

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 SNTR**

Présenté par :

BENAMAR Iméne Fedwa

Encadrée par :

Pr MESSAÏD H. Amina

ANNEE 2012/2013

Remerciment

On remercie avant tout le Bon Dieu qui nous a donné le courage et la volonté pour réaliser ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à madame MESSAÏD pour sa compréhension et ses précieux conseils.

Je tiens à remercier spécialement MR DERDOURE et MR IFTICENE au niveau de SNTR pour leur disponibilité, pour les entretiens accordés, et pour les informations précieuses qu'ils ont apporté.

Je tiens à remercier sincèrement l'ensemble du personnel d'AGEFAL, pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer

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.

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.

J'adresse mes sincères remerciements à mes chers parents, mon cher frère, pour leurs présences et leurs soutiens tout au long de mes études.

Je ne saurai terminer sans rendre hommage à la 1ère promotion de l'ENSM pour l'ambiance de solidarité et l'esprit du travail bien accompli qui l'a caractérisée durant ces deux années de formation.

PROPOSITION DE MISE EN PLACE D'UNE GPEC AU SEIN DU GROUPE SNTR

RESUME

Notre sujet de mémoire porte sur un des outils de la gestion prévisionnelle. En effet il s'agit pour nous de s'intéresser de près à la « la GPEC ».

Nous avons choisi d'étudier le cas du groupe SNTR car le fait de s'orienter vers un développement rapide, et une l'ouverture sur son marché avec l'extension de l'objet social à d'autres créneaux d'activités nécessite une attention particulière en matière de GRH. En effet, le Groupe SNTR évolue dans un environnement en mutation. Ceci exige une modernisation de la gestion, et donc des changements profonds dans les méthodes habituelles de gestion. C'est dans ce cadre que nous tenterons de déterminer l'apport de la GPEC dans la GRH qui est la principale source, créatrice de richesses et de valeur ajoutée.

Par la GPEC, il faut comprendre la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins futurs et les ressources actuelles en emplois et en compétences de l'organisation.

Pour mettre en place la GPEC, nous avons fait appel un ensemble d'outils. Ces outils concernent, notamment, l'analyse de poste, les emplois types, le référentiel des compétences et des emplois...

Durant le stage que nous avons effectué chez AGEFAL nous nous sommes rendu compte que la GPEC est un instrument plus que nécessaire à la GRH en raison d'un manque d'anticipation objective des besoins. Ceci est d'autant plus important qu'il fallait que nous nous intéressions à la gestion des compétences disponibles et de leurs utilisations. Nous avons relevé un recensement insuffisant des écarts de compétences par le fait que les besoins de mise à niveau et de perfectionnement émanent souvent des salariés sans intervention de la hiérarchie. Ceci a démontré que les objectifs de l'entreprise ne sont pas à chaque fois pris en compte dans le plan de formation pour combler des écarts de compétences justifiés.

Mots Clés : GPEC, RH, GRH, emplois, compétences, formation, diagnostic, référentiels.

ABSTRACT

Our dissertation topic focuses on one of the tools of management planning. Indeed it is for us to pay close attention to the "GPEC".

We chose to study the case of SNTR group because to move towards rapid development, and the opening of its market with the expansion of the objects to other niche activities requires attention in HRM. Indeed, SNTR Group operates in a changing environment. This requires management modernization, and therefore profound changes in the usual methods of management. It is in this context that we try to determine the contribution of GPEC in HRM which is the main source, create wealth and value.

By GPEC, one must understand the design, implementation and monitoring of policies and plans consistent actions to proactively reduce the gap between future needs and current resources into jobs and skills of the organization.

To implement the GPEC, we used a set of tools. These tools relate, in particular, job analysis, job types, the repository of skills and jobs ...

During the training we have done in AGEFAL we realized that GPEC is a much needed tool to HRM because of a lack of objective anticipating needs. This is all the more important need that we are interested in the management of available skills and their uses. We found insufficient identifying skill gaps by that needs upgrading and development of employees often come without the intervention of the hierarchy. This demonstrated that the objectives of the company are not taken into account whenever the training plan to fill skills gaps justified.

Keywords: management of jobs and competencies, HR, HRM, competencies, formation, diagnostic, repositories.

المخلص

مذ كرتنا يدور حول احد وسائل التسيير التقديرية. ومن هنا علينا الاهتمام بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات. لقد قمنا باختيار الشركة الوطنية للنقل البري كحالة للدراسة باعتبارها اتجهت نحو التطور السريع الذي ادى الى الافتتاح على اسواقها وتوسيع الموضوع الاجتماعي لنشاطات اخرى التي تحتاج الى اهتمام خاص فيما يخص تسيير الموارد البشرية. وعليه فان مجمع الشركة الوطنية للنقل البري تغير وتطور. وهذا يتطلب تحديث في التسيير اي تغييرات جذرية في الاساليب المعتادة في التسيير. وفي هذا الاطار سنحاول تحديد مدى استيعاب التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تسيير الموارد البشرية التي تعتبر مصدر الرئيسي للمنشئ للثروة والقيمة المضافة. لتقليص، و يفهم من التسيير التقديري للعمل والكفاءات، التخطيط، التطبيق و متابعة سياسة وخطوات العمل بطريقة استباقية، الفجوات بين الإحتياجات المستقبلية و المصادر الحالية للعمل و الكفاءات.

لإدخال حيز التطبيق التسيير التقديري للعمل و الكفاءات اعتمدنا على عدة وسائل من بينها تحليل منصب العمل، أنواع العمل، الأساسيات المعتمدة في الكفاءات و العمل.

طيلة مدة تربصنا في أجيال توصلنا إلى أن التسيير التقديري للعمل والكفاءات يعد من أهم الوسائل الأساسية في تسيير الموارد البشرية بسبب غياب سياسات هادفة لاستباق للاحتياجات. و هذا أكثر أهمية من أن نهتم بتسيير الكفاءات الموجودة و استعمالاتها. لقد وجدنا نقص في احصائيات فيما يخص الكفاءات و هذا بفعل أن احتياجات الترقية صادرة غالبا من الأجراء من غير تدخل المسؤول. و هذا ما يبين أن أهداف المؤسسة لا تأخذ دائما بعين الاعتبار في برنامج المخصص للتكوين و هذا لأجل سد النقص في الكفاءات المبررة.

كلمات البحث: الموارد البشرية، وظائف إدارة الموارد البشرية، والمهارات، والتدريب، ومعايير التشخيص.

Sommaire

INTRODUCTION :	1
CHAPITRE I :	5
LA GRH : CONCEPTS ET FONDEMENTS	5
SECTION1 : LES FONDEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES	6
1. DEFINITION DE LA GRH	6
2. DE LA GESTION DU PERSONNEL A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	7
3. Les activités de la fonction RH	9
SECTION2 : AXES STRATEGIQUES DE LA GRH	10
1. LE RECRUTEMENT	10
2. LA FORMATION	16
3. GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES	19
4. LA REMUNERATION	26
CHAPITRE II :	30
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DU GROUPE SNTR	30
1. PRESENTATION GENERALE DE LA SNTR	31
2. POLITIQUE RH DE SNTR	31
3. IDENTIFICATION DES METIERS DE LA FILIALE AGEFAL	33
4. MOUVEMENT ET EVOLUTION	39
Chapitre III :	45
DEMARCHE D’EVALUATION ET PROPOSITION D’UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR	45
1. LE DIAGNOSTIC DES RESSOURCES HUMAINES	46
SECTION 1 : LA CONNAISSANCE QUANTITATIVE DES L’EFFECTIFS	46
SECTION2 : LA CONNAISSANCE QUALITATIVE DE L’EFFECTIF	69
1. CONNAITRE LES CATEGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES	69
2. CONNAITRE LES POSTES ET LEURS PROFILS	70
3. L’ANALYSE DU POSTE	71
4. CONNAITRE LES EMPLOIS TYPES	74
5. CONNAITRE LES COMPETENCES	77
6. Le plan de formation	100
SECTION 3 : L’ACHEVEMENT DU DIAGNOSTIC	104
Conclusion	111
Bibliographie	114

LISTE DES ABREVIATIONS

ABAN : Abondant de poste.
AGEF : Agences Régionales de Fret.
AGEFAL : Agence De Gestion Du Fret D'ALGERIE.
AGEF-R : Agence De Gestion Du Fret D'ALGERIE- régional.
CSP : catégorie socioprofessionnel
CF : Centres de Fret.
CIF : Congé Individuel de Formation.
CIF : Congé Individuel de Formation.
CV : Curriculum Vitae.
DV : Départ volontaire.
DEM : Démission.
DG : Direction Générale.
DIF : Droit Individuel à La Formation.
DRH : Direction Des Ressources Humaines.
DRHM : Direction De Ressources Humaines Et Moyennes.
F C : Fin de Contrat.
GPEC: Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Compétences.
GRH : Gestion Des Ressources Humaines.
IRP : Instances Représentatives du Personnel.
LIC : Licenciement.
LOGITRANS : Transport et la Logistique.
MRS : la Méthode de Recrutement par Simulation.
Mut : Mutation.
NTIC : Les Nouvelles Technologies De L'information Et De La Communication.
RET: Retraite.
RH: Ressources Humaines.
SASPS : la surveillance et de la prestation de services.
SNTR : Société Nationale De Transport Routier.
VAE : La validation des acquis de l'expérience.

LA LISTE DES SCHEMAS

N°	Intitulé du SCHEMA	Page
01	Les activités de la fonction	09
02	Représentation des activités de la fonction RH	10
03	Le processus de recrutement	12
04	Base de la gestion prévisionnelle des emplois	21
05	Présentation de quelques outils d'analyse	22
06	La chaîne de porte pour la société AGEFAL	38
07	Effectifs permanents et temporaires.	49
08	Type d'effectif	50
09	Effectifs par catégories socioprofessionnelles	52
10	Répartition de l'effectif commercial	54
11	Répartition de l'effectif administratif	54
12	Effectif global	54
13	Type de contrat	55
14	Pyramide des âges d'AGEFAL au 31/12/2011	55
15	Pyramide des âges d'AGEFAL au 31/12/2012	59
16	Pyramide des âges d'AGEFAL au 31/12/2013	60
17	Pyramide des anciennetés d'AGEFAL au 31/12/2011	63
18	Pyramide des anciennetés d'AGEFAL au 31/12/2012	64
19	Pyramide des anciennetés d'AGEFAL au 31/12/2013	65
20	Répartition de l'effectif par famille professionnelle et par sexe	67
21	Répartition par sexe et catégorie professionnelle	68
22	Répartition de l'effectif par sexe	69

LA LISTE DES TABLEAUX

N°	Intitulé du tableau	Page
01	L'évolution de la fonction Ressources Humaines	8
02	Domaine de compétence d'AGEFAL	36
03	Effectifs permanents et temporaires mars 2013	48
04	Effectif par catégorie socioprofessionnelle	51
05	Répartition de l'effectif global selon le groupe d'activités et la catégorie socioprofessionnelle et le type d'effectif	53
06	Structure des tranches d'âges 2011	58
07	Structure des tranches d'âges 2012	59
08	Structure des tranches d'âges 2013	60
09	Structure des tranches d'âges 2011	62
10	Structure des tranches d'âges 2012	63
11	Structure des tranches d'âges 2013	64
12	Répartition de l'effectif par catégorie socioprofessionnelle et par sexe/mars 2013	66
13	Répartition de l'effectif global par sexe	67
14	Effectif par catégorie socioprofessionnelle /mars 2013	69
15	Nomenclatures des métiers	76
16	Résultat de l'évaluation des Compétences	97
17	Expression des besoins en formation	101
18	Effectif par structure 2011	105
19	Effectif par structure 2012	105
20	Prévision de départ pour 31/12/2013	106
21	Prévision de promotion	106
22	Projection d'effectif à trois ans	107
23	Prévision effectif 2016	107
24	Projection des besoins	107
25	Projection des besoins annuels	108
26	État des besoins dans 3ans	108
27	Évolution prévisible	108

INTRODUCTION

La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences la « GPEC » permet de planifier le besoin de l'entreprise en Ressources Humaines (RH) en quantité et en qualité, et d'élaborer un plan stratégique permettant de recruter le personnel compétent pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Cette étude nous permet de se spécialiser, de maîtriser la problématique qui s'est toujours posée aux entreprises pour rendre performante la Gestion Des Ressources Humaines (GRH).

C'est ce qui nous a motivé à s'intéresser à ce thème c'est pour mettre à jour nos connaissances et appréhender l'utilisation et les difficultés d'application de cet outil au niveau de nos entreprises.

Le souci constant du responsable RH est de doter l'entreprise des ressources humaines nécessaires (en quantité et en qualité) au moment voulu. Ceci conduit les entreprises à s'interroger très tôt sur la façon de rendre compatibles les ressources (actuelles et futures) et les emplois (actuels et futurs). Ces interrogations se sont traduites par la nécessité d'anticiper leurs besoins à plus ou moins long terme et de mettre en œuvre une « procédure » permettant d'organiser cette gestion prévisionnelle de façon rigoureuse.

En gestion, prévoir « voir avant » et anticiper « exécuter avant le temps déterminé » (Dictionnaire Robert) sont des termes voisins qui renvoient à toutes les actions et décisions qui tentent de maîtriser, les phénomènes à venir. On pourrait même considérer qu'il ne saurait y avoir de gestion, sans cette dimension anticipatrice, dans la mesure où gérer consiste précisément à se préparer pour l'avenir (Galambaud, Gilbert, 1994).

La GPEC est une notion encore nouvelle pour les entreprises ; bien que sa conception remonte aux années 70, elle est encore assez peu appliquée, et encore moins connue du grand public.

Avant 1975 la gestion prévisionnelle s'inscrit dans le cadre d'une démarche générale de planification stratégique. On peut dire que le premier choc pétrolier de 1973 a porté un coup fatal à toutes les démarches visant la prévision ; ce qui est bien compréhensible puisque nul n'avait prévu un tel événement. Il faudra attendre une dizaine d'années pour que ce « courant » soit restauré, surtout au sein des entreprises publiques. L'ouvrage phare de la période est indéniablement celui publié en 1972 par P. Jardillier (1972). L'auteur

INTRODUCTION

s'inscrit dans un courant de type relations humaines qui vise à allier le développement de l'homme et celui de l'entreprise.

Les années 80 voient réapparaître des approches de gestion prévisionnelle qui consacrent désormais une approche liée aux évolutions d'emplois et des compétences. Cette gestion prévisionnelle ne cherche plus à optimiser une GRH en période de croissance, mais de prévenir les crises, suite à des réductions massives d'effectifs dues à certaines conditions économiques défavorables.

Progressivement, les démarches de gestion prévisionnelle s'associent de plus en plus aux domaines classiques de la GRH : recrutement, formation... une tentative élaborée par différents auteurs par exemple (Egg, 1987 ; Le Boterf, 1988). La compétence prend alors toute son ampleur et c'est ainsi que les entreprises s'intéressent aux contenus des emplois, de manière plus individuelle et qualitative.

