

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

Master académique en Management des organisations

**LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES A TRAVERS  
UNE DEMARCHE GESTION PREVISIONNELLE DES  
EMPLOIS ET DES COMPETENCES  
CAS : SONELEGAZ SENIA**

**Elaboré par : BOUKLEKA ABDELKADER**

**Encadré par : BOUCHENAK KHALLADI SIDI MOHAMMED**

**Année : 2016 / 2017**

## Résumé :

Dans sa stratégie globale, le Groupe Sonelegaz a mis en place une démarche GPEC qui doit préparer l'entreprise à faire face aux nouveaux enjeux et défis. La GPEC dans cette entreprise, doit en effet prévoir les modalités de mise en œuvre d'un dispositif de développement des compétences, en faveur d'une politique de formation qui fasse de celle-ci un investissement pour l'entreprise en « capital humain », pour préparer l'avenir. Dans cette vision des choses, notre recherche se veut de savoir comment l'entreprise développe ses compétences par la formation à travers une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et pour sa réussite. Pour traiter cette question, nous avons tenté d'adopter une étude statistique descriptive en utilisant les différents indicateurs de statistiques et le test des hypothèses élaborées par la problématique posée. Nous avons procédé dans un premier temps, à mener une analyse confirmatoire consistant à tester notre modèle (proposé) par l'utilisation du logiciel SPSS V.22 avec le macro (d'Andrew Hayes) et enfin, valider les hypothèses de notre recherche dans un second temps.

## Mots clés : Développement des compétences-formation-GPEC-recrutement-évaluation

### Abstract :

In its global strategy, the Group Sonelegaz has put forward a MPEC approach in order to prepare the company to face new issues and challenges. MPEC in this company must indeed forecast the implementation of methods of a competencies' development system, in favor of a training policy that makes of it an investment for the company in "human capital" to arrange the future. In this view, our research aims to find out how the company develops its skills by training through a process of Management planning of employment and competencies and for its success. To address this issue, we attempt to adopt a descriptive statistical study using different statistical indicators and test assumptions elaborated by the problematic ; we conducted initially, a confirmatory analysis to test our model (proposed) by using SPSS V.22 software with macro of (Andrew Hayes) and finally validate the assumptions of our research.

### Key words: Development of competencies – Training – MPEC – Recruitment – Evaluation

### ملخص :

في إطار استراتيجيته العامة، وضع مجمع سونلغاز سياسة التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات ، و التي تقوم بإعداد المؤسسة لمواجهة الرهانات و التحديات الجديدة في الواقع، فعلى التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في هذه المؤسسة أن يتوقع طرائق تنفيذ جهاز تنمية الكفاءات لخدمة سياسة التكوين و التي تجعل منه استثمار للشركة في "الرأس المال البشري" لإعداد المستقبل. و في هذا الصدد، يهدف بحثنا إلى محاولة معرفة كيفية تطوير كفاءات المؤسسة عن طريق التكوين في إطار تبنيتها لسياسة التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و إنجازه.

و لمعالجة هذه الإشكالية لجأنا إلى دراسة إحصائية وصفية باستعمال مختلف المؤشرات الإحصائية و اختبارات فرضيات الإشكالية المطروحة، و عليه تطرقنا في المرحلة الأولى إلى إجراء تحليل مؤكد يقوم على اختبار النموذج المقترح باستعمال برنامج SPSS V.22 مع MACRO ANDREW HAYES ثم التأكد من فرضيات الدراسة في مرحلة ثانية.

الكلمات المفتاحية : تطوير الكفاءات -التكوين -التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات -التوظيف -تقييم الكفاءات.

## REMERCIEMENTS

Mes vifs remerciements et sentiments de reconnaissance vont tout droit à mon directeur de recherche, Prof. BOUCHENAK KHELLADI Sidi Mohammed, qui a accepté de diriger ce travail des mains de maître.

Je remercie sincèrement Madame fellah mon tuteur au sein Sonelegaz pour ses conseils avisés et son écoute qui ont été d'une grande utilité pour l'aboutissement de ce travail.

Enfin nous tenant également à remercier toutes les personnes qui ont participer de près ou de loin a la réalisation de ce travail.

## **TABLE DES MATIERES**

<b>RESUME.....</b>	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>ii</b>
<b>TABLES DES MATIERES.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE ET CADRE METHODOLOGIQUE.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Contexte et objectifs de la recherche.....</b>	<b>7</b>
1.1. Contexte de la recherche.....	7
1.2. Les objectifs de l'étude.....	8
1.2.1. Objectif général.....	8
1.2.2. Objectives spécifiques.....	8
<b>2. Pertinence de la recherche.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Question de recherche.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Méthodologie de recherche.....</b>	<b>10</b>
4.1. Approche méthodologique.....	10
4.2. Démarche méthodologique.....	11
4.3. Les outils utilisés.....	11
4.3.1. Recherche documentaire.....	11
4.3.2. L'observation.....	12
4.3.3. Questionnaire.....	12
4.3.4. Description de l'échantillon.....	12
4.3.5. Les difficultés et limites rencontrés lors de l'enquête.....	13
<b>5. Présentation de l'organisme.....</b>	<b>13</b>

<b>CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>21</b>
<b>1. Revue de littérature.....</b>	<b>22</b>
1.1. Aboutissement historique du concept de gestion des compétences.....	22
1.1.1 La génération des précurseurs (1980-1990).....	22
1.1.2 La génération des bâtisseurs (1990-2004).....	24
1.1.3 La génération des intégrateurs (depuis 2004).....	26
1.2. Avis des auteurs.....	27
<b>2. Cadre conceptuel.....</b>	<b>29</b>
2.1. Définitions .....	29
2.2. Précisions conceptuelles.....	30
2.2.1. Notion d'emploi.....	30
2.2.2. La Compétence.....	30
2.2.3. Principe de la GPEC.....	32
2.2.4. Processus GPEC.....	33
2.2.5. Les enjeux de la GPEC .....	37
2.2.6. La GPEC : Objectifs.....	37
2.2.7. Les Différentes manières d'entrer dans une GPEC.....	39
2.2.8. GPEC formation, recrutement et évaluation des compétences.....	40
2.2.9. Les outils de la GPEC.....	42
<b>CHAPITRE III : RESULTAT ET DISCUSSIONS.....</b>	<b>45</b>
<b>1. Présentation des résultats.....</b>	<b>46</b>
1.1 Description de l'échantillon.....	46
1.2 Traitement et analyse des données.....	49
1.3 Test de fiabilité.....	74
1.4 Test des hypothèses.....	76
1.4.1 Modèle proposé d'Andrew HAYES .....	76
1.4.2 Modèle 1 : GPEC-Recrutement-Formation.....	78
1.4.3 Modèle 2 : GPEC-Evaluation-Formation.....	80
<b>2. Discussions et résultats.....</b>	<b>82</b>
2.1 Interprétation des résultats.....	82
2.2 Validation des hypothèses .....	84

<b>CONCLUSION.....</b>	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>99</b>
<b>ANNEXE A .....</b>	<b>103</b>

## Liste des tableaux

N° Tableau	Intitulé	N° Page
1	Enjeux de la GPEC	37
2	Répartition des employés de la Sonelgaz d'Es-Senia Selon le genre issu de l'enquête sur le renforcement des compétences/GPEC	46
3	Répartition des employés de la Sonelgaz de senia selon l'âge issu de l'enquête sur le renforcement des compétences/GPEC	47
4	Répartition des employés de la Sonelgaz de senia selon la division issue de l'enquête sur le renforcement des compétences/GPEC	47
5	Répartition des employés de la Sonelgaz de senia Selon le grade issu de l'enquête sur le renforcement des compétences/GPEC	48
6	Stratégie de recrutement	49
7	Analyse des besoins	50
8	Le respect de la réglementation lors de recrutement (annonces, présélection, sélection)	51
9	Les entretiens de recrutement	52
10	L'intégration des nouveaux collaborateurs	53
11	Politique de formation	54
12	Plan de formation	55
13	Formation initiale	56
14	Recensement des besoins en formation	57
15	L'évaluation des connaissances de l'employé	58
16	Conception et contenu de formation	59
17	Meilleure méthode pédagogique	60
18	Perfectionnement professionnel	60
19	Evaluation de l'apprentissage	62
20	L'évaluation de post formation	63
21	Système d'évaluation	64
22	Connaissance de normes et critère d'appréciation	65
23	La communication des résultats d'évaluation	66
24	Connaissance sur les objectifs	67

25	Evaluation des compétences et connaissance de l'employé	69
26	L'évaluation périodique des employés	69
27	Référentiel de compétences	71
28	La recherche et à la prospection des meilleures compétences lors des recrutements	72
29	GPEC menace ou bonne chose	73
30	Corrélation entre les variables indépendantes et la variable dépendante.	76

## Liste des figures

<b>N° Figure</b>	<b>Intitulé</b>	<b>N° Page</b>
1	Organigramme de Sonelgaz senia	14
2	Organigramme de la division ressources humaines	15
3	Le processus GPEC	34
4	Répartition des employés de la Sonelgaz d'Es-Senia Selon le genre issu de l'enquête sur le renforcement des compétences/GPEC	46
5	Répartition des employés de la Sonelgaz de senia selon l'âge issu de l'enquête sur le renforcement des compétences/GPEC	47
6	Répartition des employés de la Sonelgaz de senia selon la division issue de l'enquête sur le renforcement des compétences/GPEC	48
7	Répartition des employés de la Sonelgaz de senia Selon le grade issu de l'enquête sur le renforcement des compétences/GPEC	48
8	Stratégie de recrutement	49
9	Analyse des besoins	50
10	Le respect de la réglementation lors de recrutement (annonces, présélection, sélection)	51
11	Les entretiens de recrutement	52
12	L'intégration des nouveaux collaborateurs	53
13	Politique de formation	54
14	Plan de formation	55
15	Formation initiale	56
16	Recensement des besoins en formation	58
17	L'évaluation des connaissances de l'employé	58
18	Conception et contenu de formation	59
19	Meilleure méthode pédagogique	60
20	Perfectionnement professionnel	61
21	Evaluation de l'apprentissage	62
22	L'évaluation de post formation	63
23	Système d'évaluation	64
24	Connaissance de normes et critère d'appréciation	66
25	La communication des résultats d'évaluation	67

26	Connaissance sur les objectifs	68
27	Evaluation des compétences et connaissance de l'employé	69
28	L'évaluation périodique des employés	70
29	Référentiel de compétences	71
30	La recherche et à la prospection des meilleures compétences lors des recrutements	72
31	GPEC menace ou bonne chose	73
32	schéma de corrélation entre les variables indépendante et la variable dépendante	76
33	Schéma du modèle	77
34	Modèle GPEC-Recrutement-Formation	83
35	Modèle GPEC-Evaluation-Formation	84

## Liste des abréviations, sigles et acronymes

GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences.

ENSM: école national supérieure de management.

SNDL: Système National de Documentation en ligne.

EPIC : établissement public à caractère industriel et commercial.

EGA : électricité et gaz d'Algérie.

RH : ressources humaines.

GPPEC : gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences.

IBM : International Business Machines

SOLLAC : Société Lorraine de Laminage Continu.

CEGOS : Commission d'Étude Générale d'Organisation Scientifique.

GAEC : gestion anticipée des emplois et des compétences.

EDF : Électricité de France.

GDF : Gaz de France.

A.CAP : accord signé concernant la GPEC à dunkerque.

CFDT : Confédération française démocratique du travail.

CFTC : Confédération française des travailleurs chrétiens.

CGC : Confédération générale des cadres.

FO : Force Ouvrière.

ETED : emploi-type étudié dans sa dynamique.

ANPE : agence nationale pour la promotion de l'emploi.

Rome : répertoire opérationnel des métiers et des emplois.

Medef : Mouvement des entreprises de France.

CNPF : Conseil national du patronat français.

# **INTRODUCTION**

Avec l'apparition du nouvel ordre économique, les organisations n'ont plus la possibilité de construire et de maintenir des avantages compétitifs stables, qui étaient auparavant obtenus par les technologies ou la maîtrise des coûts.

Elles recherchent une combinaison de facteurs afin d'obtenir un avantage à un moment donné par rapport à leurs concurrents. Cette situation s'est rendue plus complexe par l'accélération des changements et le poids croissant de l'innovation comme condition essentielle pour parvenir à la performance. Aussi il faut noter, que les profondes mutations qu'a connu le monde de l'entreprise ont été à l'origine du redéploiement de la place occupée par le facteur humain en son sein.

Aujourd'hui, nous sommes devenus de plus en plus sensible à la variable humaine, et l'homme est devenu la clé de réussite sans doute de soi-même, de toute famille, de toute organisation, de tout pays et de toute nation.

Ce capital humain qui figurait le plus souvent comme un coût ou un facteur de résistance au changement, il est considéré désormais comme, une source de créativité et de productivité, une variable incontournable dans le développement des entreprises. Il devient un facteur stratégique porteur, d'élément décisif de la capacité compétitive de l'entreprise et une source précieuse face à une concurrence féroce. Il devient une richesse, plus on l'exploite, plus on l'approfondit, plus elle se développe et s'enrichit.

La Gestion des hommes au travail s'avère aujourd'hui un sujet de préoccupation de plus en plus important pour les managers. En effet l'homme n'est plus considéré comme un simple facteur de travail, mais plutôt une ressource essentielle à gérer, cette ressource devrait être prise en compte dans la politique globale de l'entreprise et dans toutes ses décisions stratégiques.

Parmi les défis cruciaux de la fonction ressources humaines, au moment où l'économie internationale est soumise aux règles d'une mondialisation débridée caractérisé par un niveau de concurrence jamais égale et ce dans toutes les sphères d'activités de l'entreprise, c'est le défi de l'investissement en ressources humaines qui constitue effectivement l'alternative incontournable dans toute action de développement soit au niveau macro ou au niveau micro économique.

En effet, L'investissement en ressources humaines se traduit concrètement par la réalisation d'une stratégie adéquate et efficace permettant à la fois un développement

continuel des compétences individuelles du personnel ainsi qu'un développement des compétences de toute l'organisation, une orientation qui vise dans l'essentiel la conciliation entre aspirations et attentes des salariés et les objectifs de l'organisation.

Ce développement interpelle le rôle décisif de la formation continue comme moyen privilégié pour l'acquisition du savoir dans toutes ses formes avec les nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise, la problématique de la dimension humaine impose donc une prise en charge effective et efficace du développement des compétences individuelles et collectives.

En effet, la formation est un investissement, elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur salariés tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Pour qu'une stratégie de formation soit menée comme il faut et pour qu'elle puisse aboutir en premier lieu, à un plan de formation efficace qui reflète les besoins en formation et qui traduit les écarts de compétences réellement existants dans l'entreprise. Il faut inscrire cette stratégie dans la stratégie globale de l'entreprise, ceci veut dire : partir de la stratégie de développement et élaborer la stratégie RH correspondante, et ensuite, tout en se basant sur une démarche GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) qui va répondre aux objectifs visés.

De la stratégie GPEC se décline un certain nombre d'outils RH, et parmi ces outils, nous trouvons la formation.

En clair, l'heure est venue de relever le défi de la mise à niveau des compétences au niveau des entreprises algériennes au diapason des normes des pays avancés dans ce domaine, ceci par l'adoption d'un réel management des compétences capable de développer les compétences nécessaires d'aujourd'hui, pour anticiper les besoins en compétences de demain, et enfin assurer aux salariés leur employabilité en les professionnalisant et en proposant des parcours de plus en plus individualisés et sécurisés.

Cette exigence, pourrait être concrète qu'en s'appuyant sur une démarche GPEC tout en mettant en valeur le rôle que doit jouer la formation dans ce processus.

Cette démarche appelée « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » peut être considérée comme un des processus majeur, voire stratégique, de la réussite des organisations et d'autant plus dans un contexte économique fortement perturbé. Même si elle reste un domaine pratiquement inexploré pour beaucoup d'organisations algériennes préoccupées plus par des problèmes de gestion traditionnelle du personnel, son utilisation commence à prendre forme au sein de quelques directions ressources humaines qui s'efforcent à l'utiliser comme un outil de performance de l'organisation.

C'est justement dans cette optique que nous allons tenter de comprendre et d'analyser la relation qui peut exister entre la formation continue et la démarche de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences adoptée par la fonction ressources humaines au niveau d'une entreprise algérienne en l'occurrence la direction de la Sonelegaz de senia, lieu où on a mené notre enquête en liaison avec notre thème de recherche.

Et c'est pour répondre à cette préoccupation que notre problématique de départ, était : « comment l'entreprise peut-elle développer ses compétences à travers une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ? »

Nous avons posé les hypothèses suivantes à savoir :

La formation comme outil de développement des compétences a-t-elle une influence positive sur la réussite d'une démarche de GPEC au sein de Sonelgaz de Saida ?

D'abord nous avons opté pour le recrutement, du fait de la relation étroite qui peut exister entre la GPEC et le recrutement. Cela peut être justifié, si on considère que La GPEC peut servir comme outil de recrutement.

En effet, l'analyse quantitative peut être une base pour identifier les postes sensibles de l'organisation et le descriptif de poste permet de lister l'ensemble des compétences liées au poste. Les candidats entre eux et choisir le candidat dont le profil est le plus en adéquation avec le poste. La GPEC permet de réduire les risques liés à un recrutement dont la première étape, le profil est la plus délicate à réaliser.

De ce fait, notre questionnement serait :

1/ Est-ce que le recrutement comme activité de la GRH, peut-il affecter l'influence positive que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC ?

En deuxième lieu, notre choix a été porté sur une autre variable celle de l'évaluation, ceci pour tester la relation qui peut exister entre la formation continue et la GPEC, en tenant compte de l'activité de l'évaluation, Il peut exister une relation entre l'évaluation et la GPEC dans le sens où le descriptif de poste peut servir de base à l'entretien annuel d'évaluation.

On analyse les performances de l'individu, en étudiant les écarts entre les résultats attendus par le poste et ceux réellement obtenus. Cet entretien permet de dialoguer avec l'individu, de comprendre pourquoi les objectifs qui ont été fixés ne sont pas atteints et de mettre en place un plan d'action qui permettra de les réduire. Ainsi notre questionnement dans cet ordre serait :

2/ L'évaluation comme activité de GRH, peut-elle affecter l'influence positive que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC ?

## ❖ Plan du mémoire

Le plan de notre mémoire est élaboré en conformité avec les repères méthodologiques cités plus haut. C'est ainsi que nous avons opté pour un plan de travail scindé en trois grands chapitres.

Le chapitre premier est intitulé problématique et cadre méthodologique, composé de cinq sections. Ce chapitre est destiné à l'explication de notre choix de thème, la question de recherche, et enfin l'aspect méthodologique de notre étude.

Le deuxième chapitre est intitulé revue de littérature et cadre conceptuel. Il est composé de deux sections. Ce chapitre est destiné à l'aspect théorique de notre thème en premier lieu, la revue de littérature et du concept GPEC, et en deuxième lieu, la démarche GPEC ses enjeux, ses objectifs.

Le troisième chapitre est intitulé discussion et résultats. Il est composé de deux sections. Ce chapitre fait l'objet de l'analyse des données récoltées par le biais du questionnaire, le test de validation des hypothèses, et enfin l'interprétation des résultats.

**CHAPITRE I :**  
**PROBLEMATIQUE ET**  
**CADRE**  
**METHODOLOGIQUE**

Le présent travail intervient pour tenter d'apporter des éléments de réponse à notre problématique « Comment développer les compétences dans une entreprise à travers une démarche Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ? ».

Mener à bien une telle réflexion suppose la mise en place d'une méthodologie précisant les grands axes du travail d'une part, et d'une méthode d'investigation adaptée à l'objectif visé.

Cette problématique prend tout son sens du fait que l'objectif est d'observer le comportement des salariés ou candidats pour réussir à déceler s'ils seront les bons candidats dans un poste déterminé.

Ce chapitre est destiné à l'explication de notre choix de thème, la question de recherche, et enfin l'aspect méthodologique de notre étude.

## 1. Contexte et objectifs de la recherche

### 1.1 Contexte de la recherche

Depuis plusieurs années on assiste à l'émergence de la démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), apparue dans le but de faire face aux différents enjeux :

- ❖ Les mutations économiques et technologiques avec l'augmentation de la concurrence sur les marchés nationaux et internationaux ;
- ❖ Les évolutions organisationnelles induites par l'aménagement et la réduction du temps de travail ;
- ❖ Les contraintes de productivité.

En France depuis la loi de cohésion sociale de 2005, les entreprises de plus de 300 salariés sont légalement tenues de négocier, tous les trois ans, la GPEC. Au-delà de cette obligation légale, cette GPEC peut représenter un outil puissant pour tenir le cap en période de crise.

Parce que les entreprises dotées des meilleures compétences résistent mieux, parce que celles qui auront développé à l'avance les compétences nécessaires seront prêtes à l'offensive le moment venu, une GPEC bien pensée est indispensable dans un contexte économique tendu.

Outil de pilotage et d'anticipation, elle implique une démarche prospective et participative qui la rend difficile à mettre en œuvre, mais lui donne tout son sens et toute son utilité.

En Algérie aujourd'hui beaucoup d'entreprises ont un service des ressources Humaines, mais l'outil de la GPEC est quasi inexistant. Les informations concernant le personnel et les nouveaux emplois sont très rarement mises à jour. De plus, pour avoir des informations sur le personnel, seul le responsable des ressources humaines est habilité à les donner car c'est le seul à détenir l'information du fait d'un manque de base de données sur le personnel accessible par le personnel de l'entreprise. En effet en Algérie l'utilisation de la démarche GPEC reste limitée et seulement par des multinationales ou quelques grand entreprise algérienne.

## 1.2 Les objectifs de l'étude

Les objectifs sont subdivisés en objectif général et en objectifs spécifiques.

### 1.2.1 Objectif général

En terme d'objectif général, il s'agira pour nous de savoir comment peut-on développé les compétences dans une entreprise à travers une démarche GPEC.

### 1.2.2 Objectifs spécifiques

- Savoir si la formation permet de développer les compétences à travers une démarche GPEC.
- Savoir si le recrutement permet de développer les compétences à travers une démarche GPEC.
- Savoir si l'évaluation permet de développer les compétences à travers une démarche GPEC.

## 2. Pertinence de la recherche

La GPEC nous permet, en tant que manager, de planifier le besoin de l'entreprise en termes de ressources humaines par rapport aux postes dont l'entreprise dispose, en quantité et en qualité. Elle permet d'élaborer un plan stratégique permettant d'acquérir des personnels compétents pour le bon fonctionnement de l'entreprise et l'adéquation poste-emploi.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un cas fréquemment négligé en plusieurs entreprises des pays en voie de développement, disparaissent à cause d'un manque de qualification du personnel et de l'absence de planification de leurs besoins en termes de ressources humaines.

La gestion des ressources humaines est un sujet d'actualité, car dans un environnement de plus en plus concurrentiel, l'entreprise ayant un devoir d'efficience, d'efficacité et de pertinence dans sa stratégie devra s'assurer de l'optimisation de ses ressources, en particulier des ressources humaines considérées comme le nerf de la guerre au sein de l'entreprise.

L'importance de ces ressources dans la vie de l'entreprise a conduit à une réorganisation de la fonction des ressources humaines. Il est de plus en plus important pour l'entreprise de maîtriser l'évolution de ses effectifs, des emplois et des compétences inscrits au sein de l'entreprise afin de pouvoir mettre en place des stratégies cohérentes et adaptées aux objectifs et aux ressources dont elle dispose. D'où l'objet de la GPEC d'anticiper sur les besoins futurs qu'aura l'entreprise en matière de ressources humaines car quelles que soient les évolutions, elles auront des conséquences sur l'effectif et la qualification des salariés.

Le choix d'un tel sujet s'explique par notre volonté de soulever la valorisation et l'importance des ressources humaines dans l'entreprise, mais aussi de savoir comment peut-on développer les compétences au sein de l'entreprise à travers une démarche GPEC.

### 3. Question de recherche

Selon (Peretti, 1994) Intégrer les ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue, les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale, elles attendent de la fonction ressources humaines une grande valeur ajoutée.

Parmi les défis cruciaux de cette fonction, au moment où l'économie internationale est soumise aux règles d'une mondialisation débridée caractérisé par un niveau de concurrence jamais égale et ce dans toutes les sphères d'activités de l'entreprise, c'est le défi de l'investissement en ressources humaines qui constitue effectivement l'alternative incontournable dans toute action de développement soit au niveau macro ou au niveau micro.

En effet, l'investissement en ressources humaines se traduit concrètement par la réalisation d'une stratégie adéquate et efficace permettant à la fois un développement continu des compétences individuelles du personnel ainsi qu'un développement des compétences de

toute l'organisation, une orientation qui vise dans l'essentiel la conciliation entre aspirations et attentes des salariés et les objectifs de l'organisation.

C'est justement dans cette optique que nous allons tenter de comprendre et d'analyser la relation qui peut exister entre la développement des compétences et la démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences adoptée par la fonction ressources humaines au niveau d'une entreprise algérienne en l'occurrence la direction de la Sonelegaz d'Es-Senia, lieu où on a mené notre enquête en liaison avec notre thème de recherche. Et c'est pour répondre à cette préoccupation, que nous avons posé notre problématique de recherche, de la manière suivante :

*« Comment développer les compétences dans une entreprise à travers une démarche Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ? ».*

A l'issue de notre problématique de départ, et dans la formulation était : comment l'entreprise peut-elle développer ses compétences à travers une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

Nous avons posé les hypothèses suivantes à savoir :

## **Hypothèses :**

- a) Le développement des compétences à travers une démarche GPEC par le biais du recrutement ;
- b) Le développement des compétences à travers une démarche GPEC par le biais de la formation ;
- c) Le développement des compétences à travers une démarche GPEC par le biais de l'évaluation.

## **4. méthodologie de recherche**

### **4.1 Approche méthodologique**

A travers la problématique qu'on a posée au départ de notre question de recherche, nous avons optez pour le choix d'une étude de cas d'une entreprise (Sonelgaz) et le paradigme qu'on a jugés adéquat avec notre objet d'étude c'est le paradigme positiviste.

Notre recherche est fondée sur la démarche hypothético-déductive, une démarche qui consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter ensuite à la réalité.

L'aspect technique ou la méthode de recherche que nous avons jugé adéquat et qui convient parfaitement à l'objet de notre étude c'est la méthode quantitative.

La démarche quantitative utilisée dans ce travail consiste à récolter des données par le biais d'un questionnaire et à les traiter par l'analyse de contenu.

L'analyse des données obtenues lors de l'enquête a été faite avec deux logiciels statistiques : EXCEL<sup>1</sup> et SPSS<sup>2</sup>.

