en mesure de fournir des référentiels efficaces, de déterminer le patrimoine de compétences des collaborateurs et fournir des indicateurs d'analyse performants. En fin, Donnez-vous à fond et étudiez fort, mais profitez aussi de la vie. bon courage. »</p>		<p>sein d'une entreprise en somme les objectifs de la gestion de carrière sont engagés et fidéliser les talents accompagné les préventions des compétences et les transmissions et des identifier les compétences nécessaires pour changement prévu et soutenir le développement des travailleurs et assurer les performances de l'entreprise et développer les moyens employeurs »</p>	<p>poste identification des compétences dans l'entreprise évaluer les compétences actuelles des travailleurs et mettre en place des plans de formation et l'évaluation »</p>
--	--	---	--	---	--

Source : Notre enquête de terrain à travers le guide d'entretien.

Le tableau N° 06 du guide d'entretien "Les avantages et les limites de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)" de SONATRACH/DRGB révèle diverses perspectives et expériences des interviewés sur les défis, les contributions potentielles, les aspects critiques, et les avantages et limites de la GPEC.

Les principaux défis en termes de gestion des compétences incluent la rétention des talents, l'adaptation aux changements technologiques, l'utilisation d'outils précis d'évaluation des compétences, et le développement des compétences. Ces défis soulignent l'importance de maintenir une main-d'œuvre qualifiée et adaptable dans un environnement en constante évolution technologique.

Pour relever ces défis, la GPEC est perçue comme contribuant à l'alignement stratégique des compétences avec les objectifs de l'entreprise, à l'identification des besoins en formation, à la facilitation de la mobilité interne et à l'anticipation des besoins futurs en compétences. Ces réponses mettent en évidence le rôle de la GPEC dans la planification proactive des ressources humaines pour répondre aux exigences futures.

Lors de la mise en œuvre d'une stratégie de GPEC, les aspects les plus importants à considérer sont la flexibilité et l'adaptation aux changements, l'engagement des collaborateurs, la communication transparente, l'implication de la direction, et une analyse approfondie des besoins en compétences. Ces aspects montrent l'importance d'une approche inclusive et bien communiquée pour réussir la GPEC.

La GPEC est vue comme contribuant significativement à l'entreprise en garantissant la pérennité de celle-ci, en encourageant l'acquisition des compétences nécessaires pour gravir les échelons, en déterminant les plans de carrière des agents, et en traçant des plans de carrière adéquats. Elle permet de prévenir les évolutions de carrière et de maintenir une adéquation constante entre les compétences et les besoins stratégiques de l'entreprise.

Pour aider les employés à atteindre leurs objectifs professionnels, la GPEC peut aligner les besoins en compétences avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, faciliter les transitions de carrière internes, identifier les opportunités de formation pertinentes, et découvrir des opportunités de mobilité interne. Ces mécanismes montrent comment la GPEC peut soutenir le développement professionnel des employés tout en répondant aux besoins de l'organisation.

Les avantages potentiels de la GPEC pour SONATRACH incluent la réduction des coûts liés au recrutement et à la formation, l'optimisation de la gestion des ressources humaines, l'anticipation des besoins en compétences, l'évolution du marché et des métiers, et l'amélioration

de la satisfaction et de la rétention des employés. Ces avantages suggèrent une gestion plus efficace et stratégique des ressources humaines.

Cependant, la GPEC présente également des limites potentielles telles que la complexité de sa mise en œuvre, les risques d'erreurs et de fausse appréciation des compétences, les contraintes budgétaires et les ressources limitées, et la rigidité dans la gestion des emplois et des compétences. Ces limites indiquent des défis pratiques et organisationnels qui doivent être surmontés pour une mise en œuvre réussie de la GPEC.

Pour mesurer l'efficacité de la GPEC, les méthodes incluent l'évaluation de la satisfaction et de l'engagement des employés, la mesure des indicateurs de productivité, l'évaluation du taux de rétention des employés clés, le taux de promotion interne, et le suivi de l'évolution des compétences des employés. Ces mesures permettent de s'assurer que la GPEC atteint ses objectifs et contribue au développement de l'entreprise.

Enfin, les commentaires supplémentaires soulignent l'importance de la GPEC pour déterminer les forces et faiblesses de l'entreprise, favoriser l'évolution de carrière, identifier les compétences nécessaires, et assurer les performances de l'entreprise. Ils mettent en avant la nécessité d'une gestion proactive et stratégique des compétences pour soutenir le développement des travailleurs et l'efficacité organisationnelle.

Cette analyse met en lumière l'importance de la GPEC dans la gestion des compétences, la planification des carrières, et l'alignement des besoins en compétences avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. La GPEC peut contribuer à améliorer la performance organisationnelle, la satisfaction des employés, et la rétention des talents. Cependant, il est essentiel de prendre en compte les limites et les défis liés à sa mise en œuvre pour en maximiser les avantages.