Cette période se caractérise par des démarches qui, par opposition avec les précédentes, pourraient être qualifiées d'offensives.

On peut dire qu'entre les années 1980 et la fin des années 1990, on assiste au passage d'une vision « défensive », sous-jacente aux diverses démarches prévisionnelles, à une vision plus « offensive ». En effet, si l'on excepte les premiers modèles de gestion prévisionnelle, apparus au cours des années 1960, mais restés peu développés, les modèles centrés sur l'emploi à partir des années 1980 ont été élaborés dans des contextes économiques peu porteurs. Ils consistaient essentiellement en des moyens d'action destinés à limiter les méfaits des destructions d'emplois, surtout industriels, liées au développement massif de l'automatisation et à l'apparition des nouvelles technologies. Pendant de nombreuses années, la gestion prévisionnelle a prioritairement concerné les emplois d'ouvriers, peu ou pas qualifiés, qu'il s'agissait de « reconvertir ». Progressivement, les préoccupations en matière d'anticipation sont devenues plus offensives, consistant à doter l'entreprise des meilleurs atouts concurrentiels, en termes de métiers et de compétences spécifiques.

Les années 2000 sont caractérisées par l'accélération des processus liés à la mondialisation de l'économie. L'emploi demeurant plus que jamais une variable d'ajustement.

INTRODUCTION

Les grandes périodes retenues caractérisent des ambitions différentes pour des modèles élaborés également dans des conditions particulières. Les premiers modèles de planification restent l'affaire des directions du personnel, les spécialistes du domaine social adoptant une approche « technique » pour renseigner des modèles plus généraux. Les grandes incertitudes des années 1990 favorisent la participation d'un grand nombre d'acteurs et surtout celle des directions générales. Leur ambition est en effet de mieux identifier les pôles de compétences au sens large de produits ou d'activités et de savoir faire, capables d'assurer l'avenir.

La période actuelle se caractérise par l'intervention de spécialistes de tous ordres : consultants, experts ou spécialistes en systèmes d'information qui contribuent à l'élaboration d'outils centrés sur le binôme métiers/compétences.

La GPEC permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses besoins et aux attentes des salariés. Reliée à la problématique de la formation et de la rémunération des compétences, la GPEC donne aussi des clés pour faciliter les mobilités et sécuriser les parcours professionnels.

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

« Proposition de mise en place d'une démarche GPEC au sein de la SNTR »

L'objectif de notre étude est de répondre à la problématique suivante :

« Comment anticiper les besoins de l'entreprise en matière d'emplois et de compétences pour la réussite de la mise en œuvre de sa stratégie ? »

Afin de mieux appréhender cette problématique nous allons tenter de répondre aux sous questions suivantes :

- Comment mettre en œuvre une GPEC ?
- Comment bâtir un diagnostic des ressources humaines ?
- Quels sont les outils à utiliser pour la mise en place d'une GPEC ?
- Quelles sont les compétences disponibles au sein de l'entreprise ?
- Quelles sont les compétences manquantes et celles à renforcer ?
- Quelles actions doit on réaliser pour tenter de réduire de façon anticipée les écarts constatés entre les besoins et les ressources ?

Afin de répondre à cette problématique nous avons structuré notre étude comme suit :

INTRODUCTION

Le premier chapitre : « la GRH: concepts et fondements» s'intéresse aux concepts et fondements de la Gestion Des Ressources Humaines.

Le second chapitre : « la GRH au sein du Groupe SNTR» consiste à présenter le groupe SNTR et sa politique RH.

Le troisième chapitre : « Démarche d'évaluation et proposition d'un modèle de GPEC pour le Groupe SNTR» il reflète notre idée sur une proposition de mise en place d'une démarche GPEC.

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 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 sommairement notre entreprise. Puis nous avons fait un état des lieux quantitatif et qualitatif de la structure actuelle des métiers et des compétences ainsi qu'une identification de la structure cible des métiers via la méthode du diagnostic.

Pour l'analyse, nous avons entre autre procédé à une étude qualitative à travers des interviews collectives et individuelles de type direct, semi-directif. 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

Ce premier chapitre est consacré dans un premier temps à la présentation des fondements de la fonction RH. Et dans un second temps, à la définition Axes stratégiques de la GRH.

Autrefois dénommée « fonction personnel », la fonction (RH) est apparue progressivement dans les organisations. Ce glissement sémantique est le révélateur d'une évolution du contenu de la fonction avec le passage d'une activité essentiellement administrative à une fonction stratégique. Le gestionnaire des RH apparaît aujourd'hui comme un partenaire stratégique, acteur de la performance de l'entreprise par son accompagnement des évolutions de celle-ci.

SECTION1 : LES FONDEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

1. DEFINITION DE LA GRH

« *La gestion des Ressources Humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des Ressources Humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité*¹ ». Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité, la gestion des carrières, la formation... cette définition permet de représenter rapidement le champ dont il est question.

« *Une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations* ». ²

La GRH peut être définie comme la gestion des hommes au travail dans des organisations (Martory et Crozet, 2010).³

Gérer renvoie à l'idée de faire des choix. La GRH suppose de prendre des décisions sous contraintes : elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation.⁴

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

² CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALOG, ibid.

³ GUOLLOT-SOULEZ Chloé, 2013, La Gestion Des Ressources Humaines, Lextenso. Paris.

⁴ GUOLLOT-SOULEZ, ibid.

Gérer des hommes dans la mesure où la GRH se préoccupe du facteur de production travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises⁵.

Gérer les hommes suppose donc de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales.⁶

2. DE LA GESTION DU PERSONNEL A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2.1 Evolution 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 RH, dirigé 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 GRH 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 RH 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 internationale⁷.

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

⁵ GUOLLOT-SOULEZ, *ibid.*

⁶ GUOLLOT-SOULEZ, *ibid.*

⁷ GUOLLOT-SOULEZ, *op. cit.*

Chapitre I : LA GRH : COMCEPTS ET FONDEMENT

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

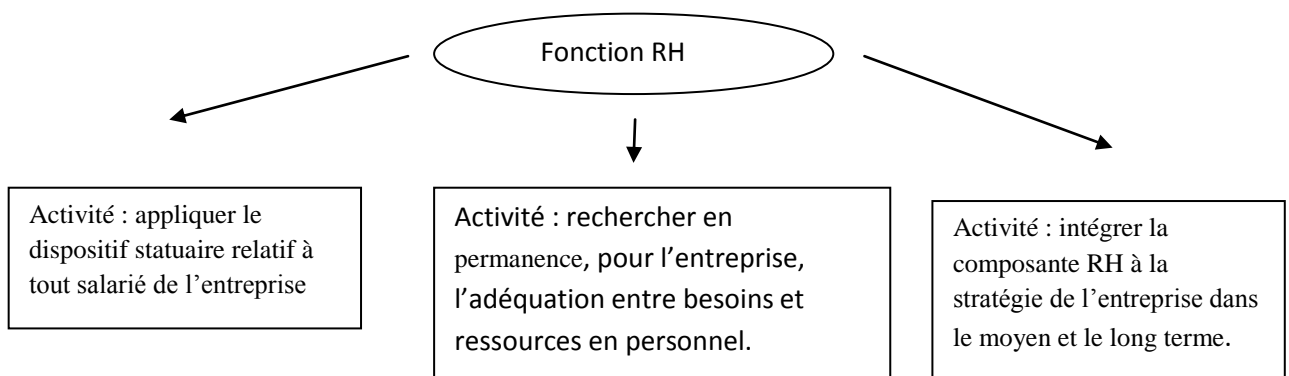
Rôles et missions	Fonction	
	Directeur du personnel	Directeur des Ressources Humaines
Recrutement	-prise en charge de certains recrutements. -suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase administrative.	-définition de la politique de recrutement. -gestion de certains recrutements 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	-définition du plan de formation et suivi de la réalisation. -choix des prestataires.	-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	-peu d'action dans ce domaine. -mise en place éventuelle d'entretiens annuels. -gestion des demandes de mutation.	-pilotage de projets de développement d'outils de gestion de carrières. - mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences.
Paie et rémunération	-gestion administrative et supervision de la paie. -affectation des enveloppes d'augmentation.	-définition de la politique salariale. -mise en place de systèmes de participation, d'intéressement ou de variable. -supervision de la partie compensation et benefits.
Relation sociales	-gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux. -gestion des litiges individuels.	-supervision des négociations et de la mise en place d'accord. -prise en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation
Etudes RH	-peu d'implication dans les études RH	-définition des champs d'étude, en fonction notamment des demandes de la direction générale. -mise en place et analyse des études qualitative et quantitatives.

Source : GUOLLOT-SOULEZ, 2013, La gestion des ressources humaines, Lextenso, 5^e 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 RH a progressivement permis le développement stratégique des RH : la DRH ne se contente plus seulement de gérer les RH mais contribue au développement du capital humain dans l'entreprise. De ce fait, les missions de la DRH 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 RH de l'entreprise. Les DRH sont progressivement devenus des partenaires stratégiques.

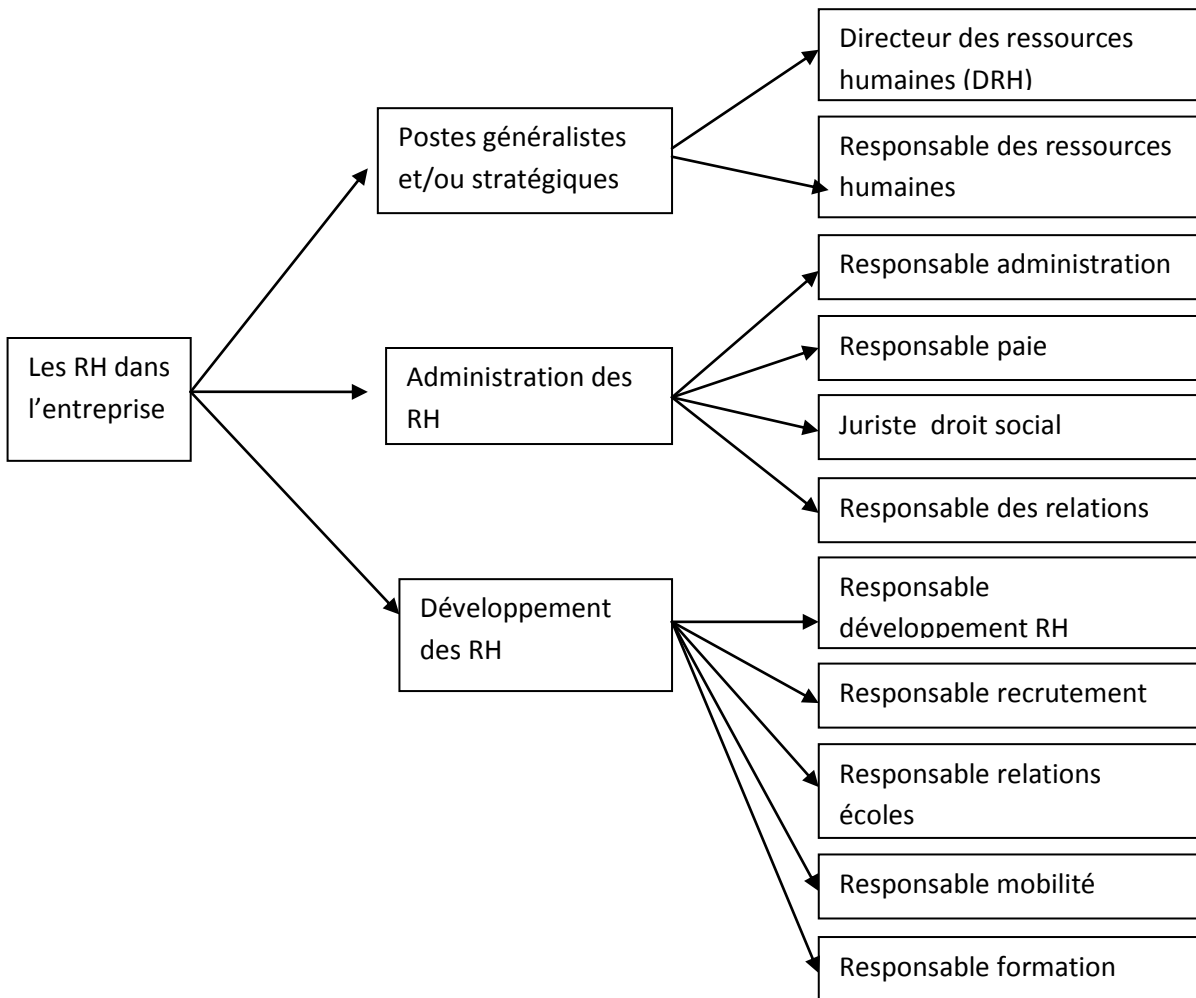
3. Les activités de la fonction RH

Schéma: N°1. LES ACTIVITES DE LA FONCTION RH



Sources: GUOLLOT-SOULEZ Chloé, 2013, La gestion des Ressources Humaines, Lextenso. Paris

Schéma: N°2. REPRESENTATION DES ACTIVITES DE LA FONCTION RH



Source: GUOLLOT-SOULEZ Chloé, 2013, La gestion des Ressources Humaines, Lextenso. Paris

SECTION2 : AXES STRATEGIQUES DE LA GRH

1. LE RECRUTEMENT

De nombreuses raisons peuvent rendre nécessaire le recrutement d'un nouveau collaborateur : croissance de l'activité de l'entreprise, réorganisation interne, développement d'une nouvelle activité, départ ou mutation d'un salarié de l'entreprise ... Le recrutement des salariés est une étape importante dans la vie d'une entreprise. Il permet

en effet l'arrivé de nouvelle compétences dans l'entreprise. Mais le recrutement n'est pas moins :

- Une pratique de GRH risquée car un mauvais recrutement à des conséquences négatives pour l'entreprise d'un point de vue financier (coût du recrutement, coût d'un éventuel licenciement et nouveaux recrutement à prévoir ...);
- Une pratique de GRH coûteuse car recruter prend du temps du fait de la succession de différentes étapes (publication d'une offre d'emplois, tri des candidatures, entretiens, intégration...).

1.1 Définition

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné.⁸

1.2 Le processus de recrutement

Le processus de recrutement⁹ inclut huit phases qu'il est indispensable de respecter si l'on veut garantir son efficacité. Il va de soi que ces huit phases peuvent faire l'objet d'une réflexion et d'une attention plus ou moins grande, et que pour des postes « standards » le processus est souvent simplifié. En revanche, analyser chaque phase d ce processus est particulièrement pertinent lorsque l'on met en place un recrutement massif.

⁸ GUERRERO Sylvie, 2009, Les outils des RH, DUNOD. Paris

⁹ GUERRERO Sylvie, *ibid.*

Schéma: N° 3. LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT



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

Elaborer un processus de recrutement consiste à clarifier à la fois la politique, les outils utilisés, les étapes et le rôle de chaque acteur du processus. Ce processus est défini par la fonction RH et est communiqué à l'ensemble des acteurs du recrutement.