## 4.2 Démarche méthodologique

Nous avons structuré notre démarche autour de trois outils de collecte de données, le premier outil est la recherche documentaire pour avoir une vision plus claire sur le sujet et élargir nos connaissances, en deuxième lieu c'est l'observation sur le lieu du stage. Ces deux premiers outils permettent de collecter de l'information secondaire. En ce qui concerne l'information primaire elle a été collectée par le biais d'un questionnaire. Enfin l'analyse des données a été faite à l'aide de 2 logiciels statistiques : EXCEL et SPSS

## 4.3 Les outils utilisés

### 4.3.1 Recherche documentaire

La recherche documentaire dans notre cas a commencé au même moment que le choix du sujet, et elle est composée de deux principales sources d'information,

- a) Sources internes à l'entreprise :
  - Sources d'information d'ordre générale : présentation de l'entreprise, organigramme, convention générale.
  - Sources d'information sur les ressources humaines.
- b) Les sources documentaires
  - Livres (bibliothèque de l'école ENSM et autres universités)
  - Livres version PDF
  - Articles sur le Système National de Documentation en ligne (SNDL)
  - Sites internet.

---

<sup>1</sup> Excel est un logiciel tableur de la suite bureautique Microsoft Office.

<sup>2</sup> SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) est un logiciel utilisé pour l'analyse statistique.

## 4.3.2 L'observation

Nous avons utilisé l'observation de type non participante, cette observation a été faite depuis le commencement du stage, cela nous a permis de mettre en évidence les fonctionnements de l'entreprise, aussi nous a permis de compléter les informations recueillies à travers la recherche documentaire, afin d'avoir une meilleure analyse des données.

## 4.3.3 Questionnaire

Nous avons choisi dans notre recherche le questionnaire qui est un outil quantitatif direct d'investigation scientifique (voir annexe A).

La première partie de notre questionnaire sert à identifier les enquêtés, en précisant le sexe, l'âge, la division, le grade.

En ce qui concerne la deuxième partie elle englobe 24 questions et s'articule sur 4 axes :

- Le recrutement ;
- La formation continue ;
- L'évaluation ;
- La gestion des compétences/GPEC.

## 4.3.4 Description de l'échantillon

Afin de pouvoir répondre à notre problématique, nous avons procédé à une enquête réalisée auprès des employés de la Sonelgaz d'Es-Senia. Elle consiste à leur présenter un questionnaire nous permettant de recueillir le maximum d'informations sur les représentations que se font ces derniers quant au développement des compétences à travers une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les données sur lesquelles se fonde cette étude ont été recueillies dans le cadre d'un questionnaire distribué aux employés, de main propre, et qui a pour objectif d'évaluer la politique de la formation continue au sein de l'entreprise comme principal axe de développement des compétences, le recrutement comme un des canaux et moyen d'acquisition des compétences, la gestion des compétences dans celle-ci, et enfin le système d'évaluation représentant ainsi le moyen pour identifier et définir les compétences au sein de l'entreprise.

La population choisie pour mener notre étude, est composée de l'ensemble du personnel de la direction de distribution Sonelgaz d'Es-Senia (population mère).

#### **4.3.5 Les difficultés et limites rencontrés lors de l'enquête :**

Au cours de notre stage, nous avons rencontré des difficultés qui nous ont empêchées de recueillir un ensemble d'information à savoir l'insuffisance de la durée du stage (3 mois) qui se résume à quelques heures par semaine, la disponibilité du tuteur au sein de l'entreprise, obstacles d'accès à certaines données considérées comme confidentielles, le refus de certains employés de collaborer et de répondre à notre questionnaire.

## **5. Présentation de l'organisme**

Sonelgaz est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie, créée en 1947 sous le nom d'EGA (électricité et gaz d'Algérie).

Par ordonnance de 1969, EGA devient Sonelgaz qui détient le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz et développe de nouvelles stratégies en vue de sa restructuration qui s'est étalée sur plusieurs échelons.

Ses missions principales sont :

- La production,
- Le transport,
- La distribution de l'électricité,
- La distribution du gaz par canalisations.

Se divise en quatre secteurs, constituant par l'occasion un GROUPE à quatre pôles ; l'un à Alger, le second au Centre, le troisième à l'Est, et le dernier à l'Ouest.

#### **➤ Société de distribution de l'électricité et du gaz de l'ouest (SDO)**

L'exploitation et l'entretien des réseaux de distribution électricité et gaz, le développement des réseaux et l'assurance de la sécurité, l'efficacité et la qualité de service sur un ensemble de 17 wilayate de l'ouest et du sud-ouest du pays

➤ **La direction de distribution d’Es-Senia**

La direction de distribution de l’électricité et du gaz (DDEG) d’Es-Sénia alimente en énergies électrique et gazière les clients résidants dans les 24 communes suivantes : Es Sénia, El Kerma, Sidi Chami, Oued Tlelat, Taфраoui, Boufatis, El Braya, Gdyel, Benfreha, Hassi Bounif, Hassi Mefsoukh, Arzew, Sidi Benyebka, Bethioua, Ain El Bya, Mersat El Hadjadj, Hassi Ben Okba, Ain El Turck, Mers El Kebir, Bousfer, El Ançor, Boutlelis, Misserghine et Ain El Kerma. Elle se caractérise par un très grand champ d’actions et par une clientèle éparse avec un positionnement de ses abonnées à 90% dans la zone rurale.

**Fig.1** : Organigramme de Sonelgaz Senia

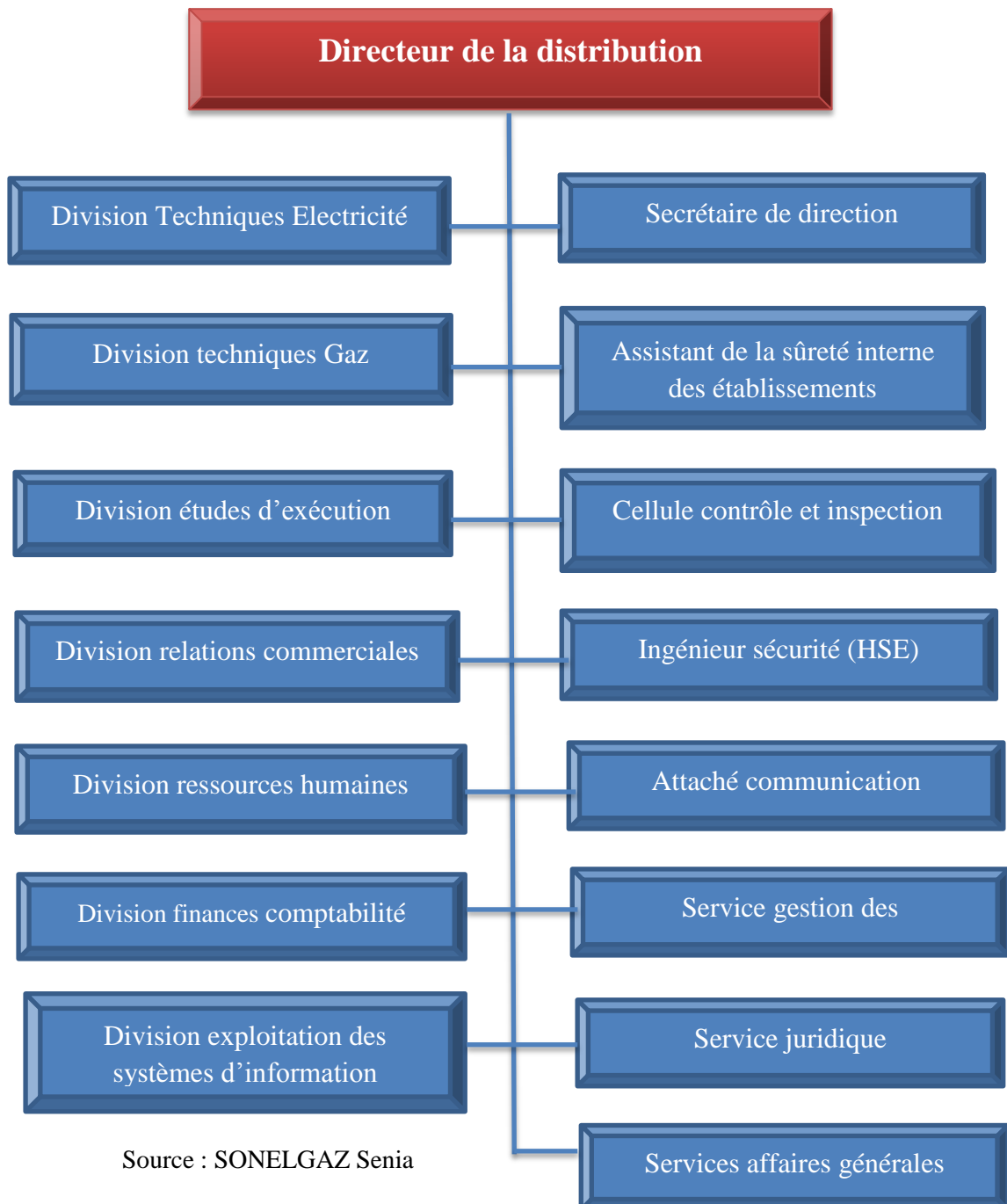
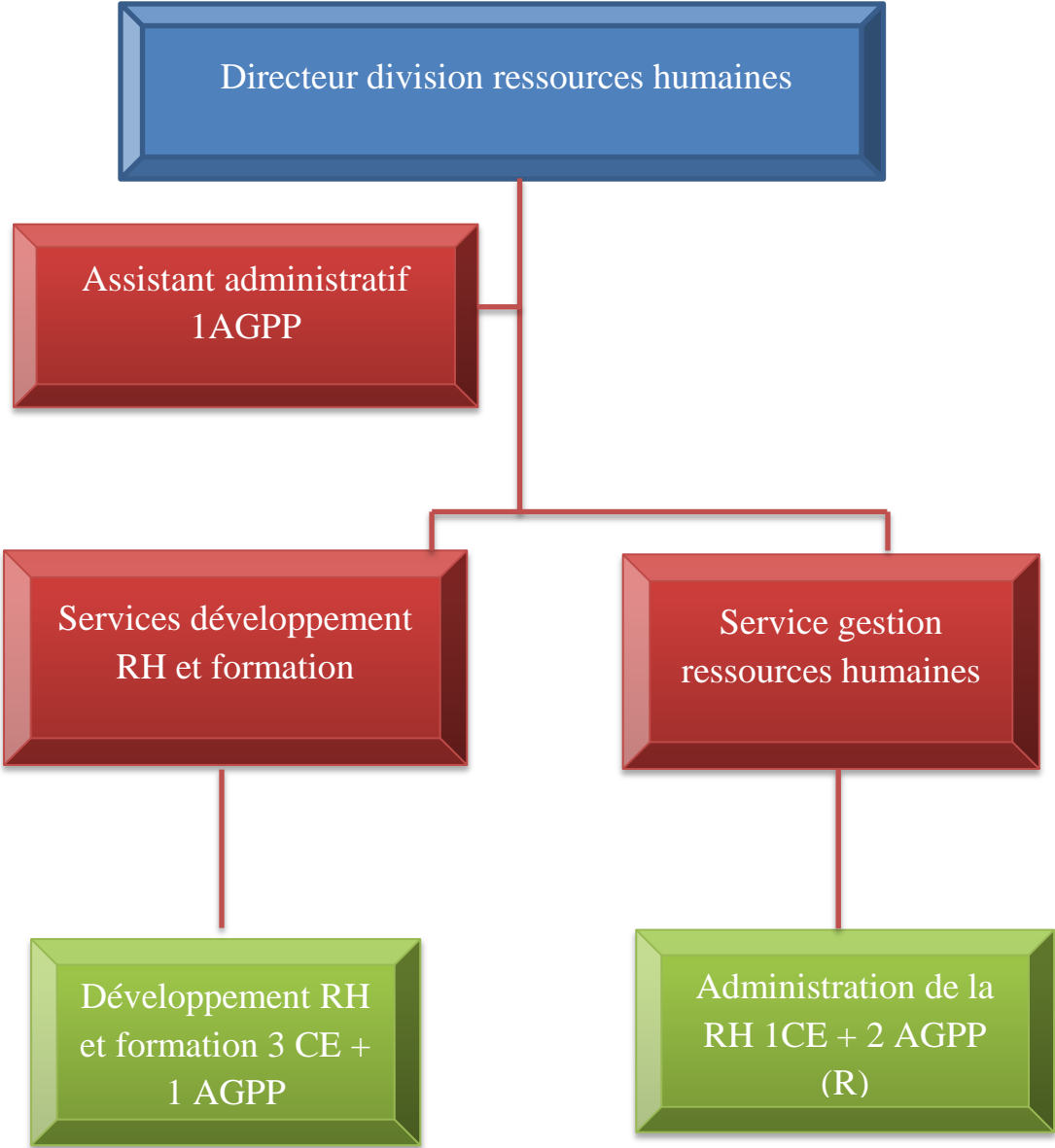


Fig.2 Organigramme de la division ressources humaines



Source : SONELGAZ Senia

La Division des ressources humaines (RH) se compose de deux services (développement RH et formation et gestion des RH).

### ❖ **Division ressources humaines :**

La division des ressources humaines est garante de l'application et de respect des règles et procédures en la matière et a pour mission :

- Valoriser les compétences existantes pour le développement des activités nouvelles ;
- Veiller à l'adéquation entre les ressources humaines présentes (compétences potentialités) et le développement des activités ;
- Développer l'information, l'écoute et la concertation en matière de relation socioprofessionnelle et de conditions de travail ;
- Décliner en plan opérationnel le système de gestion adopté par la société ;
- Assurer la coordination des divers activités du personnel au sein de la direction de distribution, notamment le recrutement, l'accueil /intégration, l'affectation, la promotion, la mutation... ;
- Elaborer les plans annuels de recrutement et de formation ;
- Appliquer les politiques de gestion de la ressource humaine initiée par la direction générale.

### ➤ **Service gestion ressources humaines – Attributions**

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie aux plans des éléments variables de la restitution des documents de paie, et du traitement des réclamations ;
- Veiller à l'établissement de la paie du personnel ;
- Assurer la gestion administrative du personnel ;
- Assurer la gestion administrative des cadres et cadres supérieures de la direction de distribution ;
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel ;
- Préparer et concrétiser les éléments relatifs aux actes de carrière en conformité avec la réglementation en vigueur ;
- Assurer, suivre et contrôler les conditions d'application des règles de gestion du personnel ;

- Veiller à l'application uniforme de la réglementation et contrôler sa mise en œuvre ;
- Soumettre à la hiérarchie les distorsions constatées dans l'application de la réglementation ;
- Assurer les relations avec le centre médecine du travail et les organismes externes ;
- Etablir le budget, le contrat de gestion et le tableau de bord en matière GRH ;
- Veiller à l'établissement des statistiques du personnel de la direction de distribution et contrôler leur fiabilité ;
- Tenir et mettre à jour les registres légaux et usuels ;
- Veiller à l'ordonnancement des cotisations sociales.

### ➤ **Service développement RH et formation**

Il est chargé de la préparation des actions de formation suite aux besoins exprimés par les autres structures c.à.d. préparer les cahiers de charge de la formation et suivre ces résultats, comme stipulé dans la convention collective du groupe et notamment dans ses articles (112 et 113).

**Article 112 :** La formation professionnelle est un des investissements prioritaires du Groupe SONELGAZ. Elle constitue le moyen privilégié de satisfaction de ses besoins en personnel qualifié, de valorisation et de développement de sa ressource humaine pour élever son niveau de qualification et de compétence exigé par les évolutions techniques, technologiques et de gestion. (Convention collective du groupe Sonelgaz)

**Article 113 :** Les actions de formation développées au sein du Groupe doivent concourir notamment à :

- Satisfaire les besoins en ressources humaines qualifiées dans les métiers du Groupe ;
- Assurer l'élévation du niveau de connaissance de base des travailleurs ;
- perfectionner les travailleurs pour leur permettre d'acquérir les connaissances et les savoir-faire nécessaires à la modernisation des techniques et de la technologie nécessaires au développement au sein du Groupe ;
- Développer les cultures scientifiques d'une part et économiques et sociales d'autre part, des travailleurs pour leur permettre ;
- De participer efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe ;

- Faciliter et préparer la promotion interne des travailleurs ;
- Participer dans la réalisation des analyses et des études sur le développement de l'emploi et de la RH dans le cadre de plans à moyen et long terme ;
- Assurer et mettre à jour les statistiques du personnel et formaliser les tableaux de bord de la direction de distribution ;
- Participer à la conception des programme d'évolution professionnelles (élaborer les PEC, les outils d'évaluation du personnel et superviser l'opération d'évaluation...) ;
- Gérer les organigrammes sur la base des paramètres et ratios définis et validés par la direction générale ;
- Appliquer les règles et procédures de promotion et avancement et évaluer les résultats de l'exercice ;
- Détecter et évaluer les besoins en formation dérivant du plan de carrière de la direction de distribution ;
- Organiser, coordonner et mener les actions collectives de formation dans le cadre de la mise en œuvre du plan de formation de la direction de distribution ;
- Assurer le suivi et le contrôle des actions de formation de la direction de distribution ;
- Suivre les actions d'apprentissage ;
- Etablir les bilans de formation. (Convention collective du groupe Sonelgaz)

Autres missions sont assurées par la division RH, il s'agit :

➤ **Planification des emplois au sein de la Sonelgaz :**

**Article 48 :** Les besoins en emploi et en compétence, s'inscrivent dans le cadre d'une démarche qui privilégie l'outil de planification à moyen terme de la ressource humaine, découlant de la stratégie mise en place par le Groupe. (Convention collective du groupe Sonelgaz)

**Article 49 :** La politique définie par le Groupe, dans l'allocation des ressources et des compétences tient compte des évolutions des métiers au sein du Groupe. Cette politique se fonde en priorité sur l'utilisation rationnelle de la ressource humaine disponible et favorise l'emploi interne dans le cadre des principes de mobilité intra Groupe. (Convention collective du groupe Sonelgaz)

**Article 50 :** Le programme prévisionnel de besoins en compétences est élaboré par chaque entité du Groupe, en tenant compte des axes stratégiques de planification définis à l'échelle du Groupe. (Convention collective du groupe Sonelgaz)

**Article 51 :** Les emplois vacants ou nouvellement créés sont pourvus, en priorité par les travailleurs confirmés et remplissant les conditions requises par la réglementation interne.

Tous les emplois rendus disponibles au sein des entités du Groupe SONELGAZ, à l'exception des emplois relevant des chantiers travaux des sociétés filiales travaux, font l'objet de pourvoi au moyen de publication interne. (Convention collective du groupe Sonelgaz)

**Article 52 :** A compétence égale et à qualification équivalente, la priorité au recrutement interne est accordée, par mutation ou détachement, le cas échéant par transfert, d'une société filiale du Groupe à une autre, en tenant compte de la localisation géographique de l'entité où l'emploi à pourvoir existe et des lieux de résidence des postulants. (Convention collective du groupe Sonelgaz)

**Article 53.** Les emplois de cadres supérieurs, de directeurs d'unités, de cadres supérieurs seniors et de cadres dirigeants, sont pourvus conformément à la procédure d'appel à candidature, telle que prévue à la présente convention collective de Groupe et par la réglementation interne. (Convention collective du groupe Sonelgaz)

Les conditions d'accès au travail, les principes de mobilités, et déroulement de carrière au sein de la SONELGAZ :

➤ **Les conditions d'accès aux postes de travail :**

**Article 63 :** Les candidats au recrutement, doivent répondre aux exigences d'accès aux postes telles que fixées par la nomenclature des emplois en vigueur. (Convention collective du groupe Sonelgaz)

**Article 64 :** Le classement d'un candidat au recrutement est déterminé par le niveau planché de classement de l'emploi d'affectation. (Convention collective du groupe Sonelgaz)

➤ **Les principes de la mobilité :**

**Article 79 :** La mobilité du personnel revêt différentes formes permettant des évolutions de carrières cohérentes au travailleurs réunissant les conditions de qualification de professionnalisme et de mérite, elle s'exerce au moyens des procédures et de mécanisme

prévus par la présente convention et la réglementation interne . (Convention collective du groupe Sonelgaz)

Cette mobilité a pour objet d'assurer la transparence et l'équité pour l'accès aux emplois et a l'exercice de la responsabilité à travers les traitement des nominations et des mutations ou affectations par la mise en œuvre de mécanismes appropriés, exprimés à travers les appels à candidatures et la publication de postes.

➤ **Du déroulement de carrière :**

**Article 107 :** Au cours de sa carrière professionnelle, le travailleur, quel que soit son rang, fait l'objet d'évaluation annuelle écrite dans le cadre du système d'évaluation en vigueur dans le Groupe. L'acte d'évaluer est du ressort exclusif de la ligne hiérarchique. (Convention collective du groupe Sonelgaz)

**Article 108 :** L'évaluation du personnel se fait à l'aide des outils en vigueur. Les résultats de l'évaluation sont communiqués à chaque évalué, ce dernier a la faculté d'émettre ses observations et commentaires dans le cadre de l'entretien d'évaluation. Les modalités et le contenu du dispositif d'évaluation sont définis par la réglementation interne. (Convention collective du groupe Sonelgaz)

**CHAPITRE II : REVUE DE  
LITTERATURE ET CADRE  
CONCEPTUEL**

Ce chapitre a été conçu pour traiter la revue de littérature concernant la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, et aussi les différents avis des auteurs sur ce concept.

La deuxième partie de ce chapitre a été conçue pour traiter la démarche de la GPEC, ainsi nous avons traité les deux notions principales qui composent cette démarche à savoir : l'emploi et la compétence.

Aussi nous avons mis le point sur la notion de compétence, ses principaux points clés, ses catégories et les types de compétences.

### **1. Revue de littérature**

Le concept GPEC a été développé en France en premier lieu, après plusieurs travaux de différents chercheurs et cabinets de consultants et entreprises la GPEC a été introduite dans la loi et devenue une obligation pour les entreprises qui ont plus de 300 employés.

La GPEC a émergé ensuite dans plusieurs pays francophones et à travers tout le monde.

#### **1.1 Aboutissement historique du concept de gestion des compétences**

Les premières pratiques de gestion des compétences ont débuté dans les années 1980 en France, dans des entreprises à la recherche d'innovation en matière d'organisation du travail. C'est à cette époque que le concept compétence, en tant qu'objet de gestion est né. Plus tard, le renforcement du cadre juridique français a fait de la notion de compétence un objet de droit incontournable. Mais le danger, aujourd'hui serait de réduire la démarche compétence à une négociation gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) obligatoire imposée par la loi. (Dejoux, 2013 p. 45)

La gestion des compétences a connu trois générations :

##### **1.1.1 La génération des précurseurs (1980-1990)**

La gestion des compétences des salariés a émergé comme un ensemble d'expérimentation dispersée dans les années 1980. Afin de répondre à des besoins de flexibilité de la main-d'œuvre, de nouvelles formes de travail individualisées ont été testées dans les ateliers industriels. Elles se sont avérées être les premières tentatives de gestion des compétences.

A cette époque deux types d'entreprises se sont succédés :

- Celles qui pratiquaient une gestion « gestion des compétences innovantes » en s'appuyant sur des méthodologies et pratiques ressources humaines (RH) pour flexibiliser leur main-d'œuvre ;
- Celles qui pratiquaient une gestion « gestion des compétences de type usine à gaz ». Ce sont surtout des initiatives de grandes entreprises qui mettent en place une GPPEC (gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences) et tiennent compte de l'ensemble des compétences des collaborateurs. (Dejoux, 2013 pp. 46, 47)

### ✓ 1980-1985 : démarches innovantes

Cette époque comporte de nombreuses expérimentations, plus particulièrement dans les ateliers industriels ouvriers de quelques grandes entreprises : l'usine d'IBM dans l'Essonne (1985) instaure une gestion des compétences pour réorienter les carrières ; la Sollac à Dunkerque (1986) met en place une logique compétence en direction du personnel d'exécution. Chacune de ces initiatives est spontanée et unique. Elles sont initiées par les contremaitres ou les chefs d'atelier et répondent à des besoins localisés de flexibilité. En 1984, la Cegos organise le premier colloque sur la gestion des compétences et la formation, son président. Ce cabinet de consultant en RH présente un nouveau créneau d'intervention et l'avenir lui donnera raison. (Dejoux, 2013 p. 47)

### ✓ 1985-1999 : démarches préventives

A cette époque, des systèmes complexes de gestion des compétences sont mis en place, souvent qualifiés de GAEC (gestion anticipée des emplois et des compétences) ou GPPEC (gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences).

Ils se focalisent uniquement sur le repérage exhaustif des compétences et s'inscrivent pas dans un changement de système de référence ou de substitution du modèle de la qualification. Ainsi les grandes entreprises nationales (EDF, GDF, France Telecom) mettent en place des GPPEC très instrumentalisées autour de cartographies. Ce sont des représentations visuelles, souvent élaborées informatiquement, qui mettent en relation plusieurs critères qui permettront de classer les compétences professionnelles. Elles sont vite décriées comme étant des « usines à gaz », inutiles et obsolètes. Cette période est

marquée par des accords d'entreprise dont le plus célèbre est A.CAP 2000 signé par le groupement des industries sidérurgique, minières et les fédérations syndicales (CFDT, CFTC, CGC, FO). Ce texte « référent » a donné lieu, par la suite, à plusieurs versions, dont A.CAP 2010.

En 1992 des accords apparaissent aussi bien dans le secteur de l'industrie que du tertiaire : Philips, Groupama, Crédit Mutuel, Sécurité Sociale. Zarifian (1988) est l'un des premiers chercheurs avec Thierry (1990), qui s'intéresse à ce phénomène naissant et analyse dans une perspective sociologique ces pratiques. Il explique dans ses écrits que l'émergence de la gestion des compétences, à cette période, est une réponse à des exigences de flexibilité et qu'elle s'explique par l'évolution des modèles d'organisation du travail, de gestion de la main-d'œuvre et de la transformation du lien salarial. C'est dans cette mouvance que Mondan crée la méthode ETED qui vise à délimiter des emplois-types. Le concept d'organisation qualifiante (Amadiou, Cadin, 1996) apparaît et se transforme, au fil du temps, en organisation apprenante et tente de mettre des indicateurs d'efficacité dans les démarches compétences qui peuvent s'enliser très vite dans un système bureaucratique. (Dejoux, 2013 pp. 47, 48)

### **1.1.2 La génération des bâtisseurs (1990-2004)**

La deuxième génération est largement influencée par les cabinets de consultants qui proposent de multiples outils d'évaluation, de classification, de repérage et de développement de compétences. C'est l'époque de l'instrumentation. Une seconde vague verra le glissement de la gestion des compétences vers le management des compétences, une fois les outils sélectionnés et intégrés, l'entreprise concentrera ses efforts sur leur mise en œuvre en valorisant le rôle du management de proximité, relais indispensable au succès de la démarche. (Dejoux, 2013 p. 48)

#### **✓ 1990-1995 : l'instrumentation**

En 1993, l'ANPE (agence nationale pour la promotion de l'emploi) publie le Rome (répertoire opérationnel des métiers et des emplois), qui présente une liste des principaux métiers en les déclinant autour des compétences à posséder. C'est le coup d'envoi pour imaginer, à partir de référentiel national, des méthodologies de mise en relation entre les systèmes d'évaluation et les métiers déclinés en compétences. Le temps de l'instrumentation est venu, c'est à la fois un large marché pour les consultants, les

organismes de formation, les maisons d'éditions et les sociétés de logiciels informatiques, qui proposent des modules de gestion des compétences et une période riche en créativité.