**Conclusion :**

Depuis sa création SONATRACH a joué un rôle central dans l'économie algérienne, évoluant pour devenir un acteur majeur dans l'industrie des hydrocarbures à l'échelle nationale et internationale. La GPEC, en tant qu'outil stratégique, permet à SONATRACH de surmonter les défis technologiques et concurrentiels fondamentaux à ce secteur.

Nous concluons que la GPEC au sein de SONATRACH Bejaia est une composante essentielle de sa stratégie globale. Elle permet non seulement de répondre aux besoins actuels en compétences, mais aussi de préparer l'avenir en assurant une gestion optimale des talents et des ressources humaines. Cette approche proactive est cruciale pour maintenir la position de leader de SONATRACH dans l'industrie des hydrocarbures.

*Conclusion  
générale*

## Conclusion générale

---

Au fil de notre étude, nous avons démontré que les ressources humaines constituent le capital le plus précieux et le plus important des entreprises. La GRH est une fonction stratégique dont les enjeux sont cruciaux pour gérer les changements en cours et ajuster l'entreprise au nouveau contexte économique national ainsi qu'à un environnement international de plus en plus concurrentiel, où les évolutions sont évaluées en termes de performance et de compétence.

L'objectif de la gestion des ressources humaines (GRH) est de mobiliser les collaborateurs de l'entreprise en tant qu'acteurs clés pour atteindre les objectifs de développement global. Cela implique la mise en œuvre de politiques visant à optimiser la gestion des talents et à renforcer la compétitivité. Dans ce contexte, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est devenue une priorité, notamment pour les entreprises en pleine croissance, afin de s'ajuster à un marché compétitif. Pour les autres organisations, la GPEC est fondamental pour s'adapter aux évolutions du marché et à l'environnement concurrentiel, garantissant ainsi leur rentabilité et leur durabilité.

L'intégration de la GPEC dans la stratégie de l'entreprise est essentielle. Trop souvent, les entreprises ont utilisé cet outil comme une simple variable d'ajustement des effectifs. Cependant, la GPEC ne peut se limiter à un simple calcul des emplois disponibles. Il est nécessaire de l'intégrer et de la construire en fonction des politiques de formation, de recrutement et de gestion de carrière souhaitées par l'entreprise.

D'après l'analyse détaillée de SONATRACH/DRGB, il est démontré que la GPEC occupe une place primordiale dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise. En utilisant les ressources actuelles pour répondre aux besoins futurs en emplois et compétences, SONATRACH parvient à prévoir les changements du marché et à ajuster ses compétences internes en fonction. Grâce à cette approche, il peut maintenir une équipe qualifiée, motivée et en accord avec ses objectifs stratégiques, ce qui en fait un acteur performant et compétitif dans le domaine de l'énergie.

SONATRACH adopte une approche systématique et intégrée de la GPEC, caractérisée par la planification stratégique des ressources humaines, l'évaluation continue des compétences, et l'utilisation d'outils spécifiques comme les référentiels de compétences et les plans d'actions. Cette approche inclut également la formation continue et le développement professionnel des employés, garantissant ainsi que les compétences internes évoluent au même rythme que les besoins de l'entreprise.