1.3 Sources de recrutement

Selon la nature du poste et les critères d'embauche déterminés, le GRH doit, en accord avec le responsable opérationnel, déterminer si on utilisera le recrutement interne ou externe¹⁰.

➤ Le recrutement interne

Le recrutement interne consiste à pourvoir un poste à une personne qui travaille déjà au sein de l'entreprise. Cette méthode, lorsqu'elle est possible, est souvent préférée par les GRH en raison des avantages certains qu'elle comporte. Tout d'abord, spécifiquement pour le processus de recrutement considéré, le recrutement interne est d'un faible coût

¹⁰ Collectif EPBI, Guide Pratique pour la Gestion des Ressources, Pages Bleues, 2009

d'exécution, la personne recrutée de cette façon connaît l'entreprise et est opérationnelle beaucoup plus rapidement. Plus largement, le recrutement interne permet, lorsqu'il est régulièrement pratiqué, de motiver les personnes travaillant pour l'entreprise du fait que ceux-ci peuvent envisager des promotions et mutations internes.

Les GRH peuvent commencer par analyser les dossiers des employés, qui devraient donc idéalement incorporer un recensement des qualifications des travailleurs, afin d'identifier éventuellement immédiatement une personne présentant les qualifications nécessaires au poste à pourvoir.

Si les GRH ne trouvent pas la personne qui leur convient immédiatement, une offre de poste interne sera portée à la connaissance des employés, soit dans le bulletin de l'organisation, en ayant recours au site intranet de l'entreprise, personnellement ou même par le processus de bouche-à-oreille.

Toutefois, le fait de limiter le recrutement uniquement aux candidatures internes comporte quelques inconvénients. D'abord, il restreint l'apport des pratiques neuves, d'idées originales ou de nouvelles perspectives. Ensuite, il empêche l'entreprise de pouvoir bénéficier de candidats externes potentiellement plus expérimentés et plus qualifiés.

➤ **Le recrutement externe**

Le recrutement externe¹¹ est employé lorsque l'entreprise désire embaucher des individus qui ne travaillent pas dans l'organisation. Cette méthode apporte plusieurs avantages, tels l'accès à un réseau de candidats plus diversifié que l'on ne trouve pas toujours à l'intérieur de l'entreprise. Par ailleurs, recruter à l'extérieur apporte de nouvelles idées, de nouvelles techniques, un nouveau sens de créativité dans l'entreprise. Par comparaison avec le recrutement interne, on peut s'attendre à une diminution de la friction entre les employés qui ne sont plus en compétition pour le poste offert. La méthode peut aussi impliquer une réduction des frais de formation, puisque le candidat sélectionné aura déjà les qualifications requises à l'emploi.

Voici quelques sources intéressantes de candidatures externes : les anciens employés, les annonces d'offres d'emploi, la presse écrite, les magazines spécialisés, les salons et foires de l'emploi, les sites de recherche d'emploi, etc. l'internet est particulièrement bien adapté au recrutement dans le secteur des technologies de l'information. C'est un outil

¹¹ Collectif EPBI. Op.cit.

naturel pour les gens qui évoluent dans ce domaine d'activité. La plupart y sont branchés. Le web permet donc de joindre aisément et rapidement un grand nombre de candidats potentiels et de simplifier d'autant le processus du recrutement.

L'offre d'emploi est déterminante en ce qui a trait à la qualité et à la quantité des personnes qui déposeront leur candidature. Elle doit donc être rédigée de façon à retenir l'attention des meilleurs candidats. Elle doit être suffisamment claire et précise pour éviter que l'entreprise soit submergée d'offres et de service ne correspondant pas à ses besoins. Dans un contexte de rareté de la main d'œuvre, les dirigeants doivent faire valoir les avantages de leur société pour attirer les meilleurs candidats. Dans l'offre d'emploi, l'entreprise doit faire état des incitatifs qui feront que le candidat recherché choisira de postuler.

1.4 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 candidat¹².

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.

¹² HAEGEL Annick, 2012, La boîte à outils des ressources humaines, DUNOD. Paris

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 pouvoir.

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 managers¹³.

1.5 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.

¹³ GUOLLOT-SOULEZ Chloé, 2013, La Gestion Des Ressources Humaines, Lextenso. Paris

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 acteurs¹⁴.

2. LA FORMATION

La formation apparaît comme un facteur de compétitivité économique. La formation répond aux attentes des entreprises comme des salariés dans la mesure où elle favorise l'employabilité de personnel et l'adaptation des compétences aux besoins des entreprises.

Le terme de formation recouvre à la fois la formation initiale (à laquelle les entreprises peuvent participer) et la formation continue des salariés. Le terme générique de formation professionnelle correspond à l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de

¹⁴ HAEGEL. op.cit.

l'organisation du travail qu'impliquent les évolutions technologiques et économiques et ainsi de favoriser leur évolution professionnelle.¹⁵

2.1 Les enjeux de la formation

La formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises ¹⁶:

- La formation permet d'améliorer la qualité du travail : elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés ;
- La formation facilite l'intégration du progrès technique (équipements, modification des modes d'organisation...) ;
- La formation favorise une meilleure coordination des tâches ;
- La formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés...

Les dispositifs de formation professionnelle visent à permettre aux salariés de se former de manière à développer leurs compétences mais également à se maintenir dans l'emploi en leur proposant d'acquérir des compétences variées, de faire valider ces compétences et de définir un projet personnel et professionnel (employabilité).

Du côté des entreprises, les actions de formation du personnel peuvent correspondre à une stratégie réactive ou proactive :

- **Une stratégie réactive de formation** : l'entreprise réfléchit à sa politique de formation en fonction des changements qui affectent l'entreprise ;
- **Une stratégie proactive de formation** : l'entreprise réfléchit aux compétences de son personnel dans le cadre de sa stratégie globale et fait le lien entre politique de formation et gestion prévisionnelle de l'entreprise.

2.2 Différentes voies d'accès à la formation

Il existe trois manières pour un salariés d'accéder à la formation¹⁷ :

- à l'initiative de l'employeur dans ce cadre du plan de formation ;
- à l'initiative du salarié avec l'accord de l'employeur dans le cadre du DIF ;

¹⁵ GUOLLOT-SOULEZ. op. cit.

¹⁶ GUOLLOT-SOULEZ. op.cit.

¹⁷ HAEGEL. op.cit

- à l'initiative du salarié dans le cadre du CIF.

2.3 Les étapes d'élaboration et de mise en œuvre du plan de formation¹⁸

Etape 1 : définir les axes stratégiques

- effectuer une veille : métiers, marchés, concurrence
- définir les grands axes de politique de formation

Etape 2 : détecter les besoins en formation et faire les arbitrages

- organiser le recueil des besoins en compétences (approche collective)
- exploiter les entretiens annuels et professionnels (approche individuelle)
- effectuer les arbitrages quantitatifs et qualitatifs

Etape 3 : établir le plan de formation

- élaborer le plan de formation (politique, recueil des besoins, classement en 2 catégories, identification des actions, volume, financement, évaluation)
- consulter les partenaires sociaux

Etape 4 : mettre en œuvre le plan

- communiquer sur les axes prioritaires auprès des managers et des salariés
- organiser la mise en place des actions de formation

Etape 5 : suivre et évaluer

- définir les modalités de transformations des connaissances en compétences
- définir le processus et les modalités d'évaluation
- faire un bilan du plan

Le plan de formation présente les grands axes stratégiques de la formation pour l'année à venir. Il précise les publics concernés et les actions de formation, de VAE, de CIF, de DIF et de bilans des compétences, qui seront suivis par les salariés.

- **Le DIF** : ou droit individuel à la formation, permet au salarié, à sa demande et avec l'accord de l'entreprise de bénéficier d'une formation.

¹⁸ COMPOY, MACLOUF, MAZOULI, NEVEU, 2008, Gestion des ressources humaines, PEARSON Education. Paris

- **Le CIF** : est un congé qui est de droit si le salarié remplit toutes les conditions requises. Le CIF est une autorisation d'absence permettant à un collaborateur de suivre, à son initiative et à titre individuel, une formation en lien ou non avec le poste occupé et l'activité de l'entreprise.
- **Le bilan** : des compétences a pour objet de permettre à tout salariés, au cours de sa vie professionnelle, d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.
- **La validation des acquis de l'expérience (VAE)** : la validation des acquis de l'expérience est un moyen pour le salarié de faire reconnaître officiellement les compétences acquise au cours de son parcours professionnel.

La complexité de l'environnement ainsi que le rôle croissant des savoirs et compétences collectives dans la construction de l'avantage concurrentiel ont exacerbé l'importance de la formation dans la survie et le développement de l'entreprise. La formation permet d'assurer le maintien dans l'emploi des titulaire, au regard de l'évolution des métiers, des technologies et des organisations.

3. GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

3.1 Historique

Les besoins que cherche à anticiper le DRH ont évolué au fil du temps ; ce sont ces évolution qui ont justifié une révision constante de l'approche de la gestion prévisionnelle des RH, faisant ainsi se succéder plusieurs modèles d'analyse¹⁹ :

- La première période qui peut être identifiée est celle des **années 1960** : les conditions économiques sont favorables ; les prévisions établies par les entreprises sont à la fois à long terme, quantitatives et collectives, portant principalement sur la gestion des effectifs salariés ; on parle de « gestion prévisionnelle des emplois ».
- Le **début des années 1970** se caractérise par la prise en compte, de la part des entreprises, de nouvelle attentes des salariés (amélioration des conditions de travail) ; pour cela, la gestion prévisionnelle, tout en restant quantitative et à long

¹⁹ GUOLLOT-SOULEZ. op.cit

terme, devient de plus en plus individualisée (grâce aux débuts de la gestion de la « carrière » des salariés).

- La survenue des deux **chocs pétroliers** (1973 et 1979) vient modifier les priorités des entreprises : désormais, les prévisions à long terme sont beaucoup plus aléatoires, voire impossible. La gestion « prévisionnelle » ne s'effectue plus dans un contexte de croissance mais dans un environnement de crise. Les conséquences économiques et humaines des deux chocs pétroliers sont désastreuses pour des pans entiers de l'économie.
- Au début de la première moitié des années 1980, l'identification des compétences des salariés et l'évolution de leur évolution deviennent une préoccupation à part entière des entreprises. Ce sont les débuts de la « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », destiné à favoriser le développement des compétences des salariés.
- **Aujourd'hui** l'équilibre trouvé en matière de gestion prévisionnelle se traduit à la fois par une dimension quantitative (gestion des effectifs) et une dimension qualitative (gestion des carrières et des compétences), tant sur le plan individuel que collectif.

3.2 La notion de gestion prévisionnelle

La gestion prévisionnelle des Ressources Humaines²⁰ consiste à mettre en évidence des écarts entre l'évolution prévisible de la main d'œuvre de l'entreprise (ressources) et leur affectation aux emplois existants (besoins).

Mettre en œuvre une gestion prévisionnelle de l'emploi et des Ressources Humaines suppose :

- D'analyser les RH de l'entreprise en termes d'effectifs, d'âge, d'ancienneté, de qualification... ;
- D'analyser les emplois et leur évolution probable à court et moyen terme ;
- D'identifier les mécanismes d'ajustement possibles : organisation du travail, promotion, mobilité, formation, recrutement, départ, gestion du temps de travail...

²⁰ CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALOG, 2012, Gestion des ressources humaines, DUNOD. Paris

Chapitre I : LA GRH : COMCEPTS ET FONDEMENT

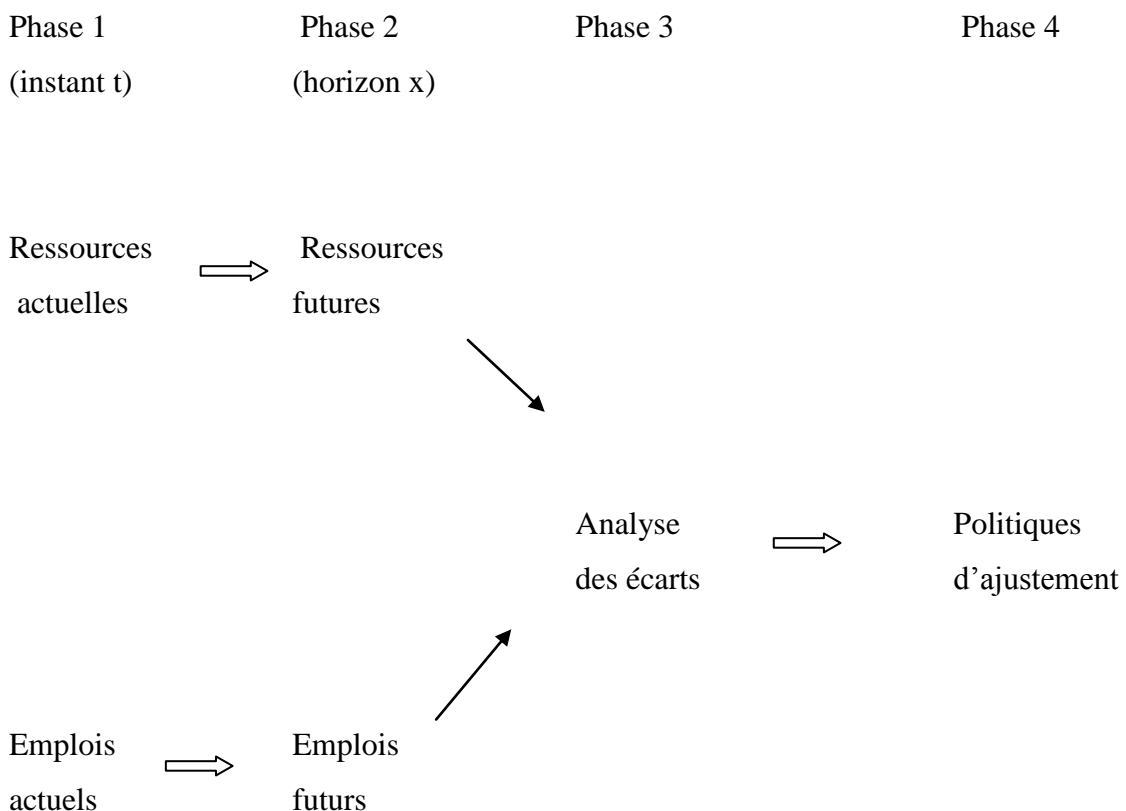
Par ailleurs, elle détermine un horizon temporel, souvent fixé entre trois et cinq ans, qui permet de se donner les moyens de préparer des évolutions pour éviter d'avoir à réagir dans l'urgence.

La GPEC est une démarche de réflexion sur les moyens de réduire l'écart entre les besoins de l'organisation et les Ressources Humaines disponible. La littérature concernant la GPEC permet de distinguer quatre grandes phases de la démarche :

1. L'étude des besoins actuels et des ressources disponibles ;
2. La projection des besoins futurs et des ressources nécessaires pour les satisfaire ;
3. L'analyse des écarts à combler pour adapter les ressources actuels aux besoins futurs ;
4. La mise en œuvre d'une politique d'ajustement fondée sur les leviers classiques de la gestion des Ressources Humaines.

