

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM.ALGER**

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

**PROPOSITION DE MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE DE
GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES
COMPETENCES AU SEIN DE COSIDER CANALISATION**

**Présenté par :
MENACER Iméne**

**Encadrée par :
Dr. BENGUERNA**

ANNEE 2015 / 2016

REMERCIEMENT

Mon premier remerciement revient à dieu le tous puissent de m'avoir donnais, santé, courage, et volonté de finir ce modeste travail.

Grand merci à madame « RANYA , FARIDA » chef de département GPEC pour l'accueil, la compréhension de ma démarche et leur collaboration.

Je tiens à remercier sincèrement l'ensemble du personnel de COSIDER canalisation et le pole UTB Chlef, pour l'aide et le temps qui mon consacrer

Un vif merci à Madame Gedjali Assia pour sa correction du mémoire.

J'adresse également mes remerciements à tout le personnel de l'ENSM pour leur disponibilité, leurs explications et leurs encouragements au cours de notre travail de recherche et nos deux ans d'études.

Je tiens aussi, à manifester ma reconnaissance et vifs remerciements à l'ensemble des personnes qui m'ont apporté aide et assistance, de loin ou de près et d'une façon ou d'une autre.

Grand merci à ma famille « Menacer et ABBAD » sur sa tête ma mère, ma mumti et ma grand-mère pour leurs daaoui et amour, en prion dieu de les gardé vivant le plus longtemps possible.

RESUME

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est devenue une des préoccupations centrales de la gestion des Ressources Humaines. En effet, l'entreprise doit concevoir, mettre en œuvre et suivre des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources, en fonction de son plan stratégique, des évolutions et des mutations technologiques.

Afin de voir si la GPEC est bien appliqué par les entreprises Algériennes, nous avons choisie de faire un stage pratique chez COSIDER canalisation, et de faire de son département GPEC un laboratoire d'analyse de sa démarche et de ses outils utilisé. Pour cela nous avons suivi une démarche de mise en place baser sur, l'observation, l'analyse de l'existant, mesurer les écarts, et proposer des suggestions.

Durant notre stage pratique nous nous sommes rendu compte de l'importance de la GPEC dans l'approvisionnement et l'anticipation des besoins futurs en qualité et en quantité, mais pour son bon fonctionnement COSIDER canalisation doit suivre un guide de processus, c'est pourquoi nous avons choisi comme thème « la proposition d'une mise en place de la GPEC chez COSIDER canalisation », ou nous proposons dans nôtres cas pratique une démarche à suivre et des suggestions qui doivent être mis en place en aman.

Mots clés: Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Gestion des ressources humaines, compétences, performances, l'évaluation.

ABSTRACT

The management of jobs and skills has become a central concern of the management resources. Indeed the company must receive, implemented monitor policies to reduce the gap between needs and resources, according to its strategic plan, development and technological changes.

TO see if GPEC is applied by Algerian companies we have chosen to do an internship at COSIDER pipeline, and making of his department GPEC a testing laboratory of its approach and used tools. For this we followed a process of implementation based on the observation, analysis of existence, measuring the gaps and proposing suggestion.

During our internship we realized the importance of the GPEC in supply and anticipation of future needs in quality and quantity, but for proper operation COSIDER line must follow process guide, that is why we have chosen the theme “the proposal of an establishment of GPEC among COSIDER pipeline”, or offering us in our practice a procedure to follow and a suggestion that should be implemented.

Keywords: management of jobs and competencies, Human Resource Management, competencies, performance, evaluation.

PROPOSITION D'UNE MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE DE GPEC CHEZ COCIDER CANALISATION

ملخص

في الواقع يجب على ,التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات من أهم الاهتمامات المركزية لتسيير الموارد البشرية بات من خلال المخطط الاستراتيجي , المؤسسة وضع و إتباع سياسات من اجل تخفيض الفارق بين الاحتياجات و الموارد , النمو و التحولات التكنولوجية بهدف دراسة التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في المؤسسات الجزائرية اخترنا , مخبرا لتحليل المقاربة و لإجراء التربص و جعلنا دائرة التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات كوسيدار قنوات مؤسسة قياس الفجوة و عرض اقتراحات, تحليل الوضع الحالي , لذلك اعتمدنا على الملاحظة , الوسائل المعتمدة في الاحتياجات المستقبلية كما و نوعا خلال تربصنا تبين لنا أهمية التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات من اجل ذلك اخترنا موضوع المذكرة , كوسيدار قنوات أن تتبع دليل لكن من اجل ضمان السير الحسن يجب على التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في كوسيدار قنوات حيث ستقترح في دراسة الحالة مقاربة لانتهاجها وضع سياسة و اقتراحات تتمنى أن تؤخذ بعين الاعتبار.

كلمات البحث: إدارة الوظائف والكفاءات، إدارة الموارد البشرية، الكفاءات، وتقييم الأداء.

SOMMAIRE :

INTRODUCTION...	01
Chapitre I : La GRH : Concepts et fondement.	05
Section1 : les fondements de la gestion des ressources humaines.	06
1. Définition de la DRH.....	06
2. L'évolution de la fonction RH.....	07
3. les grands domaines de la fonction RH.....	10
4. les axes stratégiques de la GRH.....	11
Chapitre II : la présentation de COSIDER et de sa GRH.....	40
Section1 : présentation et évolution de COSIDER groupe.....	40
Section2 : présentation de COSIDER canalisation.....	44
Section3 : Description de la DRH de COSIDER canalisation.....	51
1. la place qu'occupe la DRH au sein de COSIDER canalisation.....	51
2. Etat des lieux et diagnostic de l'activité de RH de COSIDER canalisation.....	53
Chapitre III : l'analyse du département GPEC et proposition d'une mise en place de la GPEC à COSIDER canalisation.....	55
Section1 : Description du département GPEC de COSIDER canalisation.....	55
Section2 : l'analyse du système GPEC de COSIDER canalisation.....	57
Suggestions.....	73
Suggestions générales.....	80
Conclusion.....	84
Bibliographie.....	86
Annexes.....	88

LISTE DES ABREVIATIONS

ANEM : Agence nationale de l'emploi

CDD : Contrat à durée déterminée

CV: Curriculum Vitae.

DRH: Direction Des Ressources Humaines.

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GRH : Gestion Des Ressources Humaines

ISO : Organisation internationale de normalisation

MRS : Méthode de recrutement par simulation

RH : Ressources Humaines

SIRH : Système d'information de gestion des ressources humaines

LA LISTE DES SCHEMAS

N°	Intitulé du schéma	Page
01	Les activités de la fonction RH	10
02	Le processus de recrutement	15
03	Relation de la fonction avec les autres activités de la GRH	22
04	les phases de la planification	24
05	L'évaluation d'effectifs par catégorie socioprofessionnelle des 5 dernière années	64
06	Pyramide des âges 2 ^{ème} semestre 2015	65
07	Projection de la pyramide d'âge sur 5 ans 2 ^{ème} semestre 2015	66
08	Présentation de l'effectif par type de contrat 2 ^{ème} semestre 2015	67
09	La répartition des effectifs par catégories et par niveau d'instructions 2 ^{ème} semestre 2015	68
10	Système d'évaluation avec une distribution symétrique des appréciations	80
11	récapitulatif de système GPEC	85

LA LISTE DES TABLEAUX

N°	Intitulé du tableau	Page
01	l'évolution de la fonction ressources humaines	08
02	les missions de la RH	09
03	L'intérêt de la GPEC pour l'entreprise et pour les salariés	61
04	La gestion des emplois des compétences comporte 4 étapes	62
05	Les outils de la mise en œuvre de ma démarche GPEC	63
06	L'évolution d'effectifs par catégories socioprofessionnelle des cinq dernières années	63
07	répartition des âges par sexe 2 ^{ème} semestre 2015	64
08	Projection de la répartition d'âges sur 5 ans	65
09	Présentation de l'effectif par type de contrat 2 ^{ème} semestre 2015	66
10	La répartition des effectifs par catégories et par niveau d'instructions 2 ^{ème} semestre 2015	68
11	définition et processus d'élaboration d'un indicateur	77

INTRODUCTION

L'entreprise fait partie d'un système où elle agit et réagit avec lui, mais de nos jours l'utilisation d'une approche systémique est nécessaire, l'entreprise n'est plus considérée comme un électron libre, il existe une forte liaison avec son environnement économique, politique, ou social, c'est pourquoi après les années 2000 les entreprises cherchent à trouver une adéquation entre son environnement interne et externe.

Le facteur clé de succès d'une entreprises est bien sa ressource humaine, elle lui permet d'évoluer en même temps que son environnement et faire face à la rude concurrence qui existe, et ainsi garantir sa pérennité et sa durabilité, donc la ressource humaine est perçue comme un capital fondamental qu'il faut protéger, faire évoluer et le prévoir.

C'est pour quoi un nouveau système : la GPEC « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » s'associe aux domaines classiques de la GRH : recrutement, formation, ...etc.

Ce système permet à l'entreprise de prévoir les prochains risques économiques qui pourraient toucher à son effectif en qualité et en quantité et d'allier le développement de l'homme et celui de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un système chapeauté par la direction de ressource humaine, qui vise à réduire les écarts entre ressources et emplois par anticipation et prévision qualitative et quantitative.

La GPEC n'est pas une notion récente. Depuis plusieurs décennies les entreprises cherchent à prévoir leurs besoins et leurs ressources à court, moyen, et à long terme.

Dans les années 60, les entreprises se sont concentrées sur la gestion qualitative de l'effectif en essayant de calculer le nombre de personne nécessaires par niveau de qualification, en s'appuyant sur des modèles de planifications stratégiques. Les années 70, vont être axés sur la gestion des carrières, ces années sont marqué par le choc pétrolier et la croissance. C'est dans les années 80 que va réapparaître la notion de gestion prévisionnelle.

En effet compte tenue de l'accélération des mutations économiques technologique...etc, les entreprises doivent faire face à une obsolescence rapide des qualifications. Il s'agit de mesurer, analyser et réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui a été réalisé, entre les besoins et les ressources disponibles.

Mais aussi elle doit faire face à de nouveau enjeux :

- Les nombreux départs à la retraite dus à l'évolution démographique.
- La nécessaire flexibilité du travail liée à la réduction du temps de travail.
- Les changements et mutations liée aux évolutions technologiques.

INTRODUCTION

- L'adaptation de la version 2000 de la norme ISO.

Pour faire face à de tels enjeux, nombreuses sont les entreprises à avoir opté pour un management basé sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

C'est pourquoi pour notre cas pratique nous avons choisie l'entreprise « COSIDER canalisation » travaillant dans le secteur pétrolier connaissant aujourd'hui une régression remarquable, l'entreprise est aussi étatique, baser sur le principe d'absorption du chômage sans plan stratégique en gestion de ressources humaines, « mentionne le chef de département GRH ».

C'est dans ce cadre qui s'inscrit notre travail de recherche, porté sur :

« La proposition de mise en place d'un système GPEC au sien de l'entreprise COSIDER canalisation »

L'objectif de ce mémoire est de répondre à la problématique suivante :

« Pourquoi et Comment mettre en place un système GPEC »

Afin de mener à bien cette recherche nous allons éclater cette problématique en sous questions aux qu'elles nous allons répondre tout au long du mémoire :

Quel est l'état des lieux actuels de l'entreprise ?

Quelle sera la démarche adaptée par COSIDER canalisation pour mettre en place la GPEC?

Quels sont les outils nécessaires pour la mise en place de la GPEC ?

Quelles sont les étapes de la mise en place de la GPEC ?

Pour élaborer ce travail nous allons suivre le plan suivant : Le mémoire est structuré en deux chapitres.

Le premier chapitre portera sur : « La GRH : concepts et fondements »

Le deuxième chapitre portera sur : « Analyse du système GPEC de l'entreprise, et une proposition d'une démarche de mise en place pour l'entreprise COSIDER canalisation »

Ce chapitre englobera une partie théorique qui expliquera les concepts et les fondements de la GPEC, et le cas pratique de COSIDER canalisation.

Pour ce faire nous avons adopté une démarche méthodologique qui repose sur trois approches: l'approche thématique, l'approche analytique et l'approche pratique.

L'approche thématique consiste en premier lieu à identifier tous les éléments nécessaires à la compréhension des domaines de notre sujet, en suite à les définir exactement

INTRODUCTION

dans le contexte de notre étude et enfin à trouver les différentes interactivités qui peuvent exister entre ces éléments dans le but d'être en mesure de les utiliser pour le bon développement de notre étude. Parmi ces éléments nous citerons : formation, recrutement, GPEC...

Dans notre approche analytique nous avons d'abord présenté notre entreprise. Puis nous avons fait un état des lieux du département GPEC de l'entreprise et les outils qui sont utilisés. Pour l'analyse, nous avons entre autre procédé à une étude qualitative à travers des entretiens avec les responsables concernés de COSIDER canalisation individuelles. L'analyse des résultats nous a permis l'élaboration d'un plan d'action pour traiter les écarts.

Le dernier volet, l'approche pratique, correspond à une proposition de mise en place d'une GPEC grâce aux deux étapes précédentes.

CHAPITRE I
LA GRH : CONCEPTS ET FONDEMENTS

Actuellement l'Algérie connaît une difficulté économique chute du pétrole et la baisse de la valeur du Dinar que connaît l'Algérie c'est temps-ci, Les entreprises Algériennes et surtout étatiques, dans les temps de crise, l'attention de la direction est souvent focalisée sur le « sauvetage » du capital financier de l'entreprise. Il est alors facile de délaissé un autre élément tout aussi crucial pour la survie de l'entreprise en l'occurrence

le capital humain.

Aujourd'hui le capital humain est considéré comme un avantage concurrentiel, une source de gains plus qu'un facteur qui génère des dépenses, mais pour cela faudrait qu'il soit bien géré, impliqué, développé, et surtout exercé dans un bon climat social. C'est pourquoi la fonction RH commence à être adoptée par les entreprises algériennes, qui réalisent que la gestion des ressources humaines ne se limite pas seulement aux entreprises privées mais concerne toutes les structures (administrations publiques, organisations à but non lucratif...) rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun. Cette définition fait apparaître la complexité et l'enjeu de la gestion des ressources humaines, activité à la fois technique et stratégique, nécessitant des compétences variées et une compréhension des contraintes aussi bien internes qu'externes à l'organisation.

C'est pourquoi nous allons tous d'abord parler de fonction RH et par la suite nous verrons les axes stratégiques de la GRH.

SECTION 1 : LES FONDEMENTS DE LA FONCTION RH

Les ressources humaines sont un service de l'entreprise dirigée par le Directeur des Ressources Humaines (ou parfois par le Directeur Général ou le Directeur Administratif et Financier dans les petites structures), et qui a pour responsabilités la gestion administrative du personnel (paie, déclarations sociales, effectifs, administration du personnel, ...), la formation, les relations sociales et syndicales, le recrutement, la gestion des carrières et des compétences, la communication interne et/ou externe et les systèmes d'informations Ressources Humaines¹ (SIRH).

1. DEFINITION DE LA GRH : La gestion des ressources humaines se définit comme « un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration, publique, etc.)²

La gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » du travailleur dans l'organisation : le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, la concertation sociale, la motivation et l'implication du personnel, la communication, la satisfaction au travail, les conditions de travail.

1.1 L'administration du personnel : C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise : L'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles, et collectives du personnel de l'entreprise ; l'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise ; la préparation des commissions et des réunions ; le maintien de l'ordre et du contrôle et les travaux de pointage.

1.2 La Gestion au sens large : Cette expression recouvre trois domaines : l'acquisition des Ressources Humaines : par la gestion de l'emploi, programmes de recrutement, plans de carrières et de promotion, analyse des postes et l'évaluation des personnes ; la gestion des rémunérations : par l'analyse et l'évolution des postes, grille de salaires, politique de

¹CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALOG, 2012, Gestion Des Ressources Humaines, DUNOD. Paris.

²Dimitri Weiss a conçu et coordonné « ressource humaine » aux éditions d'Organisation (3 eme édition 2005)

rémunération, intéressement et participation ; la gestion de formation : par la détection des besoins, l'élaboration des plans de formation, la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation des résultats.

2. L'EVOLUTION DE LA FONCTION RH :

2.1. De la gestion du personnel à la gestion de la ressource humaine :

A - Évolution historique :

Le service du personnel, dirigé par un directeur du personnel, a progressivement laissé la

Place dans les entreprises, à partir des années 1980, à un service ressources humaines (RH), dirigée par un directeur des ressources humaines (DRH).

Ce changement sémantique s'est en même temps accompagné d'une évolution du rôle et de la place de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Les transformations de la fonction RH sont à la fois quantitatives et qualitatives :

Quantitatives, car les effectifs de la fonction RH ont régulièrement progressé ;

Qualitatives, car les problématiques et les missions confiées à la fonction RH se sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développée dans les processus de décisions stratégiques.

Ce passage d'une fonction Personnel à une fonction Ressources Humaines trouve Principalement son origine dans la crise économique qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale.

Le tableau suivant fait ressortir l'évolution de la fonction ressources humaines en distinguant une direction du personnel « à l'ancienne » et une direction des ressources humaines «moderne» :

CHAPITRE I LA GRH : CONCEPTS ET FONDEMENTS

Tableau N°1: L'EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Rôles et missions	Fonction	
	Directeur du personnel	Directeur des Ressources Humaines
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en charge de certains recrutements - Suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail) 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de la politique de recrutement - Gestion de certains recrutements stratégiques - Coordination des autres recrutements, gérés par un cadre spécialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels - Prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation
Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Définition du plan de formation et suivi de la réalisation - Choix des prestataires 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsion de la politique de formation - Pilotage des processus de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation
Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> - Peu d'actions dans ce domaine - Mise en place éventuelle d'entretiens annuels - Gestion des demandes de mutation 	<ul style="list-style-type: none"> - Pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrières - Mise en place d'outils de gestion prévisionnelle le des compétences
Paie et rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion administrative et supervision de la paie - Affectation des enveloppes d'augmentation 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de la politique salariale - Mise en place de systèmes de participation, d'intéressement ou de variable - Supervision de la partie Compensation & Bénéfice.
Relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux - Gestion des litiges individuels 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervision des négociations et de la mise en place d'accords - Prise en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation (transaction par exemple)

Source : GUOLLOT-SOULEZ, 2013, La gestion des ressources humaines, Lextenso, 5e édition, Paris

Alors que les services du personnel étaient principalement centrés sur des activités administratives (paie, gestion des relations sociales, recrutement).

Le développement de la fonction Ressources Humaines a progressivement permis le développement stratégique des ressources humaines : la direction des ressources humaines ne se contente plus seulement de gérer les ressources humaines mais contribue au développement du capital humain dans l'entreprise.

De ce fait, les missions de la direction des ressources humaines s'élargissent : Gestion des effectifs, des savoir-faire, des compétences, de la formation, des rémunérations, des carrières, maintien de l'employabilité... En lien à la fois avec la direction générale de l'entreprise et les directions opérationnelles, les équipes RH les assistent dans l'organisation, l'administration et le développement des Ressources Humaines de l'entreprise.

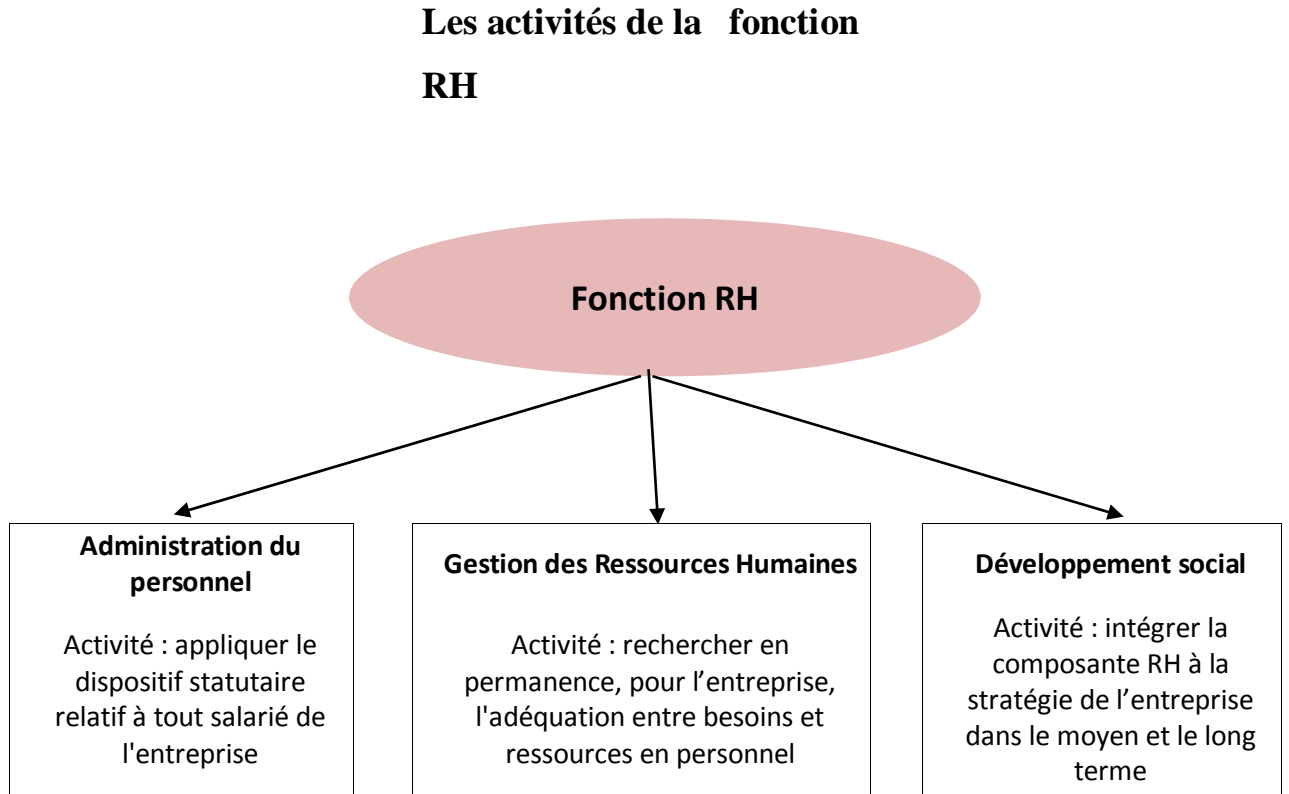
Tableau N°2 : résume les missions de la RH

les fonctions traditionnelles	des fonctions nouvelles	des fonctions connexes
<ul style="list-style-type: none">- recrutement- qualification du travail- réglementation, discipline- administration du personnel- relations avec le personnel	<ul style="list-style-type: none">- la formation- l'information- l'organisation de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">- la sécurité sociale et les retraites- conditions de vie dans l'entreprise- médecine du travail

Source : support de cours préparé par Mme Gaddab Nadia et Melle Awadi sourour 2004

Les DRH sont progressivement devenus des partenaires stratégiques comme en témoigne leur présence accrue au sein des comités exécutifs des entreprises.