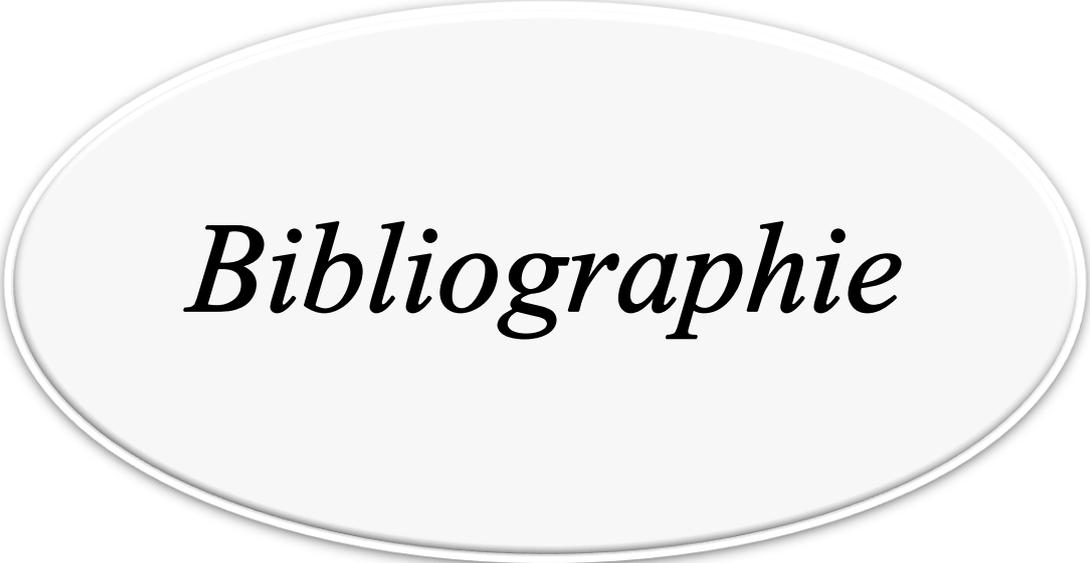
## Conclusion générale

---

Les forces de cette approche incluent l'anticipation des besoins futurs, le développement des compétences, et la motivation et la fidélisation des employés. Cependant, la mise en œuvre de la GPEC présente des faiblesses, telles que la complexité de sa mise en œuvre, la résistance au changement de certains employés, et les coûts initiaux élevés en temps et en ressources.

À partir des résultats de notre enquête, il est fortement recommandé que l'entreprise SONATRACH/DRGB adopte une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences plus structurée et déterminée. Cette démarche est essentielle pour identifier avec précision ses besoins en termes de recrutement et de formation. La mise en œuvre de la GPEC permettra de définir les profils de chaque poste et d'identifier les principaux changements organisationnels nécessaires.

En somme, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est essentielle pour harmoniser le travail dans ses différentes dimensions et assurer une continuité des compétences, ce qui encouragera un sentiment de volonté et favorisera le développement de l'entreprise.



*Bibliographie*

# Bibliographie

## Ouvrages :

- GUILLOT-Soulez Chloé. « La gestion des ressources humaines », 9ème édition, 2017.
- J.M, Le Gall. « La gestion des ressources humaines », PUF, Coll « Que sais-je ? », 2ème édition, 2012.
- A.Dietrich, F.Pigeyre. « La gestion des ressources humaines » Édition ; La Découverte, Paris, 2011.
- Dietrich et Pigeyre. « Évolution des modèles de gestion prévisionnelle des Ressources Humaines » Édition ; La Découverte, Paris, 2011.
- LETHIELLEUX. L. « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5 éd, Édition GUALINO, Paris, 2011.
- NGAY ABEN. « Gestion des ressources humaines » Édition ; Vuibert, Paris, 2009.
- Cécile DEJOUX. « Gestion des compétences et GPEC », Édition ; DUNOD, Paris, 2008.
- Cecil Dejoux. « Gestion des compétences et GPEC », Édition ; Dunod, Paris, 2008.
- LASARY. « Tout sur le management », Édition ; EL DAR EL Othmania, Alger, 2007.
- L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre. « Gestion des ressources humaines » Éditions ; Dunod Paris, 2007.
- Peretti Jean-Marie. « Ressources Humaines », Édition ; Dunod, Paris, 2006.
- A. Cohen. « Toute La Fonction Ressources Humaines », Édition ; Dunod, Paris, 2006.
- SOUTENANT J.F, FARCET.P. « Organisation et gestion de l'entreprise », Édition ; Foucher, Paris, 2006.
- PERETTI J M. « Gestion des ressources humaines », 13ème édition, Édition ; Vuibert, Paris 2006.
- M.BAYAD. « Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles », Revue internationale des relations de travail, Université Nancy 2, Janvier 2004.
- SEKIOU CHEVALIER. « Gestion des ressources humaines », Édition ; Boeck, Bruxelles, 2004.
- Estelle Mercier, Géraldine Schmidt. « Gestion des ressources humaines », Édition ; Pearson éducation, Paris, 2004.

- PICHAULT F. « Peut-on mesurer le succès d'une intervention en GRH ? » Acte du Congrès AGRH Montréal, Tome I, 2004.
- L. Cadin. « Gestion des ressources humaines » Édition ; Dunod, Paris, 2003.
- Dumais (jean-f). « Guide de gestion des ressources humaines », Édition ; Techno compétences, Canada, 2003.
- CITEAU Jean-Pierre. « GRH, principes généraux et cas pratique ». Armand Colin, 4ème édition. Paris, 2002.
- Blanchot et Wacheux. « Finalités de la GRH et création de valeur », Édition ; Liaisons Paris, 2002.
- Martory. B, Crozet .D. « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances », Édition ; Duodi, 2001.
- Sekiou. « La gestion des ressources humaines ». 2ème édition, édition De Boeck université, Montréal, 2001.
- Moulin (Patrick). « Fiches pratiques GPEC », Édition ; de Boeck supérieur, Paris, 2000.
- CHARRAUX, G. « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle » Économica en collaboration avec B.AMANN, P.JOFFRE, G.KOENIG et B.de MONTMORILLON, 1999.
- CHARRAUX, G. « De nouvelle théoriques pour gérer l'entreprise du XXIe siècle ». Économica en collaboration avec B.AMANN, P.JOFFRE, G.KOENIG et B.de MONTMORILLON, 1999.
- Capron M. « Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines » Édition ; La Découverte, Paris, 1995.
- Citeau, J. P. « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques ». Éditions ; Armand Colin, Paris, 1993.
- Barney J.B. « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », Journal of Management, Vol.17, 1991.
- Malet, L. « La gestion prévisionnelle de l'emploi », Paris, Éditions Liaisons, (Collection Option Gestion), 1991.
- Hendry C. et Pettigrew A. « Human Resource Management » : An Agenda for International Journal of Human Resource Management, 1990.
- Thiery (Dominique). « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences ». Éditions ; l'harmattan, Paris, Avril 1990.
- Guérin, Le Louarn et Wils. « L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise » HEC, Montréal, 1988.