Le Schéma ci-dessous permet de visualiser clairement ses étapes :

Schéma: N°4. BASE DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS (D'APRES MALLET, 1991)



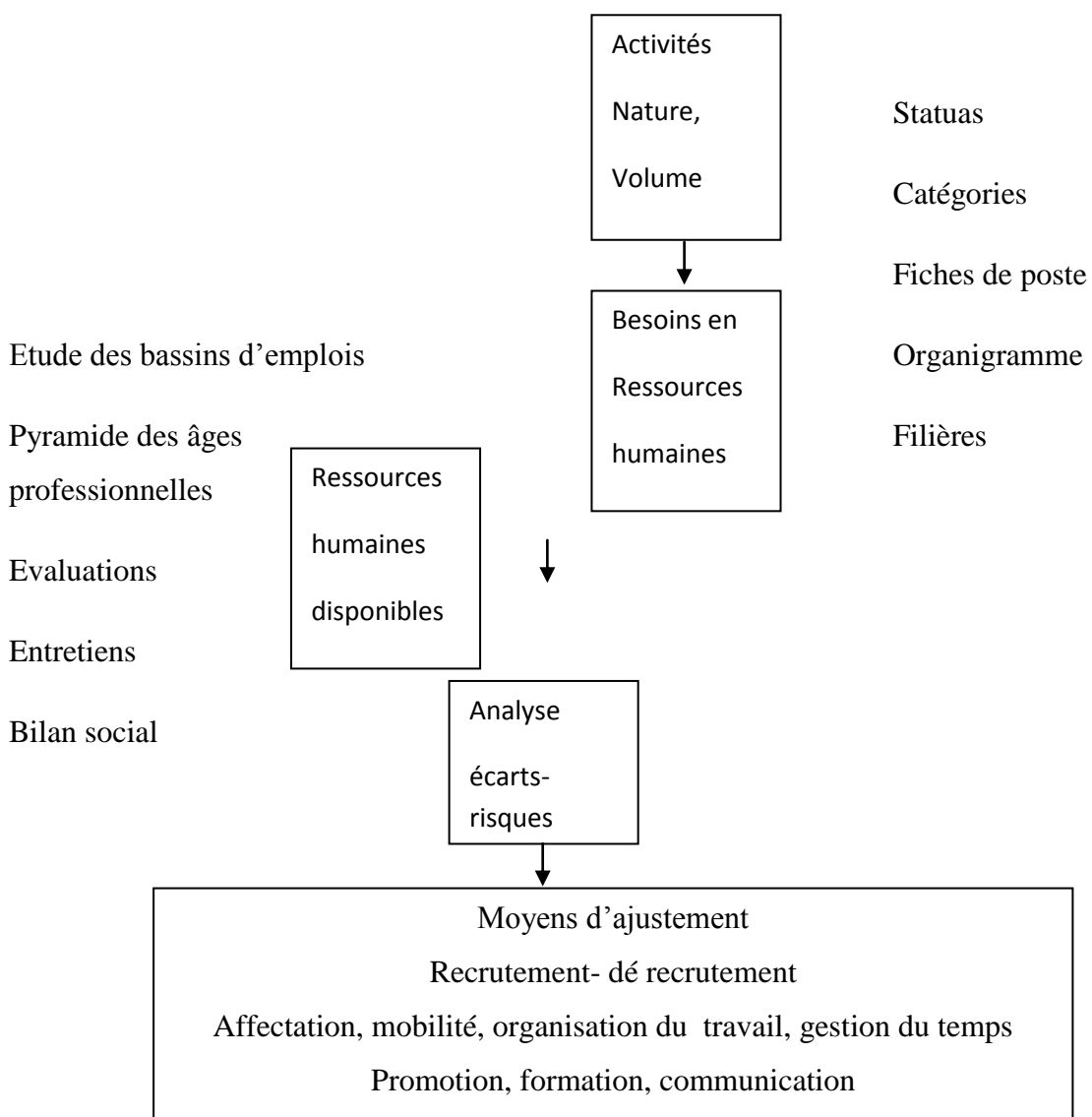
Source : CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALOG, 2012, Gestion des Ressources Humaines, DUNOD. Paris.

Chapitre I : LA GRH : COMCEPTS ET FONDEMENT

Le point de départ du fonctionnement du modèle est la situation de l'entreprise à l'instant t, concernant l'état des Ressources Humaines (effectifs, âge, ancienneté, qualification, etc.) et des caractéristiques des emplois, en termes quantitatifs et qualitatifs.

Ensuite, en fonction de la prévision des besoins en emplois et de l'évolution probable des ressources à l'horizon fixé, on évalue les écarts pour envisager les mesures d'ajustement nécessaires.

Schéma: N°5. PRESENTATION DE QUELQUES OUTILS D'ANALYSE



Source : CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALOG, 2012, Gestion des Ressources Humaines, DUNOD. Paris

3.3 La notion de compétence

Dépassant la notion de qualification, la notion de compétence²¹ est apparue dans le domaine social dans les années 1970. Ce concept, aujourd'hui central dans la gestion des Ressources Humaines, à fait l'objet de nombreuses définitions.

Les compétences correspondent à un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir être définis dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier, dans une situation d'activité donnée. La compétence d'un salarié renvoie à sa capacité à mettre en œuvre, en situation de travail, un ensemble de connaissances, de savoir-faire techniques et relationnels, pour parvenir au résultat attendu.

La compétence n'est pas donc pas établie a priori, elle est une combinaison des connaissances, savoir-faire, expériences, attitudes dans une situation de travail.

3.4 La notion de GPEC

Les définitions de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences sont nombreuses²².

- Une gestion anticipative et préventive des Ressources Humaines,
- Visant à détecter et à résoudre en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences,
- Fonction des contraintes de l'environnement de l'entreprise, ou du groupe, et de ses choix stratégique,
- Adaptée aux spécificités de l'entreprise, ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources,
- Outil de gestion impliquant les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité, et outil de dialogue social avec les représentants du personnel,
- Dispositif comportant un volet collectif sur la prospective des métiers, des emplois et des compétences, et la définition des règles et moyens facilitant l'ajustement des besoins et ressources, et un volet individuel pour aider chaque salarié à être acteur de son parcours professionnel ,

²¹ GUOLLOT-SOULEZ. op.cit

²² GUOLLOT-SOULEZ. op.cit

- Mettant en cohérence différents processus de gestion des Ressources Humaines (échanges avec les syndicats et les IRP (Instances Représentatives du Personnel), formation, mobilité, recrutement...), avec des rendez-vous annuels ou à la demande, et des moyens dédiés pour l'ensemble des salariés ou pour certaines catégories d'activités et d'emplois (en développement, fragilisés, avec un enjeu de transformation des compétences...),
- Démarche d'anticipation des besoins et de prévention des risques, distincte des plans de sauvegarde de l'emploi, qui sont ponctuellement mis en place de façon curative par les directions face à des menaces avérées ou proches, et dont elle ne constitue ni l'antichambre, ni l'antidote.

La GPEC s'inscrit dans une démarche à la fois prospective et stratégique. La GPEC correspond à une démarche de prévision/action permettant à l'entreprise de disposer des Ressources Humaines dont elle a besoin pour réaliser sa stratégie.

Ainsi, la GPEC a une double finalité :

- Une **finalité anticipative** des besoins de l'entreprise en matière d'emplois et de compétences en lien avec les mutations de l'environnement et les choix stratégiques de l'entreprise.
- Une **finalité préventive** des difficultés d'emploi pour certaines activités et certains métiers.

3.5 La démarche de la GPEC

La démarche GPEC se construit sous 3 angles²³ :

- **La démarche dite « à froid » ou plutôt anticipative**

Elle permet de prévoir les emplois et les compétences en développant les outils au service de la GPEC pour s'adapter par avance aux évolutions socio-économiques et l'environnementales de l'entreprise. Ces actes de GPEC sont difficilement quantifiables.

- **La démarche dite « à tiède » ou plutôt préventive**

Elle permet de gérer une situation à venir en développant des outils de mobilité externe et de formation pour s'adapter à une situation de tension prévisible au niveau de l'emploi et des compétences dans l'entreprise.

²³ BERNIER. ibid.

➤ La démarche dite « à chaud » ou plutôt dans l'urgence

Elle permet de répondre aux obligations de la négociation préalable à un PSE (plan de sauvegarde de l'emploi) et donc d'utiliser l'accord de méthode pour une situation non anticipé.

La GPEC à froid est pourtant le plus pratiqué, la polémique n'étant que rarement présente lorsque l'entreprise se porte bien et que la GPEC n'a pas d'enjeu sur la pérennité à court terme pour les salariés.

3.6 Les composantes opérationnelles de la GPEC²⁴

- **Le métier** le métier renvoie à une notion large de toutes les compétences- niveaux et champs- idéalement attendues sur le marché du travail.
- **L'emploi** il se différencie du métier car il s'attache spécifiquement à l'emploi que l'entreprise souhaite faire de ce métier dans son propre secteur d'activité.

L'emploi regroupe des activités et des compétences, dont les niveaux et champs sont définis par une organisation de travail et dépendent du profil de la personne qui l'occupe, ainsi que de la performance attendue par l'entreprise : niveau plus fin d'observation et plus contextualité que le métier.

- **Le poste** la description de poste déterminera l'ensemble des tâches que le salarié doit assumer dans son emploi au regard du métier.
- **La fonction** la fonction peut revêtir un champ plus ou moins large qui sera soit circonscrit à une part du métier, soit étendu à un ou plusieurs autres métiers.

L'intérêt de cette différenciation permet de clairement repérer le référentiel des métiers d'une entreprise mais surtout quels emplois elle en fait. Dès lors, une meilleure définition de cet emploi du métier permet de cerner pour précisément les champs et niveaux de compétences qui ne seront pas utiles (ou au contraire seront essentiels) à l'entreprise au regard d'un métier donné.

²⁴ BERNIER . op.cit.

4. LA REMUNERATION

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.

4.1 Les enjeux de la rémunération

Une politique de rémunération met en jeu, tant pour l'individu, que pour l'organisation²⁵ :

- **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.

²⁵ THEVENET Maurice, DEJOUX Cécile, NORMAND Etienne, SILVA François, BENDER Anne-Françoise, 2012, Fonctions RH, PEARSON. Paris

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...) ²⁶.

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,

²⁶ LETHIELLEUX Laëtitia, 2010, l'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Lextenso. Paris

- 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.

4.3les 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 distincts²⁷ :

- 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 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.

²⁷ EMERY Yves, GONIN François, 2010, Gérer les RESSOURCES HUMAINES, Lausanne. Paris

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 :²⁸

- 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.

²⁸ PERETTI Jean-Marie, 2009, Ressources Humaines et gestion des personnes, Vuibert. Paris

CHAPITRE II :

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DU GROUPE SNTR

1. PRESENTATION GENERALE DE LA SNTR

La Société Nationale des Transports Routiers (SNTR) est l'une des plus anciennes entreprises algériennes ; elle est apparue après l'indépendance et seulement après une dizaine d'années d'existence, elle était déjà classée parmi les plus grandes entreprises de transport de marchandises au monde de par son parc comptant près de 2400 véhicules lourds et sa diversité, allant des transports de plus simples et conventionnels aux transports spéciaux.

En 2002, la SNTR est devenue un groupe et compte actuellement 4 filiales : AGEFAL, chargée de la gestion du fret, LOGITRANS, pour le transport et la logistique, Maintenance plus, chargée de la maintenance des moyens de transport pour le compte du groupe et les tiers, et SASPS, qui s'occupe de la surveillance et de la prestation de services pour le compte du groupe et des tiers.

Le groupe SNTR est en voie de créer trois autres filiales dont l'activité démarrera cette année. Il s'agit d'une filiale chargée des systèmes d'information qui va prêter pour le compte du groupe et pour les tiers, une filiale école de formation chargée dans un premier temps de la formation de chauffeurs poids lourd et semi-remorques pour le compte de l'entreprise et pour les tiers avec, à moyen terme, l'extension à d'autres corps de métiers : mécaniciens, logisticiens, gestionnaires d'entrepôt...etc.

Une filiale logistique à travers laquelle le groupe compte investir et s'investir et qui sera chargée, comme son nom l'indique, de logistique dans la plénitude de son sens supply chain, c'est-à-dire la maîtrise des flux de marchandises. En effet, ce domaine, encore vierge dans notre pays, gagnerait à être investi s'agissant d'un créneau porteur et à forte valeur ajoutée.

2. POLITIQUE RH DE SNTR

2.1 Stratégie de développement des ressources humaines du groupe

Le développement rapide, l'ouverture vers l'avenir, l'extension de l'objet social du groupe SNTR à d'autres créneaux, lesquels se trouvent dans un environnement en perpétuelle mutation, exigent une modernisation de la gestion, et donc des changements

profonds dans les méthodes habituelles et traditionnelles. C'est dans ce cadre que le groupe a investi pour valoriser et optimiser l'apport de la ressource humaine qui est la principale créatrice de richesse et de valeur ajoutée, ceci par la mise à niveau constante des connaissances et du savoir-faire, et en créant un climat favorable à la performance individuelle par le biais notamment de conditions de travail adaptées et d'un système de rémunération attractif. Par une dynamique de sa politique des RH basée sur la logique des compétences et non sur une logique d'occupation de postes et de salaires liés à ces postes. Par ailleurs, et toujours pour renforcer cette politique, un certain nombre d'action ont été initiées et menées par l'entreprise. Il s'agit d'un programme de formation qui vise à améliorer le niveau de connaissance et de la performance des travailleurs en fonction des perspectives de développement et l'évolution de l'environnement, d'un programme de formation spécifique pour les nouveaux créneaux de l'entreprise ou adapté aux nouvelles technologies telles les NTIC, l'introduction d'appareillage de plus en plus complexes dans les machineries, la gestion des entrepôts sous douane, la logistique, la gardiennage et la sécurité, et autres fonctions à travers le redéploiement de ses filiales. Et, enfin, une mise à niveau constante et permanente de tous les corps de métiers en fonction de l'évolution de l'environnement et des techniques de gestion.

Une politique de promotion du personnel existe depuis toujours à la SNTR qui favorise l'émergence des compétences. C'est une tradition au sein de l'entreprise et de ses filiales que de promouvoir en interne la RH existante qui fait preuve de productivité et de performance. Cet esprit est d'ailleurs transcrit dans tous les contrats de travail liant les salariés à leur entreprise. Au moyen de référentiel des postes et des métiers, d'un système stimulant de rémunération liée à la performance et d'une formation continue régulière basée sur les écarts entre requis et la compétence, l'entreprise offre à ses salariés toutes les opportunités de promotion à des postes supérieurs. Cette politique va être réadaptée dans le cadre du projet de réorganisation et d'automatisation de la fonction. Ce projet intégrera entre autre, la mise place d'une GPEC.