Schéma N°1 : Les activités de la fonction RH



Source : GUOLLOT-SOULEZ, 2013, La gestion des ressources humaines, Lextenso, 5e édition, Paris

3. LES GRANDS DOMAINES DE LA FONCTION RH :

Selon Jean-Marie PERRETI, les managers des RH ont pour ambition de développer les ressources de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et les mobiliser dans le cadre de ses projets. Ainsi présentée, la GRH poursuit trois séries d'objectifs.

3.1 Les objectifs explicites :

-Attirer, retenir, motiver, former

a- Les objectifs implicites

- La productivité, la qualité de la vie au travail, le respect des lois et conventions collectives

b- Les objectifs à long terme

- La survie de l'entreprise, le profit, la compétitivité

4. AXES STRATEGIQUE DE LA GRH :

- Etude et analyse des postes
- Le recrutement et la sélection du personnel
- La formation
- La rémunération
- L'évaluation de rendement et la mesure des performances
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

4.1 ETUDE ET ANALYSE DES POSTES EN ENTREPRISE :

a- Définition du poste :

« C'est un regroupement de tâches ou de responsabilités qui requiert le service d'une même personne. C'est une place dans un processus organisationnel, il participe à une ou plusieurs fonctions. Un poste de travail peut être défini par le croisement d'une position qui est à la fois géographique, hiérarchique et fonctionnelle. Il comporte un ensemble d'activités liées à des objectifs, il suppose chez son titulaire des aptitudes, des capacités et un savoir-faire conforme au fonctionnement des tâches nécessaires, peut être également un système professionnel qui suppose deux sortes d'interactions

- Initiation avec des. Équipements, instrument du travail et procédure formelle.
- avec des hommes ; il s'agit notamment des collègues de même niveau, de niveau supérieur, de subordonnés et même de partenaires commerciaux »³.

Donc, un poste peut être analysé comme une mission que son titulaire doit accomplir à l'intérieur de l'entreprise.

³Support de cours préparé par Mme Ghaddab Nadia et Awadi Sourour (2004)

b- Les Caractéristiques d'un poste :

On caractérise généralement un poste par la flexibilité des activités professionnelles en son sein. Ainsi, on peut parler d'élargissement de poste, de rotation de poste et d'enrichissement de poste.

c- Objectifs d'analyse des postes :

Généralement, on étudie les postes organisationnels pour planifier les ressources humaines de l'organisation c'est à dire pour les raisons suivantes :

- créer un nouveau poste
- vérifier les caractéristiques d'un poste existant, notamment les qualifications qu'il exige (ce qui est très important pour un recrutement, une promotion ou une analyse de besoin.
- classer les postes dans une échelle de qualification de statut et de salaire.
- réorganisation des postes par une amélioration (élargissement + enrichissement) une simplification, redéfinitions de tâche en relation avec les objectifs et les choix de l'entreprise
- comparer l'analyse du poste et l'appréciation des rôles joués par chacun : On essaye alors de comprendre les causes et les effets de certains décalages entre les postes.

d- Les méthodes d'analyse de poste : On essaye généralement de comprendre le fonctionnement d'un poste par une description directe des objectifs et des activités qui le composent.

Analyser un poste nécessite un effort de précision et d'objectivité, il faut savoir en outre, éviter d'éveiller la méfiance de titulaire du poste.

Les méthodes d'analyses de poste sont nombreuses, les entreprises utilisent, pour cela les techniques suivantes :

- Le questionnaire (ouvert ou fermé) : On interroge la personne avec un guide d'entretien
- Le journal de bord : On propose à la personne de faire un inventaire par écrit de ses activités
- L'entrevue : On organise des réunions avec plusieurs titulaires d'un même poste. Ces derniers s'échangeront les idées et on pourra par la suite recueillir un certain nombre d'informations.

- L'observation : on regarde faire un titulaire pour déceler les tâtonnements d'apprentissage et les erreurs fréquentes. Ainsi que les principales difficultés du travail. On essaye d'observer des titulaires expérimentés en essayant de ne pas les perturber.

e- Les techniques d'élaboration d'une fiche de poste :

L'établissement d'une fiche de poste doit permettre de répondre en gros aux questions suivantes :

Ce que fait l'employé ? Ou « le QUOI ? »

Comment il le fait ? Ou « le COMMENT ? »

Pourquoi il le fait ? Ou « le POURQUOI ? »

Ce qu'implique le travail de ce poste ? Ou « les IMPLICATIONS »

En outre ; La description doit faire apparaître l'ensemble des éléments qui permettront :

De situer le poste dans l'organigramme.

D'apprécier l'importance des tâches sur l'entreprise fonction qu'il recouvre.

De définir le degré d'autonomie et d'initiative de son titulaire.

De déterminer le niveau de connaissance et d'expérience requise.

D'évaluer le poste par rapport aux autres postes.

Les éléments concernant les réponses à certaines questions

Quel est le contenu du poste à créer ou à pouvoir (à remplir) ?

Quelles sont les exigences d'un poste ?

Quel devrait être le profil du candidat sur le plan : formation, l'expérience, le caractère

Les méthodes de collecte d'informations doivent me permettre d'établir la fiche de poste conformément à la manière suivante :

L'étude et analyse de poste permet, ainsi de comprendre de quoi est constitué l'entreprise en termes de postes, d'attribuer les tâches équitablement entre les différents membres et de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation.

4.2 LE RECRUTEMENT ET LA SELECTION DU PERSONEL :

a- Définition et objectif :

Le recrutement c'est l'ensemble des activités de recherche de main d'œuvre « qui consiste à informer les candidats potentiels, à l'interne ou à l'externe, qu'un poste est vacant en vue de les inciter à offrir leurs services en posant leur candidature »⁴

Le recrutement est, également, l'ensemble des opérations qui précèdent et préparent l'embauche. C'est un processus qui consiste à choisir entre divers candidats en vue d'un poste de travail qu'on a jugé utile de créer, de maintenir ou de transformer.

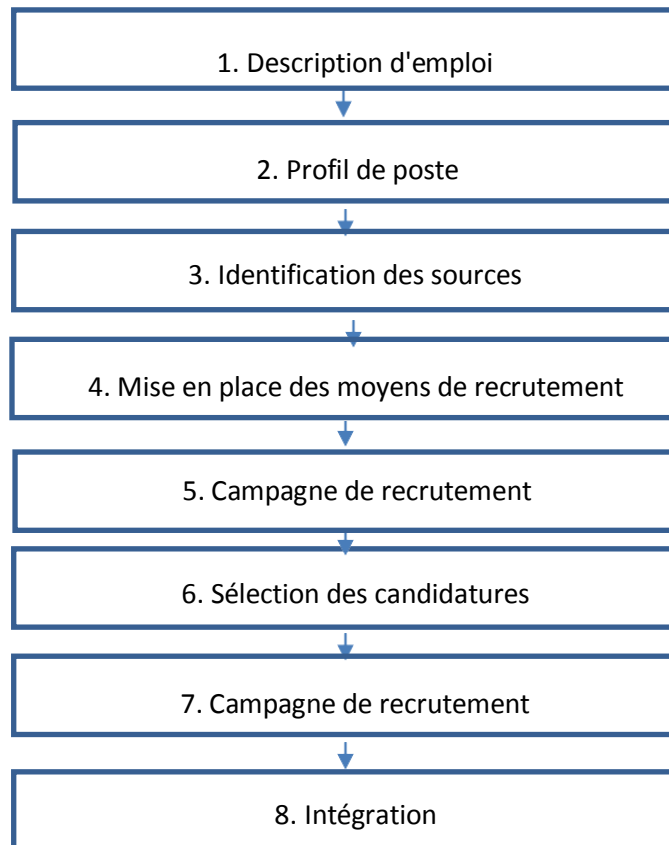
Le recrutement doit aussi offrir une réponse aux besoins individuels et professionnels car non seulement l'entreprise désire maintenir les meilleurs candidats, mais elle souhaite les maintenir le plus longtemps possible.

En d'autres termes, il ne suffit pas de pouvoir recruter les candidats, encore faut-il qu'ils restent dans l'entreprise (au risque de déstabiliser cette dernière).

⁴ GUERRERO Sylvie, 2009, Les outils des RH, DUNOD. Paris

b- Les différentes phases de recrutements :

Schéma: N° 2. LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT



Source : GUERRERO Sylvie, 2009, Les outils des RH, DUNOD. Paris

b.1- Les besoins du personnel :

L'identification des besoins :

« Émane des cadres hiérarchiques ou de proximité en raison d'un départ, d'une mutation ou d'un nouveau besoin. Elle répond au besoin d'adéquation quantitative et qualitative entre les ressources et les emplois »⁵.

⁵ Peretti, p.168

L'adaptation quantitative répond principalement à des problématiques de fluctuations souvent cycliques de l'activité de l'entreprise. On recourt alors à des pratiques de flexibilité quantitative du travail.

L'adaptation qualitative répond aux besoins de compétences prévisionnelles de l'entreprise considérant les évolutions des technologies, les modes d'organisations, les attentes des consommateurs...

La demande de recrutement qui en découle est ensuite évaluée par le service des R.H. qui détermine si le besoin est réel ou s'il peut être gagné en productivité avec les effectifs existants (pas de recrutement ou mobilité interne). Si les compétences ne sont pas disponibles en interne, le recrutement externe est envisagé. Se posent alors les questions de la nature du contrat de travail qui devra être proposé : CDD, intérim, stage...et les possibilités d'externalisation.

L'autorisation du recrutement engage la procédure de définition du poste et du profil.

b.2- L'analyse et description des postes :

Responsabilités propres à l'emploi, la nature et la portée de décisions, les conditions de travail...

Elle est essentielle et selon Peretti⁶, elle permet de fixer :

- Les exigences en qualités requises (formation, expérience)
- Les qualités de personnalité,
- La fourchette de rémunération du poste,
- La présentation du poste au candidat, ses perspectives d'évolution.

L'analyse des postes permet à l'entreprise de procéder à leur classification (hiérarchisation des emplois : nature de leurs tâches et place dans l'organisation).

Elle permet aussi une description précise du poste à pourvoir lors de l'offre de recrutement et permet d'attirer les personnes véritablement intéressées.

L'analyse du poste se réalise méthodiquement par l'observation, l'entretien, le questionnaire, la méthode des incidents critiques, le journal, la conférence technique.

⁶Peretti 1998, p.198

b.3- Attirer et sélectionner les candidats :

1) **La recherche des candidats :** Différentes méthodes sont utilisables :

- **La proposition interne :** qui nécessite une identification des compétences requises dans l'organisation. Solution intéressante pour l'entreprise parce qu'elle connaît les candidats. La promotion, la mobilité interne sont des outils de motivation non négligeables. De plus, ceci permet d'avoir un personnel d'ores et déjà rompu aux valeurs et culture de l'entreprise (si l'entreprise recherche une stabilité !).

- **Les candidatures externes :** utiles quand les compétences n'existent pas en interne, adaptées à un objectif de changement (de culture par exemple), dans une optique d'innovation.

- **Recruter en interne :** suppose une certaine transparence pour une relation de personnel équitable. Dans ce sens, certaines conventions ou règlements intérieurs des entreprises imposent :

- Affichage des postes,
- Tableau de remplacement
- Les modalités de recrutement.

L'inventaire des RH (expérience, formation, compétence) permettant l'accès à cette procédure rend nécessaire un système informatique de gestion des ressources humaines (SIRH) mis à jour avec précision.

- Recruter en externe :

- L'ANEM
- Annonce des demandeurs d'emploi parus dans la presse
- Parrainage par un salarié de l'entreprise
- Partenariat avec grandes écoles et université
- Stage, contrat de professionnalisation
- Relations de proximité
- Candidatures spontanées conservées pendant un certain laps de temps
- La foire d'emploi
- Internet

L'entreprise peut procéder à la recherche elle-même, faire appel à un cabinet de recrutement, recourir à l'approche directe (chasseur de tête).

Quels que soient les moyens mis en œuvre, l'entreprise doit communiquer à sa cible qu'elle recrute.

b.4 Les méthodes de recrutement :

L'embauche d'un nouvel élément représente un risque et un coût importants pour l'entreprise. Afin de limiter les risques d'erreur, le processus de recrutement comporte différentes étapes complémentaires. Ainsi, le CV permet d'obtenir un aperçu de l'expérience puis l'entretien permet de juger des motivations et de la personnalité du candidat ; ensuite, les tests permettent de mesurer les potentialités et l'efficacité du candidat.

1) Le CV et lettres de motivation :

Le CV (curriculum vitae) est un document informatif qui permet à l'entreprise de connaître les candidats. Le CV permet aux candidats de présenter leur profil de manière concise et efficace auprès d'un employeur avec comme objectif de retenir l'attention de recruteur. Le CV est généralement accompagné d'une lettre de motivation quand un candidat répond à une annonce pour un poste à pourvoir dans une entreprise. L'objectif principal du CV, comme de la lettre qui l'accompagne, est d'obtenir un entretien d'embauche.

2) Les entretiens de recrutement

Si les méthodes d'évaluation se diversifient et se multiplient, l'entretien reste encore l'étape privilégiée du processus de recrutement. L'analyse du dossier de candidature (CV et lettre de motivation) n'est pas suffisante et les candidats auront généralement à passer plusieurs avec différents interlocuteurs avant de se voir éventuellement proposer le poste. L'entretien de recrutement vise à évaluer sa motivation et à obtenir le maximum d'information sur le candidat mais en même temps à informer le candidat sur l'entreprise et le poste à pourvoir.

3) Les tests de recrutement

Les tests représentent une aide à la décision en ce qu'ils visent à connaître l'individu en tant qu'employé potentiel et à établir sa plus ou moins grande adéquation par rapport au poste. Les tests de recrutement sont les instruments d'évaluation des connaissances et des aptitudes des candidats à même poste, les résultats des différents candidats étant confrontés les uns aux autres.

4) Les autres méthodes de recrutement :

D'autres méthodes de recrutement peuvent être utilisées par les entreprises, même si certaines d'entre elles peuvent apparaître comme fantaisiste.

Les méthodes par questionnaire sans CV ou simulation (MRS) permettent de faire face à une pénurie de main d'œuvre et d'éliminer les actes discriminatoires liés à l'âge, au sexe ou à la situation géographique, et de donner une chance aux personnes sans diplôme. Le CV est souvent utilisé au second entretien par les managers.

5) La politique de recrutement :

La qualité d'un recrutement ne dépend pas uniquement de la façon dont le recruteur conduit l'entretien même si cette étape est importante. Le directeur des Ressources Humaines aura à élaborer en amont une politique de recrutement, qui définit à la fois les profils recherchés et les pratiques utilisées pour recruter les personnes les plus adaptées à l'organisation. Les éléments à prendre en compte pour bâtir une politique de recrutement sont les suivants :

- La stratégie de l'entreprise ;
- La stratégie RH et la politique d'emploi ;
- La GPEC ;
- Le plan prévisionnel annuel ou pluriannuel des besoins identifiés ;
- Les valeurs de l'entreprise ;
- Les profils cibles et les publics prioritaires que l'entreprise souhaite intégrer ;
- Le choix des outils de sélection ;
- Le mode de sourcing (ou identification en français), (est un terme utilisé en gestion des Ressources Humaines pour décrire un processus qui a pour objectif d'identifier des

candidats correspondant aux profils recherchés par le client), (réseaux sociaux, cabinets) et de présélection ;

- Le niveau de partage du processus recrutement avec les managers.

Le processus de recrutement est un élément essentiel de la politique RH. Il peut influencer dans des directions très différentes l'état du capital humain de l'entreprise. Le recrutement est une opération très onéreuse. Toutefois, un recrutement bâclé est une opération encore plus coûteuse à long terme. Chaque étape est importante et nécessite un professionnalisme de la part de tous les acteurs.

4.3. LA FORMATION :

4.3.1 Définition et objectif : Plus-value pour l'entreprise et les hommes, la formation peut être défini comme:

« L'ensemble des dispositifs (pédagogique) proposés aux salariés afin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par l'évolution technologiques et économiques, est de favoriser leurs évolutions professionnelles »⁷

Occuper un poste de travail dans une organisation implique que l'employé exécute le travail de façon à répondre aux exigences de l'employeur. Il existe donc une relation très étroite entre la formation d'un employé et son rendement au travail. Quel que soit le travail à réaliser, l'employé doit posséder des connaissances : savoir comment effectuer le travail ; maîtriser des habilités : être capable de faire le travail ; et adopter les attitudes requises : vouloir faire le travail. Ces capacités se traduisent dans des comportements qui rendent l'employé apte à bien travailler et lui permettent d'obtenir les résultats planifiés et tangibles pour lesquels il a été embauché.

Toutes les activités de formation réfèrent aux programmes mis en œuvre pour améliorer le rendement actuel et futur des employés. Or il est rare que la formation initiale d'une personne la prépare directement à exercer toutes les responsabilités de son poste, et qu'elle possède effectivement toutes les caractéristiques nécessaires pour fournir

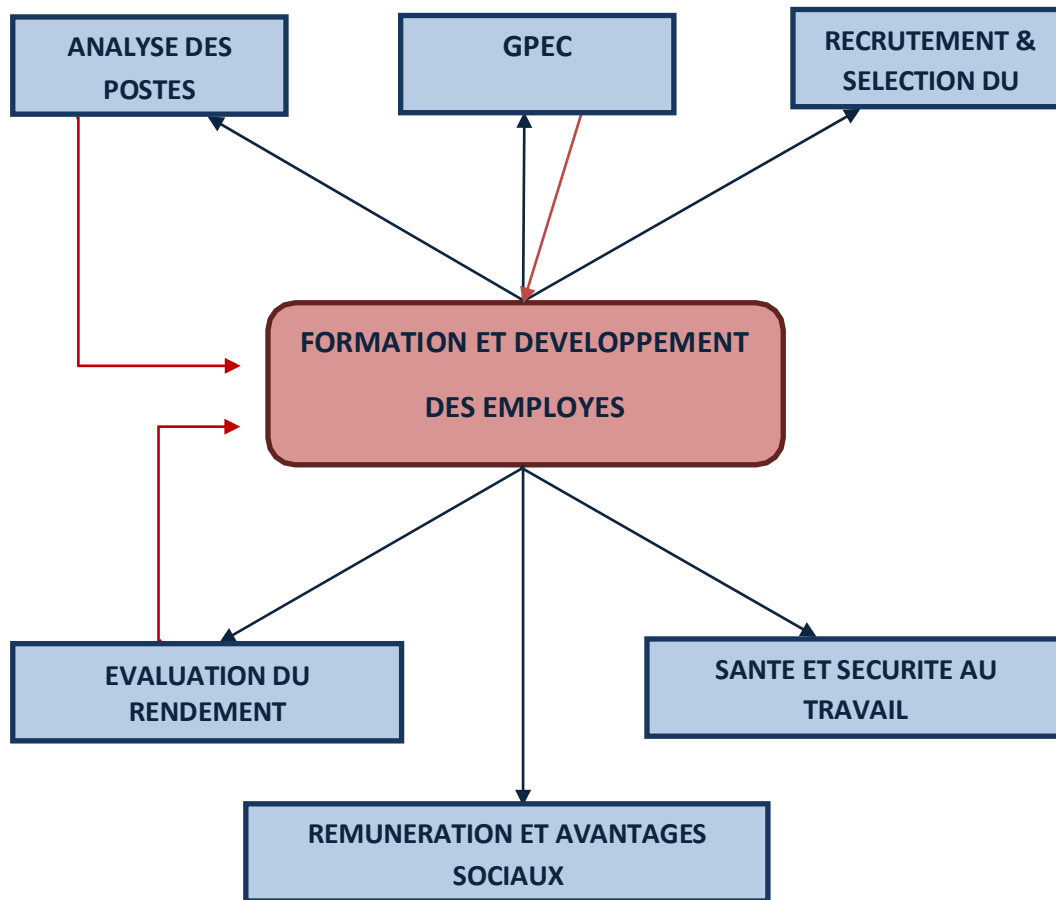
⁷Support de cours préparé par Mme Ghaddab Nadia et Melle Awadi Sourour

le niveau de rendement attendu. L'amélioration de la productivité des employés, appuyée par une approche de gestion faisant appel à la participation et à la formation, constitue d'ailleurs le secret des organisations performantes d'aujourd'hui. La quasi-totalité des responsables de RH considéraient que la formation allait devenir la priorité de la GRH des entreprises à travers cette nouvelle décennie. La réalité économique et sociale d'aujourd'hui ne semble guère démentir cette appréciation. La formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c'est sans doute parce qu'on a découvert qu'elle était un extraordinaire levier du développement de l'entreprise et de compétences de tout salarié. Les différentes évolutions des environnements créent sans cesse des nouvelles exigences et doivent stimuler l'enrichissement des connaissances et des savoir-faire. Facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économique.

4.3.2. Relation de la formation avec les autres activités de la GRH :

Il existe une relation très étroite entre la formation des employés nécessaire aux opérations et les autres activités de la GRH comme l'illustre le graphique suivant :

Schéma N° 3 : Relation de la fonction avec les autres activités de la GRH



Source : Support de cours préparé par Mme Ghaddab Nadia et Melle Awadi Sourour

-L'analyse de poste : Cette fonction a permis de décrire les responsabilités et les habilités requises des titulaires de postes afin qu'ils obtiennent un rendement optimal. Un employé bien formé sera plus productif et rentabilisera le matériel mis à sa disposition.

-La GPEC : Les besoins de formation sont directement liés aux besoins des employés d'une organisation. La formation constitue une alternative de premier ordre dans la procédure de planification des emplois et des compétences.

-Le Recrutement et la sélection du personnel : Pour le recrutement interne, la formation est un outil indispensable pour répondre aux exigences des futurs postes. La formation est, en outre, un outil d'apprentissage pour la nouvelle recrue.

-L'évaluation du rendement : Le rendement au travail est le fruit des connaissances, des habilités et des attitudes acquises durant la vie professionnelle. L'évaluation du

rendement constitue une des meilleurs moyens mis à la disposition de l'entreprise pour diagnostiquer les besoins en formation en vue d'apporter aux employés les ajustements dont ils auront besoin.

-La rémunération et les avantages sociaux : La rémunération dans l'organisation est directement influencée par les compétences des employés au travail en ce sens qu'ils sont payés pour les responsabilités qu'ils assument au sein de l'organisation.

-La santé et la sécurité au travail : Une des obligations de l'employeur c'est d'informer et de former tous les employés quant aux risques et dangers professionnels liés à l'exécution de leurs tâches et de les inciter à adopter les mesures préventives nécessaires.