- Glueck W.F. « A Diagnostic Approach, Revised » Edition, Business Publications inc, Dallas, 1978.
- COMTE.M. « La gestion des ressources humaines », Édition ; Gérin, Canada, 1975.
- Frederick Herzberg. « Le travail et la nature de l'homme », Édition : Entreprise moderne, Paris, 1972.

### **Mémoires :**

- BIA Chabane « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise » Mémoire de Master Université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou Promotion 2014/2015
- ARNOUX Florence, « La GPEC : Définition, méthodes et objectifs », Diplôme d'étude supérieur Spécialiste (DESS) en psychologie de travail et des organisations, Université Bordeaux, France, publier sur le lien : [dpcs.crefor-hn.fr/info](http://dpcs.crefor-hn.fr/info)
- REYNAUD Pascal, « Les enjeux de la GEPC », Master en gestion et finance, communication, Université Bruxelles, Année universitaire 2009, disponible sur le lien : [www.developpement.com/GPEC](http://www.developpement.com/GPEC).

### **Cours :**

- Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE -UT1.

### **Documents administratifs :**

- Document interne de la DRGB/RTC (SONATRACH)
- Document interne au département des ressources humaines DRGB/RTC

### **Sites web :**

- [www.petite-entreprise.net](http://www.petite-entreprise.net) « Gestion d'entreprise » publié le jeudi 17 Avril 2014 mis à jour le lundi 21 Janvier 2019 Consulté le 20 Mars 2024 à 22h30

- [www.researchgate.net/publication/41222879/](http://www.researchgate.net/publication/41222879/) de Blanchot et Wacheux.F « TIC, finalités de la GRH et création de valeur » janvier 2003, Consulté le 22 Mars 2024 à 20h30
- [www.epsu.org](http://www.epsu.org) ; Dynamique Sociale Du Groupe Suez Volet « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » Accord de groupe en date du 3 juillet 2007, Paris Consulté le 01 Avril 2024 à 20h30
- [www.memoireonline.com/Meyrat Sébastien](http://www.memoireonline.com/Meyrat_Sébastien), « Gestion des compétences professionnelles en entreprise», Mai 2010. Consulté le 02 Avril 2024 à 21h00
- [www.reactive-executive.com/maximiser-le-roi-de-vos-employes-grh-vs-management-strategique-des-rh/](http://www.reactive-executive.com/maximiser-le-roi-de-vos-employes-grh-vs-management-strategique-des-rh/) Publié le 17 Mai 2023 Consulté le 04 Mars2024 à 21h00
- [www.sonatrach.com](http://www.sonatrach.com) Consulté le 12 Mai 2024 à 19h



# *Annexes*

## Guide d'entretien

### **I. La démarche de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) au sein de l'entreprise SONATRACH :**

**1- Avez-vous une connaissance théorique préalable du concept de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ?**

.....  
.....

**2- Comment évaluez-vous l'importance de la GPEC pour l'entreprise ?**

.....  
.....

**3- Quel est l'objectif principal de la GPEC chez SONATRACH ?**

.....  
.....

**4- Avez-vous déjà été impliqué dans des initiatives de GPEC auparavant ?**

.....  
.....

**5- Comment évaluez-vous la disponibilité actuelle du niveau de compétences de votre service ?**

.....  
.....

**6- Quels sont les besoins en termes de formation et de développement professionnel au sein de votre service ?**

.....  
.....

**7- Comment pourrions-nous mieux anticiper les évolutions futures des compétences nécessaires dans l'entreprise ?**

.....  
.....

**8- Quels outils ou méthodes pourraient être mis en place pour faciliter la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?**

.....  
.....

**9- Est-ce que la compétence est l'élément clé de la rémunération ?**

.....  
.....

**10- Quel est le principal objectif de la rémunération variable ?**

.....  
.....