2.2 Plan d'évaluation des compétences :

L'entreprise et ses filiales procèdent annuellement à l'évaluation des compétences, en disposant d'un référentiel des postes, des métiers et des compétences requises, une évaluation individuelle est établie, permettant au managers d'identifier par rapport au

requis du poste occupé le ou les écarts de compétences. Ce travail servira d'une part à élaborer un plan de formation adéquat et à relever objectivement la qualité de la ressource disponible en vue d'un avancement horizontal (augmentation salariale) ou promotion verticale (poste supérieur).

Ce plan en tant que tel sera normalisé dans le cadre du projet de réorganisation cité précédemment et donc intégré dans le bilan général de la GRH en matière d'évaluation annuelle des compétences par la préparation et la conduite d'un entretien individuelle que devra assurer systématiquement le manager. Pour ce faire, il aura à mener cette évaluation sur la base d'un instrument simple, contenant notamment les missions et activités du poste, le niveau requis, la compétence individuelle, l'appréciation de l'atteinte des objectifs, les besoins en formation exprimés par le salarié et les moyens à mettre en œuvre pour qu'il soit performant.

3. IDENTIFICATION DES METIERS DE LA FILIALE AGEFAL

La société mère étant le gestionnaire de portefeuilles du groupe SNTR et ne disposant en son sein que des fonctions classiques, le choix qui a été porté sur AGEFAL est le résultat d'une réflexion entamée pour rendre notre sujet de mémoire riche et attrayant compte tenu que cette filiale est une entreprise de production et donc recelant divers emplois et métiers associée au fait qu'elle dispose d'une certification de gestion ISO 9001.

3.1 Présentation d'AGEFAL :

AGEFAL est chargé de l'activité commerciale (recueil et gestion du fret) en qualité de commissionnaire en transport routier de marchandises.

Partenaire à la fois du chargeur et du transporteur, AGEFAL a pour vocation dans le cadre des conditions et modalités d'exercice de la profession de Commissionnaire en Transport :

- La prospection et le recueil du fret.
- L'exécution des transports en son nom et sous sa responsabilité.
- La réalisation d'opérations de transport de bout en bout et les opérations qui s'y rattache (transit, manutention...).
- La gestion d'une bourse de fret.

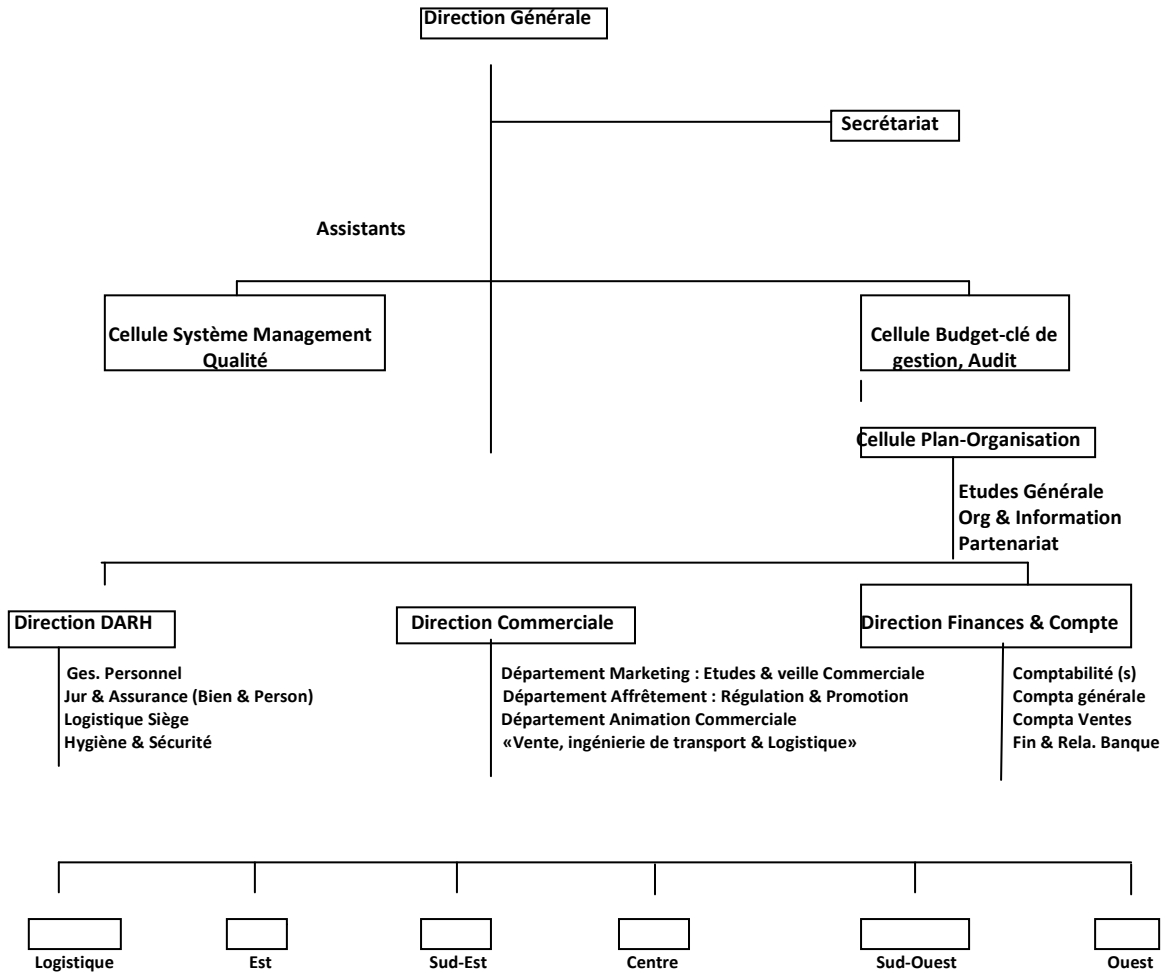
Constituée de (5) plates formes régionales, (AGEF.R), elle dispose d'un réseau commercial de 35 agences locales (centres de fret) réparties à travers l'ensemble du territoire national.

3.2 Organisation Générale :

L'entreprise AGEFAL est organisée selon trois (03) niveaux de structures, avec :

- Direction Générale, à savoir :
 - Cellule Etudes/ Développement
 - Responsable de managent de la qualité
- Structure de soutien, à savoir :
 - Direction des Ressources Humaines et Moyens
 - Direction Finances et Comptabilité
 - Cellule Budget et Contrôle de Gestion
 - Cellule Audit Interne
- Structure de Réalisation, à savoir :
 - Direction Commerciale
 - Cellule Recouvrement des créances
 - Cinq Agences Régionales de Fret « AGEF »
 - Les Centres de Fret « CF »

3.3 Organigramme d'AGEFAL



3.4 Identification des Domaine de compétence D'ALGEFAL

Tableau: N° 2. DOMAINE DE COMPETENCE D'AGEFAL

METIER	RESPONSABILITES	DOMAINE DE COMPETENCE
Commissionnaire en Transport	Garantir la position de leader de l'Entreprise sur le marché	<ul style="list-style-type: none"> • Commercial • Gestion relation client • Marketing • Communication • Finances
	Assurer le renouvellement de la clientèle à hauteur de %	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion relation client • Marketing • Planification
	Assurer un taux de fidélité à hauteur de %	<ul style="list-style-type: none"> • Service à la clientèle • Communication
	Assurer une disponibilité d'affrétés à hauteur de %	<ul style="list-style-type: none"> • Achat (affrètement) • Flux des transporteurs • Communication
	Assurer l'achat et vente du fret en fonction des objectifs fixés par l'Entreprise au préalable.	<ul style="list-style-type: none"> • Achat • Marketing • Communication • Commercial/vente

Source : DRHM

Grace a ces informations on a pu crée la chaine de valeur de l'entreprise.

La chaîne de valeur permet de décomposer l'activité de l'entreprise en différentes séquences et d'identifier les activités principales et les activités de soutien.

« L'ensemble des activités qu'exerce une entreprise pour concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir ses produits est ce que l'on appelle sa chaine de valeur »²⁹

On peut distinguer parmi les activités impliquées dans la chaîne de valeur:

²⁹ MAGRETTA Joan, 2012, comprendre MICHAEL PORTER : stratégie, concurrence, Eyrolles, 2012. Paris

Chapitre II : LA GESTION DES RESSOURCES HUAMINES AU SEIN DU GROUPE SNTR

- Les activités principales : celles qui concourent directement à la vente du produit ;
- Les activités de soutien ou support : elles viennent en appui de l'activité principale et forment l'infrastructure de la firme.

On modélisé la chaine de valeur d'AGEFAL dans le schéma suivant :

Chapitre II : LA GESTION DES RESSOURCES HUAMINES AU SEIN DU GROUPE SNTR

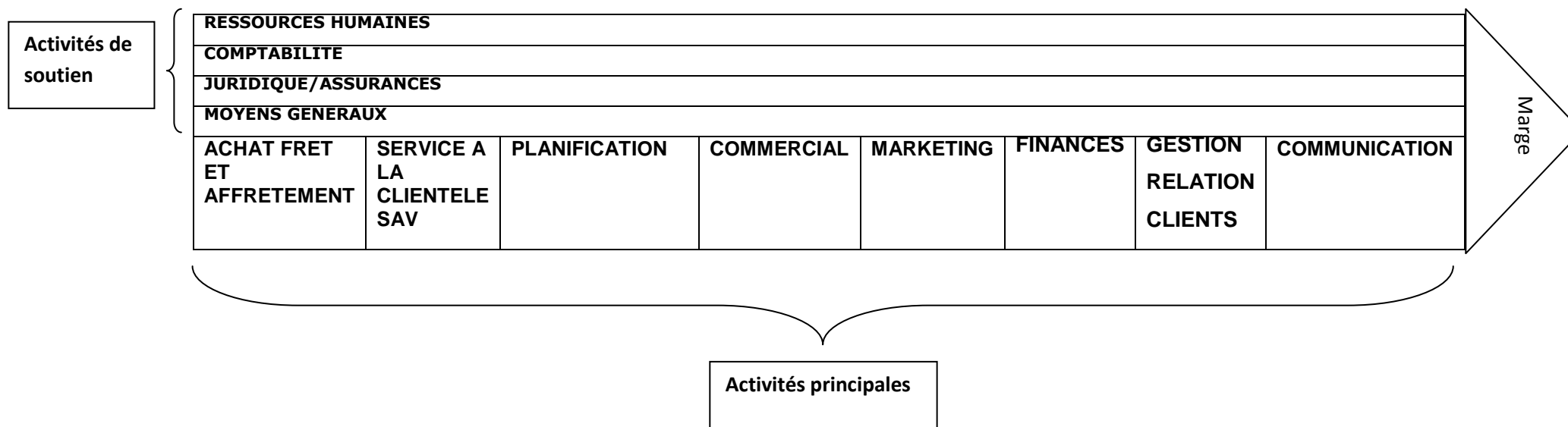


Schéma: N°6. LA CHAINE DE PORTE POUR LA SOCIETE AGEFAL

Source : élaboré par nous même

4. MOUVEMENT ET EVOLUTION

Divers mouvements affectent les effectifs et les caractéristiques de la population. Départs, recrutements, promotions modifient le volume et la structure des effectifs³⁰.

1. les recrutements

L'entreprise peut conclure des contrats de travail pour une durée déterminée ou pour une durée indéterminée. La distinction commande les règles applicables en cas de rupture ou de réalisation du contrat. Le contrat à durée indéterminée est conclu sans que son terme ait été fixé d'avance. Ce type de contrat est fréquent.

Cependant, un développement important des embauches par contrat à durée déterminée traduit la recherche d'une flexibilité accrue.

2. les départs

Les causes de départs de l'entreprise sont multiples. La grille d'information du bilan social retient les catégories suivantes : licenciement, départ volontaire, mutation, fin de contrat, retraite, abondent de poste, démission.

À partir des informations disponibles dans le bilan social de l'entreprise pour trois ans, il est possible de suivre diverse évolutions de l'effectif et de sa composition.

3. l'évolution du niveau d'emploi

Plusieurs indicateurs sont possibles.

$$\frac{\text{Effectif au 31/12/n+1}}{\text{Effectif au 31/12/n}} \quad (1)$$

$$\frac{\text{Effectif au 31/12/2011}}{\text{Effectif au 31/12/2010}}$$

$$\frac{203}{195}$$

$$=1.04$$

$$\frac{\text{Effectif au 31/12/2012}}{\text{Effectif au 31/12/2011}}$$

$$\frac{218}{203}$$

$$=1.08$$

³⁰ PERETTI Jean-Marie, 2012, Gestion des ressources humaines, Vuibert. Paris

Chapitre II : LA GESTION DES RESSOURCES HUAMINES AU SEIN DU GROUPE SNTR

Effectif au 31/12/2013
Effectif au 31/12/2012

231
218

=1.06

Nous relevons qu'il ya eu une évolution positive de l'effectif de 2011 à fin 2013 comme une prévision estimée. Cela dénote un accroissement des activités d'AGEFAL.

En effet les effectifs sont passés de 203 en 2011 à 231 prévus en 2013.

Cette évolution de 28 nouvelles recrues en 2013 représente 14% d'augmentation par rapport à 2011.

Cet indicateur ne tient pas compte de la nature du contrat (durée déterminée ou indéterminée). Il présente les limites d'un indicateur instantané à la différence de l'indicateur suivant.

$$\frac{\text{Effectif moyen } n+1}{\text{Effectif moyen } n} \quad (2)$$

Effectif moyen : effectif calculé comme suit :

$$\frac{\text{Effectif en début de période} + \text{effectif en fin de période}}{2}$$

Effectif moyen année 2010 : $(189+195)/2=192$

Effectif moyen année 2011 : $(195+203)/2=199$

Effectif moyen année 2012 : $(203+218)/2=210.5$

Effectif moyen année 2013 : $(218+231)/2=224.5$

Effectif moyen 2011
Effectif moyen 2010

199
192

=1.03 pour l'année 2011

Effectif moyen 2012
Effectif moyen 2011

210.5
199

=1.05 pour l'année 2012

$$\frac{\text{Effectif moyen 2013}}{\text{Effectif moyen 2012}}$$

$$\frac{224.5}{210.5}$$

=1.06 pour l'année 2013

On notera que effectif moyen évolue positivement d'une année à une autre. Cela sous entend que l'activité d'AGEFAL reste soutenue dans le temps. Cela confirme notre commentaire précédent.