4.3.3. Le Programme de formation :

La gestion d'un programme de formation, comprend plusieurs étapes marquant le cheminement logique des activités du processus. La mise au point d'un programme de formation passe indéniablement par une analyse tridimensionnelle à savoir des phases d'analyse, des phases de planification et une mise en œuvre des actions planifiées.

a- La Phase d'Analyse :

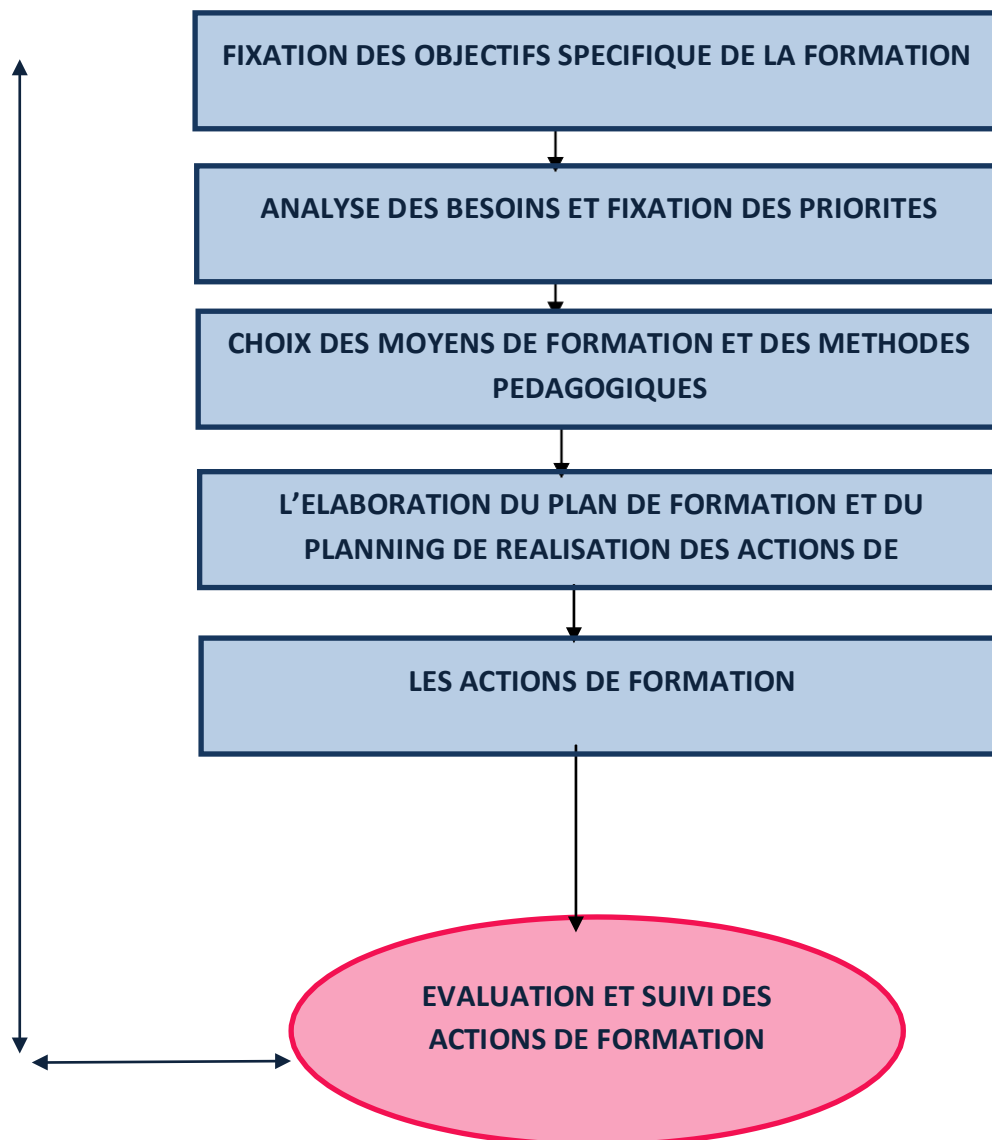
Elle se traduit généralement par quatre actions différentes à l'échelle de l'organisation :

- Une phase d'analyse générale des besoins de l'entreprise (à travers un Diagnostic interne et externe).
- Une étude approfondie des postes, de leur évolution probable et de leurs exigences.
- Une évaluation du rendement des ressources humaines en vue de vérifier leur adéquation avec les nécessités des postes qu'ils occupent.
- Une élaboration des objectifs de formation.

b- La phase de planification :

Pour simplifier nous nous proposons de schématiser la procédure de planification conformément au schéma suivant :

Schéma N°4 : les phases de la planification



Source : Support de cours préparé par Mme Ghaddab Nadia et Melle Awadi Sourour 2004

c-. L'exécution et l'évaluation des méthodes de formation :

Il s'agit à ce niveau de mettre en pratique ou de diffuser le programme de formation s'est-il dire recourir à une ou aux méthodes précédemment développées.

On peut regrouper alors, des supports techniques en supports visuels et/ou auditifs à l'instar des tableaux, chevalets, rétroprojecteurs, diapositives, films, vidéo, simulateurs, etc.

L'exécution du programme de formation est généralement suivie d'une évaluation pour s'assurer de l'atteinte effective des objectifs préalablement fixés.

On évalue généralement la formation sur trois délais différents :

- **Une évaluation à court terme** : qui consistera à observer et mesurer l'acquisition effective des connaissances (savoir-faire et savoir être) par rapport aux objectifs fixés.
- **Une évaluation à moyen terme** : la formation est une mesure de prévention. Elle contribue à réduire les risques encourus par l'entreprise. La question qui se pose au moment de cette évaluation est si l'entreprise dispose d'assez de temps et de Compétences pour faire face aux changements.
- **Une évaluation à long terme** : cette évaluation porte sur la question d'efficacité et d'efficience de la ressource humaine de l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer la formation sur les critères suivants : la pertinence par rapport aux objectifs visés, la conformité, l'efficacité, l'efficience et enfin la cohérence avec la politique de l'entreprise.

La formation se présente, aujourd'hui, comme une nécessité incontournable puisqu'elle permet de réaliser une adéquation continue entre vie professionnelle et vie académique.

Longtemps préconisée par les gestionnaires et les pouvoirs publics, elle permet aux entreprises de répondre de plus en plus aux caprices des environnements économiques, sociaux, politiques, technologiques et culturels.

4.4 LA REMUNERATION⁸ :

La rémunération est souvent au cœur des préoccupations aussi bien des salariés que des employeurs et couvre des dimensions très variées. Elle constitue l'un des outils importants de la stratégie des entreprises.

La rémunération fait partie des éléments fondamentaux du contrat de travail. Le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail.

4.4.1 Les enjeux de la rémunération

Une politique de rémunération met en jeu, tant pour l'individu, que pour l'organisation :

L'équité. Les salariés ont besoin de percevoir un sentiment de justice. L'entreprise a besoin d'équité salariale pour que son collectif soit performant. Le système de rémunération, au-delà d'être le reflet du système de valeurs de l'entreprise, renvoie à la place et à la valeur de la personne dans l'entreprise.

La compétitivité. Pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un équilibre entre réduire ses coûts humains et investir dans le développement des personnes. Son système de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché.

La flexibilité. Le contexte économique et technologique impose à la politique de rémunération une fonction de régulation des coûts : les coûts salariaux doivent suivre la courbe des revenus de l'entreprise, surtout quand ces derniers baissent.

La reconnaissance des prestations fournies. Une politique de rémunération doit au moins créer une espérance crédible de développement salarial par rapport aux besoins de chaque salarié.

⁸THEVENET Maurice, DEJOUX Cécile, NORMAND Etienne, SILVA François, BENDER Anne-Françoise, 2012, Fonctions RH, PEARSON Paris, p106

4.4.2. Les différentes natures de la rémunération

- **Rémunération directe/indirecte** : La rémunération directe se compose de trois éléments : le salaire fixe, le salaire de performance et les primes. Le salaire de performance permet de tenir compte des efforts fournis par une personne pour mener à bien sa mission. Il varie d'une année sur l'autre et peut porter sur la part individuelle réversible (bonus, commission...) et la part d'équipe réversible (bonus, prime d'objectif

La rémunération **indirecte** correspond aux périphériques considérés comme plus ou moins éloignés.

- **Rémunération immédiate/différée** : La rémunération différée est liée principalement aux statuts des personnes. Parmi les rémunérations différées, on peut citer l'exemple de la retraite par capitalisation... Cette rémunération est perçue après l'écoulement d'une durée ou lors de la survenance d'un événement comme le départ du salarié de l'entreprise.

Au contraire de la rémunération différée, la rémunération immédiate est celle qui est reçue sans délai par le salarié.

- **Rémunération fixe/variable** : La rémunération fixe est composée du salaire, des primes et des autres gratifications fixes découlant du poste occupé ou en fonction de critères personnels (expériences, ancienneté dans l'entreprises...).

La rémunération variable peut être collective ou individuelle, la part individuelle, composée de primes et de bonus, est mesurée à l'aide de divers indicateurs :

- Une évaluation des performances individuelles,
- Des objectifs fixés en début de période,
- Des résultats de la période précédente.

La difficulté de ce type de rémunération réside dans le choix des critères de performance et la possibilité d'individualiser les résultats, souvent l'objet d'une réussite collective.

4.4.3 les différents rôles remplis par la rémunération :

Au carrefour des exigences économiques et des luttes sociales, la rémunération est souvent réduite à sa dimension pécuniaire, alors qu'elle remplit en réalité au moins trois rôles bien distincts.

- Un rôle **économique**, valorisant les compétences offertes par une ou un collaborateur sur le marché de l'emploi (la rémunération représente le prix du facteur de production « travail »). La rémunération versée transforme le collaborateur en *consommateur* sur le marché des biens et des services, contribuant à l'influencer la demande globale.

- Un rôle **social**, parce que le niveau de consommation possible grâce à la rémunération versée positionne l'individu dans l'échelle sociale, valorise plus ou moins son métier à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation et ainsi contribue à façonner les rapports sociaux au sein de la collectivité. De tout temps, le niveau de rémunération le niveau de rémunération a été l'expression même du statut social, il influence les relations de pouvoir entre les individus et comporte donc une dimension éminemment politique. Monter dans l'échelle sociale est le plus souvent associé à une progression professionnelle qui, elle-même, implique au niveau de rémunération supérieur.

- Un rôle **psychologique**, dans cette optique, le niveau absolu de salaire est certes important, mais non décisif : une personne peut se sentir très injustement traitée en apprenant que, pour un poste comparable, un collègue est mieux rémunéré.

Outre ces trois rôles généraux, le système de rémunération en vigueur dans une organisation joue également un rôle essentiel par l'impact qu'il exerce sur les comportements du personnel et donc sur l'efficacité de l'organisation.

La vocation du système de rémunération est de reconnaître la contribution individuelle et collective des salariés à la performance de l'organisation. La vocation du système. La politique de rémunération doit être cohérente avec la stratégie de l'entreprise.

L'objectif actuel d'un système de rémunération est triple :

- Préserver l'équité individuelle et collective ;
- Augmenter la performance des individus et des collectifs de travail ;
- Assurer la compétitivité externe de l'entreprise.

La rémunération a depuis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises dans leur recherche de maîtrise des coûts et de levier de motivation et de performance pour les salariés.

Actuellement, c'est une des préoccupations majeures de la fonction RH. En effet, les dirigeants, très préoccupés par leurs ratios de gestion, attendent principalement de la fonction RH qu'elle maîtrise la masse salariale, autrement dit qu'elle gère mieux des ressources dans un rapport coût/ qualité instable. Mais la rémunération est tout aussi importante pour les salariés.

4.5. L'ÉVALUATION DU RENDEMENT ET LA MESURE DES PERFORMANCES :

L'appréciation 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.

Évaluer le rendement, c'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant 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.

Afin de s'assurer qu'il n'y ait pas seulement une évaluation annuelle, mais bien plusieurs évaluations au cours de l'année, il est nécessaire de se doter d'un processus de concertation continue. En procédant ainsi au cours de l'année, cela permet d'effectuer un suivi plus efficace de la progression des employés et de reconnaître plus spécifiquement leur contribution. Dans un souci de déterminer des critères de performance valides et représentatifs, les organisations devraient demander aux employés de faire ressortir, en

collaboration avec le supérieur immédiat, des critères de performance adaptés à leur réalité et à partir desquels ils seront évalués.

4.5.1 Objectif de l'évaluation d'un rendement:

Pour l'employé :

- Connaître ses responsabilités et les attentes face à son rendement
- Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié
- Connaître les objectifs à atteindre
- Discuter des possibilités de progression
- Préciser de quel type de soutien il a besoin.

Pour le gestionnaire :

- Clarifier certains sujets (changements à venir, etc.)
- Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles
- Fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période
- Connaître les attentes des employés envers l'organisation
- Évaluer les besoins de formation et de développement de l'employé
- Développer une relation d'échange entre lui et l'employé.

4.5.2 Étapes de l'évaluation du rendement:

Le système d'évaluation du rendement est un ensemble organisé d'étapes dont le but est de faire un bilan et d'apprécier la contribution de l'employé.

PHASE 1 – Rencontre individuelle :

Le processus commence avec l'organisation d'une rencontre individuelle entre le supérieur immédiat et l'employé afin de permettre aux deux parties de convenir d'objectifs personnels pour la prochaine période et du soutien souhaité pour arriver à atteindre les résultats escomptés. Cette méthode permet à l'employé de déterminer des critères de performance valides et représentatifs pour lui.

Lors de cette première rencontre on explorera :

- 1- Les objectifs pour l'année à venir
- 2- Les besoins de formation

- 3- Les aspirations professionnelles et les objectifs de carrière.

Étape 1 - Se préparer

Se préparer à la rencontre permet au supérieur d'en préciser les objectifs et d'augmenter ses chances de les atteindre.

Synthèse:

- Clarifier le but de la rencontre: il s'agit de faire le point et de donner de la rétroaction à l'employé.
- Déterminer le lieu et l'heure: il faut choisir le moment favorable et l'endroit le plus propice.
- Établir les points importants ayant trait aux objectifs de l'organisation et au secteur (le cas échéant).
- Discuter avec l'employé des objectifs personnels pouvant être mis de l'avant. Cette action contribue à montrer à l'employé qu'on l'apprécie.
- Préparer des notes complémentaires (suggestions, clarification, formation).

Étape 2 - Faire la rencontre

Avant de commencer la rencontre, il est préférable de prendre les moyens nécessaires pour éviter d'être dérangé par des appels téléphoniques ou des visites imprévisibles. Les premiers moments de la rencontre déterminent souvent son déroulement. C'est pourquoi il est souhaitable de débiter d'une façon dynamique et positive.

Synthèse:

- Établir un climat de confiance dès le début: «Bonjour Jean, comment vas-tu? Installe-toi confortablement.»
- Rappeler le but de la rencontre: «Je tenais à te rencontrer pour nous permettre de faire le point, d'échanger et pour que nous puissions convenir de tes objectifs pour la prochaine année.»
- Susciter l'intérêt: «Nous avons une année intéressante devant nous!» Ou encore: «Selon toi, quels sont les avantages de cette rencontre?»

- Établir les règles du jeu: «Je te présenterai d'abord les objectifs de l'organisation, puis ceux de notre secteur. Si tu as des questions, n'hésite pas à m'interrompre. Nous disposons d'environ une heure.»
- Obtenir l'accord de l'employé: «Est-ce que ça te convient?»

Étape 3 - Échanger

L'échange 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. On peut explorer la fiche de préparation afin de mettre en commun les besoins objectifs de chacun.

synthèse :

- Adopter une attitude favorable et positive, et manifester de l'empathie.
- Préciser les objectifs, transmettre l'information et confirmer la compréhension.
- Écouter activement: reformuler, encourager et utiliser les techniques de l'écho et de la pause. Avant de réagir, s'assurer d'avoir bien compris.
- Questionner méthodiquement: utiliser des questions ouvertes et précises. Inciter l'employé à s'exprimer. Lui permettre de décrire ses intérêts et de fixer lui-même ses objectifs.
- Observer et être attentif au non verbal: les gestes, les expressions du visage, l'intonation de la voix, etc.
- Vérifier ses perceptions: «J'ai l'impression que tu n'es pas d'accord avec mon point de vue!» – «Tu me parais déçu.» – «J'ai le sentiment que ce point ne te convient pas.»

Étape 4 - Conclure la rencontre

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.

Synthèse:

- Résumer les points clés et obtenir l'engagement de l'employé: «Un des buts de notre rencontre était de convenir ensemble de tes objectifs pour la prochaine année et des moyens de soutien que nous pourrions mettre en place pour t'aider à les atteindre.» – «Nous avons convenu que...» – «On s'entend donc pour réaliser ces actions au cours de la prochaine année?»
- Susciter des commentaires: «Es-tu satisfait de notre rencontre?» – «Peux-tu me dire en quelques mots ce que tu retiens de ...?»
- Remercier l'employé: «Merci de m'avoir consacré du temps aujourd'hui. J'apprécie ton engagement!»

Il est important de remplir la fiche de préparation et de l'annexer au dossier de l'employé. Cette fiche pourra être consultée lors du suivi de l'entente.

PHASE 2 – Suivi de l'entente

La deuxième phase du processus consiste à faire un suivi de l'entente survenue lors de la première phase. L'employé réalise les objectifs auxquels il s'est engagé et le gestionnaire met en place les mesures de support convenues. Il est conseillé de faire ce suivi trois mois après la première rencontre afin de valider les actions entreprises et d'examiner les besoins de soutien supplémentaires. 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.

Synthèse:

- Respecter ses engagements: relire les points importants de la première rencontre; rédiger les faits significatifs observés; mettre en place les mesures de soutien convenues.
- Donner de la rétroaction de façon continue. S'informer des actions mises de l'avant. Rester ouvert à toute rencontre de suivi qui pourrait être nécessaire.
- Examiner les progrès réalisés en fonction des attentes mutuelles.
- Mettre en lumière les progrès réalisés. De manière informelle, continuer à donner de la rétroaction.

- Apporter les modifications requises.

PHASE 3 – Bilan du rendement

La dernière phase est l'étape plus formelle qui permet à l'employé et au superviseur de faire le point sur les tâches de l'employé et sur l'atteinte des objectifs fixés. Puisque le rendement a été observé tout au long de l'année lors des périodes ponctuelles de suivi, cette rencontre vient clôturer le cycle d'évaluation.

Lors de la troisième phase, les étapes de la Phase I peuvent être reprises en ce qui concerne le déroulement de la rencontre. Cette Phase 3 portera plus spécifiquement sur le rendement de l'employé en ce qui a trait à l'évaluation de ses compétences (savoir), de ses tâches (savoir-faire) ainsi que de ses aptitudes et habiletés (savoir-être).

Synthèse:

- Mettre l'accent sur les aspects positifs.
- Souligner que l'appréciation ne vise pas la discipline, mais plutôt l'amélioration du niveau de rendement de l'employé.
- Formuler des critiques précises et spécifiques. Fournir des exemples.
- Vous concentrer sur les actions et les résultats de l'employé plutôt que sur sa personnalité.
- Rester calme, écouter et ne pas argumenter.
- Laisser la chance à l'employé d'exprimer ses réactions et ses besoins.
- Faire des suggestions d'actions précises pouvant être prises par l'employé pour améliorer la situation.
- Mettre l'accent sur le soutien que vous – ou d'autres membres de l'équipe – pouvez lui apporter.
- Privilégier une approche «évaluer et écouter» ou mieux, «solutionner les problèmes».
- Évitez une approche «évaluer et convaincre».
- Éviter les surprises (appréciation négative inattendue). Assurer une rétroaction continue tout au long de l'année.

Aujourd'hui l'évaluation du rendement n'est pas seulement financière, mais plus tôt sur l'ensemble des objectifs fixés au préalable et la capacité de la ressource humaine à les

atteindre, c'est pourquoi le service de Ressource humaine cherche à mesurer la performance individuelle et collective, et à mettre un indicateur de mesure adéquat.

Une fois que les indicateurs sont fixés la mesure de la performance peut être pertinente, mais faudrait savoir qu'au sein d'une organisation il existe plusieurs types de performance qui font la performance globale de l'entreprise.

Cependant la performance globale d'une organisation ne se limite pas seulement sur le résultat individuel obtenu, mais plus tôt sur tout le fonctionnement de l'organisation.

Pour cela il existe plusieurs performances qui assurent le rendement d'une entreprise.

a. La performance sociale :

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement.

« La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation »⁹.

Certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale. Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés :

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
- Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion.
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail).

b. La performance humaine¹⁰ :

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants

⁹BAYED (1992 p381)

¹⁰LEBAS (1998 :125)

d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

Alors qu'à l'or de l'organisation taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, on exige de lui aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise.

La clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est à- dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation.

c. La performance managériale¹¹ :

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale:

- Le taux de turnover, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise, ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise
- L'entrepreneuriaship : efficacité, efficience, pro-activité, utilisation diagnostique des concepts.
- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.
- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.
- Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité.
- Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation...

¹¹LEBAS (1998:126-127)

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants:

- L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon.
- L'habilité d'exécution : application pure et simple.
- conciliation et gestion des contradictions.

d. La performance stratégique¹² :

Pour assurer sa pérennité, l'organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante.

Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique.

La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur développement durable.

La performance à long terme est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ; la définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;

¹²MACHESNAY, (1991 :96-97)

5. La motivation¹³

5.1 Mesurer la compétence et la motivation :

La compétence peut définir l'ensemble des savoirs théoriques et procéduraux (ce qui est lié au métier), du savoir-faire ou habileté du travailleur et du savoir pratique issu de l'expérience d'un métier. Après avoir mesuré les compétences et la motivation de son personnel l'entreprise devra s'assurer de son niveau de satisfaction qui sera un des facteurs explicatifs de sa fidélité. Le niveau de satisfaction des membres du personnel peut être appréhendé en combinant les mesures suivantes :

- l'ambiance sur le lieu de travail ;
- la facilité selon laquelle les personnes employées expriment des idées nouvelles ;
- Le niveau de participation des personnes employées aux prises de décisions ;
- Le niveau d'encouragement de l'organisation pour les initiatives de son personnel ;
- La reconnaissance de l'organisation pour les résultats obtenus.

Un personnel satisfait aura tendance à faire des suggestions en vue d'améliorer la performance de l'organisation dans laquelle il travaille. La direction pourra donc faire une idée du niveau de satisfaction en mesurant le nombre de suggestions par personne employée.