**11- Quelle est la principale source d'information sur les conditions de travail et la rémunération dans l'entreprise ?**

.....  
.....

**12- Comment la GPEC peut-elle contribuer à l'employabilité des salariés ?**

.....  
.....

**II. Les avantages et les limites de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) :**

**13- Quels sont les principaux défis auxquels vous êtes confrontés en termes de gestion des compétences ?**

.....  
.....

**14- Comment pensez-vous que la GPEC pourrait contribuer à relever ces défis ?**

.....  
.....

**15- Quels sont les aspects que vous considérez comme les plus importants à prendre en compte lors de la mise en œuvre d'une stratégie de GPEC dans l'entreprise ?**

.....  
.....

**16- Pensez-vous que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences contribue à votre évolution de carrière au sein de SONATRACH ?**

.....  
.....

**17- Comment pensez-vous que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pourrait vous aider à atteindre vos objectifs professionnels ?**

.....  
.....

**18- Quels sont les avantages potentiels de la GPEC pour SONATRACH ?**

.....  
.....

**19- Quelles sont les éventuelles limites de la GPEC pour SONATRACH ?**

.....  
.....

**20- Comment mesurez-vous l'efficacité de la GPEC dans SONATRACH ?**

.....  
.....

**21- Autres commentaires des interviewés**

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

*Nous vous remercions pour votre contribution*

**ACTIVITE TRANSPORT PAR CANALISATION**  
**Direction Ressources Humaines**  
**Département Développement Ressources Humaines**

**Structure :**  
**Année : 2024**  
**Mois : MAI**

**Tableau de Bord Ressources Humaines (Mensuel)**  
**Supports de Collecte**

**B / CLIMAT SOCIAL :**

Structure : RTC

Mois : Mai 2024

**Absenteisme :**

	Nature d'absence					
	Effectifs	Nbr de jours d'absence	Absences autorisées	Absences irrégulières	Accidents de travail	Congés de maladie/Matern
Situation du Mois						

**Accidents de travail :**

	Nbr total d'accidents	Effectifs	Dt décès	Dt avec arrêts	Nbr de jours perdus
Situation du Mois					

**Requêtes :**

	Type requête				Total Requêtes	Requêtes traitées
	Non application des décisions de justice	Demande de permanisation	Régularisation situation socio-prof	Autres		
Nombre						

Structure :

PMT 2024-2028

R 2.9

SYNTHESE DES PREVISIONS DE RECRUTEMENT PAR CSP

CSP		PREVISIONS 2023 - 2027															
		REALISATION AU 30/06/2023		Prév_Ciôt. 2023		PREVISION 2024		PREVISION 2025		PREVISION 2026		PREVISION 2027		PREVISION 2028		PREVISIONS 2024-2028	
		Externe	Interne	Externe	Interne	Externe	Interne	Externe	Interne	Externe	Interne	Externe	Interne	Externe	Interne	Externe	Interne
CADRES	Ingénieurs et +																
	Cadres U.																
	Autres Cadres																
	<b>T.Cadres</b> dt C Sup																
MAÎTRISE	T. Sup																
	Tech																
	Autres																
	<b>T.Maîtrise</b>																
EXECUTION	Technique																
	Adm																
	Aides																
	<b>T.Exécution</b>																
<b>T Permanent</b>																	