4. la mobilité du personnel

➤ Indicateurs de mobilité

$$\text{Taux d'entrée} = \frac{\text{Nombre d'entrées}}{\text{Nombre d'agents}}$$

Année 2011 : $36/180=0.2$

Année 2012 : $44/203=0.21$

Année 2013 : $13/218=0.06$

On notera que : durant les 2011 et 2012 le taux d'entrée est élevé 0.2, 0.21 (respectivement) par rapport à l'année 2013 (0.06), cette évolution des taux d'une année à une autre ne peut être expliqué rationnellement que si on intégrait le paramètre des départs enregistré dans nos formule.

$$\text{Taux de sortie} = \frac{\text{Nombre de sorties}}{\text{Nombre d'agents}}$$

Année 2011 : $48/180=0.26$

Année 2012 : $26/203=0.12$

Année 2013 : $8/218=0.03$

On remarque que le taux de sortie est en diminution il est passé de 0.26 en 2011 à 0.12 en 2012 pour une probabilité de 0.03 en 2013.

$$\text{Ratio de remplacement} = \frac{\text{Nombre d'entrées}}{\text{Nombre de sorties}}$$

Chapitre II : LA GESTION DES RESSOURCES HUAMINES AU SEIN DU GROUPE SNTR

Année 2011 : $36/48=0.75$

Année 2012 : $44/26=1.70$

Année 2013 : $13/8=1.62$

On notera que pour l'année 2011 le ratio de remplacement est de 0.75 ce qui dénote que le nombre d'entrée ne couvre pas les sorties. A la différence des années qui suivent soit 2012, 2013 ou le ratio de remplacement est supérieur, et couvre largement les sorties.

$$\text{Turn over} = \frac{\text{Entrées} + \text{sorties}}{\text{Effectif}}$$

Année 2011 : $(36+48)/180=0.46$

Année 2012 : $(44+26)/203=0.34$

Année 2013 : $(13+8)/218=0.09$

On notera une diminution du Turn over qui passe de 0.46 en 2011 à 0.34 en 2012 pour atteindre 0.09 en 2013,

- Plusieurs ratios permettent de suivre les départs.

$$\frac{\text{Départs en cours de période d'essai}}{\text{Embauches totales}} \quad (3)$$

Pour l'année 2012 :

$$\frac{0}{15} \\ = 0$$

Cet indicateur évalue la qualité du recrutement et de l'intégration.

On remarque que l'intégration au niveau d'AGEFAL est réussie.

$$\frac{\text{Démissions}}{\text{Effectif moyen}} \quad (4) \\ \frac{11}{210.5} \\ = 0.05$$

Cet indicateur, suivi pour chaque catégorie de salarié, évalue la fidélisation.

$$\frac{\text{Licenciements pour cause autre qu'économique}}{\text{Effectif moyen}} \\ \frac{0}{210.5} \\ = 0$$

Les ratios (4) et (5) renseignent sur la stabilité du personnel sans intégrer les causes économique.

Chapitre II : LA GESTION DES RESSOURCES HUAMINES AU SEIN DU GROUPE SNTR

$$\frac{\text{Licenciement pour cause économique en n+1}}{\text{Effectif au 31/12/n}} \quad (6)$$

L'indicateur (6) reflète l'insécurité économique.

Pour le cas d'AGEFAL, elle n'a pas eu recours au licenciement économique, cela veut dire qu'AGEFAL a une bonne situation économique.

Il est également intéressant de suivre la « survie » du personnel, toutes causes de départs confondus.

$$\frac{\text{Salaries ayant plus d'un an d'ancienneté en n+1}}{\text{Effectif total au 31/12/n}} \quad (7)$$
$$\frac{\text{Salaries ayant plus d'un an d'ancienneté en 2012}}{\text{Effectif total au 31/12/2011}}$$

$$\frac{195}{203}$$
$$=0.96$$

La survie du personnel recruté durant l'année peut aussi être mesurée. (Année 2012)

$$\frac{\text{Salariés ayant moins d'un an d'ancienneté}}{\text{Total des embauches de l'année écoulée}} \quad (8)$$

$$\frac{23}{23}$$
$$=1$$

Ce la veut dire que toute les entrées de l'année 2012 ont été maintenues et ceci dénote une bonne intégration des nouvelles recrues.

5. l'évolution des emplois

Il est intéressant de suivre l'évolution d'une année sur l'autre de la structure de qualification. Ainsi, l'indicateur (9) permet de suivre l'évolution du taux d'encadrement.

$$\frac{\text{Cadres + maîtrise n+1}}{\text{Effectif total n+1}}$$
$$\frac{\text{Cadres +maîtrise n}}{\text{Effectif total n}}$$

$$\frac{\text{Cadres + maîtrise 2012}}{\text{Effectif total 2012}}$$
$$\frac{\text{Cadres +maîtrise 2011}}{\text{Effectif total 2011}}$$

$$\frac{185+10}{218}$$
$$\frac{168+11}{218}$$

Chapitre II : LA GESTION DES RESSOURCES HUAMINES AU SEIN DU GROUPE SNTR

203

=1.01

Cadres + maitrise 2013

Effectif total 2013

Cadres +maitrise 2012

Effectif total 2012

195+11

231

185+10

218

= 1

Un ratio supérieur à 1 traduit un renforcement du poids de l'encadrement.

Les postes d'encadrement sont majoritaires par rapport à la totalité des CSP, cela dénote que l'entreprise AGEFAL fait appel dans cas de ces activités à un personnel qualifié d'étude et de conception.

Pour maintenir un équilibre constant, qualitatif et quantitatif, entre les emplois et les compétences, les entreprises on utilisé la diversification des statuts. L'équilibre hommes-emploi repose sur des mesures d'adaptation à court, à moyen et à long terme dans le cadre d'une GPEC.

Chapitre III :

DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

La GPEC permet à l'entreprise d'appréhender ses besoins et de disposer à échéance prévue du personnel ayant les compétences nécessaires. C'est un moyen qui aide ainsi l'entreprise à s'adapter aux évolutions de toutes sortes notamment en matières de produits, de son environnement (marchés, clientèles...) et ses métiers de demain. Elle permet également d'optimiser l'efficacité en minimisant les coûts des adaptations futures. Une gestion des compétences bien conçue saura mettre en œuvre des politiques RH adaptées qui vise à réduire les écarts entre, les ressources internes et, les besoins en emplois d'entreprise, à une date donnée. L'enjeu majeur étant d'identifier les emplois et les métiers de l'entreprise en les regroupant par familles professionnelles, et puis à recenser les ressources qui seraient disponibles dans chaque métier.³¹

L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA GPEC

Pour notre analyse nous nous sommes référés à la méthodologie de l'ouvrage de Jean-Marie PERETTI, 2009, sur les Ressources Humaines et gestion des personnes.

1. LE DIAGNOSTIC DES RESSOURCES HUMAINES

Afin que la GPEC soit efficace et correctement mise en œuvre, l'entreprise doit connaître ses effectifs, sur le plan quantitatif et qualitatif.

SECTION 1 : LA CONNAISSANCE QUANTITATIVE DES L'EFFECTIFS

Aujourd'hui il est vital pour l'entreprise de connaître la composition de son effectif dans le but de le développer et l'enrichir. Pour ce faire, connaître les caractéristiques de sa composante (âge, ancienneté, sexe...), il est primordial afin d'avoir une bonne visibilité.

1. Connaître les effectifs de l'entreprise

1.1. Les effectifs

Afin de gérer convenablement sa ressource humaine, il faut favoriser l'égalité professionnelle et éviter toute discrimination, au moyen d'une connaissance parfaite du personnel de l'entreprise. Aussi il est utile de connaître les mouvements du personnel, entrées

³¹ Annick Cohen-Haegel, toute la fonction Ressources Humaines, Dunod, Paris, 2010.

Chapitre III : DEMARCHE D’EVALUATION ET PROPOSITION D’UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

et sorties, qui le modifient et suivre, son évolution. Il faut donc analyser la structure des effectifs en fonction des principales caractéristiques.

Le terme « effectif »³² englobe des réalités différentes. Il se compose des salariés liés à l’employeur par un contrat de travail, quels que soient la forme, la durée, le caractère permanent ou temporaire. Il est également nécessaire de préciser le moment de la mesure de l’effectif et la période concernée. Pour déterminer certains seuils légaux d’effectifs, les travailleurs non liés par un contrat de travail peuvent être intégrés dans ses effectifs.

Le type d’effectif est déterminé par la durée du contrat qui lie le travailleur à l’entreprise. On distingue les emplois permanents dont les titulaires sont liés à l’entreprise par un contrat dont la durée excède une année et les emplois non permanents dont la durée de l’embauche est à douze mois maximum.

³² PERETTI Jean-Marie, 2009, Ressources Humaines et gestion des personnes, Vuibert. Paris

Tableau: 3°. EFFECTIFS PERMANENTS ET TEMPORAIRES MARS 2013

LES AGEFS	CADRES		MAITRISE		EXECUTION		TOTAL		TOTAL GENERAL
	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	
AGEFAL SIEGE	2	42	1	4	4	4	7	50	57
AGEF CENTRE	0	31	0	3	0	3	0	37	37
AGEF EST	4	20	0	0	1	3	5	23	28
AGEF OUEST	3	23	0	2	0	2	3	27	30
AGEF SUD EST	7	30	0	1	0	4	7	35	42
AGEF SUD OUEST	0	27	0	1	0	3	0	31	31
TOTAL	16	173	1	11	5	19	22	203	225
	189		12		24		225		

Source : AGEFAL/DRHM

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

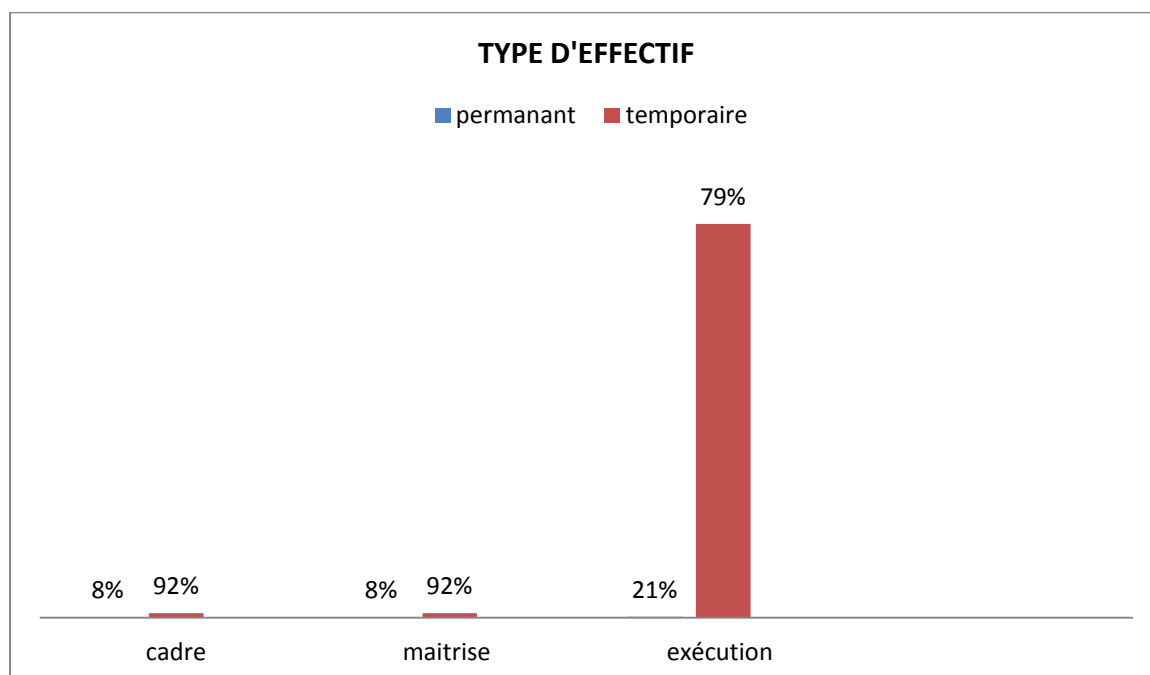
Le personnel d'AGEFAL est réparti en trois catégories professionnelles, à savoir :

- 1) Cadre ;
- 3) Maîtrise ;
- 4) Exécutant.

Ce tableau nous donne un aperçu général sur l'effectif d'AGEFAL :

- 189 agents sont des cadres, dont 8% permanents et 92% temporaires ;
- 12 agents de maîtrise, dont 8% permanents et 92% temporaires ;
- 24 agents exécutant, dont 21% permanents et 79% temporaires.

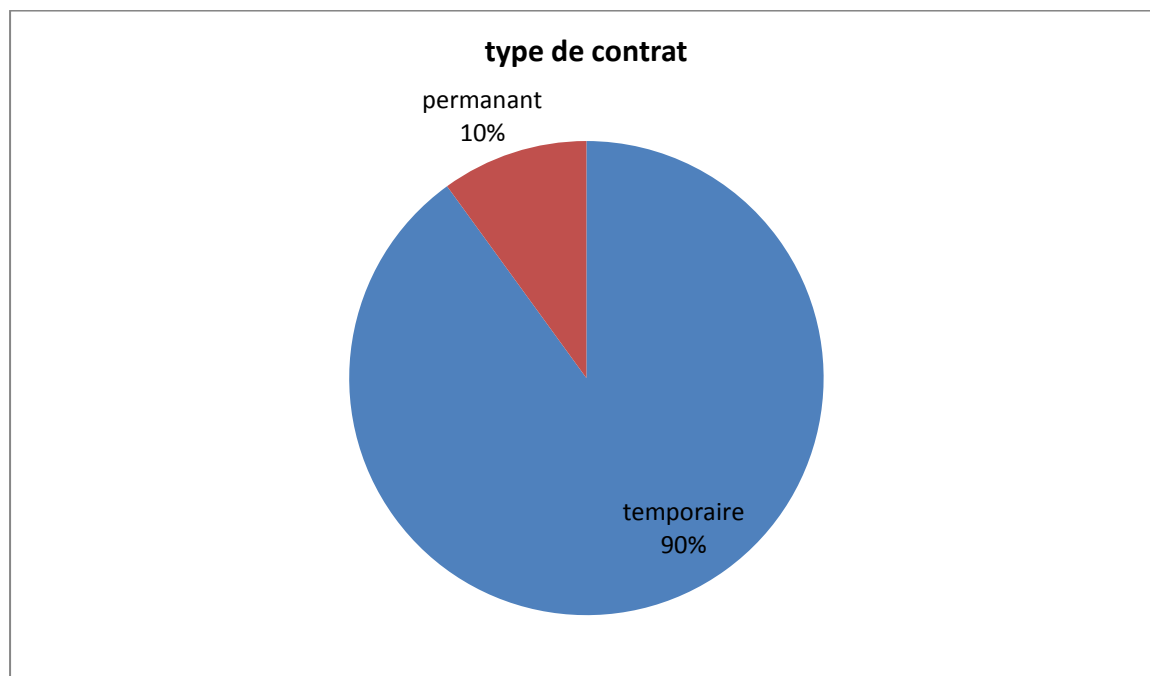
Schéma:N° 7. EFFECTIFS PERMANENTS ET TEMPORAIRES.



Source : élaboré par nous même

Au total on obtient 22 soit 10% d'agents permanent et 203 soit 90% temporaires. On notera que le nombre d'agents permanents est significativement inférieur à celui des agents temporaires.

Schéma : 8. TYPE D'EFFECTIF.



Source : élaboré par nous même

Délibérément c'est un choix stratégique de l'entreprise partant de l'orientation du groupe SNTR qui a décidé d'établir des contrats de performance (missions à accomplir et des objectifs annuels atteindre) pour l'ensemble de ses travailleurs.