5.2 La satisfaction au travail et la motivation¹⁴ :

Selon WERTHER et al définit la satisfaction au travail comme étant l'écart entre ce que l'individu attend de son travail et ce qu'il y trouve, autrement dit, elle consiste en l'attitude favorable ou défavorable d'un employé vis-à-vis de son travail. L'une des préoccupations de la gestion des ressources humaines dans l'organisation est la satisfaction du personnel, puisqu'elle influence le taux de roulement, les griefs, l'absentéisme, et le climat organisationnel, lesquels agissent à leur tour sur le rendement de l'organisation.

¹³ GUERRA, F. (2007 :156-157)

¹⁴ WERTHER et al (1990 :422)

La satisfaction est influencée par la façon dont les spécialistes des ressources humaines exercent les activités de gestion des ressources humaines. Les services des ressources humaines plus souples, qui se préoccupent des personnes qu'ils servent, se sont efforcés de susciter la motivation, la croissance et la satisfaction des employés.

5.3 La relation entre la satisfaction au travail et le rendement :

Les tenants de l'école des relations humaines croyaient que des travailleurs plus satisfaits étaient aussi plus productifs. Les études subséquentes ont clairement démontré que tout n'est pas si simple. On considère que ce n'est pas la satisfaction qui entraîne un bon rendement, mais un bon rendement qui engendre de la satisfaction, out comme un meilleur rendement peut entraîner des meilleures rétributions. Si ces dernières sont jugées équitables, elles provoquent une augmentation de la satisfaction, parce que les employés ont le sentiment qu'ils reçoivent des rétributions en fonction de leur rendement. La satisfaction au travail a un effet sur le climat organisationnel et, par conséquent, sur la volonté des travailleurs à être de bons « citoyens » dans l'organisation, soit la volonté de s'entraider, à maintenir les lieux de travail propres et à prendre soi des ressources de l'entreprise. Ainsi, il semble que la satisfaction au travail a un effet sur des nombreux comportements organisationnels autres que le rendement.

5.4 Le système d'encouragement¹⁵ :

D'après WERTHER et al, les encouragements et le partage des gains sont des façons de rétribuer certains résultats recherches. Les encouragements associent généralement des récompenses au rendement individuel, alors que les régimes de partage de gains récompensent des groupes d'employés. Au cours des dernières années, ces approches non traditionnelles à la rémunération ont gagné en popularité comme moyens de stimuler la productivité. Elles aident aussi les employeurs à relier le salaire au mérite, le travail à la pièce, les primes de production, les commissions, les courbes de maturité, la rémunération en fonction des connaissances de même que les encouragements non monétaires et les encouragements pour les dirigeants.

¹⁵ WERTHER et al, (1990 :484)

CHAPITRE II

LA PRESENTATION DE COSIDER ET DE SA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

CHAPITRE II : LA PRESENTATION DE COSIDER ET DE SA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Section 1 : PRESENTATION ET EVOLUTION DE COSIDER Groupe :

1.1 La présentation du « Groupe COSIDER »¹⁶

COSIDER a été créée le 1^{er} janvier 1979 sous forme de société d'économie mixte par la société nationale de sidérurgie (S.N.S) et le groupe danois Christiania et Nielsen.

En 1982 COSIDER devient filiale à 100% de la S.N.S suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire danois.

Dans le cadre de la restructuration organique des entreprises publiques décidée par les autorités algériennes, COSIDER est transformée en 1984 en entreprise nationale placée sous tutelle du ministère de l'industrie lourde.

A la faveur de l'application des lois sur les réformes économiques, dont notamment celles relatives à l'autonomie des entreprises publiques en 1988, COSIDER fut transformée en société par action en octobre 1989.

COSIDER a su créer et exploiter diverses opportunités qui lui ont permis de développer et d'élargir son domaine d'intervention vers d'autres activités ne relevant pas uniquement de la branche du bâtiment et des travaux publics.

Contrairement à ses concurrents présents sur le marché local, COSIDER favorise cela par sa stabilité et sa volonté d'entreprendre, s'est engagé à diversifier, en l'espace d'une décennie, ses portefeuilles d'activités et clients.

Une évolution continue, par croissance interne, a fait de COSIDER le plus grand groupe algérien de BTPH.

Aujourd'hui COSIDER groupe SPA au capital de 4 335 000 00 DA, est organisée en un groupe de sociétés détenant 100% du capital d'un groupe de Dix (10) filiales. Le groupe occupe la première place du BTPH en Algérie et la sixième en Afrique (intelligent jeune Afrique).

C'est aussi 32 milliards de dinars de chiffre d'affaires et plus de 15 865 collaborateurs.

Ces performances sont le résultat d'un sens aigu de l'organisation et de la rigueur. C'est également le résultat d'une culture d'entreprise forte qui a permis de réunir les meilleurs talents pour constituer des équipes de collaborateurs fortement motivées.

- Les activités s'articulent autour de dix filiales qui prennent en charge :

¹⁶ Revue de Présentation de COSIDER Groupe.

CHAPITRE II : LA PRESENTATION DE COSIDER ET DE SA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Canalisations transport hydrocarbures (oléoducs, gazoduc).
- Infrastructures : autoroutes, pose voies ferrées, aérodromes, travaux maritimes, grands ouvrages d'arts.
- Hydrauliques : barrages, grands transferts, adductions d'eau, assainissement et traitement.
- Logements : grands ensembles d'habitations, programmes promotionnels.
- Constructions industrielles : infrastructures sociales.
- Production et exploitation de carrières d'agrégats.
- Maintenance d'engins de travaux publics.
- Rénovation d'organes des engins de travaux publics.
- Fabrication de coffrage : pour la construction, charpente métallique, chaudronnerie.
- Négoce de produits sidérurgiques.
- Financement de programmes promotionnels, vente de logements.
- Mise en valeur des terres.
- Exploitations agricoles

1. 2. Les réalisations et développement de COSIDER:¹⁷

- Le plus grand nombre de barrages réalisés à ce jour, de tous types : terre compactée, béton voûte.....
- Le plus grand palmarès dans la pose de pipe-lines de tous diamètres pour le transport des hydrocarbures.
- Le plus grand nombre de tunnels routiers, ferroviaires et hydrauliques.

La plus longue liste de pistes d'aérodromes de classe internationale.

La réalisation de grands chantiers de génie civil, industriel et d'ouvrages d'art.

L'une des plus importantes sinon la plus importante capacité de réalisation dans le bâtiment (coffrage tunnel).

Durant ses dernières années COSIDER a eu à connaître en plus de ses activités traditionnelles, à savoir la réalisation des projets et ouvrages relevant de son métier de base, un certain nombre d'événements liés à son organisation et sa mise à niveau aux normes référentielles internationales.

¹⁷ Revue de Présentation de la filiale COSIDER Canalisation.

CHAPITRE II : LA PRESENTATION DE COSIDER ET DE SA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

A ce titre l'on peut citer entre autres :

- La poursuite du programme d'organisation et de reconfiguration du portefeuille d'activités, qui après une opération de scission réussie des activités de COSIDER travaux publics, de la neuvième filiale « COSIDER canalisation » a permis en 2005 la séparation des deux divisions de la filiale « COSIDER construction » en érigeant en une deuxième société du groupe, l'activité « ouvrages d'art ».
- La signature d'une convention de formation avec le ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnel pour l'accompagnement et la prise en charge du personnel du groupe en matière de formation et de perfectionnement. Programme couvrant les exercices 2005 / 2006 et 2007.
- La concrétisation de la démarche management Qualité (SMQ) engagée par le groupe COSIDER qui s'est soldée par :
 - L'obtention du certificat ISO 9001 2000 par la filiale Canalisation et ce dans les domaines d'activités spécifiques qui lui sont propres.
 - L'obtention du certificat ISO 9001/2000 Par la filiale ALREM du groupe
 - Le lancement de l'ensemble des filiales du groupe pour l'obtention de leurs certifications aux normes requises à l'exercice de leurs activités.
 - Le lancement de l'ensemble des filiales du groupe pour l'obtention de leurs certifications aux normes requises à l'exercice de leurs activités.
 - Une amélioration significative des agrégats financiers.
- La mise en place d'un système d'information global. Reliant l'ensemble des filiales au groupe, a été lancé au cours du deuxième semestre 2005.
- L'achèvement de cette opération, au 1er semestre 2006, permettra de disposer en temps réel d'une information de gestion fiable. Ce système est complété par un mode de communication et de transmission de données appropriées, organisé en réseaux liés (Intranet).
- Un relèvement significatif de l'ensemble des agrégats financiers des sociétés du groupe avec l'attente d'un taux de rentabilité d'exploitation dépassant les 10%.
- La mobilisation d'un plan de charge de plus de 50 milliards de dinars couvrant deux (02) exercices d'activités des sociétés de travaux du groupe.

CHAPITRE II : LA PRESENTATION DE COSIDER ET DE SA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Le développement d'actions de partenariat ayant abouti, en plus des nombreux groupements constitués pour la réalisation, en commun, des projets de grands travaux, à la création en fin 2005, d'une société mixte de géotechnique (études, laboratoire et travaux) avec un partenaire Portugais.

- Les missions confiées à cette nouvelle société étaient là, sous-traitées à des sociétés étrangères non domiciliées en Algérie.

Ses dernières années se sont concrétisées pour le groupe COSIDER, entre autres :

- La livraison d'un barrage hydraulique et sa mise en eau à Ain Defla et l'achèvement d'un deuxième barrage à Tichy Haf pour sa livraison au 1er semestre 2006.

- La livraison de 6.000 logements dont 1.308 logements sociaux livrés, destinés au relogement des sinistrés du séisme de Boumerdes, le reste, soit 1.200 logements seront livrés au cours du 1^{er} semestre 2006.

- La livraison du gazoduc de 48'' (G.E.M) de 300 kms.

- La concrétisation du contrat de réalisation du projet de gazoduc MEDGAZ.

1.3. Les filiales de COSIDER groupe ¹⁸:

- **COSIDER Travaux Publics** : capital social 1 270 000 000 DA, créée en mars 1995. Elle a pour objet l'étude et la réalisation de constructions relevant du domaine des travaux publics dont elle est le leader en Algérie.

- **COSIDER Construction** : capital social de 1 900 000 000 DA, elle intervient sur l'ensemble du territoire national dans les domaines de bâtiment et le génie civil industriel

- **COSIDER Carrières** : capital social 340 000 000 DA, créée depuis le deuxième semestre de l'année 1995, elle intervient dans le domaine de la production, la transformation, la commercialisation et le développement des matériaux de carrières

- **COSIDER Alrem** : capital social 305 000 000 DA, elle a pour objet ; maintenance et rénovation des matériels de travaux publics, travaux d'usines, commercialisation de pièces de rechange et conseil en maintenance.

- **COSIDER Alsim** : capital social de 60 000 000 DA elle intervient dans le domaine de la réhabilitation des équipements.

¹⁸ Ibid.

CHAPITRE II : LA PRESENTATION DE COSIDER ET DE SA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- **COSIDER Cometal** : capital social 500 000 000 DA, est spécialisée dans le négoce de produits sidérurgiques et matériaux de constructions « aciers -bois... »
- **COSIDER Promotion** : capital social 5 000 000 000 DA, a été créée le 30 avril 1995, les principales activités de cette filiale sont la conception, la réalisation et la vente de logements, villages, centres d'affaires et équipements.
- **COSIDER Ouvrages d'Art** : capital social 110 000 000 DA, créée le 01 mai 2005, elle a pour objet les études et la réalisation des constructions relevant du domaine des infrastructures et travaux publics.
- **COSIDER Canalisation** : entreprise d'accueil.

Section 2 : PRESENTATION DE « COSIDER canalisation »

La présentation de « COSIDER Canalisation»

COSIDER Canalisation, est une filiale du Groupe COSIDER, dont le capital social est de 1 282 000 00 DA.

COSIDER Canalisation est spécialisée dans la pose de pipes lines et de canalisation hydrauliques respectivement pour les secteurs de l'Energie et de l'Hydraulique.

- Elle exploite également à Oued Sly wilaya de Chlef une unité de fabrication de tuyaux et de canaux en béton armé précontraint.

Parmi les plus importants projets réalisés les cinq dernières années, il y a lieu de rappeler :

Pour le compte de SONATRACH :

- Le Projet R. OK1 -34" : 383 Kms : Haoud El Hamra- Skikda
- Le Projet OH3 - 30" : 167 Kms : Nezla – Haoud El hamra
- Le Projet GR2 – 42" - 48" : 432 Kms : Alrar – Rhourd Ennouss
- Le Projet D GK1 - 40" : 76 Kms : Trois tronçons à Constantine)
- Le Projet OZ2 – 34" : 418 Kms : Haoud El Hamra- Laghouat (SP5)
- Le Projet GEM – 48" : 293 Kms : Looping PC1 - PC3 (en cours)
- Le projet Gazoduc MED GAZ / GZ4 - 48" : 300kms: de TD (Hassi R'mel) - PC4 (Sougueur).

CHAPITRE II : LA PRESENTATION DE COSIDER ET DE SA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Pour le compte de SONELGAZ :

- L'Antenne Gaz - 28" : 35 Kms : S B A – Hammam Bou Hadjar
- L'Antenne Gaz - 8" : 35 Kms : Ba– Hammam Bou Hadjar
- L'Antenne Gaz - 8" : 35 Kms : Batna - Arris
- L'Antenne Gaz - 8" : 30 Kms : Arris - Mena
- L'Antenne Gaz - 24" : 15 Kms : Alimentation Centrale Electrique d'Alger.
- L'Alimentation centrale Berrouaghia - 24" : 36 kms
- L'Interconnexion Ksar El Boukhari -20" : 36 kms

Pour le secteur hydraulique les organismes tels que, l'ONID (ex AGID), l'ANBT (ex ANB), l'ADE et quelques Directions de l'Hydraulique de Wilayas (Batna, Jijel, Bouira, Tiaret) sont clients de l'activité canalisations hydrauliques de l'Entreprise. Pour ces clients, des projets non moins importants ont figuré au plan de charge de l'activité, parmi lesquels :

- L'AEP Barrage Gargar - Bir El Djir + Stations de pompage et de traitement
- L'AEP SAA /Sécurité de l'alimentation en eau potable d'Alger (avec SNC Lavalin)
- L' AEP Sedrata – Ain El Beida - 100 Kms
- La Protection de la ville de Batna
- La Station de Traitement de la ville de Tiaret
- La Station de Traitement de la ville de Jijel
- Equipement du périmètre de la Mitidja ouest tranche II
- Equipement du périmètre d'irrigation du bas Cheliff sur 7.715 ha
- Travaux d'assainissement et de protection contre les crues du périmètre d'El Tarf sur 12.415 ha
- Alimentation en eau potable de ville d'Oran à partir du barrage de Gargar
- Approvisionnement en eau potable des centres de Batna, Arris et Khenchela à partir du barrage de Koudiet M'daouar
- Etude et réalisation de la station d'épuration de la ville de Tiaret
- Etude d'exécution, réalisation et exploitation de la station d'épuration de la ville de Jijel
- L'AEP Sedrata – Ain El Beida - 100 Kms.

CHAPITRE II : LA PRESENTATION DE COSIDER ET DE SA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Pour L'activité hydraulique:

Pour l'activité pipe lines :

- Centrale Larbaa (Blida)
- Centrale Terga (Ain Témouchent)
- PNG Lots 01 & 03 (Tizi Ouzou, Laghouat, Médéa, Sidi Bel Abbes, Jijel)
- Convention des Hauts Plateaux (O.E.B, Batna, Sidi Bel Abbes, Djelfa, Médéa, Sétif)
- Convention du Grand Sud (Tamanrasset, Adrar, Béchar)

L'année 2004 :	Pour l'année 2008 :
- Exécution: 1681 salariés	- Exécution: 3287 salariés
- Maîtrise: 392 salariés	- Maîtrise: 1226 salariés
- Cadre: 198 salariés	- Cadre: 496 salariés

Concernant la nature du contrat qui existe au niveau de la filiale on trouve deux types de contrat dont 56 agents sont gérés par des contrats à durée indéterminée et le reste ou 4953 sont gérés par des contrats à durée déterminée.

Niveau d'équipement de l'activité canalisation¹⁹

Matériel en activité à COSIDER Canalisation, dénombré par famille et catégories d'engins suivantes :

Terrassements	112 unités matériel
Production et transport de béton	24 unités matériel
Production énergie/air comprimé	1321 unités matériel
Manutention et levage	20 unités matériel
Transport	367 unités matériel
Matériel spécifique pipeline	74 unités matériel
St entretien mobile	12 unités matériel

¹⁹ Manuel de la filiale COSIDER Canalisation.

CHAPITRE II : LA PRESENTATION DE COSIDER ET DE SA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

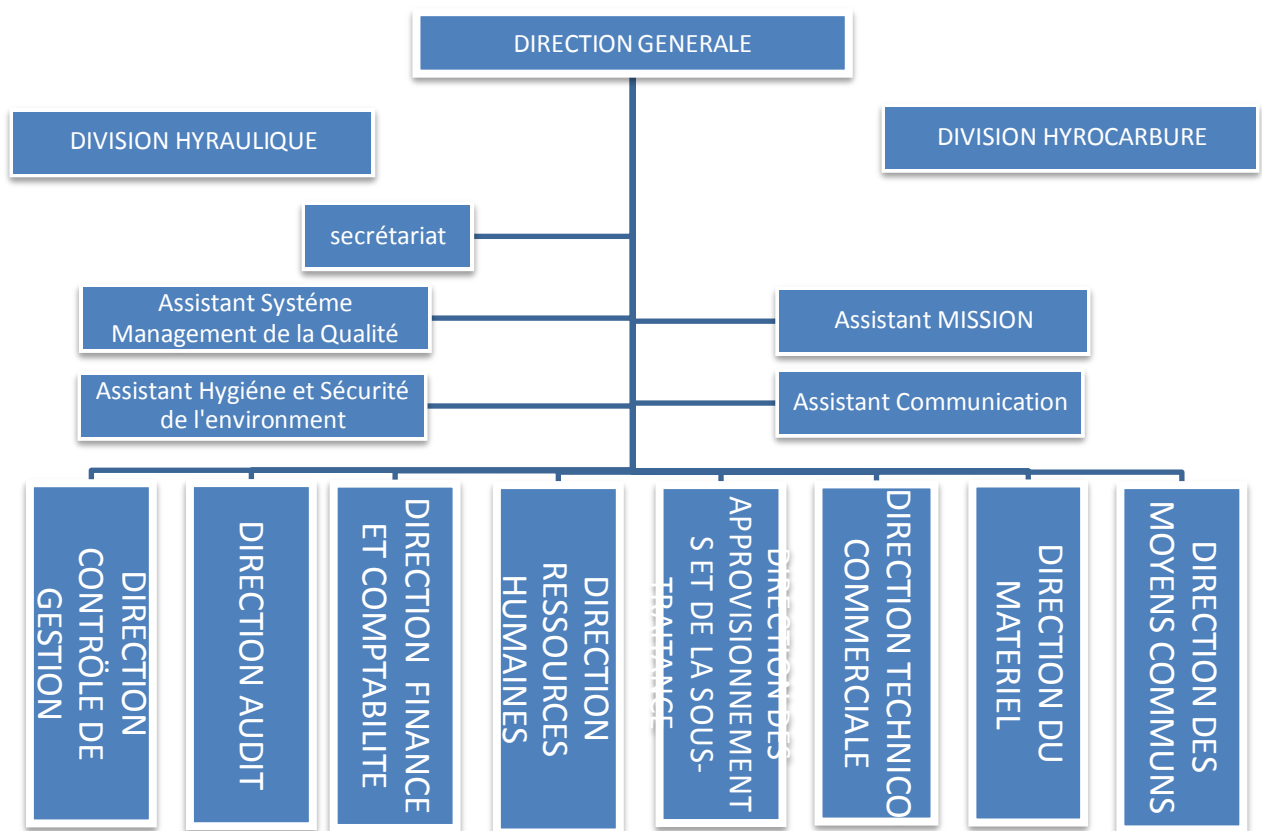
Implantation Régionale : ²⁰

Au plan implantation régionale, COSIDER Canalisation dispose d'installations administratives et logistiques à travers différentes régions du pays telles que:

Biskra - Hassi Messaoud – Hassi R'mel - Oran – Tiaret – Chlef – Jijel – Tamanrasset - Tizi
ouzou – Djelfa ...etc.

²⁰ Ibid.

CHAPITRE II : LA PRESENTATION DE COSIDER ET DE SA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



CHAPITRE II : LA PRESENTATION DE COSIDER ET DE SA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2. L'organisation interne de COSIDER Canalisation :

COSIDER Canalisations est structurée en deux (02) divisions et sept (07) directions :

Deux (02) activités différentes :

- Hydrocarbure
- Hydraulique.

◇ Niveau Direction Générale ²¹

Cet ensemble comprend le Président Directeur Général assisté par quatre cadres dirigeants, un staff dirigeant qui sont :

- Divisionnaire des Hydrocarbures
- Divisionnaire des travaux hydraulique
- Directeur technico-commercial grâce à lui COSIDER Canalisation obtient un plan de charge performant
- Directeur des Finances et Comptabilité (qui alimente les comptes).

◇ Niveau des Directions centrales :²²

Rattachées au Directeur Général, cinq directions centrales sont organisées comme suit :

- 1 Direction de contrôle de gestion
- 2 Direction de l'audit
- 3 Direction des moyens communs
- 4 Direction des approvisionnements et la sous-traitance.
- 5 Direction des ressources humaines.

1. Contrôle de gestion :

Qui se subdivise en deux départements :

- Département contrôle de gestion chargé de l'activité hydrocarbure.
- Département contrôle de gestion chargé de l'activité hydraulique.

²¹ Documentation délivrée par le département des ressources humaines.

²² Ibid.

CHAPITRE II : LA PRESENTATION DE COSIDER ET DE SA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2. Direction de l'audit :

Est constitué d'un seul département à citer : le département de l'audit

3. Direction de moyens communs :

Elle est composée de deux départements

- Départements des moyens communs
- Département des assurances

4. Direction approvisionnement et sous-traitance :

Deux départements

- Achat et transit
- Département achat et sous-traitance.

5. Direction des ressources humaines :

Elle se compose en trois (03) départements

Juridique

Formation

Personnel (ressource humaine)

GPEC (département d'accueil pour mon stage).

CHAPITRE II : LA PRESENTATION DE COSIDER ET DE SA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Section 3 : DESCRIPTION DE LA DRH De COSIDER CANALISATION

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un système intégrer dans la DRH, et pour connaitre ses taches et fonctions actuelle une description de la DRH était imposer.

1. La place qu'occupe la DRH au sein de COSIDER Canalisation:²³

Les principales activités en matière de ressources humaines assigné à direction des ressources humaines de l'entreprise objet de notre diagnostic. Parmi ces activités : toutes les activités de la RH.