A partir des années 1995, les entreprises abandonnent les démarches prévisionnelles structurées pour s'investir dans des gestions des compétences ciblées sur des problématiques. Les outils se sont concentrés autour de l'élaboration du référentiel métier et de l'entretien annuel tout en privilégiant les solutions informatisées qui permettent une utilisation collective, en temps réel.

En 1998, l'hétérogénéité des pratiques de gestion des compétences est symbolisée par les journées de Deauville, organisées par le Medef pendant trois jours, les entreprises racontent les difficultés et les réussites de leurs démarches compétences. Ces rencontres symbolisent la fin de l'utilisation de la notion de qualification au profit du concept de compétence. Le Medef positionne la gestion des compétences comme une « révolution managériale », une doctrine qui doit définir de nouvelles règles entre les acteurs de l'entreprise. Onze rapports ont été présentés lors de ces journées, à la fois par des responsables d'entreprises et par des spécialistes extérieurs à l'entreprise, universitaires, chercheurs, consultants .Reynaud (2001), rapport : « Ce qui apparaît dans ces textes, c'est une stratégie, c'est une doctrine. Le CNPF en s'appuyant sur ces travaux essaie de définir une manière d'agir, c'est une révolution managériale. On assiste à l'abandon des démarches prévisionnelles et à la profusion de l'instrumentation des pratiques de gestion des compétences focalisées dans le domaine RH et le management. (Dejoux, 2013 pp. 48, 49)

### ✓ 1995-2004 : le management des compétences

Très vite, les entreprises s'aperçoivent que le succès repose sur l'appropriation de la démarche par les managers de proximité. Ce sont eux qui font passer les entretiens d'évaluation, qui proposent aux collaborateurs les formations, qui peuvent imaginer les trajectoires professionnelles et qui valorisent le développement des compétences. Leur engagement et le niveau de maîtrise des outils sont des éléments essentiels à la réussite du projet (Dejoux, Dietrich, 2005) .Leur rôle est parfois plus bénéfique que la signature d'un accord d'entreprise !

En effet, à cette époque, certaines entreprises ont cru que la gestion des compétences leur permettrait de garantir la paix sociale, mais cela s'est avéré être une « fausse bonne idée ».

Plusieurs dizaines d'accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences furent conclus, mais n'ont pas réussi à éviter les licenciements. Ils ont été, au contraire, source de tension et la gestion des compétences a connu une désaffection. (Dejoux, 2013 pp. 49, 50)

### 1.1.3 La génération des intégrateurs (depuis 2004)

A partir de 2004, la GPEC s'impose comme un objet de droit social, c'est l'époque de la structuration. Les entreprises intègrent la loi et les pratiques existantes pour élaborer un système hybride qui repose à la fois sur un cadre légal structurant et sur des motivations gestionnaires, propre à chaque firme. Ainsi le législateur s'empare du concept de compétence et élabore un cadre juridique pour imposer la GPEC comme une tentative d'alternative aux restructurations.

Deux lois se focalisent sur le concept de compétence :

- 1) La loi de modernisation sociale (2004), loi sur la formation qui catégorise les formations en fonction de leur objectif : adaptation, maintien dans l'emploi et développement des compétences.
- 2) Loi de la cohésion sociale (18 janvier 2005) met en place un dispositif de négociation obligatoire tous les trois ans sur la gestion des compétences afin de lutter contre les licenciements économiques et d'anticiper les restructurations. Elle instaure le cadre juridique de la GPEC.

Cette étape est porteuse à la fois d'opportunités et de menaces pour l'avenir de la gestion des compétences. En favorisant fortement la gestion des compétences, le législateur souhaite que les entreprises accompagnent l'évolution des compétences des collaborateurs dans le sens du développement de l'activité économique. Il est important de souligner que la variété des dispositifs de gestion des compétences qui existaient avant les lois de 2004 et 2005 tend aujourd'hui à disparaître. Dorénavant, la gestion des compétences se confond avec une GPEC structurée par un contexte légal mais possédant des variantes dans sa mise en œuvre et dans la forme des mesures d'accompagnement. (Dejoux, 2013 pp. 50, 51)

### 1.2 Avis des auteurs

Des auteurs ont différemment donné leur approche de la GPEC, notamment **Luc Boyer**<sup>1</sup> qui affirme que la GPEC constitue aujourd'hui l'un des aspects essentiels de la GRH (gestion des ressources humaines).

L'auteur soutient que la GPEC vise des objectifs telle qu'une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois, une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques, une meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité, une organisation qualifiante et le développement des compétences des salariés, la sauvegarde de l'employabilité, etc...

Ainsi, l'auteur pense que pour une bonne réussite de la GPEC, il est nécessaire d'acquérir au préalable l'identification et la connaissance des emplois actuels de l'entreprise en termes de résultats attendus ou finalités d'activité et de compétences requises pour tenir ces emplois. Il soutient également que la GPEC ne peut se développer sans se référer au concept de l'emploi type qui permet d'agrèger les postes de l'entreprise.

Par ailleurs, il fait un rapprochement entre la GPEC et la notion d'employabilité. Il définit la notion d'employabilité comme étant « la possibilité que quelqu'un a d'être affecté à un poste ». Il faudrait, pour l'auteur, développer l'employabilité qui suppose à développer et à maintenir les compétences des salariés et les conditions de GRH leur permettant d'accéder à un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise dans les meilleures conditions.

C'est dans cette optique que **Meignant Alain**<sup>2</sup> pense que la fonction RH, comme toutes les autres fonctions de l'entreprise doit adapter son professionnalisme aux attentes de son environnement et de ses clients internes. Pour ce faire, elle (fonction RH) a besoin à la fois d'une vision claire de son avenir, d'une volonté de progrès et des moyens pour agir.

Pour ce faire :

- Il apportera au directeur des RH, comme à chaque professionnel concerné, les outils d'une réflexion d'ensemble sur l'avenir de la fonction et les méthodes pour passer de l'intention à l'action.

---

<sup>1</sup> Boyer Luc, (2003, p 54), « Nouvelles pratiques », édition EMS.

<sup>2</sup> Meignant Alain, (1995,48), « les compétences de la fonction ressources humaines : diagnostic et action », Editions Liaisons.

- Il aborde successivement les facteurs clés de l'évolution de la gestion des RH, les compétences collectives nécessaires à la maîtrise des processus clés de la fonction, les différentes voies du développement des capacités.
- Il permet également à chacun de se situer par rapport au référentiel de compétences individuelles. A chaque étape, il permet de diagnostiquer de façon précise les points forts et domaines à améliorer, et d'identifier les voies et moyens du progrès. En somme, l'ouvrage propose une méthode pour diagnostiquer les compétences des fonctions ressources humaines et mettre en œuvre les améliorations nécessaires.

L'application des processus de GPEC est également illustrée par **Claude Levy**<sup>3</sup> dans un monde du travail marqué par un développement technologique très rapide et par la mondialisation de l'économie, la compétitivité des entreprises repose de plus en plus sur la qualité des compétences qu'elles ont su développer et rassembler.

La gestion des compétences représente donc une priorité qui implique non seulement la capacité de pouvoir identifier les compétences-clés, mais aussi de prévoir celles qui vont devenir centrales. Ces objectifs supposent de développer une GPEC et de conduire les carrières en mettant l'accent sur le potentiel individuel.

L'auteur (Levy) situe le terme de compétence par rapport aux autres concepts de psychologie du travail et décrit le cadre théorique qui fonde leur gestion, ainsi que les méthodes qui permettent de les gérer.

Enfin, il démontre que la prise en compte des compétences individuelles permet de modifier la gestion des carrières et ainsi d'optimiser l'adaptation des ressources humaines dans l'entreprise.

Les différents auteurs qui ont traité la GPEC s'accordent sur la définition selon laquelle : « elle est une technique des ressources humaines qui permet à l'établissement d'anticiper sur les évolutions de carrière et des emplois pour les adapter aux nouveaux besoins de l'établissement en tenant compte des progrès technologiques et des contraintes économiques. Elle assure la cohérence entre stratégie et gestion des ressources humaines ».

---

<sup>3</sup> Claude Levy, (2009, p 50), « gestion des compétences », éditions d'organisation,

Finalement, le concept de compétence recouvre une réalité complexe et multiple en cela qu'il intègre des savoirs, des habiletés, des capacités etc.

De plus et en conséquence, la compétence n'est jamais atteinte en soi puisqu'elle est amenée à se développer et doit, en outre, se travailler afin de se maintenir et de se peaufiner. Outre sa double vocation de gestion à la fois quantitative et qualitative de l'emploi, la GPEC s'appuie conjointement sur un volet collectif et un volet individuel Collectif, tout d'abord, en ce sens qu'elle s'attache à détecter, en amont, les problématiques relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des effectifs et des compétences.

Individuel, d'autre part, car elle a pour objectif d'assurer le suivi, le développement professionnel et l'employabilité des salariés dans le cadre du parcours professionnel de chacun.

## 2. Cadre conceptuel

### 2.1 Définitions

- Selon **Laetitia Lethielleux**<sup>4</sup> la GPEC « désigne l'ensemble des pratiques et méthodes destinées à permettre l'adaptation des ressources humaines aux besoins anticipés des entreprises »
- **Thierry**<sup>5</sup> pose cette définition : « la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectif et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) ; en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ».
- Pour **Annick Cohen-Haegel**<sup>6</sup> la GPEC « a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (connaissance, expérience et aptitudes) nécessaire pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins ».
- « 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

---

<sup>4</sup> Laetitia Lethielleux, (2014-2015, p 55) « l'essentiel de la gestion des ressources humaine » édition Gualinolextenso, paris.

<sup>5</sup> Dominique, Thierry ; Sauret, Christian, (1990, p 65), « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », l'Harmattan.

<sup>6</sup> Annick Cohen-Haegel (2010, p 148) « toute la fonction : ressources humaines » édition Dunod, paris

et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles) ». (Dominique Baruel Bencherqui, 2011 p. 48)

### 2.2 Précisions conceptuelles

Avant d'entamer la gestion prévisionnelle des emplois et compétences dans son fond, on va aborder en premier lieu, les deux notions principales qui composent cette démarche à savoir l'emploi et la compétence.

#### 2.2.1 Notion d'emploi

L'emploi est un ensemble de postes concrets qui présentent des proximités suffisantes pour être étudiées et traitées de façon globale au regard de l'objectif poursuivi. Il désigne l'offre de travail nécessaire à l'activité de l'entreprise. Chaque emploi ou situation professionnelle se caractérise par une ou quelques finalités spécifiques qui en précisent les résultats ou un service attendu. Cette finalité est décrite en fonction du contexte particulier où elle s'exerce. (Armelle, et al., 2003 p. 6)

#### 2.2.2 La Compétence

- Selon **C. Levy-leboyer**,<sup>7</sup> « les compétences concernent la mise en œuvre intégrée, d'aptitudes, de traits de personnalité, et de connaissances acquises pour mener à bien une mission ».
- Selon Maurice de **Montmollin**<sup>8</sup>, la compétence est « un ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites type, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ».
- Selon **Guy Le Boterf**,<sup>9</sup> « la compétence est une construction : c'est la résultante d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources ».

La définition que nous avons adoptée après plusieurs réajustements et qui, de ce fait, sert de référence dans les fiches pédagogiques, est la suivante : la compétence est un ensemble finalisé, organisé par un professionnel habitué et responsable en direction d'un usager ou un groupe d'usagers afin de répondre à une situation complexe et spécifique : en prenant en compte son inscription dans le temps ;

---

<sup>7</sup> Claude Levy, gestion des compétences, éditions d'organisation, 2009, page 23.

<sup>8</sup> MONTMOLIN, Maurice (de). Les compétences en ergonomie. Octares éditions, 2001.

<sup>9</sup> G.leBoterf, Ingénierie et évaluation des compétences. Paris : Editions d'Organisation, 2001.

En répondant avec véracité aux demandes d'informations qui lui sont soumises et aux questions qui lui sont posées. (Viollet, 2011 p. 65)

### a) Les catégories de la compétence

De nombreuses catégories de compétences peuvent être constatées, entre autres

- **Compétences «savoirs»** : connaissances théoriques, connaissances à posséder, savoirs déclaratifs. Elles sont acquises dans la formation initiale, continue et par appropriation de l'information. Elles comprennent les diplômes, les titres et autres CQP (Certificat de Qualification Professionnelle). Acquisées à vie, elles renvoient, la plupart du temps, aux savoirs essentiels. (Dejoux, 2013 p. 15)
- **Compétences «savoir-faire»** : aptitudes pratiques, capacités à maîtriser quelque chose. Elles permettent de rendre opérationnel les connaissances, de comprendre un processus et de l'enrichir afin d'agir et de créer. Cette catégorie renvoie à des savoir-faire manuels ou expérientiels. (Dejoux, 2013 p. 15)
- **Compétences «savoir être»** : ce sont les attitudes et comportements au travail aptitudes sociales, comportements innés ou acquis, capacités d'intégration dans des réseaux relationnels. Elles sont nommées également, compétences comportementales ou interpersonnelles. Cette catégorie reste très prisée dans les métiers liés au service, au management et dans la détection des profils des hauts potentiels. (Dejoux, 2013 p. 15)
- **Compétences émotionnelles** : conscience de soi, maîtrise de soi, conscience sociale, gestion des relations avec les autres. On considère de plus en plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle. (Dejoux, 2013 pp. 15, 16)
- **Compétences « savoir-évoluer »** : elles concernent à la fois les possibilités d'évoluer dans le métier ou d'aller vers d'autres types d'activités. (Dejoux, 2013 p. 16)
- **Compétences «savoir-résoudre»** : capacités cognitives, savoir associer, posséder des capacités à combiner des connaissances et des expériences, être capable de développer des stratégies mentales. Ces compétences sont nécessaires pour résoudre un problème, réagir dans des situations nouvelles et imprévues. (Dejoux, 2013 p. 16)

### b) La compétence : domaines à explorer

#### ➤ La compétence individuelle

- La compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé. (Dejoux, 2013 p. 10)
- Elle constitue le niveau auquel on appréhende généralement la réalité du management des compétences. Elle renvoie au couple individu-situation de travail et donne lieu à de nombreuses pratiques de gestion. À l'évidence, elle correspond au pôle « individualisation » de la tension que nous étudions. Le « modèle de la compétence » auquel se réfère la quasi-totalité des entreprises, met précisément l'accent sur la personne, ses capacités, ses mérites, ses motivations, etc. Par sa nature et en raison du caractère opératoire des décisions auxquelles elle donne lieu, la mise en œuvre de la compétence dans l'entreprise s'accompagne d'une tendance forte à l'individualisation. (Lefèvre, 2011 p. 50)

#### ➤ La compétence collective

- La compétence collective peut être approchée sous deux angles :
- C'est d'abord une notion qui permet d'analyser l'efficacité des équipes en management. C'est aussi une compétence clé qui peut symboliser la principale activité de l'entreprise. La compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre. (Dejoux, 2013 p. 21)

#### ➤ La compétence organisationnelle

La compétence organisationnelle met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme (Dejoux, 2013 p. 24).

### 2.2.3 Principe de la GPEC

Les principes clés de la GPEC s'articulent autour des axes suivants, soulignés par l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) :

- Un dispositif qui prend en compte les enjeux de tous les acteurs : salariés, directions, IRP

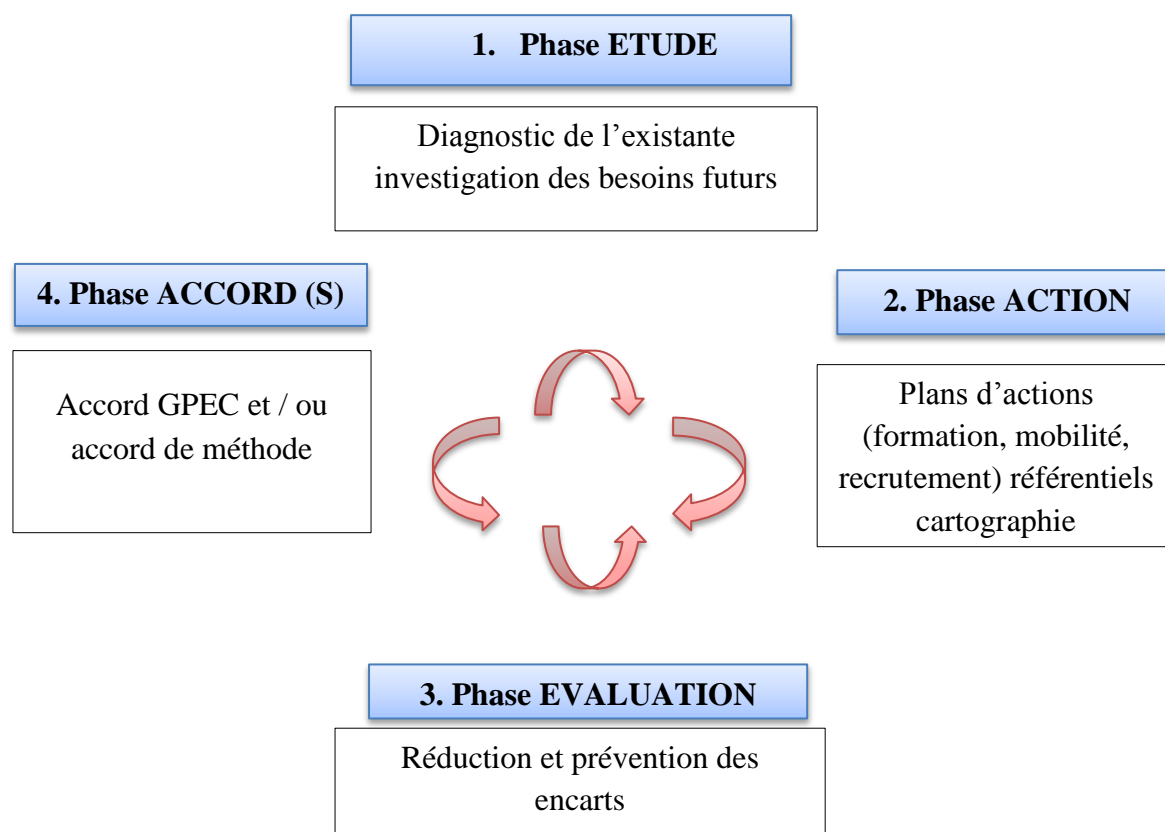
- (Instance représentatives du personnel) ;
- Un dispositif concerté, voire négocié : la démarche peut donner lieu a un accord avec les partenaires sociaux ;
- Un dispositif articulé à la stratégie : la GPEC doit s’inscrire dans la mise en œuvre de la stratégie édictée par direction ;
- Un dispositif d’anticipation avant tout : il s’agit d’anticiper l’évolution des métiers et des compétences dans une perspective à moyen terme ;
- Un dispositif a distingué 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. (Dejoux, 2013 pp. 60, 61)

### 2.2.4 Processus GPEC

Un processus de GPEC s’articule autour de deux phases :

La phase prévisionnelle et la phase opérationnelle Chacune nécessite l’intervention de différents acteurs : la direction, le DRH les RRH, 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 à s’engager dans la démarche. (Dejoux, 2013 p. 73)

Fig. 3 : Le processus GPEC



La GPEC un processus itératif (Dejoux, 2013 p. 73)

La plus part des spécialistes s'accordent sur la nécessité de respecter 4 phases successives :

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

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

**Etape 1 : Poser la problématique**

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

- Pourquoi s'engager-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 ?
- Quels 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 ? (Dejoux, 2013 p. 74)

### Etape 2 : Déterminer les besoins

- Analyser l'existant et se projeter dans l'avenir.
- Quelles sont les activités de l'entreprise (principale, secondaires, à venir) ?
- Quelles sont les compétences clés, le cœur de métier ?
- Comment est organisé le travail (répartition, flux, gestion des plannings, tâches, habitudes et routines) ?
- Quels sont les modes de gestion des ressources humaines dans l'entreprise (recours à la notion poste, qualification, grille de classification, effectifs, âges, parcours professionnels, modes d'évaluation, de recrutement, de développement, de salaire, de formation, de promotion, de reconnaissance, de départ) ?
- Quel est le niveau de dialogue social dans l'entreprise (thématiques des réunions, commissions, existence d'un CHSCT, d'un CE, 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 (départs en retraite, turnover, pyramide des âges) ? (Dejoux, 2013 p. 74 75)

### Etape 3 : Mettre en œuvre le processus

Communiquer à chaque étape et en réévaluant les résultats.

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

A 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'action complémentaire en matière de :

- Management : définir le rôle et la contribution des managers de proximité ;
- GRH : élaborer le référentiel métier, les fiches de postes, 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'informatisation des processus ;
- Conditions de travail : intégrer la diversité, l'usure professionnelle, l'aménagement du temps de travail, les travailleurs handicapés, la gestion du stress. (Dejoux, 2013 p. 75)

### Etape 4 : Evaluer 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. (Dejoux, 2013 p. 76)

### Etape 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 effet positif sur l'image

de l'entreprise car il pourra être repris par la presse comme un signe d'engagement et de modernité. (Dejoux, 2013 p. 76)

**2.2.5 Les enjeux de la GPEC**

**Tab. 1 : Enjeux de la GPEC**

Situation de l'entreprise	Contenu de la réflexion sur la GPEC
Développement de l'entreprise : pas de difficultés d'emplois	Réflexion axée sur la performance des actions RH à moyen terme <ul style="list-style-type: none"> <li>- recrutement</li> <li>- fidélisation</li> <li>- professionnalisation</li> <li>- métier</li> <li>- développement des carrières</li> </ul>
Licenciement pour motif économique probable ou inévitable	Réflexion axée sur l'anticipation des restructurations <ul style="list-style-type: none"> <li>- passerelle entremétiers</li> <li>- mobilité (interne et externe)</li> <li>- formation</li> <li>- reconversion</li> <li>- employabilité</li> </ul>
Gestion d'un sureffectif à très court terme : la GPEC s'appuie sur un licenciement pour motif économique	Réflexion axée sur la réussite de la restructuration : <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude de l'employabilité</li> <li>- reclassements internes et externe</li> <li>- maintien du climat social</li> <li>- mobilisation des salariés qui restent</li> </ul>

Source : Chloé Guillot-Soulez « la gestion des ressources humaine » (2014- 2015, p.113)

**2.2.6 La GPEC : Objectifs**

La GPEC peut être mise en place pour des objectifs différents ou complémentaires :

- ✓ Anticiper les futures besoins en compétences dans le cadre du développement stratégique de la firme ;
- ✓ Adapter les compétences aux emplois et à leurs évolution ;
- ✓ Optimiser la gestion des carrières en rendant le salarié acteur de son développement professionnel ;
- ✓ Accompagner les collaborateurs dans leur employabilité afin qu'ils suivent les évolutions technologiques.

Il est possible de distinguer deux grands axes propres à la GPEC :

- ✓ La gestion des effectifs, qui permet de déterminer les besoins futurs en recrutement, de répondre à une situation de sureffectif ou de sous-effectifs, ou encore de rétablir l'équilibre de la pyramide des âges.
- ✓ L'amélioration des performances, qui peut être obtenue en développant les compétences et l'employabilité, en mettant en place les actions nécessaires afin que le personnel soit en adéquation avec les nouvelles exigences ou les nouveaux métiers, en encore, en attirant et en retenant les talents.
- ✓ Pour répondre à ces deux objectifs, l'entreprise doit se livrer à une étude prospective sur les métiers dont elle aura besoin demain et sur les compétences qui permettent de faire face à ces futurs besoins. Elle doit également mettre en place un certain nombre d'outils pour analyser les données disponibles. Parmi ces outils, on peut identifier, outre le référentiel de métiers et de compétences, les organigrammes, les pyramides des âges, les entretiens annuels d'évaluation ou encore, le bilan social. (Jerome, 2013)

La GPEC peut être analysée sous différents angles :

- Elle s'impose dans les entreprises comme un dispositif consensuel qui permet de répondre aux motivations de la direction de l'entreprise, des salariés, des partenaires sociaux et de l'état.
- Elle permet aux dirigeants de mettre en œuvre une démarche transversale qui concerne aussi bien les domaines de la stratégie, des ressources humaines et du management, dans une perspective prévisionnelle.

Elle peut ainsi, bâtir un projet d'entreprise, quels que soient les objectifs spécifiques qu'elle cherche à atteindre, tout en impliquant l'ensemble des collaborateurs et des partenaires sociaux. (Dejoux, 2013 p. 61)

### **2.2.7 Les Différentes manières d'entrer dans une GPEC**

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 propose cinq (05) modes d'entrée dans une GPEC. Ces modes d'entrée peuvent être soit pris séparément ou être associés.

#### **a) L'entrée par le plan à moyen terme**

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 prévisionnelle. Désignée comme entrée par le plan à moyen terme, elle sert de cadre à la réflexion de prises de décisions concernant la GRH. (Dominique, et al., 1990)

#### **b) L'entrée par l'unité**

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 personnel 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. (Dominique, et al., 1990)

#### **c) L'entrée par les familles professionnelles**

Elle peut souhaiter développer sa mobilité professionnelle ; elle adopte pour cela une gestion transversale (inter-structure et inter-environnement) de grands corps de métiers et oriente les emplois selon des proximités de compétences. Il s'agit de l'entrée par les familles professionnelles. Il s'agit de constituer un répertoire de familles professionnelles et de mesurer les possibilités de flux d'une famille à l'autre par proximité des compétences. Par exemple : une entreprise connaît un besoin croissant de technico-commerciaux, mais un besoin minimum d'agents de production ; elle pourra donc mesurer les mobilités

professionnelles possibles qui lui permet d'éviter des licenciements au futur. (Dominique, et al., 1990)

### **d) L'entrée par les métiers prioritaires**

Elle peut vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité. Elle doit alors faire évoluer les compétences collectives et adopter des actions d'adaptation pour des 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. (Dominique, et al., 1990).