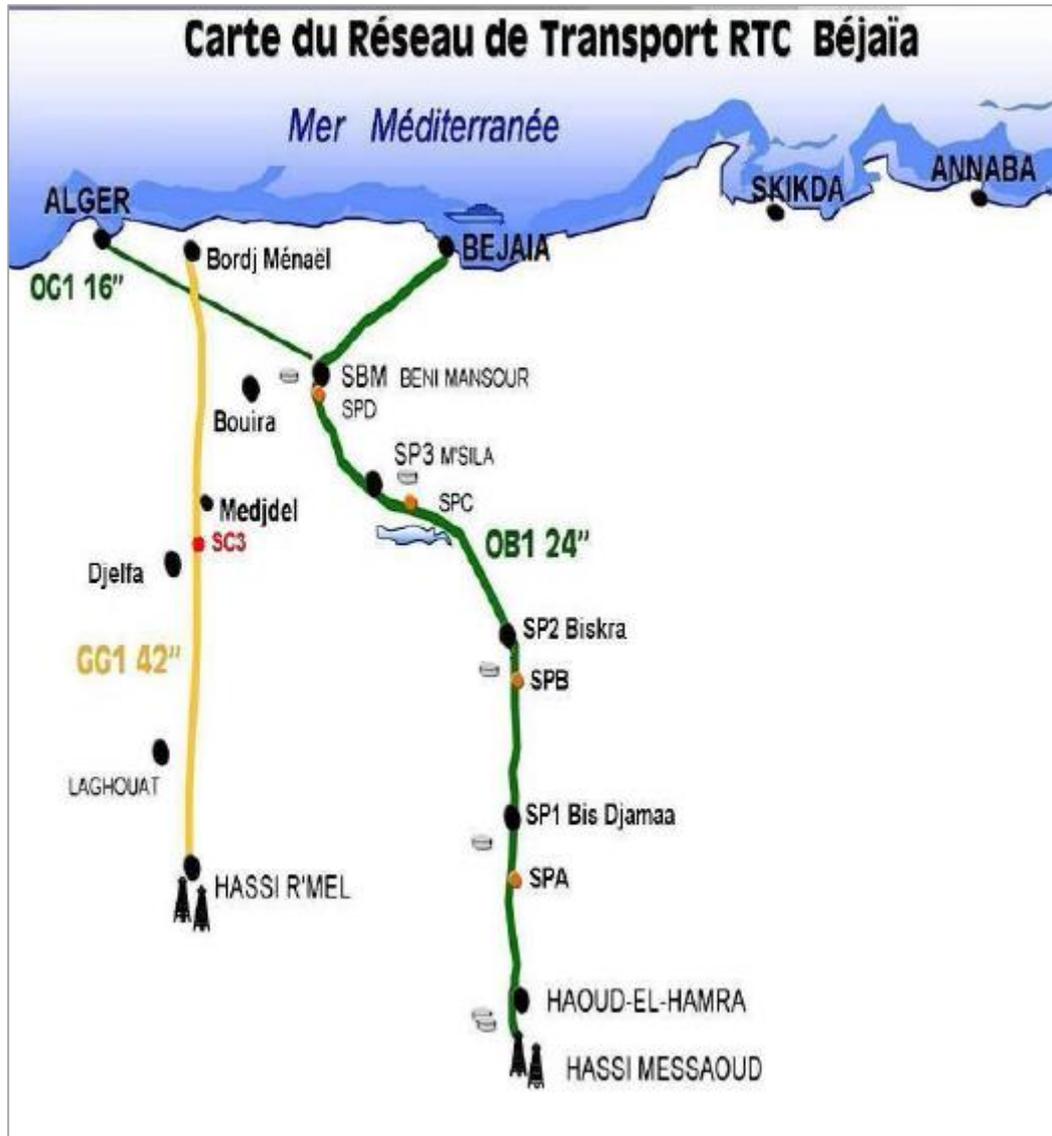
NB: Prév. Ciôt. 2023 = Réalisations cumulées au 30/06/2023 + Reste à Réaliser 2<sup>ème</sup> semestre 2023







# Carte du Réseau de Transport RTC Béjaïa



# Table des matières

Pages

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale ..... 01

## CHAPITRE 1 : Approche théorique et conceptuelles de la GRH

Introduction..... 03

Section 01 : La gestion des ressources humaines (GRH)..... 03

1. La Définition de la gestion des ressources humaines (GRH) ..... 03

2. Les étapes principales de l'évolution la gestion des ressources humaines ..... 05

2.1 L'étape de la révolution industrielle et les problèmes liés au facteur humain .... 05

2.2 L'étape des grandes écoles de la pensée de ressources humaines ..... 06

2.2.1 L'école classique ..... 06

2.2.2 L'école de relations humaines ..... 08

2.2.3 École de prise de décision ..... 10

2.2.4 L'école néoclassique ..... 10

2.2.5 L'école de contingences structurelle ..... 11

2.3 Passage de la GRH au management stratégique des RH ..... 12

2.3.1 Les différences entre la GRH et management stratégique RH..... 12

2.3.2 Les avantages d'une transition vers un management stratégique RH..... 12

2.3.3 Les outils utilisés dans le management stratégique RH ..... 13

<b>3. Finalité et objectifs de la gestion des ressources humaines (GRH) .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Finalité stratégique de la GRH .....</b>	<b>14</b>
<b>3.2 Les objectifs de la GRH.....</b>	<b>15</b>
<b>4. Les missions et les activités de la gestion des ressources humaines.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1 Les missions de la GRH.....</b>	<b>16</b>
<b>4.2 Les activités de la GRH .....</b>	<b>17</b>
<b>Section 02 : La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) .....</b>	<b>19</b>
<b>1. Définition de la gestion statistique des ressources humaines .....</b>	<b>19</b>
<b>2. Les approches théorique de la gestion statistique des ressources humaines .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 La théorie de l'agence .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 La théorie des systèmes cybernétique .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 La théorie comportementale .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4 L'approche de la contingences .....</b>	<b>23</b>
<b>2.5 La théorie basée sur les ressources .....</b>	<b>23</b>
<b>3. Les modèles en gestion stratégique des ressources humaines .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Le modèle de la comptabilité RH .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Le modèle de la planification stratégique des RH.....</b>	<b>25</b>
<b>3.3 Le modèle de la compétitivité des RH .....</b>	<b>29</b>
<b>3.4 Le modèle de la compétences des RH.....</b>	<b>30</b>
<b>4. Les objectifs de la gestion stratégique des ressources humaines .....</b>	<b>30</b>
<b>4.1 L'objectif économique .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2 L'objectif humain.....</b>	<b>30</b>
<b>4.3 L'objectif d'actualisation.....</b>	<b>31</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>32</b>