- De l'acquisition au recrutement à l'évolution des compétences
- A la motivation
- Au suivi
- A la conservation
- Fidélisation des Ressources Humaines

Lors de nos observations sur le terrain de l'organisation de la DRH, nous avons constaté que COSIDER Canalisation fournit des efforts en matière de modernisation de la GRH et ce en introduisant dans les fiches de postes et documents relatifs à l'activité RH des missions et attributions telles la définition d'une politique claire et cohérente. La mise en valeur d'un cadre d'orientation compétence sur la base d'une démarche GPEC.

Globalement, notre constat sur le terrain nous permet de déceler une inadéquation entre la réalité perçue dans le domaine étudié et le discours d'orientation même avec ces exigences et les référentiels en matière de conception universelle du management des ressources humaines, surtout sur le plan philosophique et d'orientation stratégique.

Le management des ressources humaines devient de plus en plus un acte stratégique de l'anticipation et la conduite du changement, devant les impératifs de ce nouveau monde dominé essentiellement par la modernisation de l'économie, l'internationalisation des marchés et l'universalisation des compétences.

²³ Ibid.

CHAPITRE II : LA PRESENTATION DE COSIDER ET DE SA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le cadre régissant l'orientation de la DRH au sein de cette entreprise ne répond pas entièrement aux exigences du management des ressources humaines dans le sens universel du terrain.

Nous pensons que le paradoxe caractérisant le cadre d'orientation de l'entreprise en question, s'applique par la dominance d'une logique administrative des RH, il s'agit d'efforts consentis par les gestionnaires de l'entreprise accentué uniquement sur les aspects techniques loin du management participatif moderne.

En complément à ces analyses nous notons ainsi l'absence d'une vision globale et intégrée des gestionnaires sur le terrain.

La vision dominante dans l'entreprise actuellement est d'avantage technicienne, animée par l'esprit et la culture « Taylorienne » celle qui recherche « l'efficacité de l'entreprise en négligeant les aspects humains.

Henri Migeon²⁴ critique le modèle d'organisation d'entreprise Française des décennies écoulées en mettant en valeur le déficit en matière de vision managériale globale et systémique. Cet auteur cite : « Or ce qui est important, en effet, c'est la mentalité du technicien, sa manière de penser. Or, le technicien travaille sur des choses sans épaisseurs, sans intimité ». Il réalise des schémas.

Pour lui l'humanité est un schéma là où apparaît le technique, disparaît la valeur, les propos de cet auteur demeurent déterminants pour nous car le management est constitué d'efforts liés à la pensée globale et d'actions locales en tenant compte des spécificités socioculturelles, organisationnelles et humaines de l'entreprise.

La DRH de COSIDER Canalisation d'aujourd'hui devrait à notre sens s'investir d'avantage dans la mise en valeur des vrais principes du management des ressources humaines et d'un cadre de communication interne cohérent et répondant aux exigences de son développement. Les réponses à ces nouveaux impératifs caractérisant le monde d'aujourd'hui en pleine métamorphose accompagné de la montée en puissance d'une seconde révolution managériale et technologique qui constituent le « boom » de tout changement que l'entreprise doit adopter pour se préparer à concevoir et à conduire son avenir.

²⁴ Henri Migeon, Le monde après 150 ans de technique, Edition d'organisation, Paris 1958, p. 39 Cité par Marcel Laflamme diagnostic organisationnel et stratégie de développement une approche globale, Gaëtan Morin éditeur.

CHAPITRE II : LA PRESENTATION DE COSIDER ET DE SA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

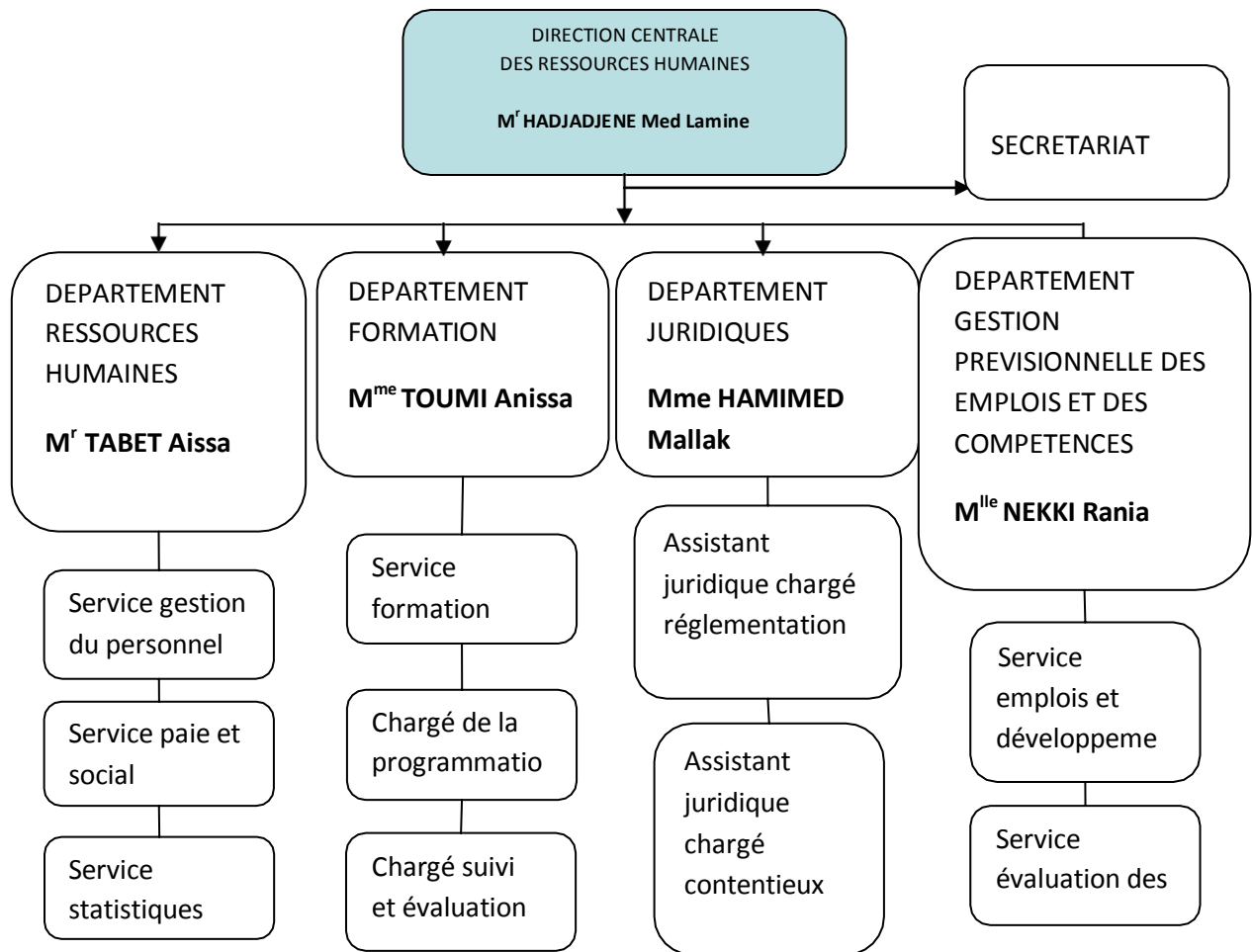
2. Etat des lieux et diagnostic de l'activité RH de COSIDER Canalisation:

La Direction Générale de COSIDER Canalisation dans le but de finaliser l'application de son système de management de la qualité (SMQ) est de se doter des outils de gestion par les compétences de ses ressources humaines. Dans cette même vision COSIDER Canalisation est certifié ISO 9001 par "Euro Quality Système " cela lui permet de s'aligner à l'échelle internationale, dans cette lancée en vue d'élaborer une mise en place d'un système d'évaluation des compétences de son personnel en tant qu'étape vers une Gestion des Emplois et Compétences "GPEC", COSIDER Canalisation fait appel à des consultants du bureau de conseil MBS, la première phase de cette intervention s'est traduite par un diagnostic. Ce diagnostic porte sur les aspects qui ont une relation directe avec la gestion des ressources humaines de l'entreprise. En particulier dans son volet ayant trait au système d'évaluation des compétences.

Trois axes essentiels, pour l'élaboration de ce diagnostic, ont été retenus :

- Le schéma directeur d'organisation qui permet de voir comment le management a structuré COSIDER Canalisation, pour remplir ses missions et atteindre les objectifs visés.
- Les processus qui mettent en action les ressources humaines leurs permettant d'accomplir les différentes tâches au sein de l'entreprise.
- L'analyse des points forts et points faibles dans la gestion des ressources humaines qui sera le point d'ancrage du nouveau système à mettre en place. (Présenter dans le cas pratique)

CHAPITRE II : LA PRESENTATION DE COSIDER ET DE SA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



CHAPITRE III

L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

Section 1 : DESCRIPTION DU DEPARTEMENT GPEC de COSIDER CANALISATION :

En 2008, le marché économique Algérien a évolué, et l'entreprise se trouvait dans une concurrence avec les grandes entreprises pétrolière du pays (SONATRACH, SONELGAZ, ADE...etc).

Pour que COSIDER canalisation suive l'évolution de son environnement, elle s'est vu obligé de créer d'autres postes et d'augmenter le nombre de ses effectifs, et cela dans les trois pôles fixes de l'entreprise (UTB Chlef, Blida, Biskra).

Actuellement COSIDER canalisation est dans l'incapacité de suivre et de contrôler la croissance de son entreprise, et à négliger la gestion de ses compétences qui commencent à disparaître.

De ce fait l'entreprise COSIDER canalisation en 2015 a :

- * crée une commission paritaire d'avancement et de promotion du personnel siégeant chaque fin d'année, dans le but d'étudier les propositions de promotion émanant des structures.

- * En Janvier 2015 le département de GPEC a été créé au sein de la DRH avec les missions suivantes :

- * Chargé de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en prenant en compte les écarts individuels et collectifs dès l'emploi et des ressources avec le double aspect quantitatif et qualitatif, et ce, afin de déterminer de façon anticipée, les axes majeurs de recrutement, formation, avancement et promotion.

1. Organisation :

1.1. Description des tâches :

Technicité :

- * Elaborer un référentiel de compétence et un répertoire des métiers, selon les enjeux du marché de l'emploi.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

- * Elaborer un bilan de compétences afin de valoriser le potentiel existant et détecter de nouvelles compétences.
- * Suivre l'évolution des effectifs de l'entreprise ainsi que la rémunération.
- * Définir les outils de sélections et de recrutement, dans le cadre de la planification de carrière professionnelle.
- * Participer à l'élaboration des prévisions budgétaires de la fonction ressources humaines
- * Prospecter le marché de l'emploi et de la formation professionnelle et suivre son évolution.
- * Assister les structures opérationnelles en matière de sélection et d'orientation des candidats à l'emploi.
- * Suivre la mobilité du personnel dans le cadre d'une évaluation annuelle des compétences.
- * Identifier les besoins et les écarts entre le poste occupée et les besoins en formation.

Le département GPEC est sous la coupe du directeur central de RH, le département est doté d'une seule personne qui est le chef de ce département.

1.2. Les missions sont :

- * La prise en charge du siège et des trois unités fixes de l'entreprise, UTB de Chlef, Blida, Biskra.
- * La mise à jour de la nomenclature des postes.
- * L'élaboration de fiche de poste pour les nouveaux postes en collaboration avec les structures opérationnelles.
- * La reconstitution de carrière.
- * Le recensement des compétences pour chaque salarié avec la validation de cette compétence par le supérieur hiérarchique.

1.3. Outils utilisés :

Pour réaliser ses tâches et ses fonctions, le département GPEC de l'entreprise utilise des outils, que nous présentent en détail dans la partie de l'analyse de son système GPEC, cette

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

analyse est baser sur des entretiens et des observations faite lors de notre stage pratique au sein du département GPEC.

Section 2 :

I. L'ANALYSE DU SYSTEME GPEC de COSIDER CANALISATION:

La démarche de cette analyse consiste à comparer l'existant aux apports théoriques, c'est pourquoi nous avons fait le choix de commencer toujours par le référentiel théorique et le comparé à l'existant, afin de faire sortir les écarts.

1. L'évolution de la GPEC :

Dans un premier temps cette fonction est entendue dans une perspective opérationnelle. Il s'agit d'administrer un personnel qui peut être numériquement important et réparti en différents niveaux de hiérarchie ou de qualification : (gestion de la paie, droit du travail, contrat de travail, etc.).

Dans un second temps la fonction acquiert une dimension plus fonctionnelle. Il s'agit d'améliorer la communication transversale entre services et processus et de mettre en œuvre un développement des collaborateurs tout au long de leur séjour dans l'organisation (gestion des carrières, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou (GPEC).

2. La définition de la GPEC :

« La G.P.E.C est une démarche R.H. qui « consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (en terme d'effectifs) que qualitatif (en terme de compétences)»²⁵

²⁵ Les fonctions et pratiques de la GRH Nadia Ghaddab et Sourour Awadi p16

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

« La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) permettent à l'entreprise d'anticiper les évolutions socio-économiques, technologiques ou organisationnelles et d'adapter les compétences des salariés pour faire face à ces évolutions »²⁶

«C'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif et de qualification »²⁷

De ces trois définitions, nous retenant que la GPEC est un système intégré dans la RH, qui vise à anticiper et prévoir les emplois et les compétences futures nécessaires à l'entreprise, et créer un équilibre dans le couple Emplois/Ressources.

3. Les objectifs de la GPEC²⁸ : Dans la GPEC, si la dimension quantitative est nécessaire, elle n'est pourtant pas suffisante pour mettre en œuvre une politique de valorisation de ressources humaines, en effet la GPEC doit s'articuler avec une démarche qualitative centré sur l'évaluation des qualifications existante et les compétences nécessaires pour satisfaire les besoins prévisibles.

La fonction principale de la GPEC est d'adapter les compétences aux besoins de l'entreprise, la première étape consiste à procéder à un recensement organisé des compétences existantes. Pour cela, il faut que les organisations se dotent d'une capacité à réunir les capacités nécessaires pour connaître la nature des emplois, les qualifications requises et les métiers qu'ils recouvrent et les savoirs détenus par celui et celle qui les exercent.

A partir de là l'entreprise peut anticiper sur les évolutions prévisibles afin d'être en mesure d'ajuster les compétences requises et les compétences réels.

Ainsi compte tenu de son axe de travail, la GPEC vise les sept objectifs suivants :

²⁶ Michel Parlier et Patrick Gilbert dans « Ressources Humaines » Weiss, p.498.

²⁷ J.M. Le Gall « La gestion des ressources humaines » PUF, Coll « Que sais-je ? », 2^{ème} édition 1992

²⁸ La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences » DOMINIQUE THIERRY
CHRISTIAN SAURET

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

- Une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois.
- Une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques, économiques.
- Une meilleure synthèse entre facteur de compétitivité, organisation qualifiante et développement des compétences des salariés.
- Une meilleure sauvegarde de l'employabilité de chacun.
- Une réduction des couts et des risques liés aux déséquilibres.
- De meilleure sélection et programmation des actions d'ajustement nécessaire.

3. La démarche de la GPEC : En fonction d'une stratégie et d'un projet :

- répertorier les emplois présents au sein de l'entreprise.
- faire un bilan des compétences disponibles.
- déterminer les besoins futurs en emplois et compétences.
- mesurer l'écart entre les besoins futurs et les ressources disponibles.

4. L'intérêt de la GPEC : la GPEC a un double intérêt et pour l'entreprise et pour le salarié, présenté dans le tableau suivant :

Tableau N°3 : L'intérêt de la GPEC pour l'entreprise et pour les salariés.

Pour l'entreprise	Pour les Salariés
Enjeux défensifs : <ul style="list-style-type: none">• Préserver sa compétitivité• Maintenir l'emploi et éviter les plans sociaux d'entreprise (PSE) Enjeux offensifs: <ul style="list-style-type: none">• Fonder un avantage concurrentiel• Anticiper les évolutions métiers et les tendances de marché• Structurer le dialogue social	<ul style="list-style-type: none">• Sécurité• Sécuriser son emploi• Préserver, développer son employabilité• Epanouissement• Se voir reconnu par la direction• Evolution professionnellement• Accéder à des postes à responsabilité

Source : <http://www.mucbts.fr/2015/01/chapitre-5-la-gpec-support-de-laction.html>

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

Par une étude empirique et les apports théoriques nous avons pu analyser la démarche, les objectifs, que suit l'entreprise.

Cependant nous constatons que la GPEC de COSIDER canalisation n'assure pas totalement ses missions, elle se fixe sur la gestion du recrutement et le suivi de l'avancement des salariés, qui ne possède pas un lien avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'absence d'un système d'évaluation de la performance et de la compétence. Et Fait une navigation à vue.

I. L'analyse des outils utilisés par la GPEC de COSIDER canalisation :

Afin de voir si le système GPEC de l'entreprise suit une bonne démarche et utilise les bon outils, nous allons suivre un tableau qui illustre les étapes de mise en place d'un système GPEC. Le tableau si après nous présente-la démarche.

TableauN°4 : La gestion des emplois des compétences comporte 4 étapes

1. Analyse de l'existant	Dresser un état des lieux des compétences actuelles non disponible (ressources) et des compétences actuellement nécessaire (besoins)
2. La projection des besoins et ressources futures	<ul style="list-style-type: none">• Repérer les facteurs d'évolution externe (cache juridique, changement technologique, attentes des clients, ex etc.) et interne (intention stratégique, âge des salariés, modification de l'organisation productive, etc).• Définir un horizon temporel est projeté les besoins et ressources sous 3 à 5 ans
3. La détermination des écarts	<ul style="list-style-type: none">• Déterminer les écarts entre la situation actuelle (1er Etape) et la future anticipée (2nd Etape) en termes de compétences
4. La définition de plan d'action	<ul style="list-style-type: none">• Mettre en place un comité de pilotage chargé du projet ensemble• Arrêter les plans d'ajustement permettant de réduire les écarts constatés (Etape 3)• Élaborer un suivi des actions c'était effectivement menées

Source : <http://www.mucbts.fr/2015/01/chapitre-5-la-gpec-support-de-laction.html>

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

Pour mettre ces étapes en œuvre : nous aurons besoin d'outils qui vont permettre d'orienter plus facilement les actions à mener à chaque étape.

Tableau N°5 : Les outils de la mise en œuvre de ma démarche GPEC

Étapes	Outils
Analyse de l'existant	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographie des postes (identification des postes, fiche métier) • Le référentiel de compétences (liste des compétences qu'il est nécessaire à la tenue d'un poste) • Pyramide des âges • Tableau des flux (salariés entrants et sortants) • Bilan social (analyse du turnover, des promotions, etc.)
Projection des besoins et ressources futures	<ul style="list-style-type: none"> • Logiciel de stimulation
Définition des plans d'actions	<ul style="list-style-type: none"> • Outil de planification (plannings, budgets, etc.)
Mise en œuvre et suivi des plans d'actions	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens annuels d'évaluation • Bilan de compétences • Tableau de bord (indicateurs sociaux)

Source : <http://www.mucbts.fr/2015/01/chapitre-5-la-gpec-support-de-laction.html>

Etape 1/ Les outils de la GPEC de COSIDER canalisation :

1. Les outils d'observation de la démographie de l'entreprise :

Ces outils nous permettent d'avoir l'état de l'effectif de l'entreprise, en terme d'âge, catégorie socioprofessionnelle, ... etc.

1.1. L'évolution d'effectifs par catégories socioprofessionnelle des cinq dernières années :

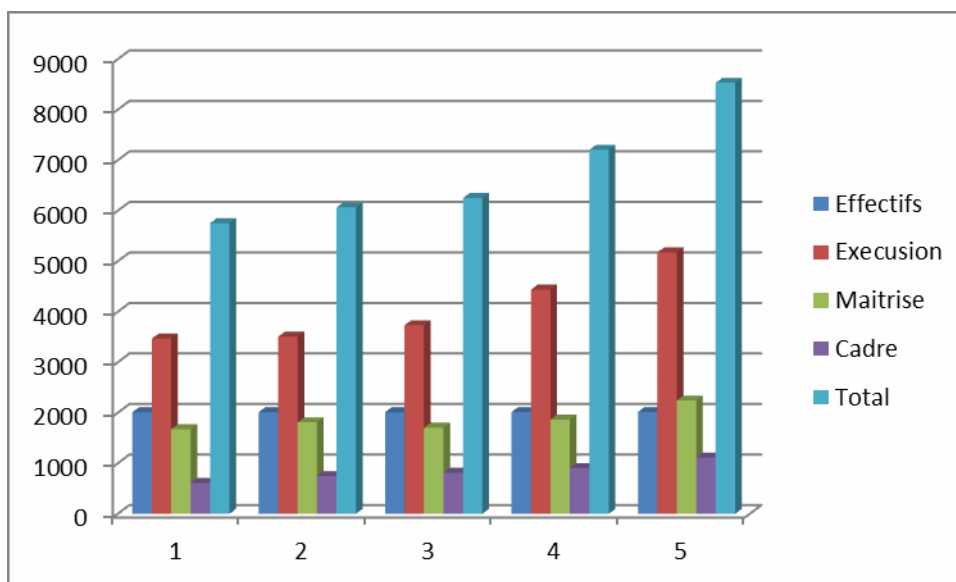
1.2. Tableau N°6 :

Effectifs	2011	2012	2013	2014	2015
Exécution	3468	3506	3732	4437	5175
Maitrise	1674	1811	1705	1865	2243
Cadre	611	747	813	904	1113
Total	5753	6065	6250	7206	8531

Source : DGPEC

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

Schéma N°5 : L'évaluation d'effectifs par catégorie socioprofessionnelle des 5 dernière années



Source : Elaboré par nous même

On constate que l'effectifs de l'entreprise augmente d'année en année par l'apparition de nouvelles activités et de nouveaux postes, plus spécialement la catégorie d'exécution qui a évolué, et cela est justifier par le domaine de l'entreprise (production).