### **e) L'entrée par l'investissement**

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 changements organisationnels sur les emplois et compétences pour les adapter. (Dominique, et al., 1990)

## **2.2.8 GPEC formation, recrutement et évaluation des compétences**

### **a) GPEC formation**

Il est indéniable que le plan de formation doit avoir une ligne directrice. En effet, ce dernier ne doit pas juste tenir compte des souhaits de formation des collaborateurs. La formation doit répondre efficacement aux besoins que l'entreprise peut connaître à différents stades de son évolution. Il convient donc d'adapter la formation aux besoins de l'entreprise. Il est impératif que l'entreprise fasse de la formation un outil stratégique de la GPEC. D'ailleurs, de manière générale, aucun collaborateur ne doit être laissé à l'écart des processus de gestion des compétences et de la formation, quel que soit l'emploi qu'il occupe. De plus, il est impératif d'évaluer l'impact de la formation sur les compétences même si cela s'avère très complexe car elle n'est pas toujours facilement mesurable. Néanmoins, l'évaluation de la formation et la GPEC sont complémentaires. Il est nécessaire de travailler le plan de formation à partir des référentiels métiers et de le développer sur les compétences managériales et transversales. Etablir un lien entre la GPEC et la formation, c'est le moyen de lui donner un sens en faisant le rapprochement entre les demandes de formation et les évolutions de l'emploi autrement dit entre les projets des salariés et ceux de l'entreprise. (Belho, 2016)

### b) GPEC et recrutement

La GPEC doit veiller à anticiper les besoins en ressources humaines, en quantité et en qualité, de façon à ce que l'entreprise soit apte à suivre les mutations de l'environnement et les changements de stratégie. Le recrutement bien mené est un outil incontournable pour s'adapter aux besoins de personnel au niveau « quantitatif » car il permet d'augmenter l'effectif nécessaire au bon moment et au bon endroit. Il permet également un apport « qualitatif » en amenant des compétences nouvelles dans l'entreprise. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a un rôle de prévision des évolutions de l'emploi, des métiers et des compétences, mais aussi de leurs conséquences sociales. Elle doit mettre en place des procédures qui permettent de privilégier un dialogue social constructif et transparent. La GPEC devient donc un moyen d'anticiper les conséquences sociales des futures mutations techniques, conjoncturelles et structurelles qui peuvent conduire à des projets de réorganisation ou de restructuration de l'entreprise. Elle doit prévoir leurs incidences sur l'emploi et l'employabilité des salariés. (renot, 2010)

### c) GPEC et évaluation des compétences

L'entretien annuel d'évaluation permet de suivre la personne dans son niveau de compétences, ainsi que dans les compétences qu'il peut développer. Un collaborateur peut être ainsi pressenti pour un autre poste. Ici, c'est l'entreprise qui " chasse " les collaborateurs pouvant correspondre à d'autres postes. L'entretien annuel peut aussi détecter des écarts entre les compétences du collaborateur et les compétences requises au poste, aujourd'hui ou dans le futur. Une formation peut alors être prescrite. Aussi, dans une démarche GPEC, une fois les métiers définis et les compétences associées à ceux-ci, l'entreprise va pouvoir mesurer les écarts entre les compétences requises et celles disponibles afin de déterminer, d'identifier et de sélectionner des leviers d'action visant à réduire ces écarts. L'outil phare pour mener cette phase de contrôle est sans aucun doute l'entretien d'évaluation, générateur à la fois d'espoir, d'angoisse mais aussi de désillusion parfois. Même s'il est souvent perçu comme une obligation RH, il ne faut pas oublier que cet outil est à la base dédié au management et au pilotage des équipes. L'évaluation est donc très clairement le moteur d'un système GPEC dont les principaux acteurs sont, bien sûr les salariés mais aussi les managers. Il s'agit d'une rencontre durant laquelle s'expriment les deux parties afin de concilier aspirations personnelles/professionnelles et exigences de l'entreprise. (Gilbert, 2006 p. 79)

La GPEC est bien un outil favorable aux évolutions de carrière internes ou externes, choisies ou acceptées par les personnes, en leur permettant de disposer de points de repère dans la gestion de leur parcours professionnel, dans une période économique où cela reste possible. Une attention particulière à la situation des salariées les plus exposés, ainsi qu'aux conséquences des évolutions économique ou technologique, est mise en exergue. L'anticipation concerne également les formes d'emploi. Pour être efficace, la GPEC doit s'inscrire dans le cadre d'un dialogue social dynamique avec les représentants du personnel, en prenant appui sur la stratégie économique définie par l'entreprise. Elle doit en outre permettre d'articuler et de mettre en cohérence les accords de développement des compétences, les accords sur la formation professionnelle et les accords relatifs à la mobilité. (Raoult, et al., 2011 pp. 55, 56)

La GPEC permet de susciter et d'encadrer collectivement une somme de démarches individuelles en la mettant en adéquation avec les besoins prédéfinis de l'entreprise. (Sophie d'Armagnac, 2009 p. 27)

La GPEC est mise à la disposition des directeurs d'unité et des agents afin de permettre une meilleure valorisation des compétences internes.

### **2.2.9 Les outils de la GPEC**

#### **a) Référentiel métier**

Les référentiels renvoient à la question de la norme et du système de valeurs en vigueur dans l'entreprise. Pour élaborer un référentiel métier (ou emploi), plusieurs étapes sont nécessaires :

1. Identifier les métiers au sein des activités de la firme, les regrouper par famille ;
2. Faire des entretiens et des observations
3. Analyser et conceptualiser les référentiels
4. Valider auprès des opérationnels (Kerlan, 2012 p. 65)

#### **b) Cartographie des métiers**

Les cartographies de compétences sont des outils de prévision et de gestion. Elles sont généralement élaborées par des progiciels et ont plusieurs utilités :

- La mise en perspective des effectifs ou compétences individuelles dans le temps :
- La représentation des différentes compétences d'un point de vue macro ou micro.
- L'élaboration de filière métiers avec visualisation de parcours envisageables (Kerlan, 2012 p. 66)

### c) Bilan des compétences

Le bilan de compétences est une démarche accompagnée qui offre la possibilité au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et motivation afin de lui permettre d'élaborer un projet professionnel, complété ou non par de la formation. (Kerlan, 2012 p. 67)

### d) Entretien professionnel

L'entretien professionnel est un dialogue entre le salarié et la hiérarchie. Tout salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté dans une même entreprise, bénéficie, au moins au minimum tous les deux ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise, conformément aux dispositions d'un accord de branche ou d'entreprise conclu en la matière, ou à défaut, dans les conditions définies par le chef d'entreprise. (Kerlan, 2012 p. 69)

### e) Plan de formation

Le plan de formation est défini par l'employeur et son financement est à la charge de ce dernier. Le comité d'entreprise (ou les délégués du personnel dans les entreprises de moins de 50 salariés) doit notamment être consulté sur le projet de plan pour l'année à venir. Le recueil de l'avis des représentants du personnel a lieu après leur consultation sur les orientations de la formation au sein de l'entreprise.

Le plan s'adresse en principe à tous les salariés. Néanmoins, l'employeur a la possibilité de choisir quel type de salarié sera bénéficiaire des actions de formation mises en place. Sa décision d'exclure certains salariés du plan de formation ne doit cependant pas reposer sur des motifs discriminatoires (âge, sexe, origines, ...).

Différentes actions en faveur de la formation des salariés peuvent être mises en œuvre dans le cadre du plan de formation. Deux principaux types d'actions sont à distinguer, le Code du travail prévoyant un régime spécifique pour chacune d'entre elles. Sont ainsi à différencier :

Les actions d'adaptation au poste de travail ou liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi. Elles constituent un temps de travail effectif et donnent lieu pendant leur réalisation au maintien par l'entreprise de la rémunération du salarié. En cas de dépassement de l'horaire de travail habituel pendant la formation, celui-ci est ainsi pris en compte au titre d'heures supplémentaires.

Les actions de développement des compétences des salariés. Lorsque ces heures de formation se déroulent pendant le temps de travail, elles sont soumises au même régime que les actions d'adaptation au poste de travail (avec maintien de la rémunération). Mais un accord entre l'employeur et le salarié peut prévoir que la formation se déroulera pour tout ou partie en dehors du temps de travail effectif. Dans ce cas, les heures correspondantes donnent lieu au versement par l'employeur d'une allocation de formation dont le montant est égal à 50 % de la rémunération horaire nette de référence du salarié. (lassale, 2016)

**CHAPITRE III :  
RESULTATS ET  
DISCUSSION**

Ce dernier chapitre sera consacré à notre étude empirique que nous avons réalisée au niveau de la Sonelgaz d'Es-Senia, dans le but de trouver une réponse à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses proposées plus haut.

En premier lieu, ça sera la description de notre échantillon, ensuite l'analyse des données de notre enquête et en dernier lieu, le test de fiabilité de notre étude et hypothèses et discussions des résultats.

## 1. Présentation des résultats

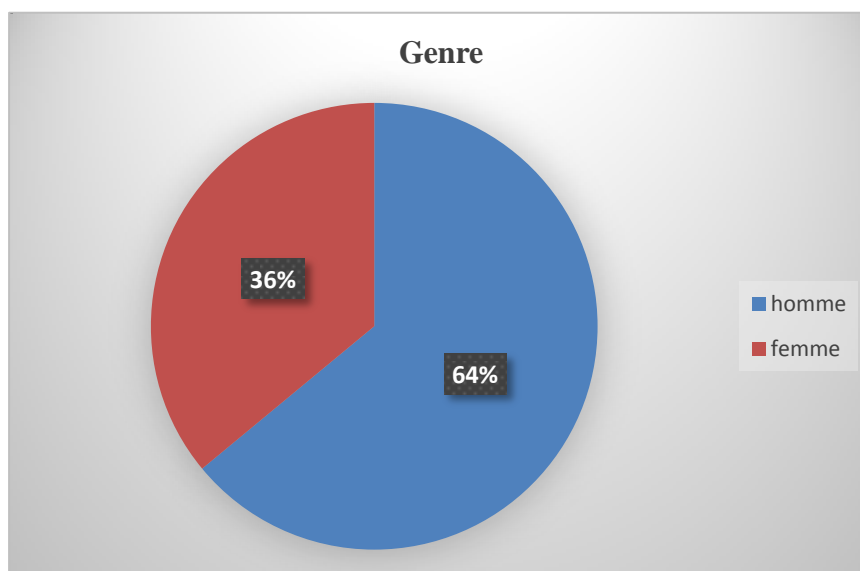
### 1.1 Description de l'échantillon

**Tab. 2 :** Répartition des employés de la Sonelgaz d'Es-Senia  
Selon le genre issu de l'enquête sur le renforcement des compétences/GPEC

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Homme	64	64%
Femme	34	34%

Source : Données de notre enquête.

**Fig. 4 :** Répartition des employés selon le genre



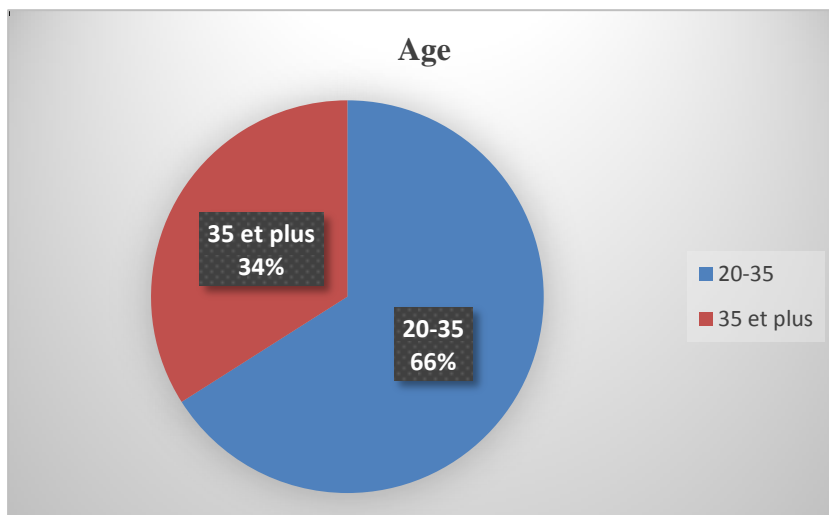
Source : Données de notre enquête.

**Tab. 3 :** Répartition des employés de la Sonelgaz de senia selon l'âge issu de l'enquête sur le renforcement des compétences/GPEC

Age	Fréquence	Pourcentage
20-35	66	66%
35 et plus	44	44%

Source : Données de notre enquête.

**Fig. 5 :** Répartition des employés selon l'âge.



Source : Données de notre enquête.

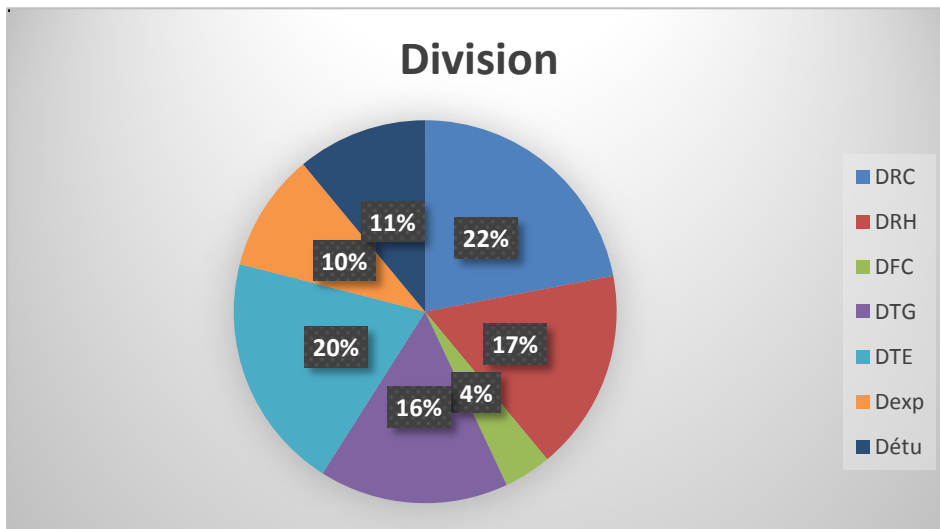
De la lecture du tableau 3 et la fig. 5, nous constatons que notre population est relativement jeune, ce qui nous fait un total de 66 employés ayant l'âge entre 20 et 35 ans, les 34 autres ont plus de 35 ans. Ceci est un atout pour l'entreprise du fait de sa composition démographique jeune et prometteuse.

**Tab. 4 :** Répartition des employés de la Sonelgaz de senia selon la division issue de l'enquête sur le renforcement des compétences/GPEC

Division	Fréquence	Pourcentage
<b>DRC</b>	22	22%
<b>DRH</b>	17	17%
<b>DFC</b>	4	4%
<b>DTG</b>	16	16%
<b>DTE</b>	20	20%
<b>Dexp</b>	10	10%
<b>Détu</b>	11	11%

Source : Données de notre enquête.

Fig. 6 : Répartition des employés selon la division.



Source : Données de notre enquête.

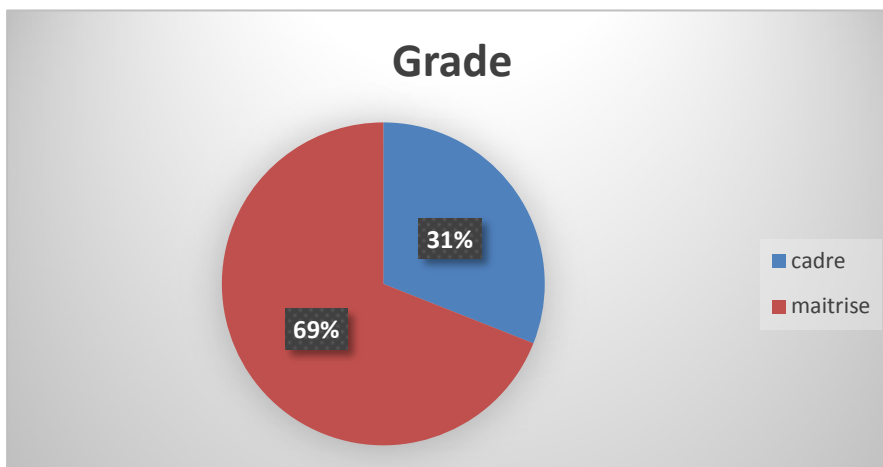
Selon l'enquête, les répondants sont répartis d'une façon quasi-homogène sur tous les services, ce qui suppose une diversité dans les réponses.

Tab. 5 : Répartition des employés de la Sonelgaz de senia Selon le grade issu de l'enquête sur le renforcement des compétences/GPEC.

Grade	Fréquence	Pourcentage
Cadre	31	31%
Maitrise	69	69%

Source : Données de notre enquête.

Fig. 7 : Répartition des employés selon le grade



Source : Données de notre enquête.

Nous constatons, suite à cette enquête que la population interrogée ici représente 31% pour les cadres et 69% pour les agents de maîtrise, ce qui signifie pour nous un bon niveau, cela nous facilitera certainement la tâche pour que ceux-ci ai une certaine compréhension à notre mission.

**1.2 Traitement et analyse des données**

**Question (1) :**

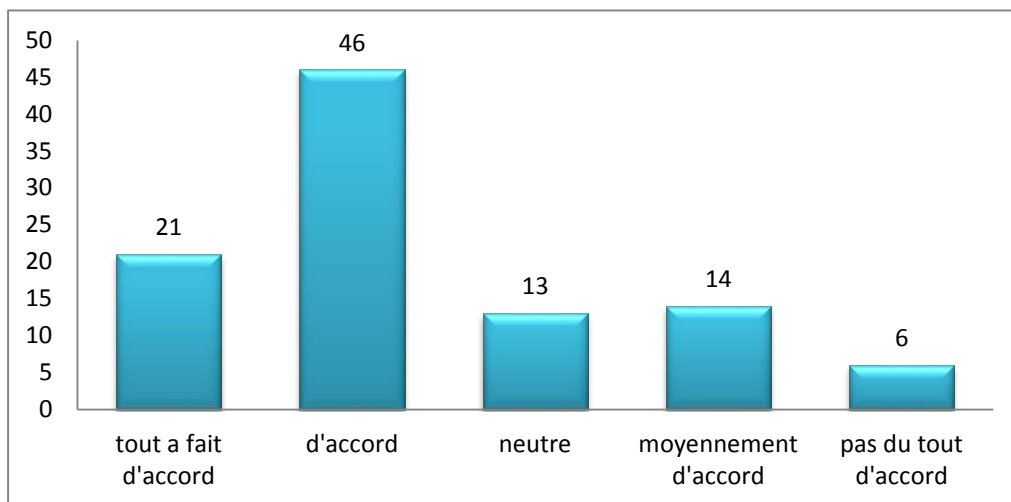
Au niveau de votre organisme, il existe une véritable stratégie de recrutement.

**Tab. 6** : Stratégie de recrutement

Réponses des employés	Fréquence	Pourcentage
<b>tout a fait d'accord</b>	21	21%
<b>d'accord</b>	46	46%
<b>Neutre</b>	13	13%
<b>moyennement d'accord</b>	14	14%
<b>pas du tout d'accord</b>	6	6%

Source : Données de notre enquête.

**Fig. 8** : Stratégie de recrutement



Source : Données de notre enquête.

Les réponses à cette question font que 21% convergent vers l'idée qu'il existe véritablement une stratégie de recrutement au sein de l'entreprise, 46% d'entre eux sont d'accord, 13% reste neutre à cette question, 14% sont moyennement d'accord, 6% confirment qu'il n'existe pas une véritable stratégie de recrutement,

Ceci signifie que du fait que le pourcentage en majorité entre ceux qui ont répondu par (tout à fait d'accord et ceux qui sont d'accord) représente plus de la moitié des enquêtés soit un pourcentage de 67%, cela confirme que notre entreprise adopte une réelle stratégie de recrutement.

Donc cette partie des activités de la fonction RH qui est (le recrutement) consiste à identifier clairement le type de compétences, les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour le recrutement de personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale.

**Question (2) :**

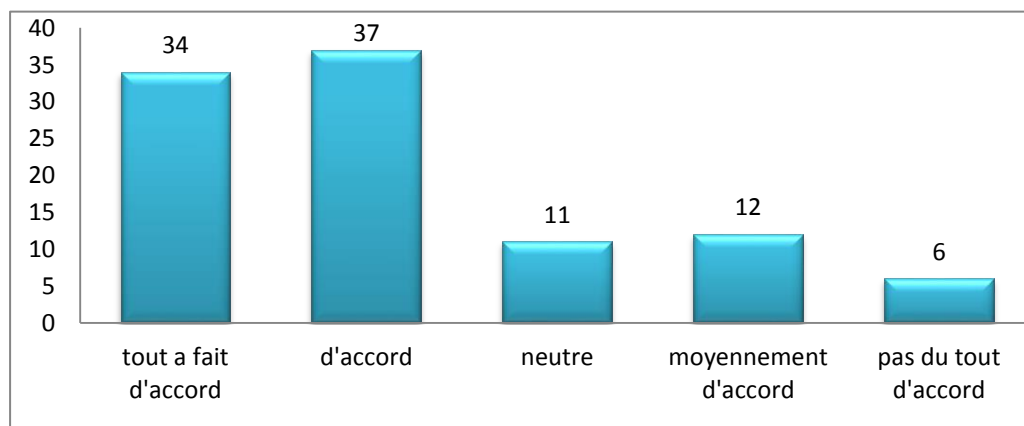
Lors de l'analyse des besoins, l'entreprise précise en détail les compétences recherchées chez le candidat.

**Tab. 7 :** Analyse des besoins

Réponses des employés	Fréquence	Pourcentage
<b>tout à fait d'accord</b>	34	34%
<b>d'accord</b>	37	37%
<b>Neutre</b>	11	11%
<b>moyennement d'accord</b>	12	12%
<b>pas du tout d'accord</b>	6	6%

Source : Données de notre enquête.

**Fig. 9 :** Analyse des besoins



Source : Données de notre enquête.

De ces réponses, nous pouvons noter que 34% et 37% sont respectivement tout à fait d'accord et d'accord de nos enquêtés, bien que lors de l'analyse des besoins RH, l'entreprise précise en détail les compétences recherchées chez le candidat, ce qui confirme les réponses de la question précédente en ce qui concerne la stratégie. Donc cette démarche définit l'approche qualitative de la stratégie de recrutement en matière de connaissances préalables de la qualité et les spécifications requises de ces compétences du futur.

### Question (3) :

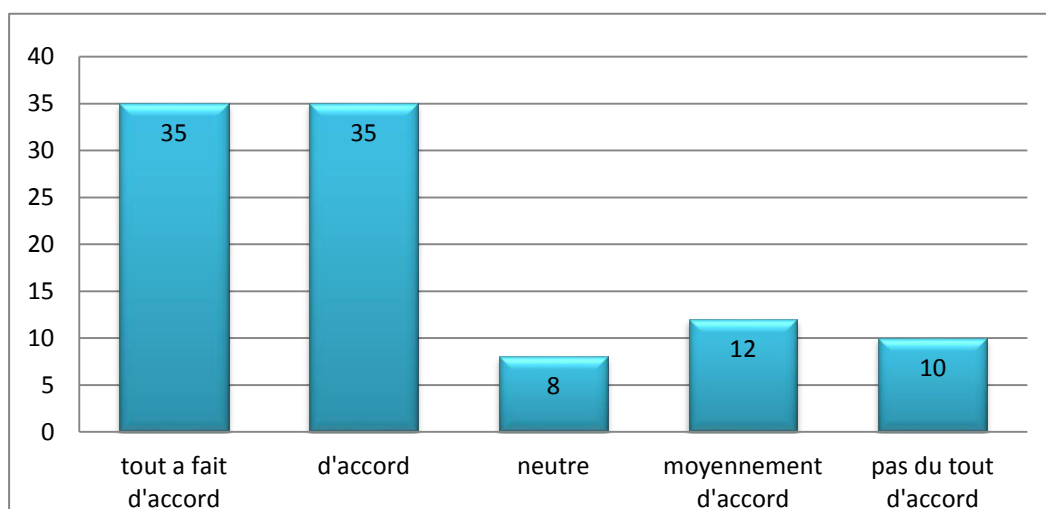
Les recrutements se déroulent selon le respect de la réglementation (annonces, présélection, sélection)

**Tab. 8** : le respect de la réglementation lors de recrutement  
(annonces, présélection, sélection)

Réponses des employés	Fréquence	Pourcentage
<b>tout a fait d'accord</b>	35	35%
<b>d'accord</b>	35	35%
<b>Neutre</b>	8	8%
<b>moyennement d'accord</b>	12	12%
<b>pas du tout d'accord</b>	10	10%

Source : Données de notre enquête.

**Fig. 9** : Le respect de la réglementation lors de recrutement  
(annonces, présélection, sélection)



Source : Données de notre enquête.

35% des interrogés sont tout à fait d'accord, et 35% sont d'accord que les recrutements se déroulent selon le respect de la réglementation en vigueur et les règlements intérieurs de l'entreprise, en fait cette question a été posé pour savoir si dans la réalité des choses, notre entité obéit aux règles de la recherche effectives des personnes qu'il faut dans les places qu'il faut et dans l'extrême objectivité.

**Question (4) :**

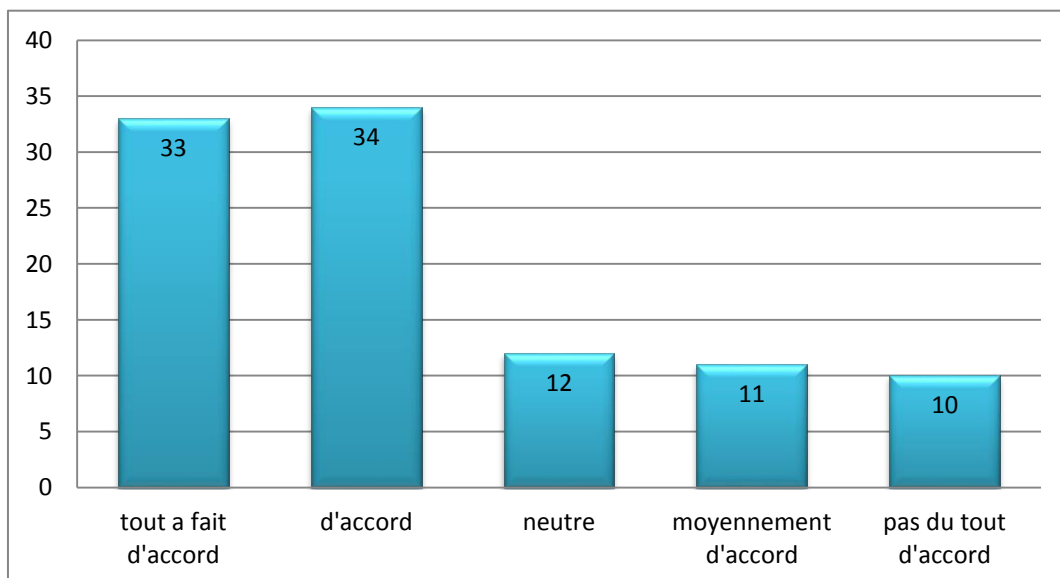
Les entretiens de recrutement, sont organisés et supervisé par la DRH et des spécialistes des différents services pour chacun des postes à recruter.