## **CHAPITRE 2 : La GPEC comme outil stratégique de la GRH**

<b>Introduction.....</b>	<b>33</b>
<b>Section 01 : Les fondements de la GPEC: Concepts clés et acteurs implique.....</b>	<b>33</b>
<b>1. Définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)....</b>	<b>33</b>
<b>1.1 Définition de la GPEC dans l'accord Suez, 2007 .....</b>	<b>33</b>
<b>1.2 Définition de Françoise KERLAN.....</b>	<b>34</b>
<b>1.3 Définition de Cîteaux .....</b>	<b>35</b>
<b>2. Évolutions de la GPEC .....</b>	<b>35</b>
<b>3. Les objectifs de la GPEC .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Pour l'entreprise.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Pour les salariés.....</b>	<b>38</b>
<b>4. Les acteurs et les principes de la GPEC .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Les acteurs de la GPEC .....</b>	<b>39</b>
<b>4.2 Les principes de la GPEC .....</b>	<b>41</b>
<b>5. Les composante du concept de GPEC.....</b>	<b>41</b>
<b>5.1 La notion de gestion .....</b>	<b>41</b>
<b>5.2 La notion de prévision .....</b>	<b>42</b>
<b>5.3 La notion de compétence .....</b>	<b>42</b>
<b>5.4 La notion d'emploi .....</b>	<b>43</b>
<b>Section 02 : Implémentation et pratique de la GPEC : Processus, outils et réussite..</b>	<b>44</b>
<b>1. Les caractéristiques de la démarche de la GPEC .....</b>	<b>44</b>
<b>1.1 Prospective.....</b>	<b>45</b>
<b>1.2 Stratégique.....</b>	<b>45</b>
<b>1.3 Transversale.....</b>	<b>45</b>
<b>1.4 Qualitative .....</b>	<b>45</b>

<b>1.5 Collective et individuel .....</b>	<b>45</b>
<b>2. Le processus de la GPEC .....</b>	<b>45</b>
<b>3. Les différentes manières d'entrer dans une GPEC.....</b>	<b>49</b>
<b>3.1 L'entrée par le plan moyen terme .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2 L'entrée par les unités .....</b>	<b>49</b>
<b>3.3 L'entrée par les familles professionnelles .....</b>	<b>50</b>
<b>3.4 L'entrée par l'investissement .....</b>	<b>50</b>
<b>3.5 L'entrée par les emplois sensibles.....</b>	<b>50</b>
<b>4. Les outils de la GPEC .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1 Les outils d'observation.....</b>	<b>51</b>
<b>4.1.1 La pyramide des âges.....</b>	<b>51</b>
<b>4.1.2 La pyramide des anciennetés .....</b>	<b>52</b>
<b>4.2 Les outils d'analyse des emplois .....</b>	<b>52</b>
<b>4.2.1 La cartographie des métiers.....</b>	<b>52</b>
<b>4.2.2 Le référentiel de compétences .....</b>	<b>53</b>
<b>4.3 Les outils de suivi des ressources humaines.....</b>	<b>54</b>
<b>4.3.1 L'entretien professionnel.....</b>	<b>54</b>
<b>4.3.2 Le bilan de compétences .....</b>	<b>55</b>
<b>5. Mise en œuvre d'une démarche GPEC .....</b>	<b>56</b>
<b>5.1 Prévisions des besoins en ressources humaines .....</b>	<b>56</b>
<b>5.2 Analyse quantitatives et qualitatives des ressources de l'entreprise .....</b>	<b>57</b>
<b>5.3 Diagnostic des écarts et méthodes d'ajustement .....</b>	<b>60</b>
<b>6. Les politiques d'ajustement de la GPEC .....</b>	<b>62</b>
<b>6.1 Le recrutement .....</b>	<b>62</b>
<b>6.2 La formation.....</b>	<b>65</b>