Tableau: N°4. EFFECTIF PAR CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE

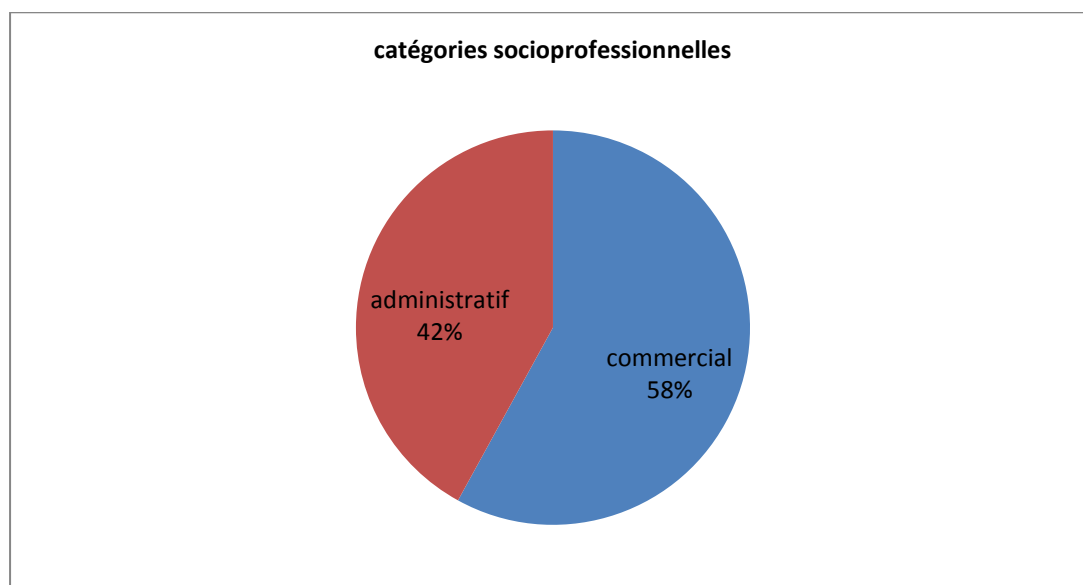
UNITE C.S.P	AGEF SIEGE	AGEF CENTRE	AGEF EST	AGEF OUEST	AGEF SUD EST	AGEF SUD OUEST	TOTAL	%
ADMINISTRATIF	41	13	8	9	13	10	94	100
CADRE	28	7	6	5	8	6	60	64
MAITRISE	5	3	0	2	1	1	12	13
EXECUTION	8	3	2	2	4	3	22	23
COMMERCIAL	16	24	20	21	29	21	131	100
CADRE	16	24	18	21	29	21	129	98
MAITRISE	0	0	0	0	0	0	0	0
EXECUTION	0	0	2	0	0	0	2	2
TOTAL GENERAL	57	37	28	30	42	31	225	100
CADRE	44	31	24	26	37	27	189	84
MAITRISE	5	3	0	2	1	1	12	5
EXECUTION	8	3	4	2	4	3	24	11

Source : AGEFAL/DRHM

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

En nous basant sur le tableau N° qui représente l'effectif par catégories socioprofessionnelles pour le mois de mars 2013, le tableau montre qu'il y a dans cet effectif un personnel commercial au nombre de 131 agents soit 58%. Le reste de l'effectif soit 42% c'est-à-dire 94 du personnel représentent la filière administrative.

Schéma : 9. EFFECTIFS PAR CATEGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES.



Source : élaboré par nous même

Le tableau suivant récapitule la répartition de l'effectif selon le groupe d'activité, la catégorie professionnel et le type d'effectif.

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

Tableau: N°5. REPARTITION DE L'EFFECTIF GLOBAL SELON LE GROUPE D'ACTIVITES ET LA CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE ET LE TYPE D'EFFECTIF

UNITES	COMMERCIAL								ADMINISTRATIF								TOTAL PAR AGENCE
	CADRES		MATRISE		EXECUTION		TOTAL (1)		CADRES		MATRISE		EXECUTION		TOTAL (2)		
	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	
S/AGEFAL	0	16	0	0	0	0	0	16	2	26	1	4	4	4	7	34	57
AGEF CENTRE	0	24	0	0	0	0	0	24	0	7	0	3	0	3	0	13	37
AGEF EST	5	13	0	0	1	1	6	14	0	6	0	0	0	2	0	8	28
AGEF OUEST	3	18	0	0	0	0	3	18	0	5	0	2	0	2	0	9	30
AGEF S/EST	7	22	0	0	0	0	7	22	0	8	0	1	0	4	0	13	42
AGEF S/OUEST	0	21	0	0	0	0	0	21	0	6	0	1	0	3	0	10	31
TOTAL STATUT/CAT	15	114	0	0	1	1	16	115	2	58	1	11	4	18	7	87	225
TOTAL PAR CATEGORIE	129		0		2		131		60		12		22		94		225

Source : AGEFAL/DRHM

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

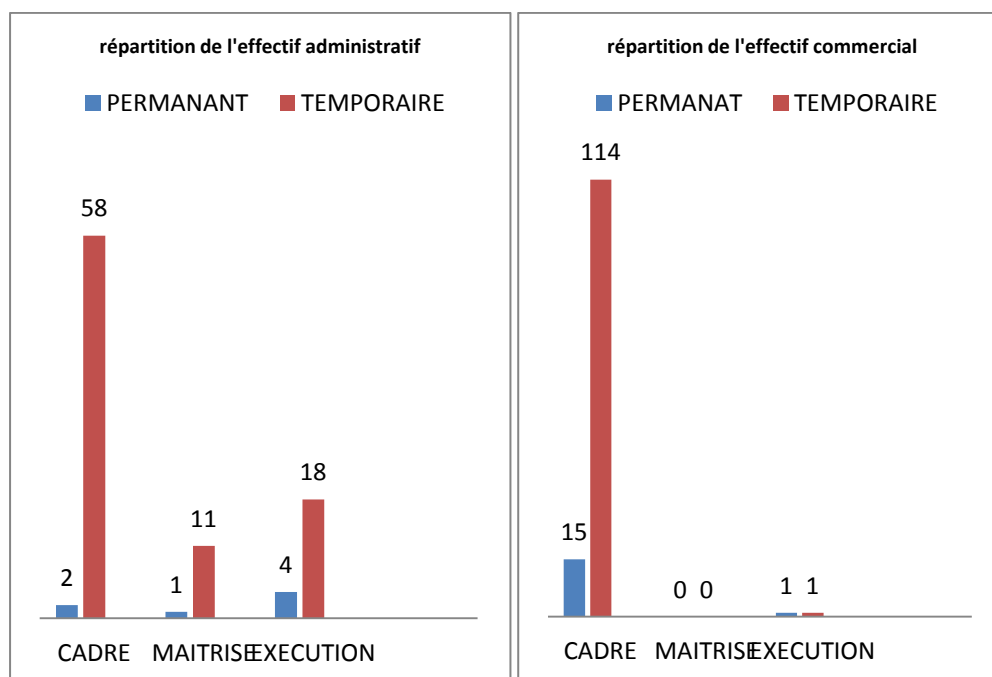
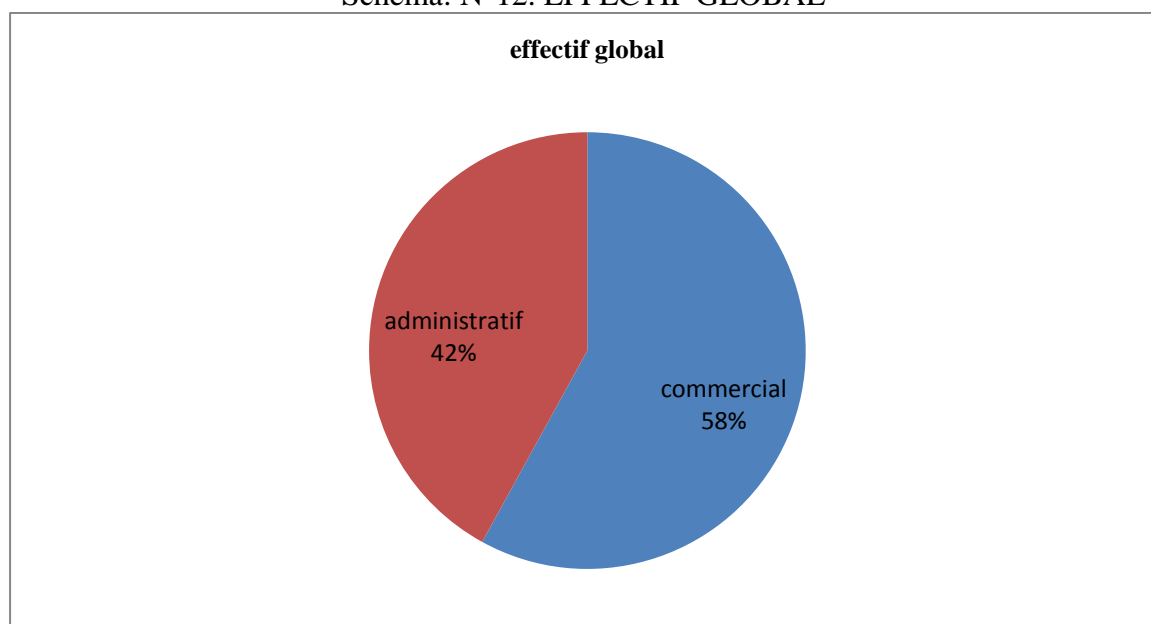


Schéma: N°10. L'EFFECTIF COMMERCIAL
Source : élaboré par nous même

Schéma: N°11. L'EFFECTIF ADMINISTRATIF
Source : élaboré par nous même

Selon ce regroupement, le groupe commercial occupe la plus forte part des effectifs avec 131 soit 58% des effectifs. Il est suivi du groupe administratif avec 94 (42%). Ceci confirme, si besoin est, la nature même de l'activité principale de l'entreprise AGEFAL constitué par la filière commerciale.

Schéma: N°12. EFFECTIF GLOBAL



Source : élaboré par nous même

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

L'examen de la distribution des effectifs dans chaque groupe d'activité selon cette répartition révèle que :

Commercial

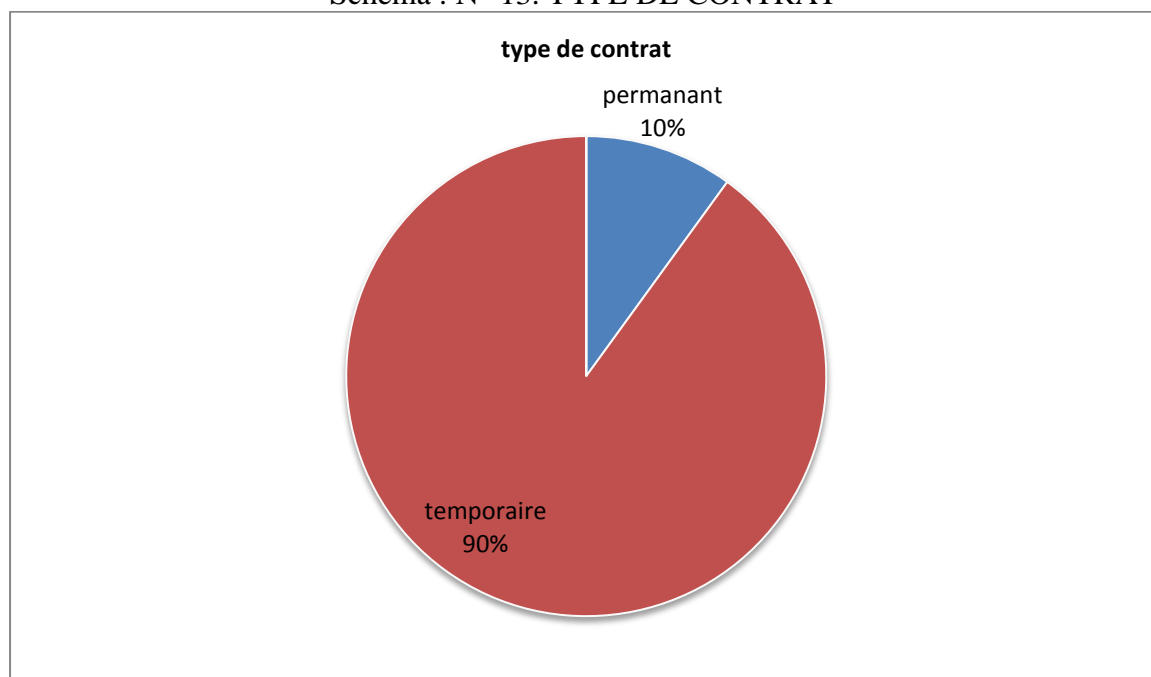
- 129 de cadres sont répartis entre 15 permanent et 114 temporaires ;
- 2 agents d'exécution, 1 permanent et 1 temporaire;

Administratif

- 60 de cadres répartis entre 2 permanents et 58 temporaires ;
- 12 agents de maîtrise répartis entre 1 permanent et 11 temporaires ;
- 22 agents d'exécution répartis entre 4 permanents et 18 temporaires.

Selon cette distinction, au cours de l'année 2013, les effectifs permanents représentent 10% de l'emploi total, contre 90% temporaires.

Schéma : N° 13. TYPE DE CONTRAT



Source : élaboré par nous même

1.2 La structure

La connaissance des diverses caractéristiques de la population est essentielle pour la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle de l'emploi et de la diversité de son effectif.

Les caractéristiques à prendre en compte sont nombreuses. On retient : âge, ancienneté, sexe, nationalité.

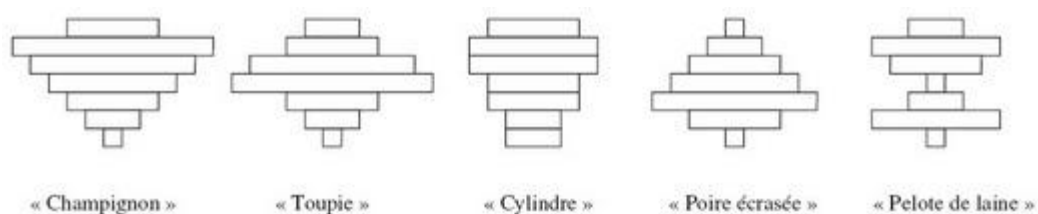
1.2.1 Connaître les âges

Le registre du personnel fait obligation d’inscrire l’âge des individus appartenant à l’entreprise. A partir de cette information, il est extrêmement important, de connaître la pyramide des âges de l’entreprise pour déceler les problématiques actuelles et futures de l’organisation. Afin de construire cette pyramide, utile à la GPEC, il est conseillé de recenser les effectifs par tranche d’âge de cinq ans. Toutefois AGEFAL retient spécifiquement des tranches d’âges de dix ans³³.

➤ Typologie des pyramides

La pyramide des âges du personnel peut être fournie de façon plus ou moins détaillée selon les classes d’âge retenues. Elle peut être fournie pour l’effectif global ou pour chaque sexe, chaque catégorie socioprofessionnelle, etc.

Chaque type de pyramide présente des avantages et des risques à apprécier en fonction de l’activité, des perspectives et des autres caractéristiques individuelles.