**Tab. 9 :** Les entretiens de recrutement

Réponses des employés	Fréquence	Pourcentage
<b>tout à fait d'accord</b>	33	33%
<b>d'accord</b>	34	34%
<b>Neutre</b>	12	12%
<b>moyennement d'accord</b>	11	11%
<b>pas du tout d'accord</b>	10	10%

Source : Données de notre enquête.

**Fig. 11 :** Les entretiens de recrutement



Source : Données de notre enquête.

67% des interrogés approuvent que les entretiens de recrutement, sont organisés et supervisé par la DRH et des spécialistes des différents services pour chacun des postes à

recruter, 12% sont neutre et 11% moyennement d'accord, enfin 10% pensent sont pas du tout d'accord.

**Question (5) :**

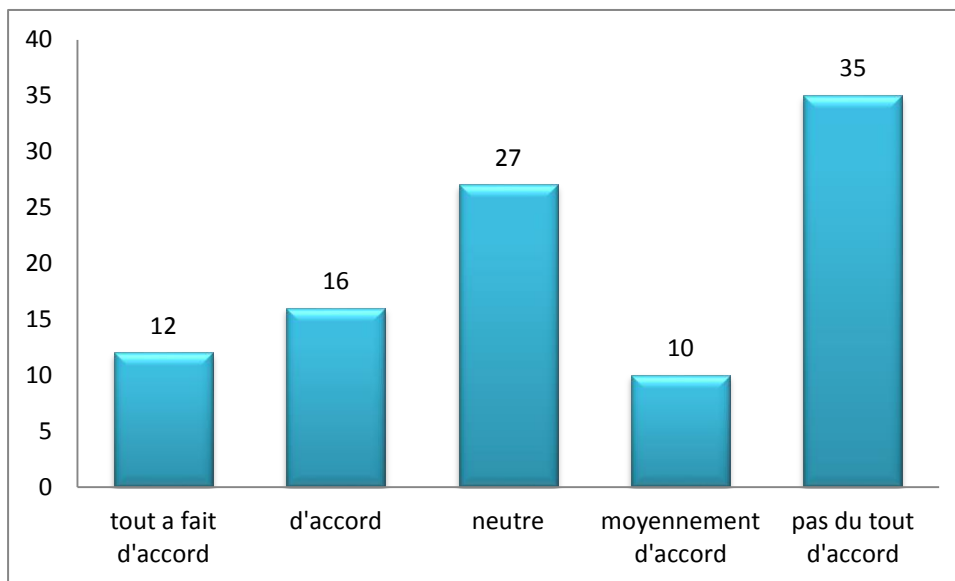
Un dispositif est mis en place pour l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs.

**Tab.10** : L'intégration des nouveaux collaborateurs

Réponses des employés	Fréquence	Pourcentage
tout à fait d'accord	12	12%
d'accord	16	16%
Neutre	27	27%
moyennement d'accord	10	10%
pas du tout d'accord	35	35%

Source : Données de notre enquête.

**Fig. 12** : L'intégration des nouveaux collaborateurs



Source : Données de notre enquête.

Dans cette question nous constatons que 12% ont répondu par tout à fait d'accord et seulement 16% étaient d'accord en revanche 35% n'étaient guère favorable à cette question, cela démontre que l'entreprise ne donne pas d'importance à ses nouveaux candidats dans le processus d'accueil et leurs intégration progressive au sein de l'entreprise.

Contrairement à ce que nous avons constaté dans la littérature, la mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration a généralement un impact important sur la durée d'emploi, l'engagement de l'employé au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission. Il importe donc de transmettre aux nouveaux employés un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l'organisation au moment de l'embauche. Plus l'accueil d'un employé est structuré et efficace, plus ce dernier atteindra un niveau de performance satisfaisant.

**Question (6) :**

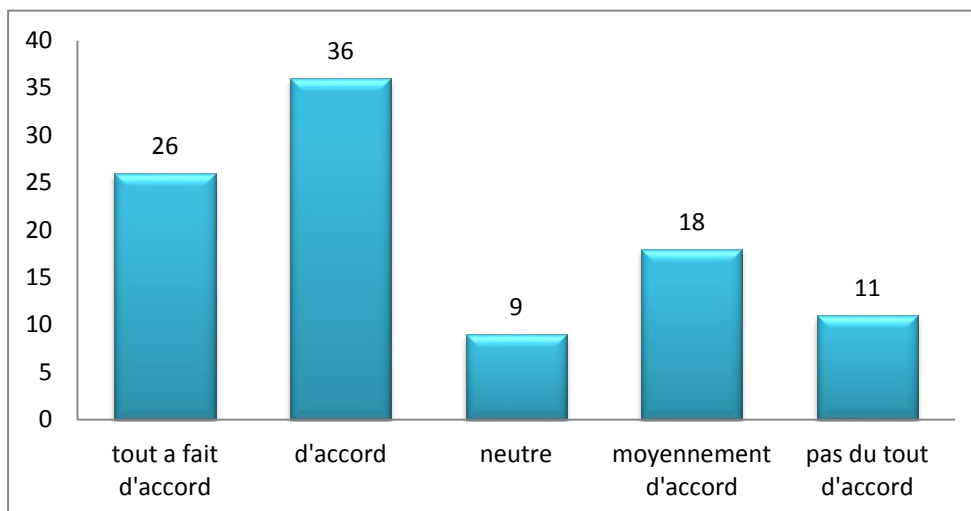
Il existe une réelle politique de formation au sein de l'entreprise.

**Tab. 11 :** Politique de formation

Réponses des employés	Fréquence	Pourcentage
tout a fait d'accord	26	26%
d'accord	36	36%
Neutre	9	9%
moyennement d'accord	18	18%
pas du tout d'accord	11	35%

Source : Données de notre enquête.

**Fig. 13 :** Politique de formation



Source : Données de notre enquête.

De la lecture du tableau, nous constatons, que 26% sont tout à fait d'accord à cette question, 36% sont d'accord, 10% sont neutre, 18% sont moyennement d'accord par contre

14% ne sont pas du tout d'accord. En majorité il y'a présence d'un certain consensus pour l'existence d'une réelle politique de formation que les employés en majeure partie peuvent le constater, mais reste à noter que si toutefois les employés ressentent une réelle politique de formation les réponses ne seront pas ventilées ainsi... ?

**Question (7) :**

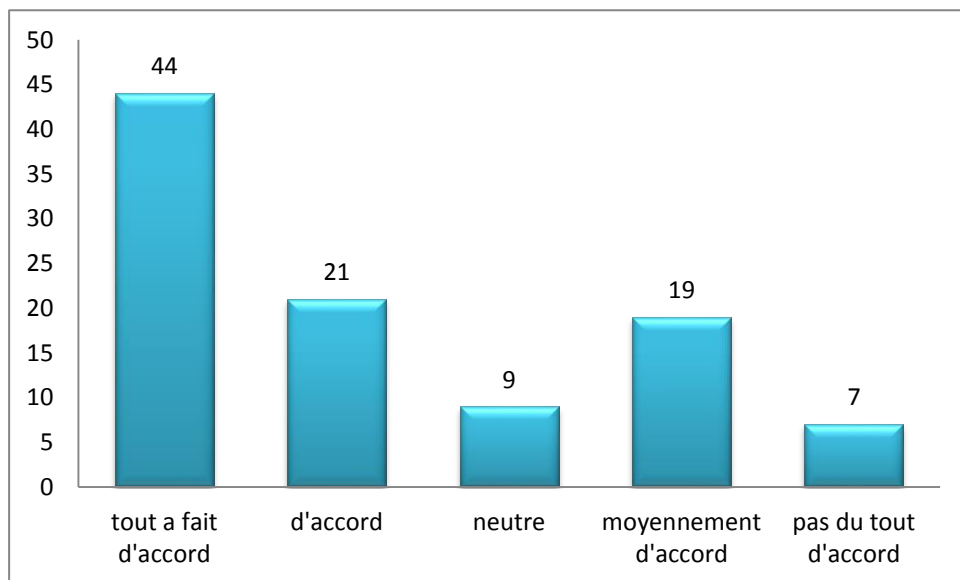
L'entreprise appui sa politique sur un plan de formation qu'elle élabore.

**Tab.12 :** Plan de formation

<b>Réponses des employés</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>tout à fait d'accord</b>	44	44%
<b>d'accord</b>	21	21%
<b>Neutre</b>	9	9%
<b>moyennement d'accord</b>	19	19%
<b>pas du tout d'accord</b>	7	17%

Source : Données de notre enquête.

**Fig. 14 :** Plan de formation



Source : Données de notre enquête.

De nos réponses, 44% estime être tout à fait d'accord que l'entreprise appui sa politique sur un plan de formation qu'elle élabore, 21% de ceux-ci sont simplement d'accord, par contre 7% ne sont pas du tout d'accord.

Ce qui confirme que l'entreprise élabore son plan de formation sur lequel s'appuie toutes ses actions de formation à destination de son personnel, chose qui est tout à fait normale, l'entreprise possède diverses obligations vis-à-vis de ses salariés en matière de formation, elle doit veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations, ainsi que de s'assurer de leur adaptation à leur poste de travail.

Pour répondre à ces différentes obligations, l'entreprise se doit de mettre en place un plan de formation en son sein, ce dernier constitue un ensemble d'actions de formation prises en faveur des salariés pour des diverses raisons.

**Question (8) :**

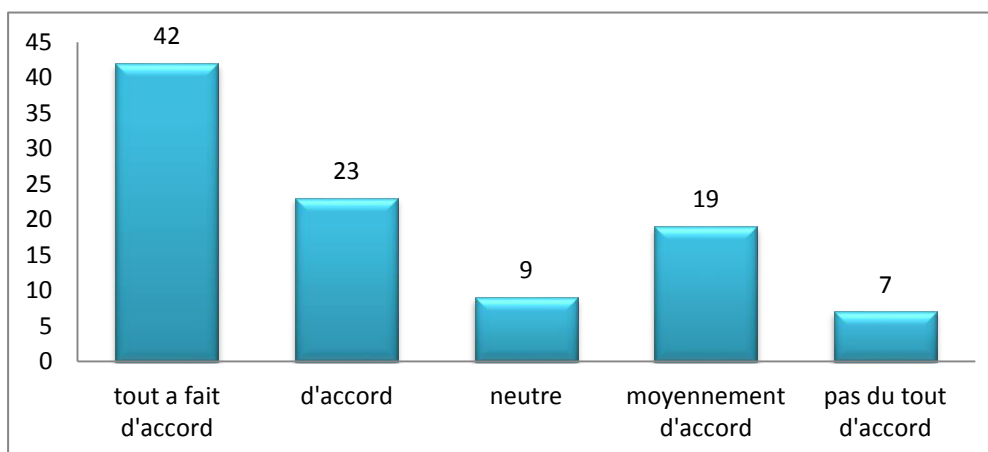
Les nouvelles recrues obéissent à une formation initiale pour s'adapter à leur poste de travail.

**Tab. 13 :** Formation initiale

Réponses des employés	Fréquence	Pourcentage
<b>tout à fait d'accord</b>	42	42%
<b>d'accord</b>	23	23%
<b>Neutre</b>	9	9%
<b>moyennement d'accord</b>	19	19%
<b>pas du tout d'accord</b>	7	7%

Source : Données de notre enquête.

**Fig. 15 :** Formation initiale



Source : Données de notre enquête.

Les réponses données nous permettent de noter que dans cette question, 42 % des employés donne un avis tout à fait d'accord, 23% des interrogés étaient simplement d'accord, 9% avaient une position neutre, 19% sont moyennement d'accord, par contre les 7% qui reste n'étaient pas du tout d'accord.

Ces différents avis nous dictent que l'entreprise et après mise en place des nouvelles recrues, s'engage directement à leurs faire subir une formation initiale pour prendre en main leurs nouveau poste, néanmoins on se demande pourquoi seulement 42% étaient tout à fait d'accord alors qu'on devrait avoir un pourcentage plus élevé pour cette question dans le cas où tous les nouveaux recrutés subissent cette formation initiale.

Cette ventilation des réponses, est peut être due à une mauvaise information de ce processus par les répondants ou peut être que cette formation n'est pas destinée à toutes les catégories du personnel ou plutôt que l'entreprise ne s'engage pas directement à faire subir cette formation aux nouveaux employés aussitôt recrutés c'est-à-dire que la formation est différée ce qui n'aura pas d'effet positif sur le salarié si on parle en terme de chronologie. Dans la littérature, cette formation initiale est primordiale pour le nouvel employé, elle constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Visant l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus à leur environnement socioprofessionnel.

**Question (9) :**

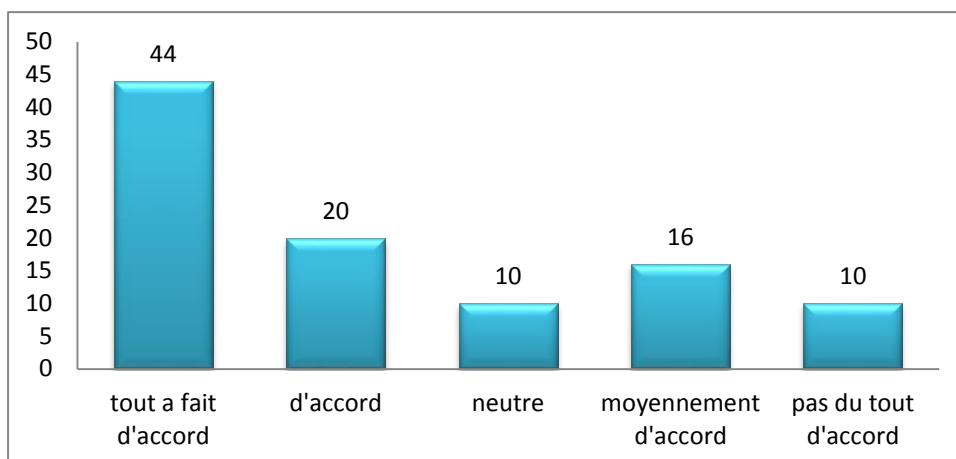
Dans son plan de formation, l'entreprise procède en premier à recenser ses besoins en formation en fonction de modification des compétences requises pour tenir un poste de travail, par exemple

**Tab. 14** : Recensement des besoins en formation

<b>Réponses des employés</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>tout à fait d'accord</b>	44	44%
<b>d'accord</b>	20	20%
<b>Neutre</b>	10	10%
<b>moyennement d'accord</b>	16	16%
<b>pas du tout d'accord</b>	10	10%

Source : Données de notre enquête.

Fig. 16 : Recensement des besoins en formation



Source : Données de notre enquête.

**Question (10) :**

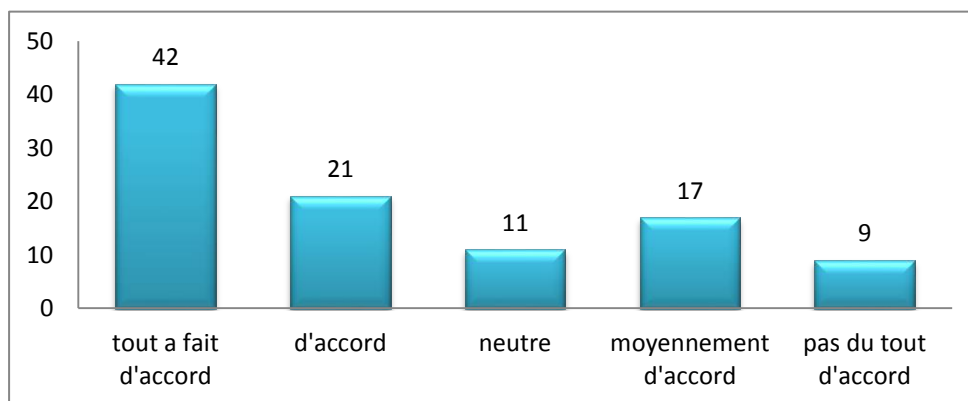
Pour déterminer ses besoins de formation l'entreprise procède à l'évaluation des connaissances de l'employé.

Tab. 15 : L'évaluation des connaissances de l'employé

Réponses des employés	Fréquence	Pourcentage
<b>tout à fait d'accord</b>	42	42%
<b>d'accord</b>	21	21%
<b>Neutre</b>	11	11%
<b>moyennement d'accord</b>	17	17%
<b>pas du tout d'accord</b>	9	9%

Source : Données de notre enquête.

Fig. 17 : L'évaluation des connaissances de l'employé.



Source : Données de notre enquête.

De nos réponses recueillies, 42% des répondants sont tout à fait d'accord, 21% estiment qu'ils sont d'accord, 11% sont neutre, 17% sont moyennement d'accord, les 9% qui restent ne sont pas du tout d'accord, ceci est du peut-être à une mauvaise communication ou un manque d'information au sein de l'entreprise.

Nous constatons que d'après la majorité des interrogés l'entreprise Sonelgaz procède dans la détermination de ses besoins en formation à des évaluations de connaissances de leurs employés Ce qui lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer. Aussi, pour déterminer ses besoins de formation l'entreprise procède aussi à l'évaluation du rendement des employés Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines lui, permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste

**Question (11) :**

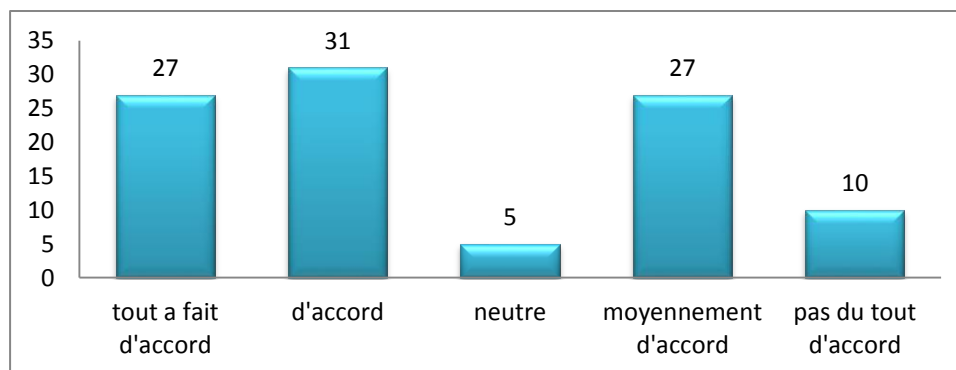
Dans la conception des formations, on définit la méthode pédagogique à appliquer, ainsi que penser le contenu des formations.

**Tab. 16 :** Conception et contenu de formation

Réponses des employés	Fréquence	Pourcentage
<b>tout à fait d'accord</b>	27	27%
<b>d'accord</b>	31	31%
<b>Neutre</b>	5	5%
<b>moyennement d'accord</b>	27	27%
<b>pas du tout d'accord</b>	10	10%

Source : Données de notre enquête.

**Fig.18 :** Conception et contenu de formation



Source : Données de notre enquête.

**Question (12) :**

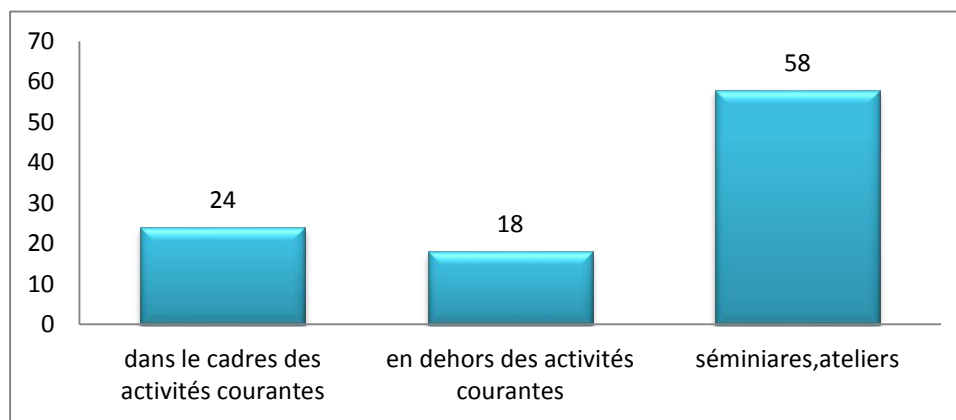
Pour vous la meilleure méthode pédagogique

**Tab. 17 :** Meilleure méthode pédagogique

<b>Meilleure méthode pédagogique</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
dans le cadre des activités courantes	24	24%
en dehors des activités courantes	18	18%
Séminaires, ateliers	58	58%

Source : Données de notre enquête.

**Fig. 19 :** Meilleure méthode pédagogique



Source : Données de notre enquête.

**Question (13) :**

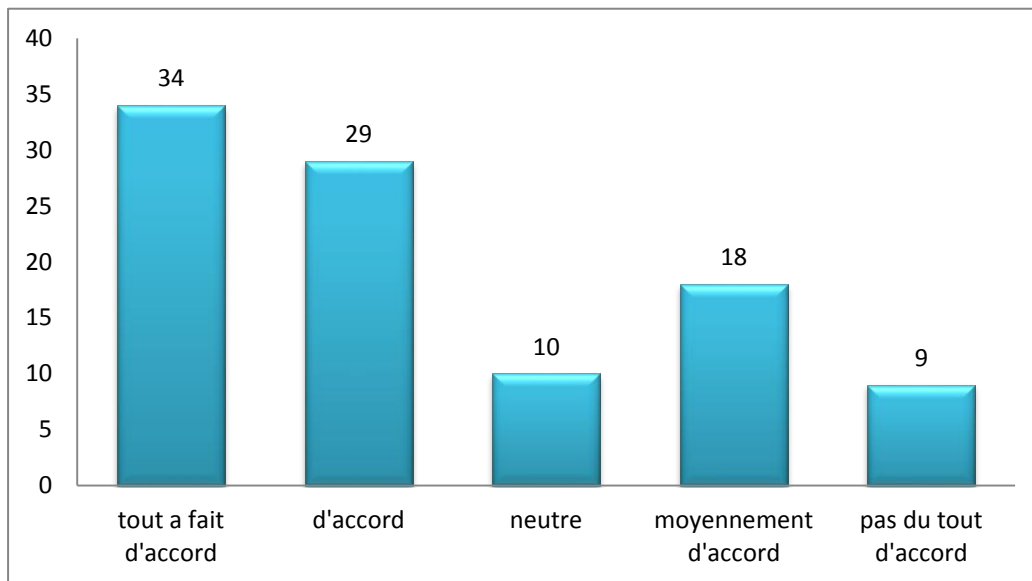
Dans le cadre de sa stratégie, l'entreprise adopte le perfectionnement professionnel (PF), qui vise l'adaptation permanente de l'employé à son poste de travail et lui permettre d'être toujours au fait des évolutions techniques, technologiques et de gestion.

**Tab. 18 :** Perfectionnement professionnel

<b>Réponses des employés</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>tout à fait d'accord</b>	34	34%
<b>d'accord</b>	29	29%
<b>Neutre</b>	10	10%
<b>moyennement d'accord</b>	18	18%
<b>pas du tout d'accord</b>	9	9%

Source : Données de notre enquête.

Fig. 20 : Perfectionnement professionnel



Source : Données de notre enquête.

Pour cette question 34% des interrogés ont répondu par tout à fait d'accord, 29% ont répondu par d'accord, 10% étaient neutres, 18% étaient moyennement d'accord et 9% n'étaient pas du tout d'accord.

De ces résultats on pourra déduire que l'entreprise adopte réellement ce mode d'apprentissage qui le perfectionnement professionnel tel stipulé dans la convention collective, ce mode représente pour elle un moyen d'adaptation permanente de l'employé à son poste de travail et lui permette d'être toujours au fait des évolutions techniques, technologiques et de gestion.

**Question (14) :**

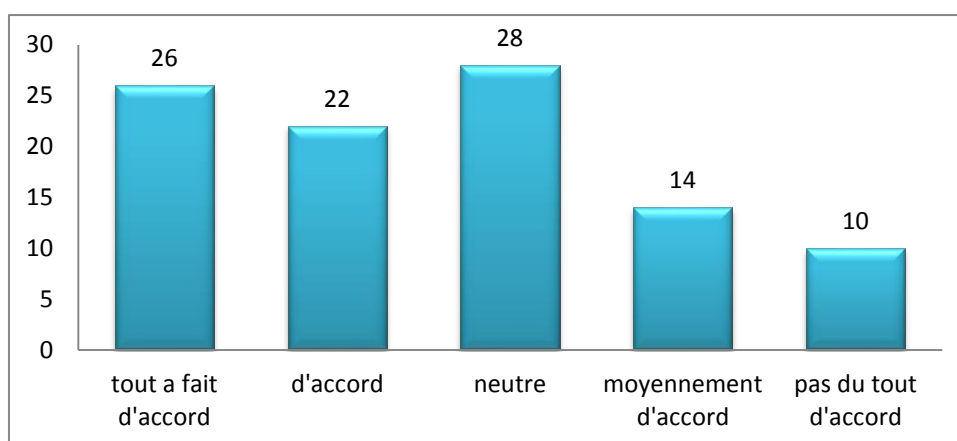
A l'issue d'une session de formation les employés sont évalués pour savoir leur degré d'apprentissage.

Tab. 19 : Evaluation de l'apprentissage

Réponses des employés	Fréquence	Pourcentage
tout a fait d'accord	26	26%
d'accord	22	22%
Neutre	28	28%
moyennement d'accord	14	14%
pas du tout d'accord	10	10%

Source : Données de notre enquête.

Fig. 21 : Evaluation de l'apprentissage



Source : Données de notre enquête.

26% de ceux qui ont répondu étaient tout à fait d'accord, 22% étaient d'accord, 28% étaient neutre, 14% étaient moyennement d'accord, 10% n'étaient pas du tout d'accord, A cela nous dirons que l'entreprise a le souci d'évaluer la qualité de chaque session de formation en questionnant ses employés sur leurs degré d'apprentissage, comme par exemple (es-ce qu'ils ont acquis de nouvelles connaissances susceptibles de leurs faciliter le travail ?, ou les formateurs étaient à la hauteur ? etc.).

Également, par la méthode de l'observation sur les lieux de travail, les supérieurs immédiats auront à évaluer et à déterminer si la formation a permis de résoudre les problèmes initiaux ou d'améliorer les compétences et les performances. Cette action permet de constater au quotidien le transfert des connaissances et l'utilisation des habiletés développées.

Mais toujours notre souci reste dans le fait que les réponses affirmatives à cette question demeure relativement faible (26% et 22%) et 28% dans le sens de la neutralité, c'est comme dire, certes cette évaluation se fait mais à un certain degré ?