1.3.Pyramide des âges : 2^{ème} semestre année 2015

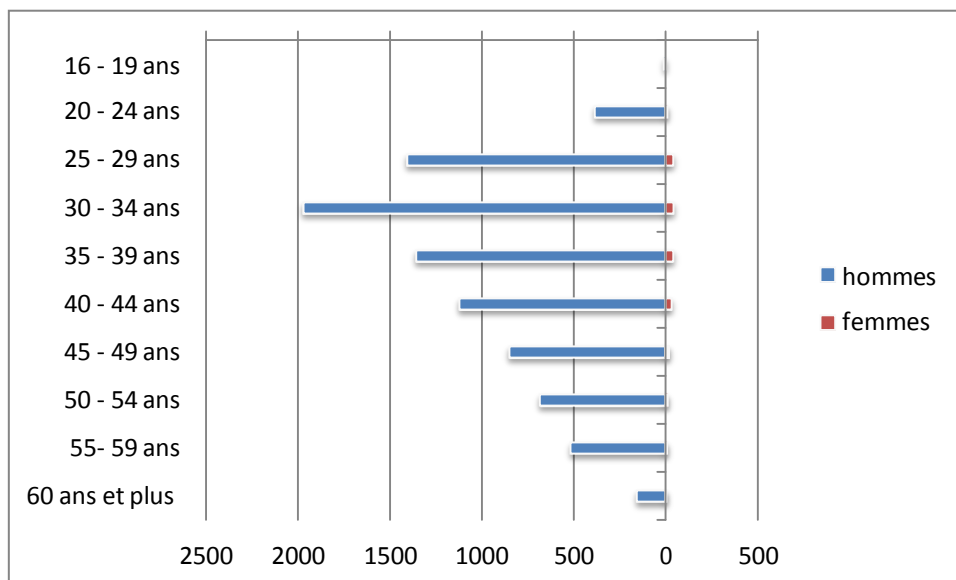
Tableau N°7 : répartition des âges par sexe 2^{ème} semestre 2015

tranche	hommes	femmes
16 - 19 ans	11	0
20 - 24 ans	386	10
25 - 29 ans	1405	41
30 - 34 ans	1969	43
35 - 39 ans	1356	41
40 - 44 ans	1121	32
45 - 49 ans	851	21
50 - 54 ans	684	12
55- 59 ans	517	8
60 ans et plus	158	4

Source : DGPEC

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

Schéma N°6 : Pyramide des âges 2^{ème} semestre 2015



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Si on fait les prévisions dans 5 ans de cette même pyramide des âges nous aurons la pyramide suivante :

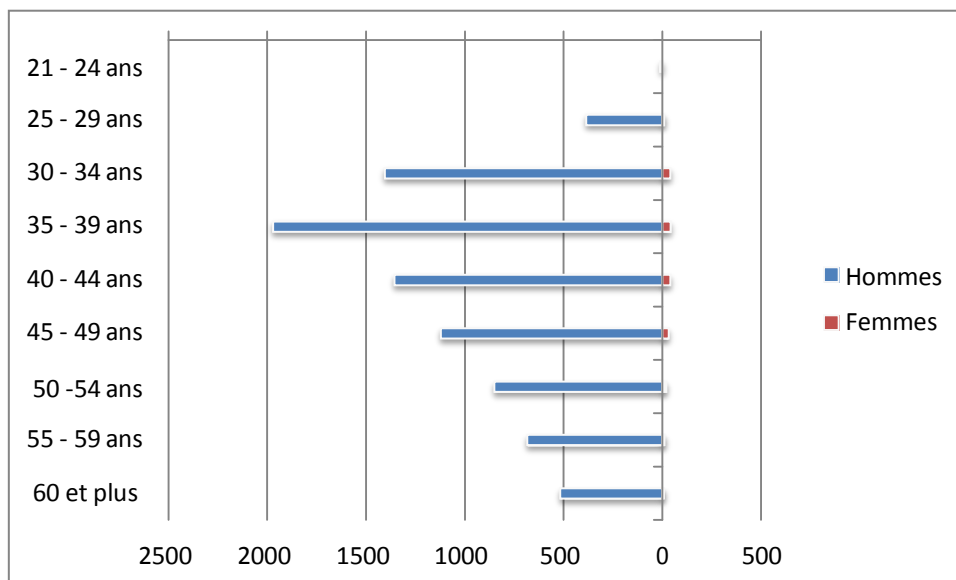
Tableau N°8 : Projection de la répartition d'âges sur 5 ans

Tranche d'âges	Hommes	Femmes
21 - 24 ans	11	0
25 - 29 ans	386	10
30 - 34 ans	1405	41
35 - 39 ans	1969	43
40 - 44 ans	1356	41
45 - 49 ans	1121	32
50 -54 ans	851	21
55 - 59 ans	684	12
60 et plus	517	8

Source : Elaborer par nous même

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

Schéma N°7 : Projection de la pyramide d'âge sur 5 ans 2^{ème} semestre 2015



Source : Elaboré par nous même

A la lecture de ce tableau l'entreprise, nous remarquons que l'entreprise garde l'effectifs qui dépasse l'âge légale du travail ce qui bloque a la promotion.

La projection de cette pyramide sur 5 ans se fait jusqu'à l'âge de 60 ans et plus, or après l'âge de 56 la durée de prévision n'est plus sur 5 ans. Donc cette pyramide peut induire l'entreprise en erreur.

1.4.Présentation de l'effectif par type de contrat :

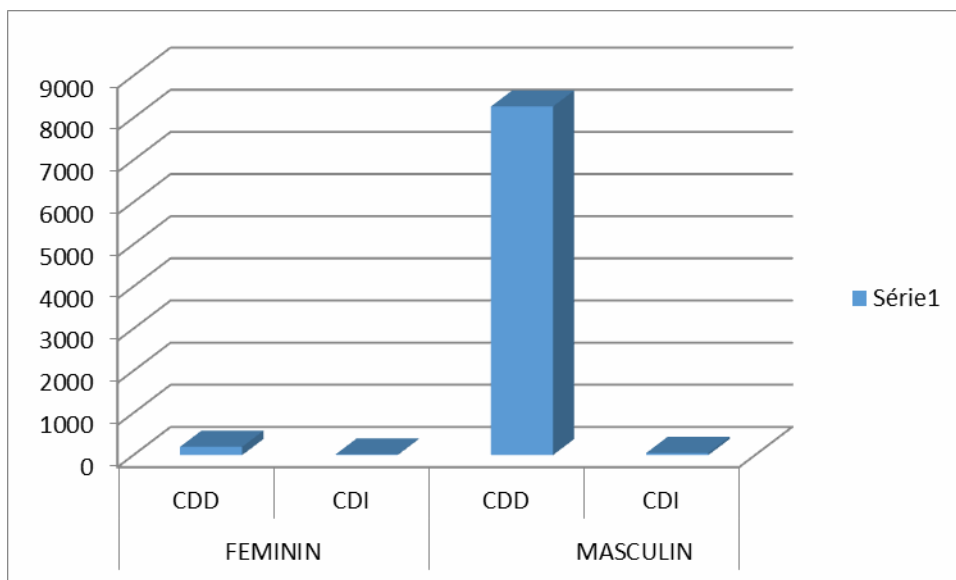
Tableau N°9 : Présentation de l'effectif par type de contrat 2^{ème} semestre 2015

FEMININ		MASCULIN		total
CDD	CDI	CDD	CDI	
197	15	8269	50	8669

Source : DGPEC

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

Schéma N°8 : Présentation de l'effectif par type de contrat 2^{ème} semestre 2015



Source : Elaboré par nous même

De cette présentation nous constatant que sur 8669 salariés il existe seulement 65 salariés qui ont un contrat CDI qui représente 0,74% de l'effectif global, et 8604 salariés en contrat CDD qui donne un pourcentage de 99,01% de l'effectif global (unités fixe, pôles), qui représente un pourcentage important de la majorité de l'effectif de l'entreprise.

En outre, un contrat de type CDD selon l'article 205 de la convention collective de l'entreprise qui stipule que le salarié perd ses droits à la prime d'ancienneté si la période creuse est supérieure à une année qui explique l'absence de la pyramide d'ancienneté chez l'entreprise.

De cette analyse nous nous interrogeons sur :

- Qu'elle est l'impact du GPEC sur un effectif de 99,01% de l'effectif global de l'entreprise ?
- est-il possible de faire de la prévision des emplois et des compétences sur une entreprise dont 99,01% de son effectif contractuel?

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

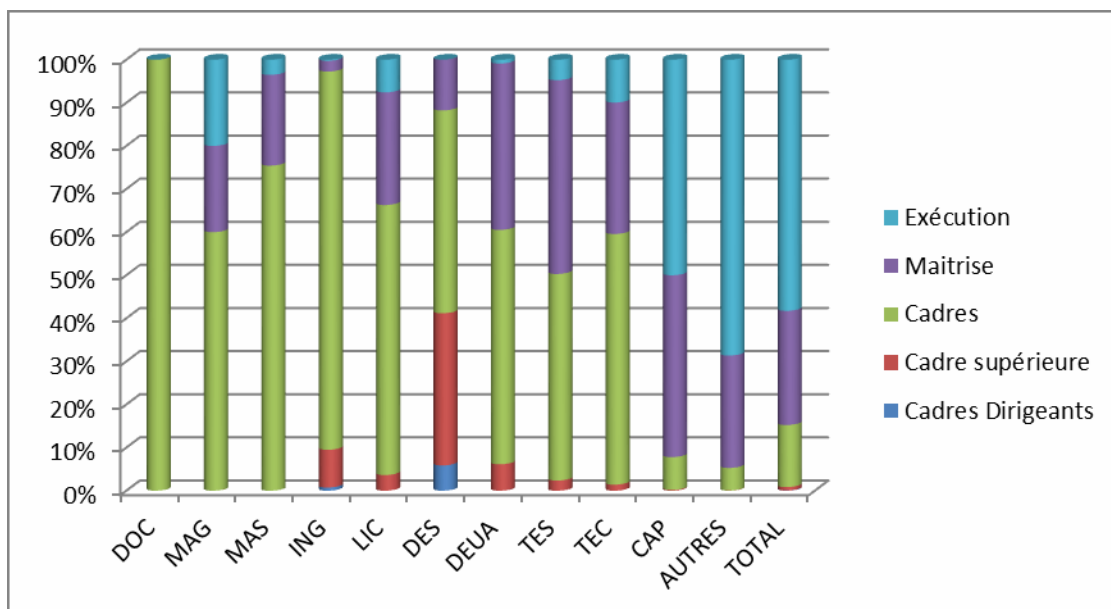
1.4. Pyramide des qualifications :

Tableau N°10 : La répartition des effectifs par catégories et par niveau d'instructions 2^{ème} semestre 2015

Catégorie	DOC	MAG	MAS	ING	LIC	DES	DEUA	TES	TEC	CAP	AUTRES	TOTAL
Cadres Dirigeants	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	4
Cadre supérieure	0	0	0	35	13	6	7	4	2	1	3	71
Cadres	1	3	43	351	223	8	62	81	82	39	367	1260
Maitrise	0	1	12	10	93	2	44	76	43	216	1819	2319
Exécution	0	1	2	1	27	0	1	8	14	256	4790	5100
Total	1	5	57	400	356	17	114	169	141	515	6979	8754

Source : DGPEC

Schéma N°9 : La répartition des effectifs par catégories et par niveau d'instructions 2^{ème} semestre 2015



Source : Elaboré par nous même

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

La répartition des effectifs par catégories et par niveau d'instruction est assez équilibré, du fait que tous l'effectifs qu'a un niveau de (DOC, MAG, MAS, ING, LIC... TEC) occupe la catégorie des cadres qui est remarquable dans le schéma, pour ce qui est des autres niveaux sont dans des postes plus en moins opérationnelles, exécution et maîtrise qui demande un effectif de métier.

2. les outils d'analyse des emplois :

- 2.1. Absence d'un référentiel des métiers.
- 2.2. Absence d'un référentiel de compétence.
- 2.3. Absence de la cartographie des compétences.
- 2.4. **Fiche de poste :** (revoir annexe)

Après une analyse de la fiche de poste donnais par l'entreprise et en se basent sur les apports théoriques sur la fiche de poste (cité dans le premier chapitre).

Nous remarquons que les rubriques ne sont pas bien détaillées, une confusion entre critère (qualification) du poste et exigences (tous ce qui concerne l'environnement du poste), absence des objectifs, absence des liaisons hiérarchiques et fonctionnelles...etc. aussi il nous a été communiqué par les salariés qu'ils travaillent sans fiche de poste, et ce n'est qu'une formalité.

3. l'analyse des outils de suivis :

3.1. La fiche d'évaluation de la performance individuelle « collectif de soutien » :

Avant de commencer l'analyse de la fiche d'évaluation de la performance nous allons d'abord définir c'est quoi une performance individuelle, et par quelles indicateurs la mesure.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

3.1.1 Définition de la performance²⁹ :

La performance dans le langage courant désigne le succès ou l'exploit : elle désigne le résultat d'une action ou d'un fonctionnement, exprime aussi les possibilités maximales d'un individu dans une discipline à un moment donné de son développement, son résultat chiffré. Dans le monde du travail, c'est l'atteinte efficace et efficiente des objectifs.

3.1.2 Définition des indicateurs de la performance :

Un indicateur est une variable ayant pour objet de mesurer, de décrire ou d'apprécier totalement ou partiellement un état, une situation et/ou l'évolution d'une activité ou d'un programme en y ajoutant qu'il doit permettre de:

- * Fixer des cibles traduisant les objectifs.
- * Mesurer les réalisations par rapport à ces cibles.
- * Comprendre et analyser ces réalisations.
- * Orienter les décisions des gestionnaires dans le but d'améliorer la performance.
- * Nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques.
- * Permettre d'apprécier et de mesurer un facteur spécifique au contexte et à la nature de l'objet observe. Ils sont la base de la mise en place d'un système de suivi, contrôle et d'évaluation d'un projet/programme.

Cependant la performance est suivie à partir d'un indicateur :

De moyens : « input » correspondent aux dispositions opérationnelles mises en œuvre : que fait-on ? Avec quoi ? Les indicateurs de moyens décrivent le volume (unités physiques) ou le coût des moyens mis en œuvre.

De produits : décrivent l'ensemble des productions d'une administration ou d'un service.

²⁹ Les fonctions et pratiques de la gestion de ressources humaines Nadia Ghaddab et Sourour Aouadi

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

De résultats : « out come » se définit par rapport aux objectifs, il existe deux sortes de résultats qui peuvent être distingués, des résultats intermédiaires, les résultats finaux.

Après ces apports théoriques, nous constatons dans l'analyse de cette fiche d'évaluation de la performance, qu'il y a une absence d'indicateurs de mesure préalablement cités, qui sont remplacés par des critères individuels, qui ne peuvent pas permettre de mesurer (SMART), car ce qui n'est pas mesurable ne peut pas être géré.

L'assiduité, et le comportement attendu, et le respect des normes d'hygiène et de sécurité ne sont ni critère ni indicateur de mesure de la performance, car la performance c'est l'atteinte des objectifs qui compte et la manière de les atteindre qui est une performance,

3.2. La fiche d'évaluation des compétences :

Le document analysé se trouve en annexe.

3.2.1. Définition de la compétence :

« Capacité à mettre en œuvre des connaissances, savoir-faire et comportements en situation d'exécution, elle est généralement synonyme de la capacité à résoudre des problèmes dans un contexte donné »³⁰

« Les compétences se réfèrent toujours à des personnes. Il n'existe pas de compétence sans individus. Les compétences réelles sont des constructions singulières, spécifiques à chacun.

Cela ne doit pas pour autant conduire à la conclusion erronée selon laquelle la compétence serait uniquement une affaire individuelle. Toute compétence comporte deux dimensions indissociables : individuelle et collective »³¹

Donc La compétence est une combinaison de savoir, savoir-faire, savoir-être, chaque individu doit avoir cette conscience de travailler avec précision et de finir son travail en termes de qualité et de quantité, car la compétence est liée aux résultats.

³⁰ 100 questions pour comprendre et agir « Les compétences », Alain Labruffe p17

³¹ 100 questions pour comprendre et agir « Les compétences », Alain Labruffe p17

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

3.2.2. Les enjeux de l'évaluation des compétences³² :

Ils peuvent se résumer en un seul mot : SURVIVRE cette survie est conditionnée par la motivation et l'épanouissement de chacun au sein de l'organisation. Ces deux facteurs doivent être compris comme étant à la source de l'efficacité économique. Il est donc question de permettre la satisfaction des attentes de chacun des membres de l'organisation. Le fait que chacun soit compétent pour répondre aux besoins techniques et aux attentes relationnelles de tous les autres partenaires constitue donc un élément primordial d'efficacité et de qualité. Cette efficacité est d'autant plus facile à mettre en jeu qu'elle peut se mesurer tout au long d'un processus de perfectionnement permettant d'évaluer les diverses compétences nécessaires à ce double plan professionnel et humain.

3.2.3. Les attentes du personnel en matière d'évaluation des compétences :

Les exigences des fonctions actuelles et celles de l'organisation changent radicalement la donne. Désormais l'information doit circuler en temps réel auprès de tous ceux qui en ont besoin afin de s'adapter aux exigences des divers membres du « réseau clients-fournisseurs » interne et externe. En outre, le client final étant de plus en plus exigeant et la concurrence de plus en plus aiguë, il convient que chacun s'investisse dans un processus continu d'amélioration, comme le préconisaient. Cette amélioration continue concerne les compétences dont chaque membre de l'organisation a besoin pour répondre aux demandes du réseau organisationnel.

C'est pour cela que l'entreprise et avant d'évaluer ses membres elle doit prendre en compte quatre besoins fondamentaux, **Laisser exprimer, informé, formé, et reconnaissance.**

Cependant seule la fixation d'objectifs concertés, donc acceptés et définis en référence à des compétences vérifiées et rédigées, associée à la mise en place de procédures formalisées et rigoureuses d'organisation et d'information garantissant la continuité du suivi des affaires en cours, permettent de sortir de ces dilemmes et de préserver un service de qualité.

³² 100 questions pour comprendre et agir « Les compétences », Alain Labruffe p19

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

3.2.4. L'évaluation des compétences:

Les critères d'évaluation sont adaptés en fonction de l'objectif du face-à-face. Dans tous les cas, les points forts et faibles puis les attentes des salariés y sont inscrit pour faire une synthèse et prendre la décision qui répondra au mieux aux besoins prévus dans la **gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences** (GPEC). Parfois, pour correspondre au poste, un salarié sera amené à suivre une formation.

En outre la fixation des objectifs n'est pas le seul outil de l'évaluation il existe d'autres outils qui permettent d'évaluer les compétences.

a / L'entretien annuel d'évaluation :

Bien mené, l'entretien annuel d'évaluation permet d'échanger, de motiver, d'**évaluer les résultats, de fixer de nouveaux objectifs** et les **moyens** pour l'atteindre.

Cet entretien est directement lié à l'activité et à la performance du salarié à son poste. Il n'est pas une obligation légale, seule l'organisation peut prendre la décision de l'instaurer. Le salarié doit être informé des objectifs et des modalités de mise en œuvre de l'entretien. Pour le salarié, il s'agit d'un moment de reconnaissance et de valorisation de son travail. Il lui permet de préparer l'avenir, clarifier son rôle, s'exprimer sur ses attentes et ses aspirations, détecter les besoins en formation, gérer sa carrière.

Pour l'entreprise, il s'agit d'un outil de management qui permet de mettre l'accent sur les points positifs et négatifs de l'année écoulée, de trouver une solution pour faire progresser le salarié, et identifier les leviers de motivation du salarié. Le salarié peut demander à l'issue de l'entretien une formation pour assumer ses nouvelles responsabilités ou ses nouveaux objectifs. L'organisation pourra par la suite établir le plan de formation qui regroupera tous les souhaits des salariés reçus en entretien.

En analysant cette fiche nous constatons :

- les indicateurs de cette fiche d'évaluation ne mesure pas la compétence, préalablement définis, l'assiduité et la discipline, soins apportés aux équipements et à l'exécution du

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

travail, prendre soins aux équipements n'ont aucun lien avec les compétences. La compétence c'est dans l'atteinte des objectifs, sans pour autant être discipliné, ou assidue.

- L'évaluation présentée par l'entreprise n'est pas significatif car on constate qu'il n'y a pas une distribution symétrie du faite que le critère satisfaction existant dans le système signifie l'atteinte des objectifs, alors que dans la définition signifie l'atteinte moyenne des objectifs, à savoir la non atteinte total des objectifs. Car entre le critère de satisfaction entre Bonne et Satisfaisant y a pas de différence, ce qui crée un déséquilibre dans la courbe.

3.3. La nomenclature des postes ou des emplois : voir annexe

Dans la nomenclature des emplois de COSIDER canalisation contient 7 bloques avec le code pour chaque poste, l'intitulé du poste, sa famille (administration, approvisionnement. Etc), et le code de correspondance.

Nous constatent que cette dernière est plus un listing des postes qu'une nomenclature.

Après l'analyse nous constatons que COSIDER canalisation utilisé bien des outils qui peuvent l'aider à anticiper et prévoir, mais qui ne répond pas à besoins en terme d'évaluations et de mesure, aussi y a un manque dans les outils que nous allons voir dans les autres étapes de la mise en place de la GPEC.

Comme la GPEC a besoins d'outils pour anticiper en ressources et en emplois, et qui ne sont pas disponible au niveau du département GPEC de l'entreprise de stage.

Les trois autres étapes de la mise en place de la GPEC seront présenté comme des suggestions à l'entreprise, en proposant des améliorations à ses outils actuels et une proposition de d'autres outils qui sont nécessaire dans le système GPEC.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

SUGGESTIONS :

Etape 2. Projection des besoins et ressources futures :

L'entreprise vit dans un environnement changeant et évolutif auquel elle doit faire face et résister à la concurrence, pour cela, elle ne doit pas rester dans l'attente, mais plus tôt dans une dynamique de prévoir, et anticiper les risques et le changement.

L'évolution et le changement de cet environnement peut être économique, technologique, réglementaire ou social, c'est pourquoi elle doit se préparer et s'anticiper sur tous les plans et dans tous les domaines, on touchant à tous les noyaux durs, de façon à réduire les écarts entre les ressources humaines (en terme d'effectifs et de compétences), et exigence de l'emploi, en fonction de son plan stratégique.

1. La pyramide des âges :

Après l'analyse, nous suggérons que la projection de cette pyramide, pour la tranche d'âge de (11-55) se fait sur 5 ans, et pour 56 ans et plus leur prévention de départ est sur moins de 5 ans (en prennent l'âge de départ 60 ans), du coup faut faire une projection annuel et pluriannuel sachant que le retour d'investissement avoisine les 5 ans.

Aussi dans les projections des ressources et besoins futur la pyramide des âges seuls n'est pas suffisante, faut avoir une pyramide d'âge par catégorie socio-professionnelle, et la répartition effectifs/ postes. Afin de prévoir exactement les besoins en compétences et emplois, par un recrutement interne ou externe, ou par coaching.

Normalement dans cette étape l'entreprise définit les besoins en ressources/emplois. Cependant COSIDER canalisation en y est ont pas tous les données, on ne peut pas élaborer la 3^{ème} étape qui est **l'analyse des écarts entre l'existant et les besoins futures.**

2. La nomenclature des emplois ou des postes :

Compléter la nomenclature par un intitulé, le sommaire de l'emploi ou du poste, les taches principal et les taches occasionnelle, les responsabilités pour les fonctions d'encadrement, les critères d'accès par vois interne et externe.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

Elle peut servir entre autre à l'élaboration du référentiel de métier, référentiel de formation, et référentiel de compétence.