<b>6.3 La rémunération .....</b>	<b>66</b>
<b>7. Les avantages, les limites et les enjeux de la GPEC.....</b>	<b>68</b>
<b>7.1 Les avantages de la GPEC .....</b>	<b>68</b>
<b>7.2 Les limites de la GPEC .....</b>	<b>68</b>
<b>7.3 Les enjeux de la GPEC .....</b>	<b>69</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>70</b>
 <b>CHAPITRE 3 : La GPEC au sein de la SONATRACH Bejaia</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>71</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil (SONATRACH/DRGB) .....</b>	<b>71</b>
<b>1. Naissance et évolution de la SONATRACH .....</b>	<b>71</b>
<b>2. Les activités de la SONATRACH .....</b>	<b>74</b>
<b>2.1 Les activités opérationnelle .....</b>	<b>74</b>
<b>2.1.1 Les activités en amont.....</b>	<b>74</b>
<b>2.1.2 Les activités en aval .....</b>	<b>74</b>
<b>2.2 Les activités de commercialisation .....</b>	<b>74</b>
<b>2.3 Activité transport par canalisations .....</b>	<b>74</b>
<b>3. Historique et mission de la DRGB/RTC (Bejaia).....</b>	<b>76</b>
<b>3.1 Situation géographique.....</b>	<b>77</b>
<b>3.2 Présentation de l'organisme de DRGB/RTC .....</b>	<b>78</b>
<b>3.3 La structure de département ressources humaines et communication (RHC) .....</b>	<b>81</b>
<b>3.3.1 Les objectifs de département .....</b>	<b>81</b>
<b>3.3.2 Les tâches de département .....</b>	<b>81</b>
<b>3.3.2.1 Service gestion professionnelle.....</b>	<b>81</b>
<b>3.3.2.2 Service de recrutement /formation .....</b>	<b>82</b>
<b>3.3.2.3 cellules de communication.....</b>	<b>82</b>

<b>4. La structure de GPEC au sein de la DRGB/RTC .....</b>	<b>83</b>
<b>4.1 Les outils de la GPEC au sein de la DRGB/RTC .....</b>	<b>83</b>
<b>4.2 Les acteurs de la GPEC au sein de la DRGB/RTC .....</b>	<b>84</b>
<b>4.3 La démarche de la GPEC au sein de la DRGB/RTC .....</b>	<b>85</b>
<b>Section 02 : Méthodologie de recherche et analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>87</b>
<b>1. Présentation de la méthodologie de recherche .....</b>	<b>87</b>
<b>1.1 Contexte de l'étude.....</b>	<b>87</b>
<b>1.2 Choix de l'approche .....</b>	<b>87</b>
<b>1.3 Sélection des participants .....</b>	<b>88</b>
<b>1.4 Guide d'entretien .....</b>	<b>88</b>
<b>2. Analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>88</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>100</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>101</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Résumé</b>	

## **Résumé**

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est un outil stratégique essentiel pour aligner les ressources humaines avec les objectifs organisationnels. Elle implique une planification rigoureuse, l'utilisation d'outils adaptés, et une approche axée sur la réussite à long terme. La GPEC consiste à anticiper les évolutions futures des compétences requises, à évaluer les besoins en formation et en développement professionnel, et à mettre en place des actions pour assurer la disponibilité des compétences nécessaires. Une étude qualitative menée chez SONATRACH/DRGB à travers des entretiens semi-directifs, a mis en lumière les perceptions positives des responsables sur la GPEC, mais aussi les défis associés comme la complexité du processus, les risques d'erreurs d'évaluation des compétences, les contraintes budgétaires et la rigidité de gestion. La réussite de la GPEC se mesure par la satisfaction et l'engagement des employés, ainsi que par des indicateurs clés tels que la productivité, le taux de rétention des talents et l'évolution des compétences. Pour surmonter les obstacles internes et maximiser le potentiel des ressources humaines, il est impératif pour SONATRACH/DRGB de continuer à affiner et adapter ses pratiques de GPEC afin de maintenir son avantage compétitif et assurer un développement durable.

**Mots clés :** GPEC, GRH, compétences, formation, planification, évaluation, SONATRACH/DRGB

## **Abstract**

The Strategic Workforce Planning (SWP) is an essential strategic tool for aligning human resources with organizational objectives. It involves rigorous planning, the use of appropriate tools, and a long-term success-oriented approach. SWP entails anticipating future skill requirements, assessing training and professional development needs, and implementing actions to ensure the availability of necessary skills. A qualitative study conducted at SONATRACH/DRGB through semi-structured interviews highlighted the positive perceptions of managers regarding SWP, as well as the associated challenges such as process complexity, risks of skill assessment errors, budget constraints, and management rigidity. The success of SWP is measured by employee satisfaction and engagement, as well as key indicators such as productivity, talent retention rates, and skill development. To overcome internal obstacles and maximize the potential of human resources, it is imperative for SONATRACH/DRGB to continue refining and adapting its SWP practices to maintain its competitive advantage and ensure sustainable development.

**Keywords :** GPEC, HRM, skills, training, planning, evaluation, SONATRACH/DRGB.