**Question (15) :**

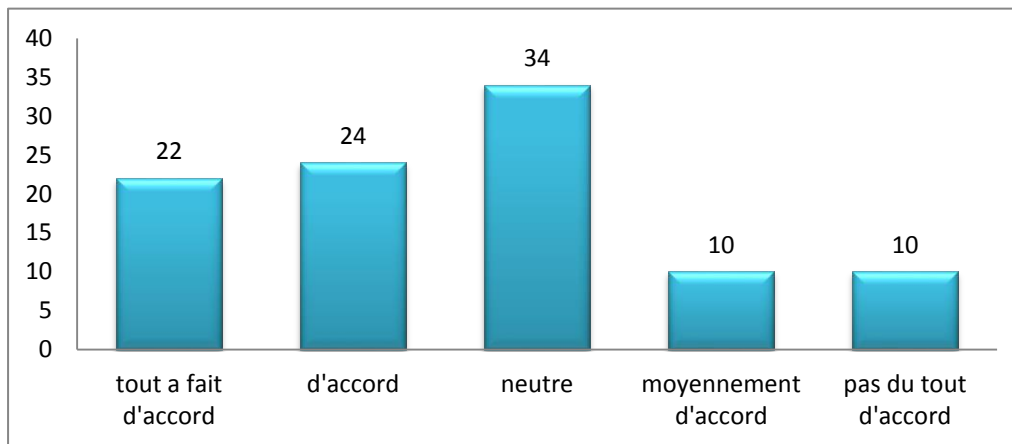
L'évaluation de post formation se fait à l'aide d'un rapport ou de grille d'évaluation.

**Tab. 20 :** L'évaluation de post formation

Réponses des employés	Fréquence	Pourcentage
<b>tout à fait d'accord</b>	22	22%
<b>d'accord</b>	24	24%
<b>Neutre</b>	34	34%
<b>moyennement d'accord</b>	10	10%
<b>pas du tout d'accord</b>	10	10%

Source : Données de notre enquête.

**Fig. 22 :** L'évaluation de post formation



Source : Données de notre enquête.

Selon les réponses 22% sont tout à fait d'accord, 24% sont simplement d'accord, 34% reste neutre, 10% d'entre eux sont moyennement d'accord, les 10% ne sont pas du tout d'accord. On peut remarquer d'après ces résultats qu'il existe une évaluation de post formation au sein de l'entreprise, c'est-à-dire qu'à l'issue de chaque session de formation,

des rapports d'activité sont transmis à la direction pour évaluer la qualité de l'activité de formation.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

**Question (16) :**

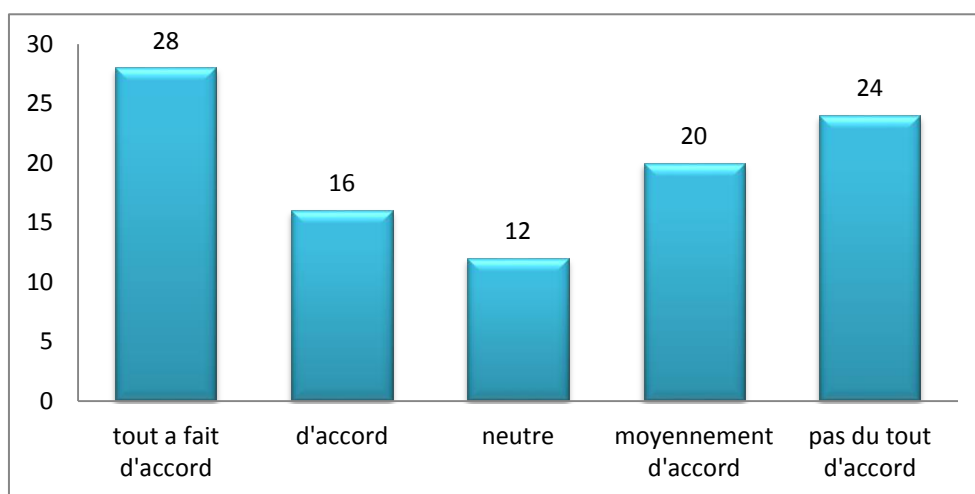
Pour vous le système d'évaluation au sein de l'entreprise se base sur des critères objectifs.

**Tab. 21 :** Système d'évaluation

Réponses des employés	Fréquence	Pourcentage
<b>tout à fait d'accord</b>	28	28%
<b>d'accord</b>	16	16%
<b>Neutre</b>	12	12%
<b>moyennement d'accord</b>	20	20%
<b>pas du tout d'accord</b>	24	24%

Source : Données de notre enquête.

**Fig. 23 :** Système d'évaluation



Source : Données de notre enquête.

De nos résultats on peut recueillir ce qui suit : 28% sont tout à fait d'accord, 16% sont d'accord, 12% étaient neutre, 20% étaient moyennement d'accord, les 24% qui restaient n'étaient pas du tout d'accord à cette question. Ce qui nous permet de déduire que l'évaluation du rendement des employés se fait d'une manière plus ou moins objective, à quelques employés prêt qui n'étaient pas du tout d'accord, faute d'informations peut être ou qui étaient mal évalués. Pour être claire, soulignons que L'évaluation du rendement est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé ,ainsi que celle du gestionnaire en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation. Ce moment donne l'occasion de souligner les points positifs tout en abordant également les éléments qui nécessitent une amélioration. L'employé souhaitera obtenir une reconnaissance de ses compétences et de ses efforts de même qu'une oreille attentive à ses idées.

**Question (17) :**

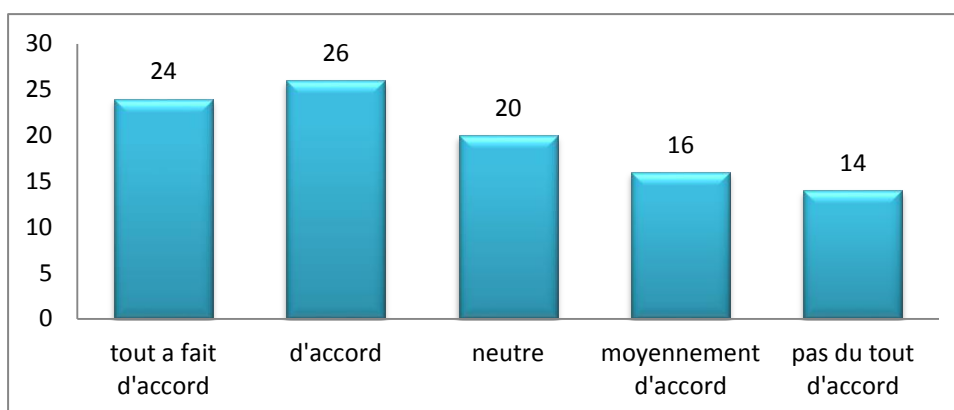
L'employé a une connaissance parfaite sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié.

**Tab. 22** : Connaissance de normes et critère d'appréciation

<b>Réponses des employés</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>tout a fait d'accord</b>	24	24%
<b>d'accord</b>	26	26%
<b>Neutre</b>	20	20%
<b>moyennement d'accord</b>	16	16%
<b>pas du tout d'accord</b>	14	14%

Source : Données de notre enquête.

Fig. 24 : Connaissance de normes et critère d’appréciation



Source : Données de notre enquête.

24% estiment qu'ils sont tout à fait d'accord pour cette question, 26% sont simplement d'accord, 20% demeurent neutres, 16% sont moyennement d'accord, par contre 14% estiment qu'ils ne sont pas du tout d'accord pour cette question. Ce qui nous amène à dire que ceux qui affirment, se situent entre 24% et 26%, donc l'entreprise en question arrive à informer l'employé sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié. Et cela est très important, car ce processus et entre autres a pour mission de corriger les écarts de performance de l'employé, par ce processus d'évaluation. Précisons que l'évaluation du rendement, c'est l'analyse de la performance de la progression professionnelle et personnelle. Avant tout, le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre sur les normes de rendement et les critères d'appréciation. Ces derniers sont définis de façon claire et réaliste dans la première phase du processus d'évaluation afin de pouvoir obtenir une appréciation fidèle. Il est conseillé de faire participer l'employé à son évaluation de rendement et ce, dès la première phase du processus.

**Question (18) :**

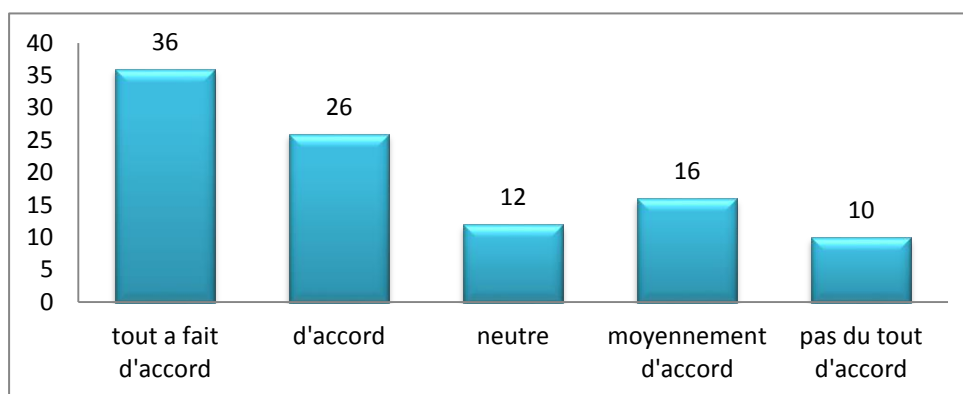
À l'issue d'une évaluation les résultats sont communiqués à l'employé.

Tab 23 : La communication des résultats d'évaluation

Réponses des employés	Fréquence	Pourcentage
<b>tout à fait d'accord</b>	36	36%
<b>d'accord</b>	26	26%
<b>Neutre</b>	12	12%
<b>moyennement d'accord</b>	16	16%
<b>pas du tout d'accord</b>	10	10%

Source : Données de notre enquête.

Fig. 25 : La communication des résultats d'évaluation



Source : Données de notre enquête.

36% des répondants dans cette question étaient tout à fait d'accord, 26 %d'entre eux étaient d'accord, 12% sont resté sans réponse, 16% étaient moyennement d'accord, par ailleurs 10% n'étaient pas du tout d'accord. Ce qui signifie que l'entreprise sonelgaz informe ses employés de leurs résultats à l'issue de chaque évaluation, en leurs remettant leurs fiche d'évaluation, bien sûr tout en leurs expliquant leurs points forts ainsi que leurs faiblesses, ceci leur permettra de se corriger a l'avenir en fonction des objectifs prédéfinis. Dans le cas où l'employé n'est pas satisfait des appréciations données par son évaluateur, un recours est rédigé par ce dernier en direction des responsables hiérarchiques pour rediscuter les divers points de son évaluation.

**Question (19) :**

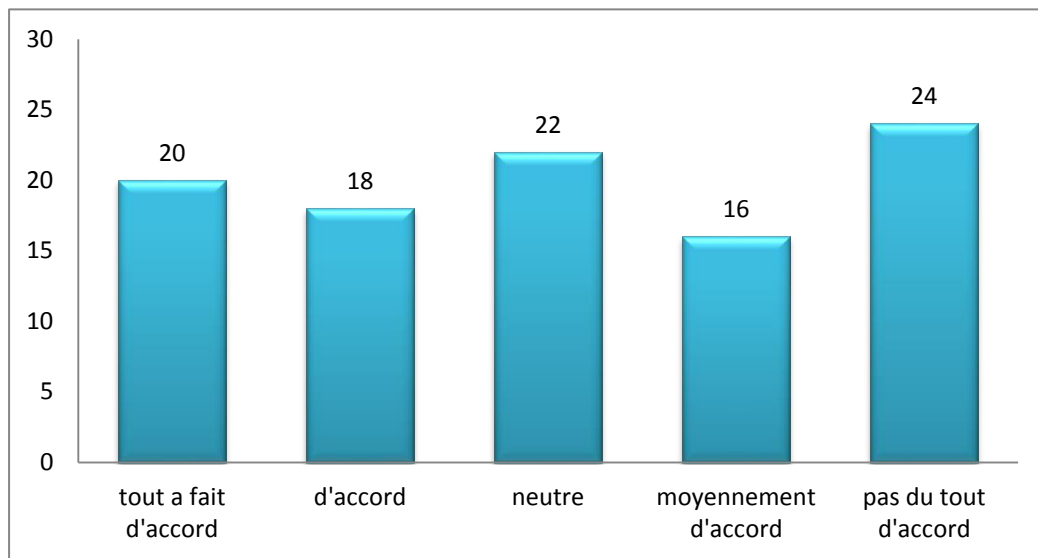
Pour son évaluation, l'employé a connaissance des objectifs à atteindre

Tab. 24 : Connaissance sur les objectifs

Réponses des employés	Fréquence	Pourcentage
tout à fait d'accord	20	20%
d'accord	18	18%
Neutre	22	22%
moyennement d'accord	16	16%
pas du tout d'accord	24	24%

Source : Données de notre enquête.

Fig. 26 : Connaissance sur les objectifs



Source : Données de notre enquête.

De cette question on déduit que 20% des interrogés répondent par tout à fait d'accord, 18% sont simplement d'accord, 22% reste neutre, 16% étaient moyennement d'accord, mais 24% n'étaient pas du tout d'accord. Ce qui veut dire pour nous que l'employé n'a pas une précision parfaite sur les objectifs à atteindre lors de son évaluation par ses supérieurs hiérarchiques, alors que dans un tel processus et d'après les spécialistes dans le domaine indiquent que l'échange dans le processus d'évaluation entre l'évaluateur (responsable direct ou superviseur) et l'évalué (employé) doit permettre à l'employé de participer et de collaborer activement à la démarche.

Pour susciter son engagement, il est important d'écouter ses idées. La rencontre doit se conclure par l'élaboration d'objectifs et d'engagements écrits, autant de la part de l'employé que du superviseur, en ce qui concerne les mesures de soutien mises à la disposition de l'employé. Le gestionnaire et l'employé discutent de façon continue de leurs contributions respectives à l'atteinte des objectifs fixés. De même, afin de mobiliser davantage l'employé, la démarche peut se faire ponctuellement mais de façon informelle.

**Question (20) :**

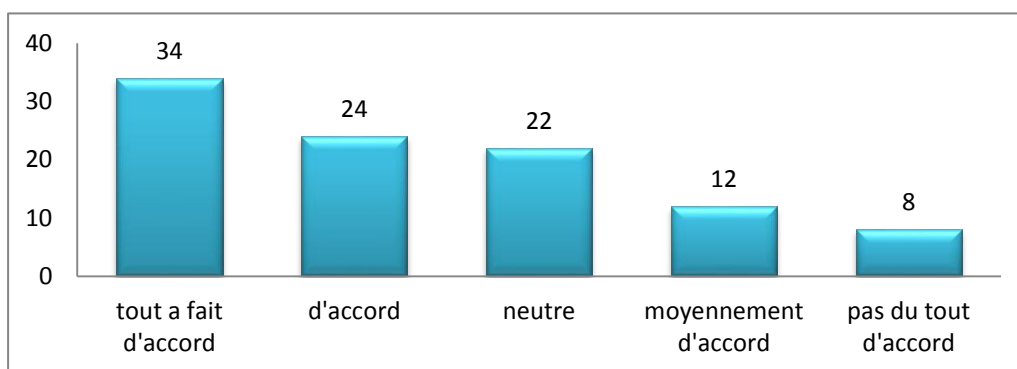
L'évaluation consiste aussi à évaluer les compétences et les connaissances de l'employé.

Tab. 25 : Evaluation des compétences et connaissance de l'employé

Réponses des employés	Fréquence	Pourcentage
<b>tout à fait d'accord</b>	34	34%
<b>d'accord</b>	24	24%
<b>Neutre</b>	22	22%
<b>moyennement d'accord</b>	12	12%
<b>pas du tout d'accord</b>	8	8%

Source : Données de notre enquête.

Fig. 27 : Evaluation des compétences et connaissance de l'employé



Source : Données de notre enquête.

**Question (21) :**

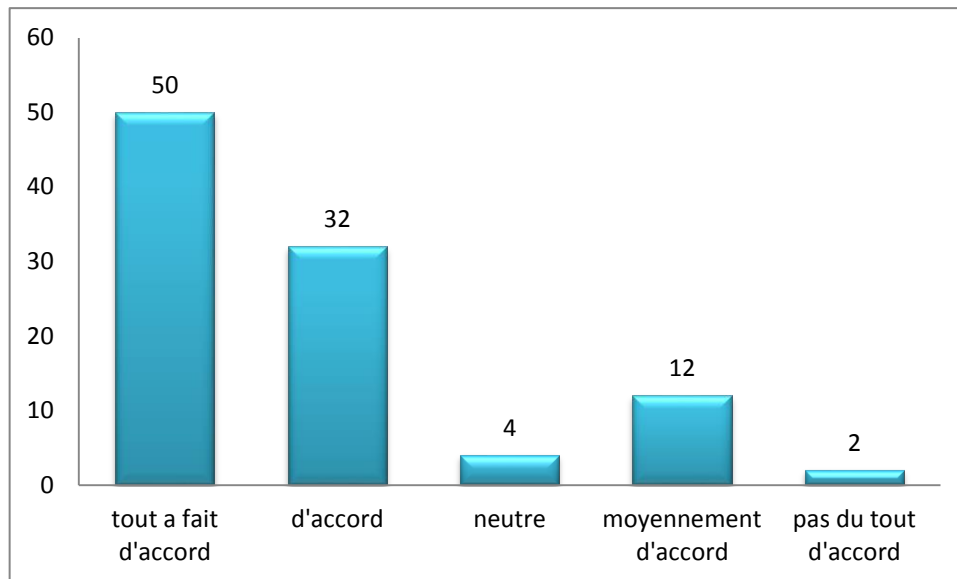
Pour identifier ses compétences l'entreprise procède à l'évaluation périodique de ses employés.

Tab. 26 : L'évaluation périodique des employés

Réponses des employés	Fréquence	Pourcentage
<b>tout a fait d'accord</b>	50	50%
<b>d'accord</b>	32	32%
<b>Neutre</b>	4	4%
<b>moyennement d'accord</b>	12	12%
<b>pas du tout d'accord</b>	2	2%

Source : Données de notre enquête

Fig. 28 : L'évaluation périodique des employés



Source : Données de notre enquête.

En observant les résultats obtenus, nous remarquons que 50% des répondants étaient tout à fait d'accord, 32% étaient d'accord, 4% étaient neutre, 12% étaient moyennement d'accord, et 2% n'étaient pas du tout d'accord. Ce qui signifie que pour identifier ses compétences l'entreprise en question procède à des sessions d'évaluation périodique de ses employés. En s'appuyant essentiellement sur des outils tels que l'entretien d'appréciation ou d'évaluation qui est en réalité un système d'appréciation qui permet d'évaluer la performance et les compétences du salarié. Des témoignages en marge du questionnaire qu'on avait distribué nous ont révélé que cet entretien effectué par les responsables directs, est généralement élaboré annuellement, mais selon l'activité de l'entreprise, il peut être semestriel ou trimestriel. La littérature relative à ce domaine nous confirme que l'entreprise peut aussi recourir à l'évaluation du potentiel qui en général peut se définir comme l'ensemble des compétences que possède en puissance une personne mais qu'elle n'a pas encore mis en pratique. L'évaluation de potentiel est un outil essentiel en matière de gestion, d'optimisation des talents et de recrutement de personnel efficace. Ainsi, l'évaluation de potentiel permet aux entreprises d'établir un pronostic d'évolution pour un collaborateur. Elle est basée sur l'évaluation de compétences au regard d'un ou plusieurs environnements potentiels. Elle peut permettre également de positionner plusieurs personnes par rapport à un objectif de promotion interne. L'entreprise pourra aussi limiter ses risques d'erreurs en basant ses décisions sur des éléments fiables et étayés.

**Question (22) :**

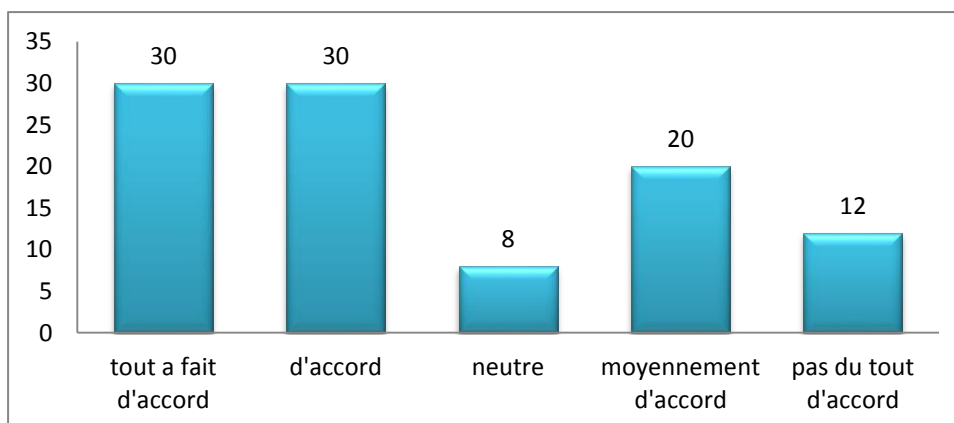
Pour répertorier ses compétences et dans le cadre de sa GPEC, l'entreprise détient un référentiel de compétences.

**Tab. 27 :** Référentiel de compétences

Réponses des employés	Fréquence	Pourcentage
<b>tout à fait d'accord</b>	30	30%
<b>d'accord</b>	30	30%
<b>Neutre</b>	8	8%
<b>moyennement d'accord</b>	20	20%
<b>pas du tout d'accord</b>	12	12%

Source : Données de notre enquête.

**Fig. 29 :** Référentiel de compétences



Source : Données de notre enquête.

30% répondent par tout à fait d'accord, 30% sont d'accord, 8% sont neutre, 20% sont moyennement d'accord, 12% ne sont pas du tout d'accord. Ceci, confirme l'existence d'un référentiel de compétences au sein de l'entreprise.

Précisons que, Le référentiel de compétences constitue le premier outil de la GPEC. Le référentiel doit être structuré autour des domaines clés du métier, il ne doit pas comprendre plus de dix situations professionnelles. Il ne doit pas être trop complexe et rester facilement compréhensible et appropriable par les personnes concernées, la mise en place d'un tel outil (référentiel de compétences) permet d'avoir une vision globale des compétences

détenues. Il permet de repérer rapidement les degrés de polyvalence, de détecter les points critiques et de prévoir des actions correctives.

**Question (23) :**

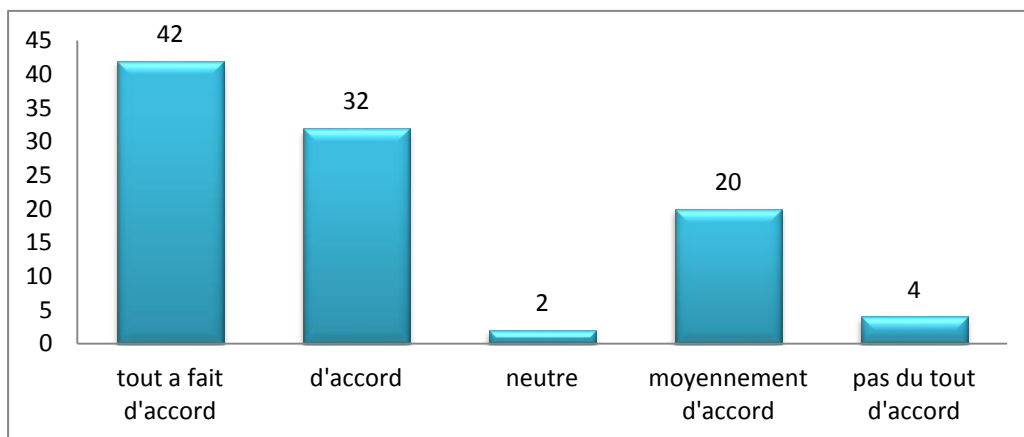
Dans le cadre de sa GPEC l'entreprise s'intéresse à la recherche et à la prospection des meilleures compétences lors des recrutements.

**Tab. 28 :** La recherche et à la prospection des meilleures compétences lors des recrutements.

Réponses des employés	Fréquence	Pourcentage
<b>tout à fait d'accord</b>	42	42%
<b>d'accord</b>	32	32%
<b>Neutre</b>	2	2%
<b>moyennement d'accord</b>	20	20%
<b>pas du tout d'accord</b>	4	4%

Source : Données de notre enquête.

**Fig. 30 :** La recherche et à la prospection des meilleures compétences lors des recrutements.



Source : Données de notre enquête.

Selon les résultats à cette question, nous remarquons que 42% sont tout à fait d'accord, 32% sont d'accord, 2% neutre, 20% sont moyennement d'accord, et 4% ne sont pas du tout d'accord. Pour l'entreprise le recrutement consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande de travail des candidats pour un meilleur placement. Mais recruter un futur collaborateur est un acte managérial important. Surtout s'il s'agit de répondre à une exigence stratégique (GPEC). Néanmoins, bien souvent, les responsables de cette opération s'appuient davantage sur un ressenti ou "feeling" plutôt que sur des

compétences en lien avec le poste recherché De ce fait les managers d’approfondir les séquences critiques de l’entretien pour objectiver leurs décisions. Ils pourront expérimenter de nouvelles techniques de questionnement pour valider les compétences et creuser la motivation des candidats et repérer leurs filtres personnels dans l’évaluation des candidats.

**Question (24) :**

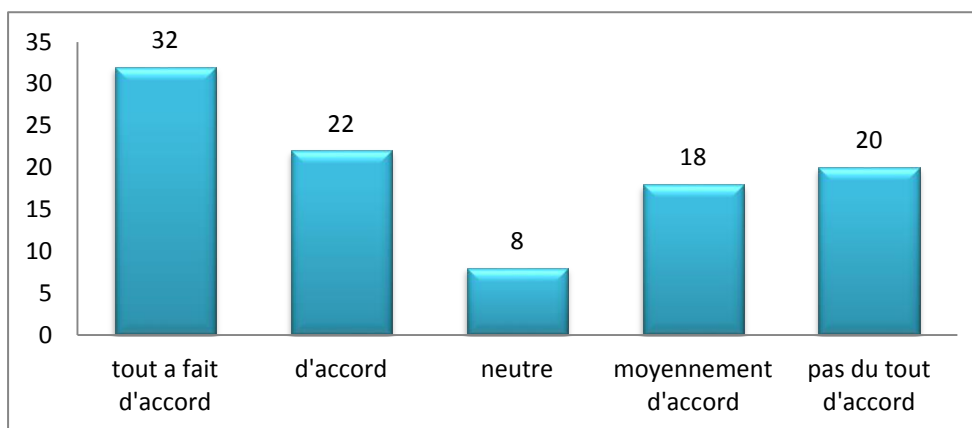
Pour vous, la GPEC ne constitue en aucun cas une menace pour les salariés, mais au contraire c’est une bonne chose.