3. Fiche d'emploi ou de poste : Voir annexe

Selon la définition présentée dans le chapitre GRH, Le poste y est décrit tel qu'il est tenu par le salarié en prenant en compte son environnement de travail et la mission qui lui est confiée.

- doit contenir plus de détail sur le poste en terme de critères d'accès, l'environnement du poste (exigences), missions, et objectifs, critère de performance ...etc.

- doit avoir les critères suivants : les missions du poste, les critères du poste, les contres indications du poste... etc

Tous ces outils permet à l'entreprise d'avoir une vision sur le couple emplois/effectifs et bien anticipé leur besoin.

Mais la GPEC est la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, donc seul la détermination en besoin emplois et effectifs n'est pas suffisante faut prévoir leur compétences.

Pour cela l'entreprise doit ce utilisé les outils suivants :

4. Fiche d'évaluation des compétences et de la performance :

L'évaluation a pour objectif :

* Mesurer l'atteinte des objectifs.

* Détecter les écarts afin d'élaborer des actions d'amélioration.

*D'améliorer en permanence la capacité à la performance des travailleurs en communiquant les résultats de leurs niveaux de compétence, permettant ainsi de leur fournir des orientations à s'améliorer sur le plan professionnel.

* Pouvoir disposer de compétences internes, identifiées pour de futurs emplois.

* l'évaluation permet aussi d'anticipé les besoins et ainsi prévoir un plan de formation, recrutement...etc.

Selon l'analyse précédente de la fiche d'évaluation de la compétence et la performance de COSIDER canalisation. Nous suggérons d'abord la redéfinition des indicateurs, et lui proposer un processus d'élaboration d'un indicateur. Présenté dans le tableau suivant :

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

Tableau N°11 : définition et processus d'élaboration d'un indicateur

Qu'est-ce qu'un indicateur ?	Processus d'élaboration d'un indicateur
<p>- Un indicateur est une information chiffrée visant à mesurer une variable. Son caractère purement informatif et comptable est primordial et constitue le préalable nécessaire à toute analyse ultérieure.</p> <p>- Les indicateurs doivent être pertinents, fidèles et constants, justes et précis. Le choix se fait avec le destinataire du document en fonction de ses missions et responsabilités. Il est indispensable de mettre en place des fiches techniques de description des indicateurs.</p> <p>Les indicateurs ne doivent comporter que des informations nécessaires à la compréhension et à l'action.</p> <p>- Le choix d'un indicateur doit préciser sur quoi et sur qui porte l'étude.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Définir le périmètre de l'indicateur : - Quel en est précisément l'objet ? - Que cherche-t-on à mesurer ? - L'objectif fixé est-il assez précis pour être traduit par la construction d'un indicateur ? - Quelle est la population concernée ? - Quelle est l'unité géographique à prendre en compte ? - Définir la durée de l'action envisagée, la date à laquelle les résultats sont escomptés : <ul style="list-style-type: none"> - Sur quelle durée doit porter l'observation ? - Définir qui met en place l'indicateur <ul style="list-style-type: none"> - DRH si l'objet porte sur l'ensemble de la collectivité - DRH et management à un niveau plus fin, pour que celui-ci soit associé et se reconnaisse dans la mise en place de l'indicateur.

Source : Bilan social et tableaux de bord des outils de pilotage au service des ressources humaines
Karine Fontaine-Gavino Adrien Zambeaux

Nous allons présenter un exemple de fiche d'évaluation de compétences et de performance à COSIDER canalisation afin de reprendre les mêmes rubriques qui sont adéquat à son activité.

**CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION
D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER
CANALISATION**

4.1. fiche d'évaluation :

LES ATTENTES

- Objectifs fixés en début de période

LES FAITS

- Suivi en cours de période

LES RESULTATS ATTEINT

- Evaluation des résultats

LA REVUE DES COMPETENCES

- Managériales
- Techniques

L'ANALYSE DES ECARTS

LE PLAN DE DEVELOPPEMENT

- Moyens permettant d'améliorer les points faibles

LES ASPIRATIONS DE CARRIERE

L'ATRIBUTION DES OBJECTIFS

- Négociation des objectifs pour la période à venir
- Spécification des standards de performance
- Spécification des moyens nécessaires

LE COMMENTAIRE ET SIGNATURE DE L'EVALUATEUR

LE COMMENTAIRE ET SIGNATURE DE L'EVALUE

LE COMMENTAIRES ET LA SIGNATURE DU SUPEIEURE DE L'EVALATEUR

Source : "Les outils d'évaluation de la performance individuelle", Benoit Ndi Zambo P18

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

La fiche peut être utilisée pour l'évaluation de la compétence ou la performance, car les deux touches a l'atteinte des objectifs.

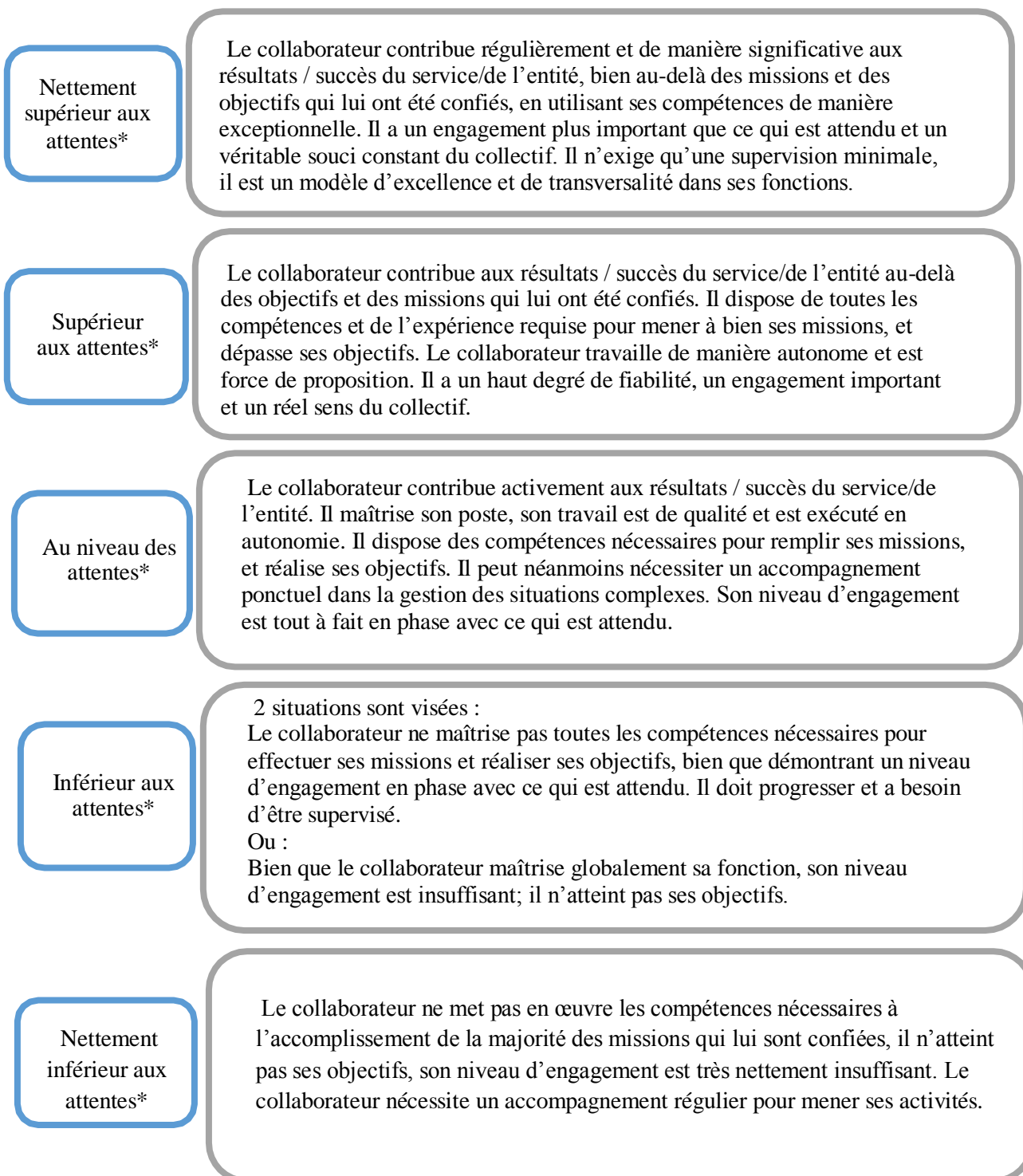
4.2.Système d'évaluation :

L'évaluation est un processus complexe mais utile qui comporte une phase d'observation et d'analyse, une restitution des résultats sous forme quantitative (note chiffrée) qualitative, appréciation.

Dans le système d'évaluation il est suggéré de respecter la distribution des appréciations. Elle peut se formaliser de la manière suivant

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

Schéma N°10 : Système d'évaluation avec une distribution symétrique des appréciations



Source : Banque NATEXIS

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

5. Le bilan de compétence individuel³³ :

Le bilan de compétences permet à un salarié de faire le point sur ses **compétences**, **aptitudes** et **motivations** et de définir un **projet professionnel** ou de **formation**. Réalisé par un prestataire extérieur ou par l'entreprise, selon des étapes bien précises, le bilan de compétences peut être décidé par l'employeur ou mis en œuvre à l'initiative du salarié, dans le cadre d'un congé spécifique.

La démarche comprend trois phases sous la conduite du prestataire.

- Une phase **préliminaire** qui a pour objet de confirmer l'**engagement** du bénéficiaire dans sa démarche, définir et analyser la nature de ses besoins, l'informer des conditions de déroulement et des méthodes et techniques mises en œuvre.
- Une phase d'**investigation** permettant au bénéficiaire d'**analyser** ses motivations et intérêts professionnels et personnels, d'identifier ses compétences et aptitudes professionnelles et personnelles et, le cas échéant, d'évaluer ses connaissances générales, de déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle.
- Une phase de **conclusion** qui, par la voie d'**entretiens personnalisés**, permet au bénéficiaire de prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation, recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un **projet professionnel** et, le cas échéant, d'un projet de formation.

On conclue que le Bilan de compétence, en ce qu'il est un moment permettant de faire le rapprochement et la comparaison entre les acquis du salarié et les requis d'un emploi, il est englobé dans un métier, peut être alors un outil susceptible de prendre une place intéressante dans l'élaboration : d'une cartographie des compétences (ce que possède l'ensemble de l'entreprise comme compétence individuelle) de l'entreprise, d'un plan de formation,

³³ Le bilan des compétences Yves Bayard, les éditions DEMOS, p 25

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

SUGGESTIONS GENERAL :

Les étapes et les outils présentés dans le tableau de la mise en place de la GPEC qui a été détaillé précédemment, n'est pas assez suffisant pour la mise en place de la GPEC, il existe d'autres outils et d'autres actions que l'entreprise doit mettre en place en amont et en aval.

D'après l'analyse des outils et des procédures mise en place par COSIDER canalisation, et d'après nos observations faites lors de notre stage pratique, nous suggérons que l'entreprise doit :

- Etoffer en qualité et en quantité dans la structure GPEC, car en ce moment il existe une seule personne qui est le chef de cette structure.

- * Même si aujourd'hui la mise en place de la GPEC est une nécessité pour l'entreprise, cela ne veut pas dire qu'elle sera adoptée par toutes les structures, c'est pourquoi il est suggéré à l'entreprise de mettre en place un plan de communication qui aura pour objectif la sensibilisation en expliquant le pourquoi, les résultats attendus, et le comment du système GPEC.

- * La GPEC est un système d'anticipation des besoins et ressources futures de l'entreprise dans un temps donné, c'est pourquoi il est suggéré à l'entreprise de revoir les modes de relation de travail, en essayant de fidéliser les employés afin de pouvoir prévoir les emplois et les compétences.

- * Elaboration d'une procédure d'évaluation des compétences : Cette procédure, préparée par le département GEPEC, est suivie par un pilote de processus tel que décrit par les normes ISO (6.6.2). Elle doit prendre en charge les aspects suivants :

- L'objet de la procédure.

- Le domaine d'application.

- La démarche de toute la procédure d'évaluation avec la responsabilité de tous les acteurs qui interviennent dans toute cette démarche.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

* La méthodologie en termes d'évaluation, d'analyse des résultats et d'écriture du rapport d'évaluation des compétences.

- Le degré des niveaux d'évaluation.
- Les critères d'évaluation avec une définition pour chacun d'eux.
- La présentation de la fiche d'évaluation.
- Le système d'évaluation avec définition de la pondération des indicateurs et des critères.
- Les documents internes applicables à cette procédure.
- Les supports d'enregistrement associés à cette procédure tels que prévus par la norme ISO.

* Elaboration d'un guide d'entretien d'évaluation qui prendra en charge les aspects suivants:

- Le mode d'emploi des fiches d'évaluation de compétence et de performance pour toutes les rubriques contenues dans les fiches d'évaluation.
- Les modalités de préparation de l'entretien d'évaluation.
- Les différentes étapes de l'évaluation (avant, pendant et après).
- La méthodologie de renseigner les fiches d'évaluation des compétences et de performance.

* Les outils d'évaluation utilisés par la GPEC, se base sur les objectifs fixé préalablement, c'est pourquoi l'introduction d'un management par objectif permet la mesure de leurs atteintes et d'étudier les écarts.

* La mise en place d'un plan de recrutement et de formation annuel et pluriannuel.

* Former les responsables de la GPEC à l'ingénierie de la formation et notamment aux méthodes de traduction de besoin en objectif de formation.

* Associer le plan de promotion avec un plan de formation afin d'acquérir des aptitudes autres que l'expérience en terme de gestion du stress.

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

Afin de mieux expliqué la fonction de ressource humaine et de la GPEC et la relation qui existe entre eux, nous allons synthétiser par un schéma qui représente :

La charte des ressources humaines.

Anticiper :

Avoir l'homme qu'il faut ou il faut et quand il faut

Identifier :

Savoir attirer et conserver les talents

Choisir :

Recruter juste

Accueillir :

Pour fidéliser les nouveaux collaborateurs

Apprécier :

Pour que chacun se situe clairement

Rémunérer :

Afin d'encourager l'effort personnel

Orienter :

En ouvrant les perspectives d'évolution

Former :

Pour renforcer le professionnalisme et accroître le potentiel

Animer :

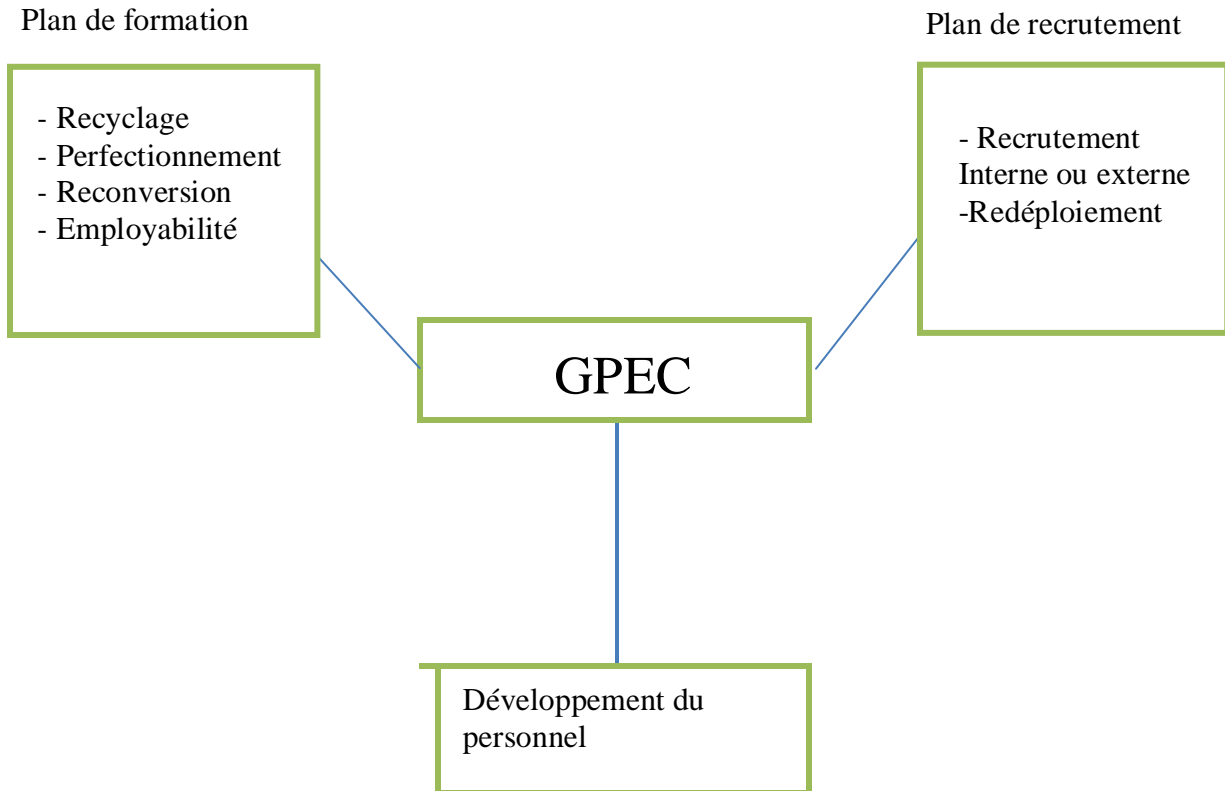
Faire participer et mobiliser d'avantage

Communiquer :

Ecouter et dialoguer pour réussir l'ensemble

CHAPITRE III : L'ANALYSE DU DEPARTEMENT GPEC ET PROPOSITION D'UNE DEMARCHE DE MISE EN PLACE DE LA GPEC A COSIDER CANALISATION

SchémaN°11 : récapitulatif de système GPEC



Source : Elaborer par nous même

CONCLUSION

CONCLUSION

L'évolution du monde à changer elle est de plus en plus rapide, cela en terme économique, social, technologique ou même démographique. C'est ce qui a fait rentrer les entreprises dans une zone de turbulence permanente.

Pour trouver un certain équilibre les entreprises ont trouvé que le facteur humain par sa flexibilité et créativité, leur permettent d'obtenir cet équilibre, c'est pourquoi actuellement l'homme (client, fournisseur, employé...etc) est au centre des préoccupations pour les entreprises, qui cherchent à trouver le moyen d'inter actionner entre ses besoins et les besoins de ses hommes.

On évoquant les mots zone de turbulence, entreprises, capital humain, on pense directement aux entreprises étrangères, on excluant les entreprises Algérienne, mais bien au contraire avec la mondialisation les entreprises Algérienne sont touchées de près ou de loin par cette évolution.

Aujourd'hui les entreprises Algériennes étatiques ont bien compris que l'homme ne génère pas des dépenses, mais plus tôt un capital fondamental qui doit être attiré, fidélisé et développé, et que la gestion des ressources humaines seul ne suffit pas pour suivre cette évolution, il faut intégrer un entre systèmes de prévision et d'anticipation de ses ressources, qui est la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

La demande des entreprises étatiques sur la mise en place de ce système est forte par rapport à l'offre, ce qui explique le choix de notre thème, et pour pouvoir le pratiqué nous avons cherché des entreprises qui sont prête à le mettre en place et qui accepte notre collaboration, c'est pourquoi nous avons choisie l'entreprise COSIDER canalisation qui avait déjà le département et qui lui manquer juste une démarche de mise en place.

Tout au long de notre travail, nous avons pu nous rendre compte de l'importance que revêt la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au cœur même de la Gestion des Ressources Humaines. En effet, ce domaine de la GRH est en amont et en aval de toute démarche de gestion des hommes en entreprise qui se veut efficace et efficiente, pour la performance de cette dernière et par conséquent pour sa compétitivité. Elle est d'une nécessité pour toute entreprise et plus encore pour celles qui éprouvent un besoin de croissance.

CONCLUSION

En effet les entreprises ont besoin de s'adapter à un marché concurrentiel en proie à des mutations fréquentes et à de perpétuels changements. Et tat de chose que seule la GPEC permet de surmonter.

Malheureusement dans le cas de COSIDER canalisation la décision de créer un département GPEC a était fonder sur la croissance et la compétitivité seulement, or il fallait faire une étude de faisabilité en aman.

Nous nous sommes rendre compte de l'importance de la GPEC et son interaction avec les autres fonctions (RH, Formation...etc) et que pour sa mise en place une bonne démarche exige d'être suivie.

La démarche que nous avons suivie pour la mise en place du système GPEC chez COSIDER canalisation était basée beaucoup plus sur l'analyse de l'existant.

La mise en place de la GPEC chez COSIDER canalisation est faisable, mais demande des améliorations au préalable sur leur système de recrutement et de formation, car il est vrai que la GPEC ne rentre pas dans le recrutement mais un bon recrutement aide la GPEC à faire ses prévisions, aussi l'entreprise manque de beaucoup de données concernent sont effectif, pyramide d'ancienneté, le nombre de poste...etc, d'après notre analyse nous avons constaté qu'il y a un déséquilibre entre le nombre de poste et l'effectif, et que pour le bon fonctionnement du système GPEC, un recensement des effectifs et des postes est nécessaire.

Le système GPEC nécessite une équipe en termes de qualité et quantité afin de rien négliger, la GPEC demande l'adhésion et l'implication de toutes les structures c'est pourquoi un plan de communication doit être mis en place, afin que la démarche de la mise en place soit bien suivi un guide de procédure doit être communiqué à toutes les structures.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet une adéquation entre ressources/emplois, c'est pourquoi l'élaboration d'une cartographie des compétences de l'entreprise est importante, sa lui permet d'élaborer un plan de recrutement et un plan de formation.