**Tab. 29** : GPEC menace ou bonne chose

Réponses des employés	Fréquence	Pourcentage
<b>tout à fait d'accord</b>	32	32%
<b>d'accord</b>	22	22%
<b>Neutre</b>	8	8%
<b>moyennement d'accord</b>	18	18%
<b>pas du tout d'accord</b>	10	10%

Source : Données de notre enquête.

**Fig. 31** : GPEC menace ou bonne chose



Source : Données de notre enquête.

Pour cette question 32% des employés ont été tout à fait d’accord, 22% étaient seulement d’accord, 8% de ceux-ci avaient une position neutre, 18% étaient moyennement d’accord, en revanche 20% n’étaient pas du tout d’accord.

Ce qui explique pour nous que les employés interrogé ne voit aucune menace pour eux dans la pratique d'une telle démarche au sein de leurs entreprise c'est parce qu'ils voient peut être en elle un outil de management qui leurs permet de les encourager au quotidien, d'apprécier leurs travail et de renforcer leurs compétences et motivation à partir de situations connues et en fixant des objectifs réalisables qui leurs permettent d'avancer dans le professionnalisme et d'être en progression continue.

### 1.3 Test de fiabilité

En ce qui concerne le test de fiabilité notre choix s'est porté sur l'indice alpha de Cronbach et la corrélation de Pearson.

#### a) Indice alpha de Cronbach

L'alpha de Cronbach est un indice statistique variant entre 0 et 1 qui permet d'évaluer d'homogénéité (la consistance ou cohérence interne) d'un instrument d'évaluation ou de mesure composé par un ensemble d'item (questions).

#### ➤ Interprétation des résultats :

Dans la pratique, on considère généralement que :

- L'homogénéité de l'instrument est satisfaisante lorsque la valeur du coefficient est égale ou supérieure à 0.80.
- L'homogénéité de l'instrument n'est pas satisfaisante lorsque la valeur du coefficient est inférieure à 0.80.

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,991	24

Alpha de Cronbach = 0,991 > 0,8 donc le résultat satisfaisant.

**b) Corrélations de Pearson**

La corrélation est une quantification de la relation linéaire entre des variables continues. Le calcul du coefficient de corrélation de Pearson repose sur le calcul de la covariance entre deux variables continues. Le coefficient de corrélation est en fait la standardisation de la covariance. Cette standardisation permet d'obtenir une valeur qui variera toujours entre -1 et +1, peu importe l'échelle de mesure des variables mises en relation.

➤ **Interprétation du coefficient de corrélation de Pearson :**

Corrélation	Négative	Positive
Faible	de -0,5 à 0,0	de 0,0 à 0,5
Forte	de -1,0 à -0,5	de 0,5 à 1,0

- r de -1.0 à -0.5 une forte corrélation négatif.
- r de -0.5 à 0.0 faible corrélation négatif.
- r de 0.0 à 0.5 faible corrélation positif.
- r de 0.5 à 1.0 forte corrélation positif.

➤ **Matrice de corrélation**

		Recrutement	Formation	Evaluation	GPEC
recrutement	Corrélation de Pearson	1	,943	,928	,954
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100
Formation	Corrélation de Pearson	,943	1	,900**	,946
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100
Evaluation	Corrélation de Pearson	,928	,900	1	,907
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100
GPEC	Corrélation de Pearson	,954	,946**	,907**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

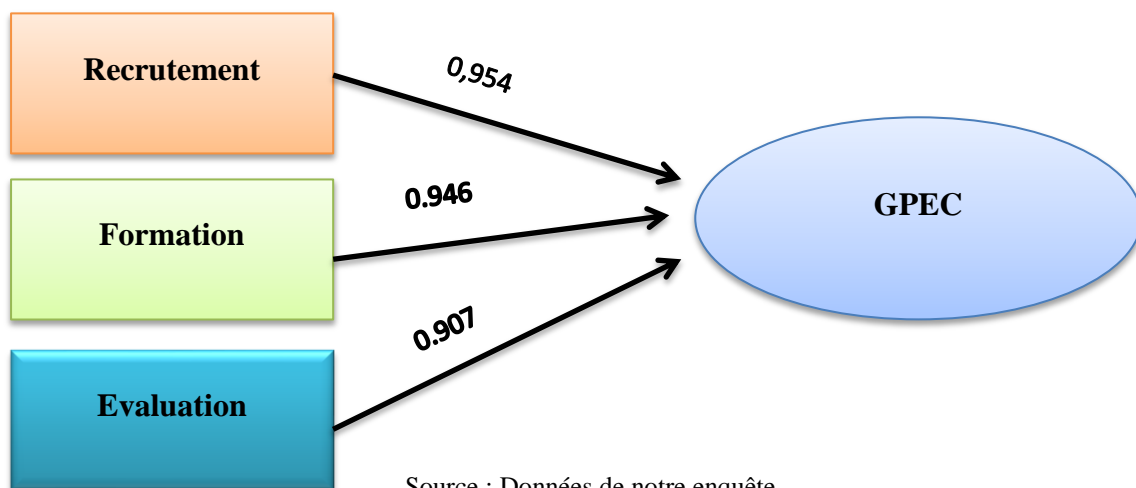
Tab. 30 : corrélation entre les variables indépendantes et la variable dépendante.

Rubrique	Recrutement	Formation	Evaluation
GPEC	,954	,946	,907
Corrélation de Pearson	,000	,000	,000
Sig. (bilatérale)	100	100	100

Ce que nous remarquons dans les résultats, c'est l'existence d'une corrélation forte et significative entre les différents axes de notre étude à savoir : le recrutement, la formation continue et l'évaluation par rapport à la GPEC. Ainsi les coefficients de corrélation relatifs sont de l'ordre de :

- 0.954 pour le recrutement par rapport à la GPEC ce qui signifie une forte corrélation positif.
- 0.946 pour la formation par rapport à la GPEC ce qui signifie une forte corrélation positif.
- 0.907 pour l'évaluation par rapport à la GPEC ce qui signifie une forte corrélation positif.

Fig. 32 : schéma de corrélation entre les variables indépendante et la variable dépendante



### 1.4 Test des hypothèses

#### 1.4.1 Modèle proposé d'Andrew HAYES

Dans la démarche précédente (descriptive), nous avons testé la relation partielle entre les différents axes à savoir le **recrutement**, la **formation continue** et **l'évaluation par rapport à la GPEC**, sans pour autant prendre en considération les effets direct et indirect de chaque variable sur chacune des autres variables en utilisant une médiation.

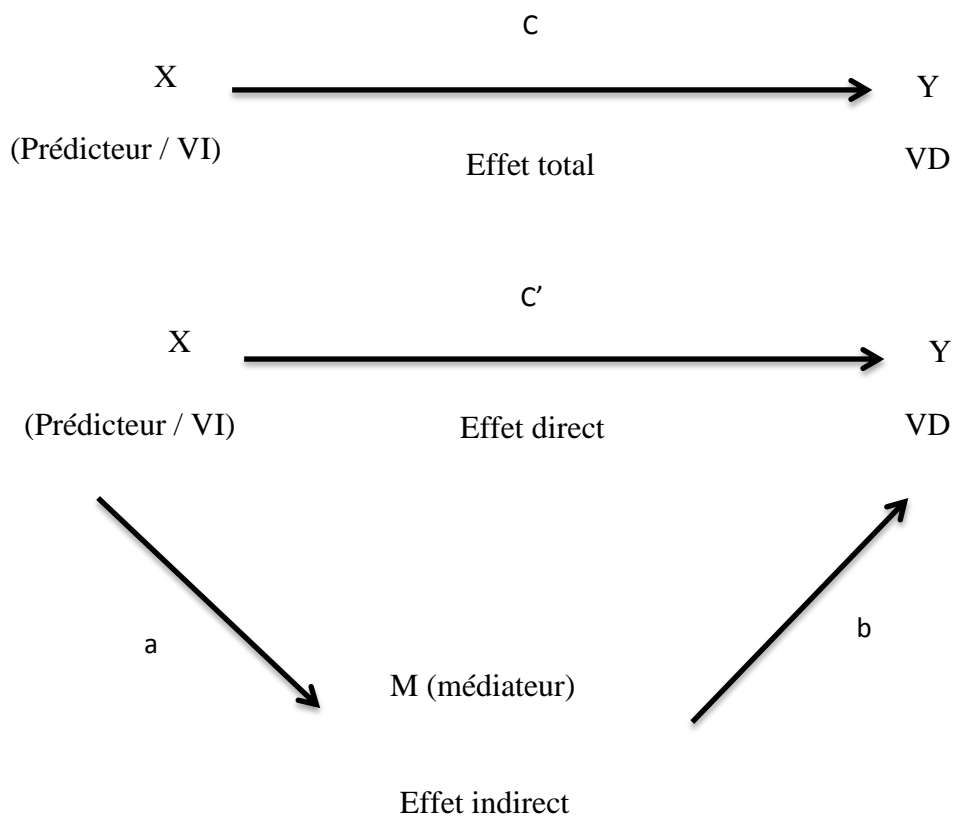
Expliquons un peu ce que signifie la médiation : Un médiateur est une variable qui représente le mécanisme par lequel la Variable indépendante (V.I.) affecte la variable dépendante (V.D.). C'est-à-dire que la variable médiatrice explique la relation entre la V.I. et la V.D.

- On reconnaît un effet de médiation lorsqu'on a des questions utilisant les termes «pourquoi» et « comment ».
- Selon certains auteurs, on introduit généralement un médiateur lorsqu'il y a un lien fort entre le prédicteur (V.I.) et la V.D. Le but est d'expliquer la force de ce lien.

Il y a 3 étapes principales à effectuer pour tester un effet de médiation:

- Montrer que la V.I. (prédicteur) affecte la V.D. (résultat). C'est le chemin c.
- Montrer que la V.I. (prédicteur) affecte le médiateur. C'est le chemin a.
- Montrer que le médiateur affecte la V.D. (résultat). C'est le chemin b.

**Fig. 33** : Schéma du modèle



➤ **Interprétation des résultats :**

Si  $p \leq 0.05$  le résultat est significatif.

Si  $p > 0.05$  le résultat est non-significatif

Nous avons construit deux modèles :

**1.4.2 Modèle 1 : GPEC-Recrutement-Formation**

Les variables du premier modèle sont :

- ✓ La GPEC variable dépendante.
- ✓ La formation variable indépendante.
- ✓ Le recrutement variable médiatrice.

Run MATRIX procedure:

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3
*****

                Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.           www.afhayes.com
                Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

*****
*
Model = 4
  Y = GPEC (variable dépendante)
  X = formation (variable indépendante)
  M = recruitment

Sample size
      100

*****
*
Outcome: recruitment

Model Summary
      R          R-sq          MSE          F          df1          df2          p
      ,9434      ,8900      ,1902      792,7426      1,0000      98,0000      ,0000

Model
      coeff          se          t          p          LLCI          ULCI
constant      ,3071      ,1278      2,4029      ,0181      ,0535      ,5608
format      ,8997      ,0320      28,1557      ,0000      ,8363      ,9631

*****
*
Outcome: GPEC

Model Summary
      R          R-sq          MSE          F          df1          df2          p
      ,9640      ,9293      ,1434      637,9350      2,0000      97,0000      ,0000

Model
      coeff          se          t          p          LLCI          ULCI
constant      -,3825      ,1142      -3,3495      ,0012      -,6092      ,1559
recrutem      ,6105      ,0877      6,9608      ,0000      ,4365      ,7846
format      ,4228      ,0837      5,0540      ,0000      ,2567      ,5888
```

```

***** TOTAL EFFECT MODEL
*****
Outcome: GPEC

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,9455      ,8941      ,2128      826,9818      1,0000      98,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      -,1950      ,1352      -1,4423      ,1524      -,4633      ,0733
format      ,9721      ,0338      28,7573      ,0000      ,9050      1,0392

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS
*****

Total effect of X on Y
      Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
      ,9721      ,0338      28,7573      ,0000      ,9050      1,0392

Direct effect of X on Y
      Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
      ,4228      ,0837      5,0540      ,0000      ,2567      ,5888

Indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
recrutem      ,5493      ,0603      ,4420      ,6816

Normal theory tests for indirect effect
      Effect      se      Z      p
      ,5493      ,0813      6,7534      ,0000
    
```

En premier lieu on doit montrer que la variable indépendante (formation) a un impact significatif sur la variable médiatrice (recrutement).

Ceci pourrait être démontré par un (coefficient de régression  $a=0,8997$  ;  $sa=0.0320$ , T de Student  $=28.15$ ,  $p= 0.00<0.05$ ) avec un intervalle de confiance allant de  $0,8363$  à  $0.9631$ .  $p= 0.00<0.05$  **donc significatif.**

En deuxième lieu, nous allons tester la relation entre d’une part la variable indépendante formation et d’autre part la variable dépendante GPEC, en ajoutant la variable médiatrice de recrutement.

Les résultats de cette analyse montrent que la GPEC comme variable dépendante est positivement et significativement influencée par le recrutement démontré par un (coefficient de régression  $b = 0.6105$  ;  $Sb = 0.0877$ , T de Student  $= 6,96$ ),  $p= 0.00<0.05$  avec un intervalle de confiance allant de  $0.4365$  à  $0.7846$ .

$p= 0.00<0.05$  **donc significatif.**

1.4.3 Modèle 2 : GPEC-Evaluation-Formation

Les variables du premier modèle sont :

- La GPEC variable dépendante.
- La formation variable indépendante.
- Le recrutement variable médiatrice.

Run MATRIX procedure:

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3
*****

                Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.          www.afhayes.com
                Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

*****
*
Model = 4
  Y = GPEC
  X = format
  M = évalua

Sample size
      100

*****
*
Outcome: évalua

Model Summary
      R          R-sq          MSE          F          df1          df2          p
      ,8995      ,8092      ,2874      415,4980      1,0000      98,0000      ,0000

Model
      coeff          se          t          p          LLCI          ULCI
constant      ,3694      ,1571      2,3511      ,0207      ,0576      ,6812
format      ,8007      ,0393      20,3838      ,0000      ,7227      ,8786

*****
*
Outcome: GPEC

Model Summary
      R          R-sq          MSE          F          df1          df2
p
      ,9542      ,9106      ,1815      493,7113      2,0000      97,0000
,0000

Model
      coeff          se          t          p          LLCI          ULCI
constant      -,3205      ,1284      -2,4968      ,0142      -,5752      -,0657
évalua      ,3396      ,0803      4,2299      ,0001      ,1803      ,4989
format      ,7002      ,0715      9,7977      ,0000      ,5583      ,8420

***** TOTAL EFFECT MODEL
*****
Outcome: GPEC
```

```

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,9455      ,8941      ,2128      826,9818      1,0000      98,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      -,1950      ,1352      -1,4423      ,1524      -,4633      ,0733
format      ,9721      ,0338      28,7573      ,0000      ,9050      1,0392

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS
*****

Total effect of X on Y
      Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
      ,9721      ,0338      28,7573      ,0000      ,9050      1,0392

Direct effect of X on Y
      Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
      ,7002      ,0715      9,7977      ,0000      ,5583      ,8420

Indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
évalua      ,2719      ,0589      ,1670      ,3964

Normal theory tests for indirect effect
      Effect      se      Z      p
      ,2719      ,0657      4,1369      ,0000
    
```

En premier lieu on doit montrer que la variable indépendante (formation) a un impact significatif sur la variable médiatrice (évaluation).

Ceci pourrait être démontré par un (coefficient de régression  $a=0,8007$  ;  $sa=0.0393$ , T de Student= $20,38$ ,  $p= 0.00 < 0.05$ , avec un intervalle de confiance allant de  $0,7227$  à  $0,8786$ ).

$p= 0.00 < 0.05$  **donc significatif.**

En deuxième lieu, nous allons tester la relation entre d'une part la variable indépendante formation et d'autre part la variable dépendante GPEC, en ajoutant la variable médiatrice de l'évaluation.

Les résultats de cette analyse montrent que la GPEC comme variable dépendante est positivement influencé par l'évaluation démontré par un (coefficient de régression  $b=0.3396$ ,  $Sb=0.0803$ , T de Student= $4,2299$ ,  $p= 0,00 < 0.05$ ), avec un intervalle de confiance allant de  $0,1803$  à  $0,4989$ .

$p= 0.00 < 0.05$  **donc significatif.**

### 2. Discussions et résultats

#### 2.1 Interprétation des résultats

##### a) Modèle 1 : GPEC-Recrutement-Formation

###### ✓ Effet total (effet direct et effet indirect)

L'**effet total** de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC, donc comme nous le voyons sur la matrice (ci-dessus), la signification de cet effet se confirme par les résultats suivants :

(Effect = 0.9721 soit 97,21%, T=28, 75,  $p=0.00<0.05$ )

$p=0.00<0.05$  donc cet effet est **significatif**.

Mais rappelons que l'effet total est divisé en deux parties distincts à savoir ;

**Effet direct** de X sur Y c'est-à-dire l'effet direct de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC.

**Effet indirect** de X sur Y c'est-à-dire l'effet indirect de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC, en introduisant la variable médiatrice recrutement.

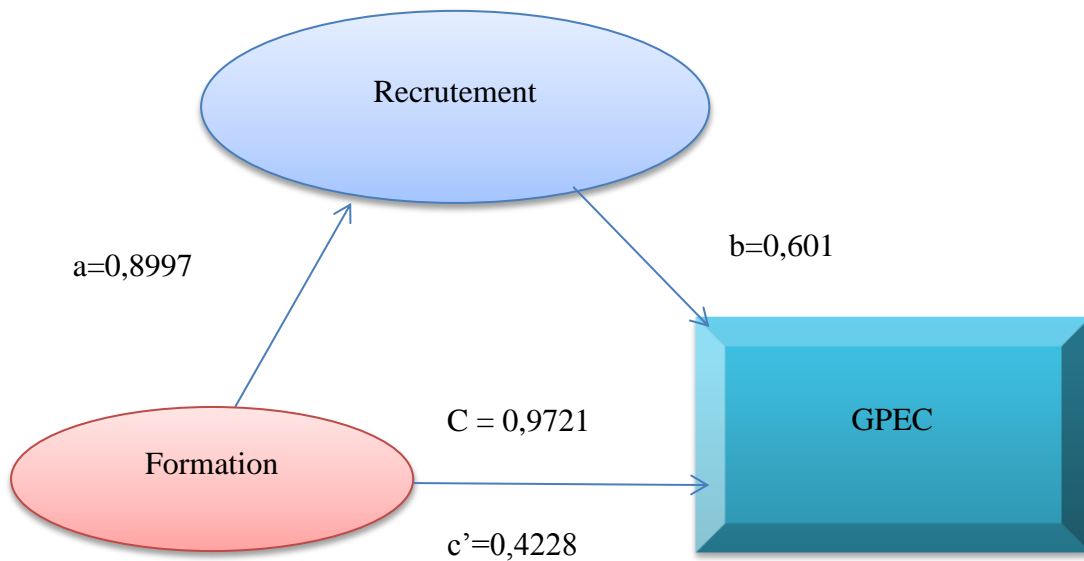
- **Pour l'effet direct** de X sur Y a été testé par les paramètres suivants : (effect= 0,4228, ratio de student t= 5,0540,  $p=0.00<0.05$ )

$p=0.00<0.05$  donc cet effet est **significatif**.

- **Concernant l'effet indirect** de X (formation) sur Y(GPEC), en introduisant M (recrutement) comme variable médiatrice, il a été aussi testé par les paramètres suivants : (effet = 0.5493, Boot SE=0.0605, Boot LLCI=0.4406, Boot ULCI=0,6732  $p=0.00<0.05$ ).

$p=0.00<0.05$  donc cet effet est **significatif**.

Fig.34 : Modèle GPEC-Recrutement-Formation



Source : Données de notre enquête.

**b) Modèle 2 : GPEC-Evaluation-Formation**

✓ **Effet total (effet direct et effet indirect) :**

Notre analyse à ce stade de l'étude consiste à tester l'effet total de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC, donc comme nous le voyons sur la matrice (ci-dessus), la signification de cet effet se confirme par les résultats suivants : (effect=0.9721 soit 97,21%,  $T=28,75$ ,  $p=0.00 < 0.05$ )

$p=0.00 < 0.05$  **donc cet effet est significatif.**

Mais rappelons que l'effet total est divisé en deux parties distincts à savoir ;

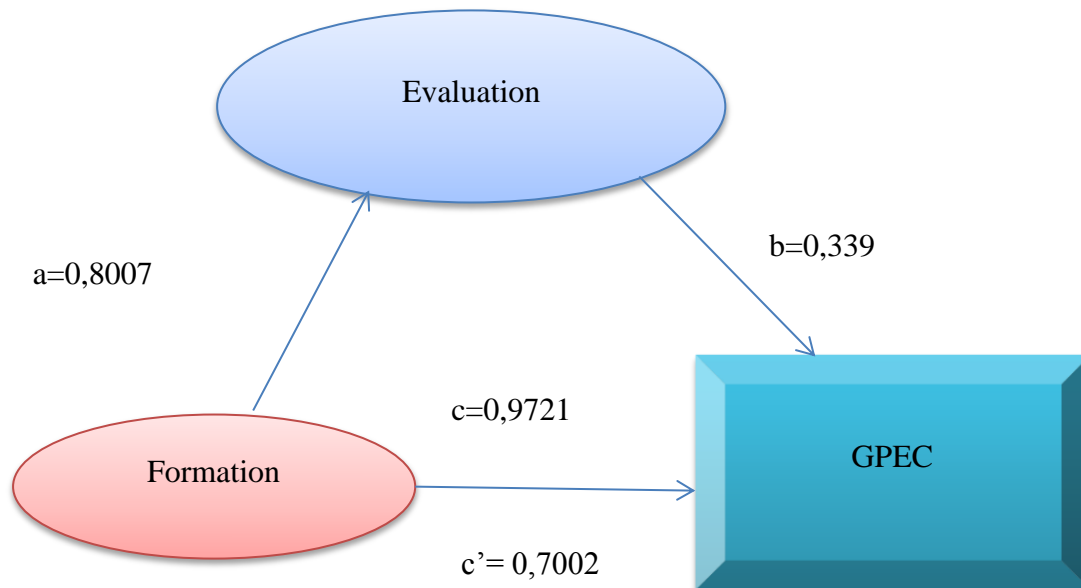
- effet direct de X sur Y c'est-à-dire l'effet direct de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC.
- effet indirect de X sur Y c'est-à-dire l'effet indirect de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC, en introduisant la variable médiatrice (Evaluation).
  - Pour l'effet direct de X sur Y a été testé par les paramètres suivants : (effect= 0,7002, ratio de student  $t=9,797$ ,  $p=0.00 < 0.05$ ).

$p=0.00 < 0.05$  **donc cet effet est significatif.**

- Concernant l'effet indirect de X (formation) sur Y(GPEC), en introduisant M (évaluation) comme variable médiatrice, il a été aussi testé par les paramètres suivants : (effet=0.2719, Boot SE=0.0588, Boot LLCI=-0.1653, Boot ULCI=0.3965,  $p=0.00 < 0.05$ ).

$p=0.00 < 0.05$  donc cet effet est significatif.

Fig.35 : modèle GPEC-Evaluation-Formation



Source : Données de notre enquête.

## 2.2 Validation des hypothèses

Notre problématique de départ se voulait de savoir comment l'entreprise peut-elle renforcer ses compétences à travers une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en prenant comme lieu d'étude pratique la Sonelgaz d'Es-senia.

Au départ et afin de pouvoir répondre à cette problématique, nous avons procédé à une enquête réalisée auprès des employés de la Sonelgaz de la ville de Saida, elle consistait à leur présenter un questionnaire nous permettant de recueillir le maximum d'informations sur les représentations que se font ces derniers quant au renforcement des compétences à travers une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Ainsi, les données sur lesquelles se fonde cette étude ont été recueillies dans le cadre d'un questionnaire distribué de main propre, aux employés de niveau maîtrise et cadres, cette

action avait pour objectif d'évaluer la politique de la formation continue au sein de l'entreprise comme principal axe de développement et de renforcement des compétences, le recrutement comme un des canaux et moyen d'acquisition des compétences, et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences dans celle-ci, et enfin le système d'évaluation représentant ainsi le moyen pour identifier et définir les compétences au sein de l'entreprise.

Pour cette étude, nous avons tenté d'adopter une étude statistique descriptive en utilisant les différents indicateurs de statistiques et les tests des hypothèses élaborées par la problématique posée. Ensuite nous avons procédé dans un premier temps, à mener une analyse confirmatoire consistant dans l'essentiel à tester notre modèle par l'utilisation du logiciel SPSS V.22 avec le macro (d'Andrew Hayes), et enfin valider les hypothèses de notre recherche dans un second temps.

A travers les paramètres estimés sous SPSS (macro Andrew Hayes), et pour les liens entre la GPEC et les construits à savoir (recrutement-formation-évaluation) simultanément, notre étude a été analysée et interprétée à travers Un test de médiation avec la détermination de l'effet direct et indirect.

Et comme précédemment mentionné et afin de répondre à notre problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** La formation continue comme outil de développement des compétences a une influence positive sur la réussite d'une démarche de GPEC.

✓ **Commentaire sur l'hypothèse 1 :**

Le modèle que nous avons utilisé en l'occurrence les tests des effets de médiation, nous a mené à l'introduction des activités respectives du Recrutement et de l'évaluation comme variables médiatrices, un choix que nous avons fait, du fait de leur relation étroite avec d'une part la formation comme moyen de développement et renforcement des compétences et la GPEC comme démarche et objectif à atteindre par l'entreprise,

Cette tentative nous a permis, d'affiner encore cette relation, ainsi les deux concepts peuvent faire office de variables médiatrices afin d'expliquer comment cette influence se déroule.

**Hypothèse 2 :** Le recrutement comme médiateur, affecte l'influence positive que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC.

✓ **Commentaire sur l'hypothèse 2 :**

Les résultats nous confirment une significativité de l'effet direct de la formation continue sur la GPEC, on remarque aussi à l'issue des résultats obtenus et des analyses faites, qu'il existe une signification d'un effet indirect de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC.

Cela signifie qu'il existait un effet total entre la formation et la GPEC avant l'introduction de la variable médiatrice recrutement.

Par ailleurs, l'ajout de la variable médiatrice « recrutement » n'a pas engendré une non significativité.

De là, on rejette l'hypothèse nulle, et on accepte l'hypothèse de significativité :

**H1=** Le recrutement comme médiateur, affecte l'influence positive que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC, autrement dit il existe un effet indirect entre la formation et la GPEC en introduisant le recrutement comme variable médiatrice.

**Hypothèse 3 :** L'évaluation comme médiateur, affecte l'influence positive que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC.