COSIDER canalisation est une entreprise qui doit avoir un système de gestion des emplois et des compétences, qui doit être en parfaitement interaction avec les autres structures spécialement la DRH et le service de formation, suivi d'un bon plan de communication, car les intérêts des salariés ne converge pas au même objectif.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Livre :

- LETHIELLEUX Laëticia, 2010, l'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Lextenso. Paris
- EMERY Yves, GONIN François, 2010, Gérer les RESSOURCES HUMAINES, Lausanne. Paris
- LINKEMER, Bobbi. Travailler avec des personnes difficiles, Paris, First Editions, 2000
- MALASSINGNE, Pascaline. Conduire un entretien d'évaluation, Paris, Éditions d'Organisation 2001.
- ERETTI Jean-Marie, 2009, Ressources Humaines et gestion des personnes, Vuibert. Paris
- PERETTI Jean-Marie, 2012, Gestion des ressources humaines, Vuibert. Paris
- PERETTI Jean-Marie, 2012, tous DRH, EYROLLES. Paris

Mémoires :

- Benamara imene fadwa, « proposition d'une démarche de mise en place de la GPEC chez SNTR groupe » 2012/2013 ENSM
- Mohamed Zimri « La gestion des ressources humaines et le succès des projets : le cas des pays en voie de développement » Avril 2011 Université de Montréal
- Benoit Ndi Zambo Evaluation de la performance et de la productivité dans la Fonction Publique

Sites :

- http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_GRH.pdf consulté le 28/03/2016
- http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/ressources-humaines-communication/reviser-le-cours/peut-on-evaluer-les-competences-mais-aussi-le-potentiel-d-un-individu-tstmg_rhc_06 Consulté le 30/03/2016
- http://www.memoireonline.com/10/12/6316/m_Impact-de-la-motivation-de-ressources-humaines-pour-une-meilleure-performance-de-lentreprise-de-s14.html consulté le 28/03/2016

- http://www.memoireonline.com/09/13/7413/m_Etude-sur-la-gestion-previsionnelle-des-emplois-et-de-competences-cas-du-pamecas9.html **consulté le 28/03/2016**
- <http://www.mucbts.fr/2015/01/chapitre-5-la-gpec-support-de-laction.html> **consulté le 20/04/2016**
- <http://www.youscribe.com/catalogue/rapports-et-theses/ressources-professionnelles/gestion-et-management/la-gpec-un-outil-strategique-de-management-1061527> **consulté le 20/04/2016**

ANNEXES

REDACTEUR	VERIFICATEUR	APPROBATEUR
Nom :	Nom :	Nom :
Date :	Date :	Date :
Visa :	Visa :	Visa :

Libellé du poste de travail : AIDE MECANICIEN.

Missions :

Chargé d'assister le mécanicien dans les tâches de démontage et montage et assurer le nettoyage des pièces

Description des tâches :

- Aider le mécanicien à démonter et monter les moteurs
- Nettoyer et préparer les pièces ainsi que les parties à réparer
- Mettre à la disposition des mécaniciens les outils de travail
- Nettoyer et entretenir l'outillage

EXIGENCES DU POSTE :

- Connaissances élémentaires en mécanique
- Connaissance des matériaux utilisés.
- Connaissance des règles de base d'hygiène et de sécurité liées aux travaux et aux matériels.

Relations / informations :

S'informer des techniques nouvelles spécifiques à son activité.

- Transmettre des messages clairs et bien structurés.
- Rendre compte de son activité à son responsable hiérarchique

Contribution :

- S'intéresser à l'utilisation des nouvelles idées dans son travail
- Comprendre les points de vue différents des siens

Qualités requises : (Attitudes)

Aptitude à la communication et sens des relations humaines

- Aptitude à travailler en équipe
- Aptitude à accepter de corriger ses erreurs

Accès direct : Cet emploi est généralement accessible sans formation ni expérience particulières.

REDACTEUR	VERIFICATEUR	APPROBATEUR
Nom :	Nom :	Nom :
Date :	Date :	Date :
Visa :	Visa :	Visa :

Libellé du poste de travail : Manœuvre, Aide ferrailleur, Aide coffreur, Aide maçon, Aide échafauder

Missions : Réaliser les travaux simples, nécessitant parfois une adaptation préalable sans initiative particulière ni formation professionnelle

Description des taches :

- Transporter les barres de fer de différents diamètres vers le lieu de préparation
- Marquer à la carte, sur les barres les points de découpage préalablement mesurés par le ferrailleur
- Aider à aligner des tuyaux ou faire des travaux connexes
- Nettoyer et empiler les matériaux récupérés
- Procéder à la mise en place des panneaux de signalisation de chantier en respectant les consignes de sécurité
- Aider au façonnage et au montage du ferrailage
- Balayer la plate forme avant son imprégnation ou son accrochage
- Aider les conducteurs de matériel lourd à procéder aux fixations spéciales sur les machines
- aider en guidant les conducteurs lors du déplacement des machines ou autres travaux

EXIGENCES DU POSTE :

- Connaissance des matériaux utilisés.
- Connaissance en situation de travail, des règles de base d'hygiène et de sécurité liées aux travaux et aux matériels

Relations / informations :

- S'informer des techniques nouvelles spécifiques à son activité.
- *Transmettre des messages clairs et bien structurés.*
- Choisir les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information
- Rendre compte de son activité à son responsable hiérarchique

Contribution :

- Valoriser et encourager l'amélioration continue
- S'intéresser à l'utilisation des nouvelles idées dans son travail
- Comprendre les points de vue différents des siens

Qualités requises : (Attitudes)

- Aptitude à la communication et sens des relations humaines
- Aptitude à travailler en équipe
- Aptitude à accepter de corriger ses erreurs

Accès direct: Cet emploi est généralement accessible sans formation ni expérience particulières

FICHE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

« CADRE ET CADRE SUPERIEUR »

STRUCTURE	Direction Centrale des Ressources Humaines		
AGENT CONCERNE	Nom :		Prénom :
	Poste occupé (e) :		Age : ans
	Formation initiale :		
	Option :		
	Expérience dans le domaine :		ans
	Ancienneté : ans		
	CRITERES	APPRECIATION	COMMENTAIRE
MAITRISE DU METIER			
RELATION HUMAINE			
RENDEMENT			
ASSIDUITE			
SENS DE L'INITIATIVE / RESPONSABILITE			
<u>PROPOSITION DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE :</u>			
<u>DECISION CONCERNANT L'AGENT :</u>			

A : excellente. **B** : bonne **C** : satisfaisante **D** : médiocre **E** : nulle

DATE :

VISA DU RESPONSABLE



Définition des critères (CADRE)

a) Maîtrise du métier :

Ce critère renseigne si l'intéressé possède les connaissances et les qualifications exigées pour l'accomplissement des tâches de l'emploi et dans quelle mesure il présente des capacités répondant aux exigences de l'emploi (analyse et synthèse-rédaction, expression) et se montre capable d'utiliser et d'enrichir son expérience à travers la maîtrise des tâches qui lui sont confiées.

- **Degré A (Excellentes)** : Agent possédant la pleine maîtrise de ses fonctions grâce à l'étendue de ses connaissances professionnelles et la manière pertinente dont il sait les mettre à profit et les enrichir associées à des bonnes capacités d'analyse et synthèses de rédaction et d'expérience. se tient constamment au courant de toutes évolutions dans sa spécialité.
- **Degré B (Bonnes)** : Possède une solide formation et une grande expérience professionnelle qui lui assurent une très bonne réalisation des tâches qui lui incombent. Bonne capacité d'analyse et de synthèse.
- **Degré C (Satisfaisantes)** : possède des connaissances et une expérience suffisantes pour s'acquitter de manière correcte des tâches de son emploi. Capacité d'analyse et de synthèse satisfaisante.
- **Degré D (Médiocres)** : agent ne disposant pas de connaissance et d'expérience suffisante pour obtenir les résultats exigés. Esprit d'analyse et de synthèse insuffisant.
- **Degré E (Nulles)** : agent éprouvant de grandes difficultés à son emploi sans être à la hauteur des tâches qui lui sont confiées en raison de ses faibles qualifications de son faible esprit d'analyse et de synthèse. **Mais elle peut ne pas être performante La notion d'atteinte des objectifs est absente.**

b) Relation humaine :

Ce critère vise à apprécier dans le cas qui peut se présenter l'aptitude au commandement et à diriger avec tact, équité, respect de la personne humaine et intérêt à la formation des agents subordonnés, ou à l'aptitude à collaborer à travers l'esprit d'équipe, de coopération de loyauté et de sociabilité envers autrui.

- **Degré A** : sait créer autour de lui un climat qui favorise l'émulation et la confiance. La clarté des directives et l'intérêt porté à la formation du personnel donnent une pleine efficacité à son commandement. Sait interpréter fidèlement et intelligemment les préoccupations de chacun et présenter des suggestions utiles. N'hésite pas à apporter son aide et contribue positivement au maintien de la cohésion du groupe.
- **Degré B** : obtient de bons résultats avec ses subordonnés grâce à son sens d'équité, d'objectivité, ainsi qu'à la clarté de ses instructions et son souci de perfectionner le personnel placé sous son autorité. A le sens du travail en commun et contribue positivement à l'atteinte des objectifs.

- **Degré C** : sait exercer son autorité par une juste compréhension des missions qui lui sont confiées et son souci d'améliorer les capacités de son personnel. Adapté au travail en groupe, a le sens de l'effort commun.
- **Degré D** : ne sait pas orienter clairement le travail de son personnel malgré sa volonté et son intégrité. Son manque d'intérêt au perfectionnement de son personnel nuit à son efficacité et à son autorité. Ne s'intègre pas facilement dans une équipe en raison d'un manque de coopération.
- **Degré E** : imprécis et incohérent dans les ordres donnés associés à son faible sens des relations humaines nuisent à son autorité souvent défaillante. Se désintéresse totalement de la formation de son personnel. Ne coopère qu'avec réticence sans contribution constructive. Porté à la critique.

c) Rendement :

Ce critère porte sur toutes les activités liées à la planification, au suivi, à l'évaluation, à la reconnaissance et au développement du rendement des employés à savoir :

- Valoriser et planifier la compétence
 - Exercer auprès des employés un suivi au sujet de ce qui est valorisé (ce qui compte)
 - Evaluer leur rendement sur la performance.
 - Récompenser les employés pour leurs initiatives.
- **Degré A** : agent ayant un comportement irréprochable sans aucun manquement aux règles de discipline en vigueur dans l'entreprise. très bonne collaboration avec la hiérarchie et collaborateurs, ne ménage aucun effort pour assurer la stabilité de la vie collective de l'organisation et de son image de marque. Agent d'une assiduité exemplaire. Les absences ou retards sont exceptionnels.
 - **Degré B** : agent ayant un bon comportement avec respect des règles de discipline en vigueur dans l'entreprise. bonne collaboration avec la hiérarchie et collaborateurs. Contribue positivement au maintien de la stabilité de la vie collective et de l'image de marque de l'entreprise. agent assidu et ponctuel. Ses absences et retards sont rares et dûment justifiés.
 - **Degré C** : agent ayant un comportement correct avec généralement un respect aux règles de discipline en vigueur dans l'organisation. collaboration correcte avec la hiérarchie et collaborateurs. Respecte la stabilité de la vie collective de l'organisation et son image de marque. Agent assidu dans l'ensemble avec quelques absences et retard justifiés.
 - **Degré D** : agent ayant un comportement peu correct. Sans respect particulier aux règles de discipline en vigueur dans l'entreprise. collaboration médiocre avec la hiérarchie et collaborateurs, ne s'intéresse pas à la stabilité de la vie collective de l'organisation et de l'image de marque de l'entreprise. Agent assidu, manque de volonté pour éviter certains retards et absences injustifiées.
 - **Degré E** : agent ayant un comportement incorrect, souvent en infraction aux règles de discipline en vigueur. Très peu coopératif avec la hiérarchie et

collaborateurs. Perturbe la stabilité de la vie de l'organisation et nuit souvent à l'image de marque de l'entreprise. retards et absences fréquents et injustifiés.

d) Assiduité :

Ce critère vise à apprécier le comportement de l'agent en matière de discipline aux règles d'usage en vigueur dans l'organisation, du respect porté à la hiérarchie de l'entreprise et à son règlement intérieur. La capacité à établir des rapports de travail correct ainsi que le degré de contribution à la stabilité de la vie collective de l'organisation ainsi qu'à la défense de l'image de marque de l'entreprise. il sert également à renseigner sur l'assiduité de l'agent et au respect des horaires de travail dans l'entreprise.

- **Degré A** : agent ayant un comportement irréprochable sans aucun manquement aux règles de discipline en vigueur dans l'entreprise. très bonne collaboration avec la hiérarchie et collaborateurs, ne ménage aucun effort pour assurer la stabilité de la vie collective de l'organisation et de son image de marque. Agent d'une assiduité exemplaire. Les absences ou retards sont exceptionnels.
- **Degré B** : agent ayant un bon comportement avec respect des règles de discipline en vigueur dans l'entreprise. bonne collaboration avec la hiérarchie et collaborateurs. Contribue positivement au maintien de la stabilité de la vie collective et de l'image de marque de l'entreprise. agent assidu et ponctuel. Ses absences et retards sont rares et dûment justifiés.
- **Degré C** : agent ayant un comportement correct avec généralement un respect aux règles de discipline en vigueur dans l'organisation. collaboration correcte avec la hiérarchie et collaborateurs. Respecte la stabilité de la vie collective de l'organisation et son image de marque. Agent assidu dans l'ensemble avec quelques absences et retard justifiés.
- **Degré D** : agent ayant un comportement peu correct. Sans respect particulier aux règles de discipline en vigueur dans l'entreprise. collaboration médiocre avec la hiérarchie et collaborateurs, ne s'intéresse pas à la stabilité de la vie collective de l'organisation et de l'image de marque de l'entreprise. Agent assidu, manque de volonté pour éviter certains retards et absences injustifiées.
- **Degré E** : agent ayant un comportement incorrect, souvent en infraction aux règles de discipline en vigueur. Très peu coopératif avec la hiérarchie et collaborateurs. Perturbe la stabilité de la vie de l'organisation et nuit souvent à l'image de marque de l'entreprise. retards et absences fréquents et injustifiés.

e) Responsabilité/sens de l'initiative :

e- 1 : sens de responsabilité :

Ce critère vise à examiner les qualités pratiques d'organisateur, le sens de la prévision, l'ordre et la méthode aussi bien dans l'accomplissement du travail personnel que dans le fonctionnement de la structure dont l'intéressé peut avoir la responsabilité. On considérera également au regard de l'emploi occupé, le soin apporté au contrôle ou à la mise en œuvre des directives données ou des objectifs fixés

- **Degré A** : agent sachant utiliser au mieux les moyens dont il dispose et s'entourer de toutes les dispositions pour obtenir une parfaite réalisation de son travail. Capable de mener de front plusieurs tâches avec maîtrise totale.
- **Degré B** : agent sachant ordonner les éléments dominants et essentiels de son travail. Ne manque jamais de s'assurer de la bonne exécution des travaux en conformité avec les objectifs assignés.
- **Degré C**: agent méthodique, sachant organiser son travail pour une exécution relativement satisfaisante.
- **Degré D** : agent ne sachant pas toujours tenir compte de l'importance ou de l'urgence relative des différentes tâches qu'il a à assumer. Résultats peu satisfaisants.
- **Degré E** : ne porte pas d'intérêt aux problèmes d'ordre et les méthodes importantes par leur impact sur le travail. Résultats nettement insuffisants.

e- 2 : sens de l'initiative :

Ce critère vise à apprécier l'aptitude de l'agent à résoudre les problèmes nouveaux qu'il peut-être appelé à prendre en charge ayant trait notamment aux innovations intervenant dans les méthodes de travail ou de gestion.

- **Degré A** : agent qui s'adapte rapidement et aisément aux changements de techniques et de méthodes. Sait en tirer parti pour améliorer la performance à son poste.
- **Degré B** : agent qui s'adapte sans difficulté à l'évolution des techniques et méthodes de gestion.
- **Degré C**: agent qui s'adapte à l'évolution des techniques et méthodes de travail.
- **Degré D** : agent qui éprouve des difficultés face aux changements de techniques et méthodes de gestion. A besoin de temps pour s'adapter.
- **Degré E** : agent qui éprouve de grandes difficultés face aux situations de changements des règles et de méthodes de gestion. A besoin de l'assistance et de temps pour s'adapter.

FICHE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

« MAITRISE ET EXECUTION »

STRUCTURE	Direction Centrale des Ressources Humaines « Service Gestion du Personnel »		
AGENT CONCERNE	Nom :	Prénom :	Age : ans
	Poste occupé (e) :		
	Formation initiale :		
	Option :		
	Expérience dans le domaine : ans		
	Ancienneté : ans		
	CRITERES	APPRECIATION	COMMENTAIRE
	Maitrise du métier		
	Soins apportés aux équipements et à l'exécution du travail		
	Facultés d'adaptation ou sens de commandement		
	Assiduité et discipline		
<u>PROPOSITION DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE :</u>			
<u>DECISION CONCERNANT L'AGENT :</u>			

A : excellente. **B** : bonne **C** : satisfaisante **D** : médiocre **E** : nulle

DATE :

VISA DU RESPONSABLE



Définition des critères (MAITRISE - EXECUTION)

a) Maitrise du métier :

Ce critère renseigne si l'intéressé possède les connaissances et les qualifications exigées pour l'accomplissement des tâches de l'emploi et dans quelle mesure cela se traduit par une efficacité dans le geste professionnel et/ou à travers la qualité du travail fourni. Se montre capable d'utiliser et d'enrichir son expérience à travers la maîtrise des tâches qui lui sont confiées.

- **Degré A (Excellentes)** : agent possédant la pleine maîtrise dans l'exercice de ses fonctions grâce à l'étendue de ses connaissances professionnelles et la manière pertinente dont il sait les mettre à profit et les enrichir. Démonstre une parfaite maîtrise du geste professionnel à travers la qualité du travail fourni. Se tient constamment au courant de toutes évolutions dans sa spécialité.
- **Degré B (Bonnes)** : possède une solide formation et une grande expérience professionnelle qui lui assurent une très bonne réalisation des tâches qui lui incombent. Bonne exécution du geste professionnel ainsi que la qualité du travail fourni.
- **Degré C (Satisfaisantes)** : possède des connaissances et une expérience suffisantes pour s'acquitter de manière correcte des tâches de son emploi. Exécution satisfaisante du geste professionnel ou de la qualité du travail fait.
- **Degré D (Médiocres)** : agent ne disposant pas de connaissances et d'expériences satisfaisantes pour obtenir les résultats exigés sur le plan de la maîtrise du geste professionnel et/ou sur le plan de la qualité du travail fourni.
- **Degré E (Nulles)** : agent éprouvant de grandes difficultés à son emploi sans être à la hauteur des tâches qui lui sont confiées en raison de ses faibles qualifications. Mauvaise exécution du geste professionnel et qualité du travail fourni.

b) Soins apportés aux équipements et à l'exécution du travail

Ce critère apprécie la manière d'exécuter des tâches liées à l'emploi, le souci des résultats et l'intérêt que porte l'agent à son métier, à la préservation des moyens mis à sa disposition ainsi qu'au bon fonctionnement de l'organisation

- **Degré A** : agent toujours soucieux de s'acquitter avec le plus grand soin des tâches qui lui sont confiées. N'épargne aucun effort pour préserver les moyens mis à sa disposition pour toujours mieux faire.
- **Degré B** : agent qui montre un intérêt à son travail dont il s'acquitte avec souci. Montre un souci de préservation des moyens mis à sa disposition.
- **Degré C** : agent qui s'acquitte de ses tâches avec conscience et un sens correct de préservation des moyens mis à sa disposition.

- **Degré D** : agent qui exécute son travail mais sans investir d'effort pour améliorer ses résultats ou préserver les moyens qui lui sont confiés.
- **Degré E** : n'apporte pas le soin nécessaire dans l'exercice des tâches de l'emploi ni dans la préservation des moyens mis à sa disposition.

c) Facultés d'adaptation ou sens de commandement

Ce critère vise à apprécier l'aptitude de l'agent à s'adapter à l'évolution des méthodes et techniques de travail à son emploi. Il apprécie également la capacité à diriger et commander son personnel

- **Degré A** : agent qui s'adapte rapidement et aisément aux changements de techniques et de méthodes. Possède un sens du commandement qui lui assure une pleine efficacité à son autorité et à son rôle hiérarchique. Assure avec d'excellents résultats la formation et le perfectionnement des agents placés sous son autorité.
- **Degré B** : agent qui s'adapte sans difficulté à l'évolution des méthodes et techniques de travail à son emploi. Efficace dans son rôle de meneur grâce à son sens des relations humaines. Assure avec soin de bons résultats la formation et le perfectionnement de ses hommes.
- **Degré C** : agent qui s'adapte à l'évolution des techniques et méthodes de travail sans grande perturbations de rendement et de qualité. Exerce son autorité par une juste compréhension des missions qu'il a à assumer. Assure correctement la formation et le perfectionnement des agents placés sous ses ordres.
- **Degré D** : agent qui éprouve des difficultés face aux changements de techniques et méthodes de travail. A besoin de temps pour s'adapter. Peu efficace dans son autorité en raison de son manque d'objectivité et son incapacité à orienter par des directives claires le travail de ses subordonnés. Résultats insuffisants en matière de formation et de perfectionnement des agents sous son autorité.
- **Degré E** : agent qui éprouve de grandes difficultés face aux situations de changements des règles et de méthodes de travail. A besoin d'assistance permanente et de temps pour s'adapter. Autorité défaillante en raison de son incohérence dans les instructions qu'il émet et de sa faiblesse des relations humaines. Incapacité totale à prendre en charge la formation et le perfectionnement des agents qu'il dirige.

d) Assiduité et discipline

Ce critère vise à apprécier le comportement de l'agent en matière de discipline aux règles d'usage en vigueur dans l'organisation, du respect porté à la hiérarchie de l'entreprise et à son règlement intérieur. La capacité à établir des rapports de travail correct ainsi que le degré de contribution à la stabilité de la vie collective de l'organisation ainsi qu'à la défense de l'image de marque de l'entreprise. Il sert également à renseigner sur l'assiduité de l'agent et au respect des normes de travail dans l'entreprise.

- **Degré A** : agent ayant un comportement irréprochable sans aucun manquement aux règles de discipline en vigueur dans l'entreprise. très bonne collaboration avec la hiérarchie et collaborateurs, ne ménage aucun effort pour assurer la stabilité de la vie collective de l'organisation et de son image de marque. Agent d'une assiduité exemplaire. Les absences ou retards sont exceptionnels.
- **Degré B** : agent ayant un bon comportement avec respect des règles de discipline en vigueur dans l'entreprise. bonne collaboration avec la hiérarchie et collaborateurs. Contribue positivement au maintien de la stabilité de la vie collective et de l'image de marque de l'entreprise. agent assidu et ponctuel. Ses absences et retards sont rares et dûment justifiés.
- **Degré C** : agent ayant un comportement correct avec généralement un respect aux règles de discipline en vigueur dans l'organisation. collaboration correcte avec la hiérarchie et collaborateurs. Respecte la stabilité de la vie collective de l'organisation et son image de marque. Agent assidu dans l'ensemble avec quelques absences et retard justifiés.
- **Degré D** : agent ayant un comportement peu correct. Sans respect particulier aux règles de discipline en vigueur dans l'entreprise. collaboration médiocre avec la hiérarchie et collaborateurs, ne s'intéresse pas à la stabilité de la vie collective de l'organisation et de l'image de marque de l'entreprise. Agent assidu, manque de volonté pour éviter certains retards et absences injustifiées.
- **Degré E** : agent ayant un comportement incorrect, souvent en infraction aux règles de discipline en vigueur. Très peu coopératif avec la hiérarchie et collaborateurs. Perturbe la stabilité de la vie de l'organisation et nuit souvent à l'image de marque de l'entreprise. retards et absences fréquents et injustifiés.