✓ **Commentaire sur l'hypothèse 3 :**

Les résultats nous confirment une significativité de l'effet direct de la formation continue sur la GPEC, on remarque aussi à l'issue des résultats obtenus et des analyses faites, qu'il existe une signification d'un effet indirect de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC.

Cela signifie qu'il existait un effet total entre la formation et la GPEC avant l'introduction de la variable médiatrice recrutement.

Par ailleurs, l'ajout de la variable médiatrice « évaluation » n'a pas engendré une non significativité.

De là, on rejette l'hypothèse nulle, et on accepte l'hypothèse de significativité :

**H2=** Le recrutement comme médiateur, affecte l'influence positive que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC, autrement dit il existe un effet indirect entre la formation et la GPEC en introduisant le recrutement comme variable médiatrice.

# **CONCLUSION**

Face au défi majeur qui est les investissements en matière de formation, doivent impérativement répondre à une exigence d'efficacité dans le sens où cette action doit assurer une adéquation entre les programmes et profils de formation et les exigences d'employabilité.

Ces évolutions n'ont pas été sans effets sur la perception de la gestion des ressources humaines dans certaines entreprises publiques algériennes et se sont naturellement accompagnées d'un renouvellement de la pensée autour d'une mise en place d'une stratégie autour de leurs emplois et compétences, par la mise en place d'un dispositif appelé gestion prévisionnel des emplois et compétences.

C'est dans ce contexte-là, nous avons abordé la question du renforcement des compétences à travers une GPEC, dans une étude menée au sein de Sonelegaz de la wilaya de Saïda.

Ce dispositif (GPEC) a été introduit dans le cadre de la convention collective du Groupe SONELGAZ spa (Alger), en septembre 2006, elle a été signée conjointement par le groupe SONELGAZ (spa) représenté par son Président Directeur Général, en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés, d'une part, et la Fédération Nationale des Travailleurs des Industries Electriques et Gazières de l'UGTA, représentée par son Secrétaire Général, d'autre part.

Cette convention contribue, par une approche intégrée, à insérer la politique des ressources humaines dans la stratégie globale du Groupe et de son organisation. Dans cette perspective, la convention collective de rang supérieur<sup>1</sup>, fait référence à la disponibilité des ressources et à leur meilleure utilisation possible, en vue d'une performance optimale et consacre des formes de reconnaissance commune, par la rémunération et les autres droits sociaux.

C'est à travers cette approche de gestion du patrimoine des compétences que la convention collective de rang supérieur du Groupe SONELGAZ est mise en œuvre, pour garantir à l'ensemble du Groupe une cohésion, au service de stratégies globales.

Notre thèse a eu pour objectif de répondre à la question de recherche :

« Comment l'entreprise peut-elle renforcer ses compétences à travers une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences »

Pour conclure on commencera par l'analyse des trois hypothèses proposées afin de guider ce travail :

- ✓ **Pour la première hypothèse** : « La formation continue comme outil de développement des compétences a une influence positive sur la réussite d'une démarche de GPEC. »

En ce qui concerne la relation globale entre la formation et la GPEC, on peut conclure que, pour cet ensemble de données, une relation de ce type existe effectivement.

Toutes les recherches menées par les différents auteurs présentées dans le cadre de cette thèse ou ailleurs, montrent qu'il existe une interdépendance entre la formation et la GPEC, dans le sens où la formation est la réponse qualitative par excellence, pour réduire les écarts entre les compétences actuelles et les besoins à venir, que la GPEC exige.

Notre littérature, nous confirme encore une fois que la formation devient un outil incontournable de la GPEC, du fait qu'elle permet à l'entreprise d'assurer à ses salariés leur adaptabilité au poste, et le maintien de leur capacité à occuper un emploi et surtout le développement de leurs compétences.

Cependant, au cours de notre travail de recherche, nous nous sommes rendu compte que cette hypothèse s'est avérée assez limitée, puisque l'analyse fait apparaître un effet positif et significatif, mais relativement faible, si on considère que la formation est la réponse qualitative par excellence dans la réduction des écarts entre les compétences actuelles et les besoins à venir dans une démarche GPEC, donc indispensable.

- ✓ **Pour la deuxième hypothèse** : « Le recrutement comme médiateur, affecte l'influence positive que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC ».

Pour cette étape de notre hypothèse, nous avons procédé à l'analyse de la médiation qui consistait à tester la relation entre la variable indépendante de la formation et la variable médiatrice (recrutement), les résultats de cette deuxième analyse ont montré, que le recrutement comme variable médiatrice est positivement et significativement influencé par la formation dans une démarche de GPEC, ceci a été démontré par un (coefficient de régression  $a=0,8997$  ;  $s_a=0,0320$ , T de Student= $28,15$ ,  $p= 0,00<0,05$ , avec un intervalle de confiance allant de  $0,8363$  à  $0,9631$ ).

Cette relation pourrait être renforcée et confirmée par divers auteurs de la GRH, par le fait que la formation détermine la structure de l'offre de travail émise par l'entreprise. En effet le plan de formation considéré comme l'instrument primordial de la formation, reste le premier et le dernier déterminant de la nature des profils de poste ainsi que les candidats à pourvoir dans les postes vacants en interne, ceci en réponse aux besoins organisationnels en compétences dans le cadre d'une vision prospective (l'adaptation efficace aux changements techniques et organisationnels, en général).

Par ailleurs, et lors de l'élaboration d'un plan de formation (à l'occasion d'un changement organisationnel par exemple), les profils de poste que voudrait transformer la formation apparaissent, ce qui va profiter au recrutement de faire appel à des candidats en externe (si les conditions le permettent) avec des conditions de détention de certains types de savoirs et connaissances qui leurs permettent de s'adapter plus facilement avec leurs nouveaux emplois, ceci pourrait certainement éviter à l'entreprise d'engager plus de dépenses pour leurs formation.

Dans un second volet de cette hypothèse, nous nous sommes lancés dans le test de la relation qui peut exister entre d'une part la variable médiatrice de recrutement, et d'autre part la variable dépendante de GPEC (c'est le chemin b). Donc les résultats de cette analyse ont montré que la GPEC comme variable dépendante est positivement et significativement influencée par le recrutement démontré par un (coefficient de régression  $b = 0.6105$  ;  $S_b = 0.0877$ , T de Student = 6,96),  $p = 0.00 < 0.05$  avec un intervalle de confiance allant de 0.4365 à 0.7846.

Concrètement, il s'est avéré d'après les écrits des spécialistes en la matière que le processus de recrutement constitue une opportunité pratique de mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notamment dans les phases d'ajustements, dans le sens où le recrutement fait partie de l'éventail d'instrumentation de la GRH susceptible de répondre quantitativement à l'exigence de la GPEC.

Dans une dernière étape de vérification de notre hypothèse, nous avons procédé au test de l'effet total de la variable indépendante (formation) sur la variable dépendante (GPEC), qui s'est soldé par une signification de cet effet, se confirmant ainsi par les résultats suivants : (effet = 0.5493, Boot SE=0.0605, Boot LLCI=0.4406, Boot ULCI= 0,6732,  $p=0,00$ ) donc significatif.

- ✓ **Pour la troisième hypothèse :** « L'évaluation des compétences comme médiateur, a une signification positive sur l'influence que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche GPEC. »

L'évaluation des compétences comme médiateur, affecte l'influence positive que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC.

Encore une fois, dans cette tentative de vérification de notre hypothèse, nous avons tenté de vérifier si on introduisant la variable Evaluation comme médiateur, elle peut influencer la relation qui existe entre la formation comme variable indépendante (dans notre étude) et la GPEC entant que variable dépendante.

Mais avant, et comme le modèle proposé dans notre étude le stipule nous avons d'abord montrer que la variable indépendante (formation) a un impact significatif sur la variable médiatrice (évaluation) considérée alors comme une variable à expliquer dans une analyse de régression de la variable médiatrice sur la variable indépendante.

Ainsi, les résultats de cette analyse ont montré que l'évaluation comme variable médiatrice est positivement et significativement influencé par la politique de formation dans une démarche de GPEC, ceci pourrait être démontré par un (coefficient de régression  $a=0,8007$  ;  $sa=0.0393$ , T de Student= $20,38$ ,  $p= 0.00 < 0.05$ , avec un intervalle de confiance allant de  $0,7227$  à  $0,8786$ ).

En restant dans cette étape, nous avons testé en deuxième lieu, la relation entre d'une part la variable médiatrice de l'évaluation, et d'autre part, la variable dépendante de GPEC.

Donc Les résultats de cette analyse ont montré que la GPEC comme variable dépendante est négativement influencé par l'évaluation démontré ainsi par un (Coefficient de régression  $b=0.3396$  ;  $Sb=0.0803$ , T de Student= $4,2299$ ,  $p= 0,00 < 0.05$ , avec un intervalle de confiance allant de  $0,1803$  à  $0,4989$ ). En d'autre terme il existe une significativité de cet effet.

La dernière étape de notre analyse à ce stade de l'étude, consistait à tester l'effet total de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC, qui s'est soldée par une signification de cet effet, confirmée ainsi par les résultats suivants : (effet= $0.2719$ , Boot SE= $0.0588$ , Boot LLCI= $-0.1653$ , Boot ULCI= $0.3965$ ,  $p=0.00 < 0.05$  donc cet effet est significatif donc significatif.

### ❖ Quelques explications

Ces analyses nous apprennent plusieurs choses sur le terrain :

D'abord, en ce qui concerne la relation globale entre la formation continue et sa contribution dans la réussite de la GPEC au sein de la Sonelgaz, cette relation d'influence a été vérifiée par notre modèle. Néanmoins il faut souligner que l'entreprise doit prendre en compte que la formation doit faire rupture avec sa conception et ses pratiques traditionnelles en opérant une évolution qualitative dans le mode même d'acquisition des connaissances, ce qui implique une approche radicalement nouvelle en terme de développement des compétences : car l'enjeu actuel n'étant plus l'acquisition de compétences techniques, mais plutôt la réunion d'autres qualités.

Aussi, dans une vision prévisionnelle, la formation est un outil nécessaire à la mise en place d'un plan stratégique en vue de réduire les écarts qui peuvent exister entre ressources actuelles et besoins futurs.

Ainsi la GPEC doit préparer l'entreprise à faire face aux nouveaux enjeux ou défis, le domaine de la formation est donc incontournable dans une telle démarche.

**La deuxième hypothèse** qui consistait à savoir si le recrutement avait une influence sur la relation entre la formation continue et la GPEC nous a révélé à l'issue des résultats de notre modèle proposé, que cette relation intermédiaire avait une signification, dans le sens ou théoriquement le recrutement fait partie intégrante de l'éventail d'instruments d'une politique stratégique telle que la GPEC.

De ce fait, il est important de souligner avant tout que le recrutement est une démarche décisive dans la politique des ressources humaines, car elle peut avoir un effet contraire aux buts recherchés.

Il convient, par conséquent, de définir avec clarté, la politique à suivre ainsi que les moyens qui permettront de la soutenir.

Dans ce processus, et notamment tel qu'il se présente dans une démarche GPEC, l'identification des besoins vise à répondre au besoin d'adéquation quantitative et qualitative entre les hommes et les emplois.

Dans l'enquête que nous avons menée au sein de SONEGAS, (Saida), les questions adressées aux employés relatives au processus de recrutement ont été toutes relativement favorables, ce qui nous impose de confirmer que le recrutement dans cette entreprise respecte son champ réglementaire tel stipulé dans la convention collective et aussi un processus qui s'intègre dans une logique RH.

Néanmoins, nous avons remarqué dans ce processus, que l'entreprise donne plus de priorité au recrutement interne dans les cas où des emplois sont rendus disponibles pour des raisons diverses. Ce comportement de la part des responsables de notre entreprise s'explique par les faits suivants :

- A travers l'article 52 de la convention générale, nous déduisons que cette pratique ne laisse pas un grand choix pour notre entreprise de recourir facilement à un recrutement externe, qui dans la plupart des cas, s'avère nécessaire, l'idée est d'avoir de nouvelles idées de nouvelles technologies.
- La mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration a généralement un impact important sur la durée d'emploi, l'engagement de l'employé au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission. Il importe donc de transmettre aux nouveaux employés un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l'organisation au moment de l'embauche. Plus l'accueil d'un employé est structuré et efficace, plus ce dernier atteindra un niveau de performance satisfaisant.

Donc, intégrer c'est prendre le temps d'accueillir, faire le tour de l'entreprise de manière informelle : présenter le candidat aux équipes..., la présentation de l'entreprise, le poste occupé, mettre à disposition du salarié les documents sur l'organisation sociale (convention), etc....

**La troisième hypothèse** dont l'objectif était de connaître si l'évaluation des compétences pouvait influencer la relation entre la formation continue et la GPEC.

Les résultats de notre modèle proposé et d'après les données collectés à partir de notre enquête, nous ont révélé une signification d'un effet intermédiaire dans une telle relation.

Cela pourrait s'expliquer par le fait que, l'évaluation peut détecter des écarts entre les compétences du collaborateur et les compétences requises au poste, aujourd'hui ou dans le

futur, pour y remédier à ces décalages une formation peut alors être prescrite, (ce qui justifie la relation formation-évaluation)

Néanmoins, la signification de l'évaluation dans tout le processus (formation-évaluation-GPEC) nous a conduit à penser que dans notre entreprise le rôle joué par l'évaluation est important.

L'entreprise serait dans la capacité d'identifier et d'évaluer les compétences de ses employés que par la mise en place d'une réelle gestion des compétences considérée dès lors comme un outil opérationnel de gestion des ressources humaines (GRH) visant à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise.

Ainsi, les spécialistes en la matière confirment que la gestion des compétences est une démarche de repérage des gisements de compétences non exploitées, elle implique la mise en place de certaines pratiques managériales : telles que le repérage d'aire de mobilité professionnelle, l'entretien annuel, le référentiel de compétences, etc...

Autrement dit : elle ne doit pas se limiter à des actions périodiques, mais doit s'inscrire dans le quotidien de l'organisation.

### ❖ Les enseignements tirés de ce travail

Le développement de la Sonelgaz et son entrée dans la compétition internationale, voire la simple préservation de sa part de marchés, implique pour elle une prodigieuse montée en compétences dans les domaines du management et de la gestion.

L'ambition affichée par la société de se mettre au meilleur niveau par rapport aux standards internationaux, fait que la nouvelle stratégie tous azimuts de la société, s'est basée sur un changement radical de ses structures par l'élaboration de programmes d'actions.

Ces programmes d'actions, pour la plupart accordent un intérêt particulier à l'amélioration et la réhabilitation de ses ressources humaines, à travers la formation de ses salariés et le développement de leurs compétences.

Celle-ci présente des atouts non négligeables pour enclencher un véritable changement dans ses structures de gestion de sa ressource humaine, en utilisant les référentiels métiers

et compétences, qui vont servir à mettre en œuvre sa gestion prévisionnelle des emplois des compétences.

Ainsi, le référentiel de compétences constitue le premier outil de la GPEC. Le référentiel doit être structuré autour des domaines clés du métier, il contribue à identifier les compétences qui sont nécessaires pour le bon exercice des fonctions confiées, et celles que l'apparition d'activités nouvelles nous appelle à développer.

Comme principal outil de la GPEC, ce référentiel contribue aussi au diagnostic des compétences nécessaires pour évoluer vers de nouveaux emplois. Il permet aussi d'apprécier l'ensemble des compétences requises pour la réussite de la stratégie de l'entreprise, afin que les responsables puissent anticiper les besoins de formation et mieux adapter les recrutements entre autres.

De ce fait, notre enquête, nous a donné de constater qu'un référentiel de compétences existe au sein de l'entreprise, chose qui est bien dans la mesure où l'entreprise est en plein chantier d'une mise en place de sa GPEC.

Néanmoins cet outil doit être bien exploité et bien utilisé car un référentiel ne vaut que par l'utilisation que l'on a, ceci pour donner sens à toutes les activités entreprises par la fonction ressources humaines de l'entreprise notamment dans une démarche GPEC (formation, recrutement, évaluation....) tel expliqué comme suit :

- ✓ **Pour la Formation:** c'est un outil qui permet à la formation de préparer et d'accompagner à l'évolution des emplois; une aide à la définition de plans collectifs ou de parcours individualisés de formation dans le cadre de la mise en place des parcours métiers réunissant de manière cohérente un ensemble de formations utiles pour maîtriser les compétences d'un emploi.
- ✓ **Pour le Recrutement et la rédaction des fiches de postes :** c'est un outil qui sert d'appui et de référence à la rédaction des profils de poste lors des recrutements, ainsi que la rédaction et la mise à jour des fiches de postes des agents en place.
- ✓ **Pour l'évaluation :** c'est un outil qui donne la possibilité aux employés de se situer par rapport aux activités et aux compétences attendues dans un emploi, et qui permet aux responsables une démarche homogène d'évaluation des acquis et d'appréciation des développements à envisager.

## ❖ **Limites et Perspectives**

Le travail que nous avons présenté, constitue une première étape d'un processus de recherche. Il présente certainement des limites mais également des perspectives de développement.

### ✓ **Limites**

Cette étude n'est toutefois pas dépourvue d'imperfections. D'abord, l'ensemble des données sur lequel elle se fonde, se limite à une seule institution en l'occurrence la Sonelegaz de Senia, et dont les principales orientations sont dictées par le groupe Sonelegaz situé à Alger.

D'autre part, l'étude pouvait avoir une autre envergure, si nous nous sommes basé sur une étude comparative de plusieurs entreprises pour traiter notre problématique.

De même, les questions que nous avons posé lors de notre enquête (questionnaire) posaient certaines difficultés dans leurs compréhension, elles étaient parfois spécifiques par rapport à certains interrogés dont le profil était purement technique.

Une autre limite pourrait être justifiée par le fait que notre recherche pouvait prendre en compte d'autres variables (construits) en rapport avec la GPEC, tel que la mobilité par exemple.

### ✓ **Perspectives**

Notre recherche peut avoir des prolongements en matière d'implication et de prise en compte du rapport et du lien positif qui peut exister entre le développement et le renforcement des compétences d'une part et la performance organisationnelle d'autre part. On peut cependant introduire d'autres variables modératrices pour mieux cerner la question telle que la satisfaction des travailleurs dans l'exercice de leurs fonctions, ainsi que leur motivation en fonction du style de leadership existant au sein de l'entreprise par exemple, ceci pour améliorer la performance organisationnelle.

Il pourrait aussi être intéressant de pousser cette étude dans la recherche de l'impact des pratiques de GRH dans le renforcement des compétences sur les attitudes et les comportements des salariés pour la réussite d'une GPEC.

Cet impact serait modéré (variables modératrices) par les différences individuelles et culturelles que peuvent présenter les salariés dans l'acceptation du changement (GPEC).

Dans ce sens, le recours aux variables intermédiaires est utile pour développer et tester des théories qui reflètent mieux la complexité des phénomènes individuels et organisationnels étudiés. Les chercheurs en GRH ne se limitent plus à l'étude des effets principaux des variables explicatives sur les variables expliquées ; ils examinent de plus en plus le rôle des variables médiatrices ou modératrices pour mieux comprendre la décomposition des mécanismes d'influence entre les variables étudiées.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## **Bibliographie**

### **Ouvrage**

**Annick, Cohen-Hagel. 2010.** toute la fonction : ressources humaines. Paris : Dunod, 2010.

**Boyer, Luc. 2003.** Nouvelles pratiques. Paris : édition EMS, 2003.

**Dejoux, cécile. 2013.** Gestion des compétences et GPEC. paris : DUNOD, 2013.

**Dominique, Thierry et Sauret, Christian. 1990.** La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences. s.l. : l'Harmattan, 1990.

**Gilbert, Patrick. 2006.** La gestion prévisionnelle des ressources humaines. Paris : éditions La découverte, 2006.

**Guillot-Soulez, Chloe. 2014-2015.** la gestion des ressources humaine. Paris : édition Gualino lextenso, 2014-2015.

**Kerlan, Françoise. 2012.** Guide pour la GPEC. 4e. Paris : EYROLLES, 2012.

**Lefèvre, Patricik. 2011.** Guide du métier de directeur. Paris : Dunod, 2011.

**Lethielleux, Laetitia. 2014-2015.** l'essentiel de la gestion des ressources humaines. Paris : édition Gualino lextenso, 2014-2015.

**Lévy-Leboyer, Claude. 2009.** La gestion des compétence. 2e Paris : édition d'organisations, 2009.

**Meignat, Alain. 1995.** Les compétences de la fonction ressources humaines. Paris : Editions Liaisons, 1995.

**Raoult, Nicole et Joelle Pelosse. 2011.** La GPEC levier d'employabilité et de compétivité. Paris : Editions Liaisons, 2011.

**Viollet, Patrick. 2011.** Méthodes pédagogiques pour développer la compétence. Paris : de boeck, 2011.

### **Article:**

**Rivard, Patrick et Martin Lauzier. 2013.** La gestion de la formation et du développement des ressources humaines . 2e. s.l. : Presses de l'université du Québec, 2013.

**Sophie d'Armagnac, Alain Klarsfeld, Claude Martignon. 2009.** LA GESTION DES TALENTS : DÉFINITIONS, MODÈLES, PRATIQUES D'ENTREPRISES. « @GRH ». De Boeck Supérieur, 2009, 20.

**Dominique Baruel Bencherqui, Alice Le Flanchec, Astrid Mullenbach. 2011.** LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES ET SON

EFFET SUR L'EMPLOYABILITÉ DES SALARIÉS. Management & Avenir. 2011, Vol. 8, 48.

**Armelle, Fremont, Franck, le Saux et Céline, Chevallier. 2003.** La GPEC dans les collectivités territoriales françaises. mars 2003.

## **Sites**

**Belho, Yasmine. 2016.** La formation, outil incontournable de la GPEC. Tissot-formation. [En ligne] 19 avril 2016. [Citation : 24 avril 2017.] <http://www.tissot-formation.fr/la-formation-outil-incontournable-de-la-gpec/>.

**Jerome. 2013.** Enjeux de la GPEC : entre contraintes de gestion et vision long terme. formaltis. [En ligne] mars 2013. [Citation : 20 avril 2017.] <http://www.formaltis.fr/enjeux-de-la-gpec-entre-contraintes-de-gestion-et-vision-long-terme/>.

**lassale, Marie. 2016.** Le plan de formation de l'entreprise : définition et déroulement. Droit-finances. [En ligne] avril 2016. [Citation : 24 avril 2017.] <http://droit-finances.commentcamarche.net/contents/1414-le-plan-de-formation-de-l-entreprise-definition-et-deroulement>.

**renot, Jean. 2010.** La GPEC et la gestion de l'effectif. cours-de-bts-muc.over-blog. [En ligne] 12 avril 2010. [Citation : 19 avril 2017.] <http://cours-de-bts-muc.over-blog.com/article-chp-21-la-gpec-et-la-gestion-de-l-effectif-48512738.html>.

**ANNEXE A :**  
**QUESTIONNAIRE**

# QUESTIONNAIRE

Afin de pouvoir finaliser notre thème de recherche sur le développement des Compétences à travers une démarche de GPEC, vos appréciations en tant que Praticiens (nés) sont indispensables par le biais de ce questionnaire, à cela, je vous prie d'exprimer votre jugement sur la question en mettant une croix dans la case de votre choix.

**Genre :**

Homme  Femme

**Age :**

Entre 20 et 35 ans  35 ans et plus

Division : .....

Grade : .....

## **A/ Recrutement :**

**Question N° 1 : Existe-t-il une véritable stratégie de recrutement au niveau de votre organisme ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

**Question N° 2 : Lors de l'analyse des besoins, l'entreprise précise en détail le volume de recrutement, les niveaux de qualifications souhaités et les compétences recherchées chez le candidat ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

**Question N° 3 : Les recrutements se déroulent selon le respect de la réglementation en vigueur (annonce, présélection, sélection, etc.) ?**

TTa F.D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

**Question N° 4 : Les entretiens de recrutement, sont organisés et supervisé par la DRH et des spécialistes des différents services pour chacun des postes à recruter ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

**Question N°5 : Un dispositif est mis en place pour l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

## **B/ La Formation :**

**Question N° 6 : Il existe une réelle politique de formation au sein de l'entreprise ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

**Question N° 7 : L'entreprise appui sa politique sur un plan de formation qu'elle élabore ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

**Question N° 8 : Les nouvelles recrues obéissent à une formation initiale pour s'adapter a leurs poste de travail ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

**Question N° 9 : Dans son plan de formation, l'entreprise procède en premier à recenser ses besoins en formation en fonction de modification des compétences requises pour tenir un poste de travail, par exemple ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

**Question N° 10 : Pour déterminer ses besoins de formation l'entreprise procède a l'évaluation des connaissances de l'employé ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

**Question N° 11 : Dans la conception des formations, on définit la méthode pédagogique à appliquer, ainsi que penser le contenu des formations ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

**Question N° 12 : Pour vous la meilleure méthode pédagogique ?**

A/ C'est celle qui se fait sur les lieux de travail dans le cadre des activités courantes.

B/ C'est celle qui se fait sur les lieux de travail en dehors des activités courantes.

C/ C'est celle qui se fait en dehors des lieux de travail. (Séminaire, atelier etc.)

**Question N° 13 : Dans le cadre de sa stratégie, l'entreprise adopte le perfectionnement professionnel (PF), qui vise l'adaptation permanente de l'employé à son poste de travail et lui permettre d'être toujours au fait des évolutions techniques, technologiques et de gestion ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

**Question N° 14 : A l'issue d'une session de formation les employés sont évalués pour savoir leurs degrés d'apprentissage ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

### **C/ L'Evaluation :**

**Question N° 15 : L'évaluation de post formation se fait à l'aide d'un rapport ou de grille d'évaluation ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

**Question N° 16 : Pour vous le système d'évaluation au sein de l'entreprise se base sur des critères objectifs ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

**Question N° 17 : L'employé a une connaissance parfaite sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

**Question N° 18 : A l'issue d'une évaluation les résultats sont communiqués à l'employé ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

**Question N° 19 : Pour son évaluation, l'employé a connaissance des objectifs à atteindre ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

**Question N° 20 : L'évaluation consiste aussi à évaluer les compétences et les connaissances de l'employé ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

**Question N° 21 : Pour identifier ses compétences l'entreprise procède à l'évaluation périodique de ses employés ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

### **D/ La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences :**

**Question N° 22 : Pour répertorier ses compétences et dans le cadre de sa GPEC l'entreprise détient un référentiel de compétences ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

**Question N° 23 : Dans le cadre de sa GPEC l'entreprise s'intéresse à la recherche et à la prospection des meilleures compétences lors des recrutements ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord

**Question N° 24 : Pour vous, la GPEC ne constitue en aucun cas une menace pour les salariés, mais au contraire c'est une bonne chose ?**

TTa F. D'accord  D'accord  Neutre  Moy.D'accord  Pas du tt D'accord