La *pyramide en forme de « champignon »* correspond à une prédominance des quinquagénaires et des sexagénaires, permettra des évolutions rapides (possibilité de départs nombreux non remplacés) mais pose des problèmes de relève et de compétitivité.³⁴

La *pyramide en forme de « poire écrasée »* où prédominent les moins de 30ans. Elle soulève des problèmes de gestion de carrières, d’attractivité, d’intégration et de

³³ THEVENET, col .op.cit.

³⁴ PERETTI Jean-Marie, 2009, Ressources Humaines et gestion des personnes, Vuibert. Paris

fidélisation. Si un rythme élevé de départs ne permet pas de renouveler les classes d’âge des plus jeunes, la pyramide peut prendre la forme, déséquilibrée, de « *toupie* »³⁵

La pyramide en forme de « *pelote de laine* » se caractérise par la faiblesse des classes d’âge intermédiaire.³⁶

Le « *cylindre* » se caractérise par une régularité des recrutements sur une longue période. Cette forme présente de nombreux avantages : évolution harmonique des carrières, variété des âges et équilibre intergénérationnel. Les risques sont limités mais cette pyramide n’est pas idéale.³⁷

La pyramide en forme de « *toupie* » se caractérise par une classe d’âge intermédiaire très nombreuse, les pyramides en forme toupie transforment en champignon. L’analyse de la pyramide apporte de multiples pistes de réflexion sur la culture l’entreprise, les possibilités de politiques dynamiques de l’emploi, les possibilités départs.

La pyramide des âges représente la répartition par sexe et âge de la population à un instant donné. Elle est constituée de deux histogrammes juxtaposés, un pour chaque sexe (par convention, les hommes à gauche et les femmes à droite), où les effectifs sont portés horizontalement et les âges verticalement.

1.2.2 L’analyse des pyramides des âges

La pyramide des âges présente un grand intérêt. En effet, l’âge a un impact important sur les comportements et la performance des activités professionnels³⁸. L’analyse de cette pyramide des âges et son évolution dans le temps (dans notre cas de 2011 à 2013), permet également d’établir des projections dans le temps.

On répartira dans ces tableaux les effectifs par tranche d’âge de 10 ans.

³⁵ PERETTI .op.cit

³⁶ DEJOUX ; col op.cit.

³⁷ DEJOUX ; col op.cit.

³⁸ DEJOUX ; col op.cit.

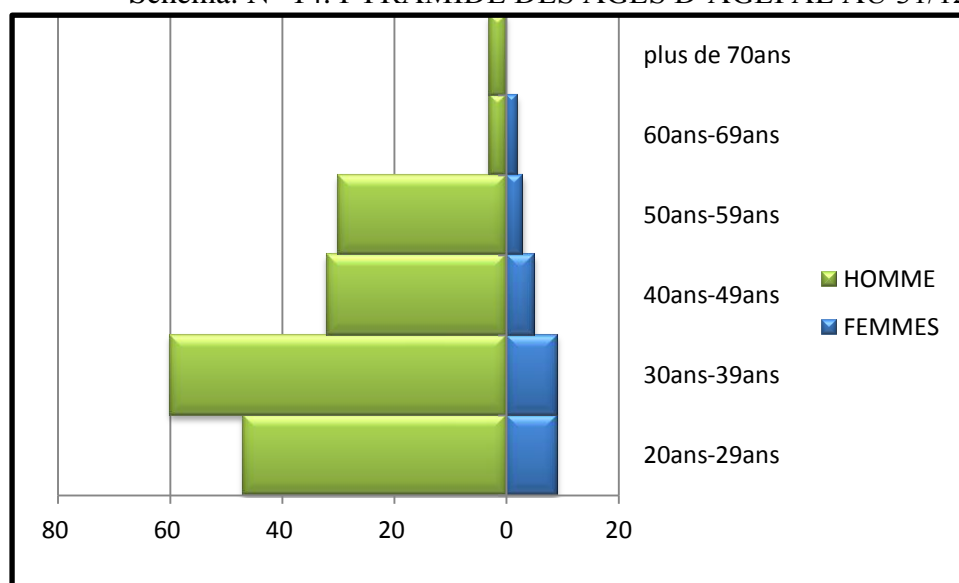
Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

Tableau: N° 6. STRUCTURE DES TRANCHES D'AGES 2011

Tranche d'âge	sexe		TOTAL	%
	FEMMES	HOMMES		
20ans-29ans	9	47	56	27
30ans-39ans	9	60	69	34
40ans-49ans	5	32	37	18
50ans-59ans	3	30	33	16
60ans-69ans	2	3	5	3
plus de 70ans	0	3	3	2
TOTAL	28	175	203	100%

Source : élaboré par nous même

Schéma: N° 14. PYRAMIDE DES AGES D'AGEFAL AU 31/12/2011



Source : élaboré par nous même

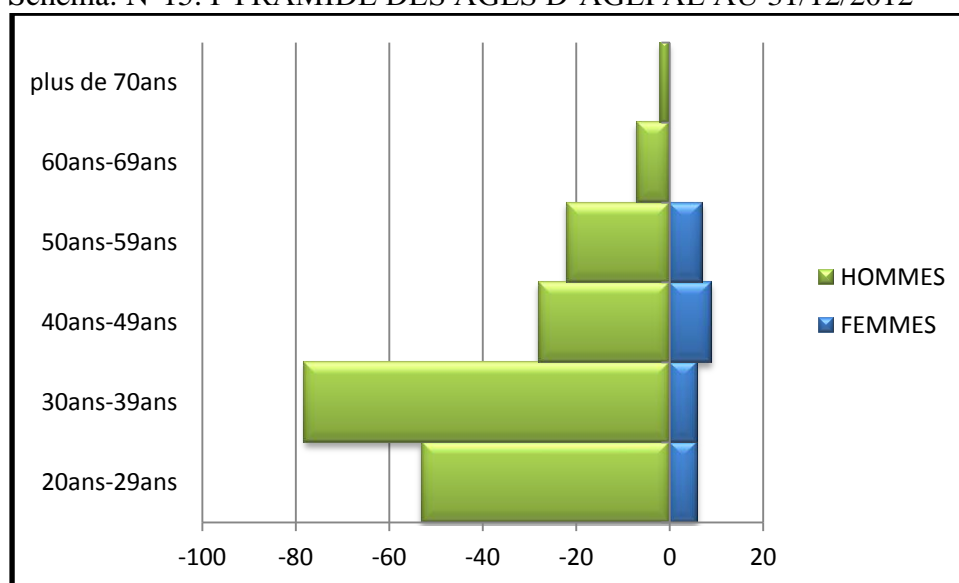
Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

Tableau: N° 7. STRUCTURE DES TRANCHE D'AGES 2012

sexe tranche d'âge	FEMMES	HOMMES	TOTAL	%
20ans29ans	6	53	59	27
30ans39ans	6	78	84	39
40ans49ans	9	28	37	17
50ans59ans	7	22	29	13
60ans69ans	0	2	2	1
plus de70ans	0	7	7	3
TOTAL	28	190	218	100

Source : élaboré par nous même

Schéma: N° 15. PYRAMIDE DES AGES D'AGEFAL AU 31/12/2012



Source : élaboré par nous même

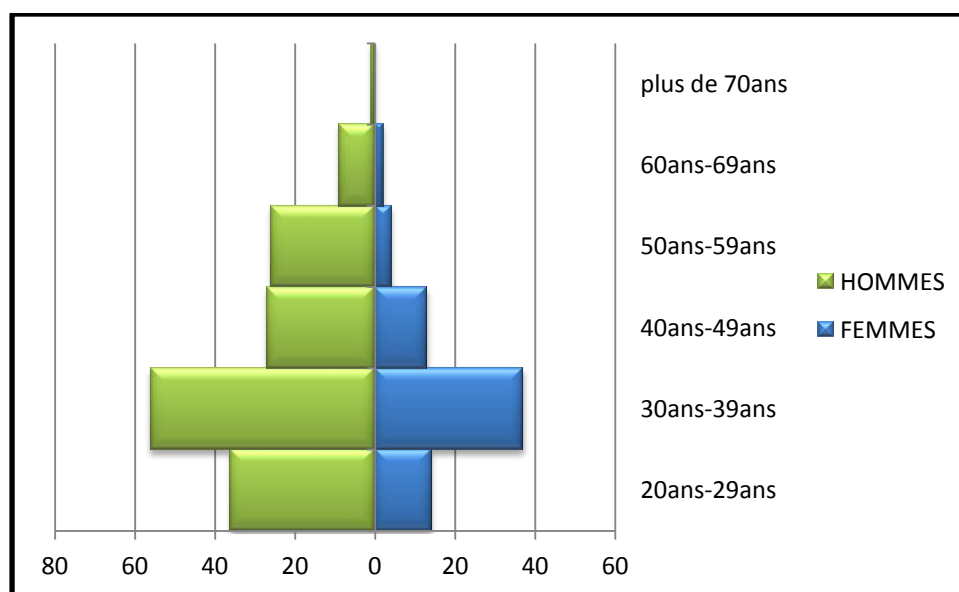
Chapitre III : DEMARCHE D’EVALUATION ET PROPOSITION D’UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

Tableau: N° 8. STRUCTURE DES TRANCHES D’AGES 2013

Tranche d'âge \ sexe	FEMMES	HOMMES	TOTAL	%
20ans-29ans	14	36	50	22
30ans-39ans	37	56	93	41
40ans-49ans	13	27	40	18
50ans-59ans	4	26	30	13
60ans-69ans	2	9	11	5
plus de 70ans	0	1	1	1
TOTAL	70	155	225	100

Source : élaboré par nous même

Schéma: N°16. PYRAMIDE DES AGES D’AGEFAL AU 31/12/2013



Source : élaboré par nous même

Synthèse :

La pyramide des âges représente la répartition par sexe et l'âge de la population à un instant donné. Elle est constituée de deux histogrammes juxtaposés, un pour chaque sexe (par convention, les hommes à gauche et les femmes à droite), où les effectifs sont

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

portés horizontalement et les années verticalement (les plus jeunes en bas et les plus âgées en haut). Pour réaliser cette pyramide on a eu recours à l'outil Excel.

On notera que les trois pyramides ont pratiquement la même forme. La seule différence est le nombre d'agents qui passe de 203 en 2011 vers un effectif de 225 en mars 2013, soit une augmentation de 11%. Elles révèlent aussi que le nombre de femmes augmente d'une année à une autre (28 en 2011 à 70 en mars 2013, soit 150% d'augmentation) qui peut s'expliquer par l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail.

En consultant les informations concernant l'âge, nous remarquerons que le personnel d'AGEFAL tend à la jeunesse. Après analyse de ces informations et de la pyramide, nous constatons que le recrutement au niveau d'AGEFAL, cible beaucoup plus une population jeune dû à l'activité purement commerciale d'AGEFAL.

Près de 63% (soit 141 agents) du personnel d'AGEFAL recensés en mars 2013 ont moins de 40 ans, une tranche d'âge majoritaire.

La part des plus de 40 ans est de 37% (soit 84 personnes).

La tranche la plus faible est celle qui représente les plus de 60 ans (6% de l'effectif global), soit 12 des personnels de l'établissement.

Notre pyramide des âges est caractérisée par la forme d'une toupie, la moyenne d'âge est de 35 ans ; il s'agit de la partie la plus large de la pyramide. Les effectifs des plus jeunes et des plus vieux sont réduits (base et sommet de la pyramide). Les jeunes qui sont majoritaires, constituent une source d'innovation, créativité et imagination. Les plus vieux sont porteurs de la culture de l'entreprise et détenteurs d'une certaine expérience et expertise.

La base de la pyramide est large cela signifie que l'entreprise a de toute évidence massivement embauché pour des raisons telles que croissance du marché, développement rapide de l'activité...

Pour conclure sur la connaissance des âges de l'effectif, rappelons que l'âge en lui-même n'est pas révélateur du niveau de compétences des individus, hormis la tranche d'âge détentrice d'une appréciable expérience, et donc d'un certain savoir faire.

1.2.3 Connaître les anciennetés

La pyramide des anciennetés³⁹ au sein de l’entreprise peut prendre les cinq formes typiques de la pyramide des âges. L’ancienneté influe sur les aspirations des salariés et leurs comportements. Ainsi, plus le salarié est nouveau, plus il apporte des comportements et des façons de faire innovants dans l’entreprise. L’intérêt d’une entreprise est de composer une pyramide des anciennetés équilibrées.

Rappelons que l’analyse des anciennetés de l’entreprise est indissociable de celle de la pyramide des âges.

Tableau: N°9. STRUCTURE DES TRANCHES D’AGES 2011

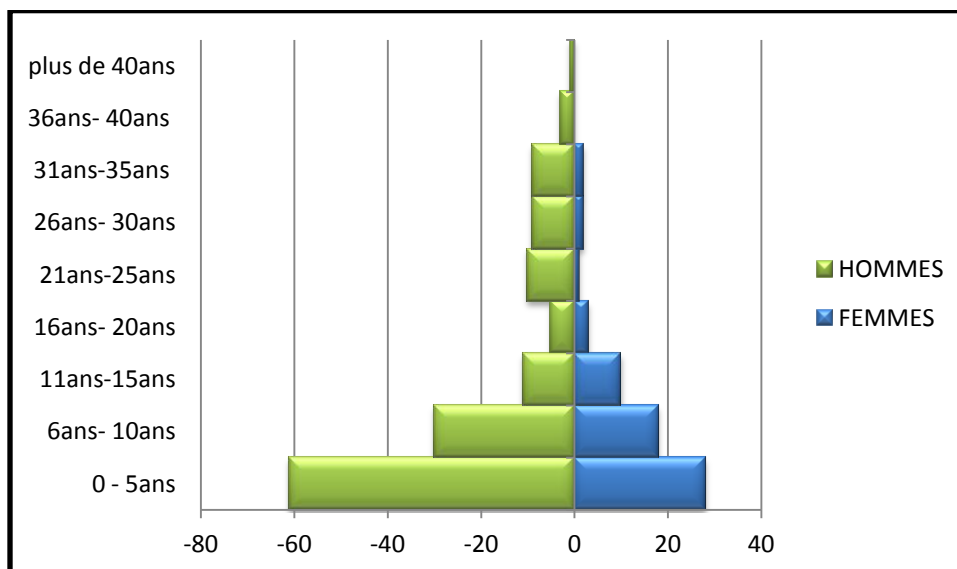
tranche d’âge	sexe		TOTAL	%
	FEMMES	HOMMES		
0 - 5ans	28	61	89	44
6ans- 10ans	18	30	48	24
11ans-15ans	10	11	21	10
16ans- 20ans	3	5	8	4
21ans-25ans	1	10	11	5
26ans- 30ans	2	9	11	5
31ans-35ans	2	9	11	5
36ans- 40ans	0	3	3	2
plus de 40ans	0	1	1	1
TOTAL	64	139	203	100

Source : élaboré par nous même

³⁹ BENCHEMAM Faycel, GALINDO Géraldin, 2006, Gestion Des Ressources Humaines, Gualino. Paris

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

Schéma: N°17. PYRAMIDE DES ANCIENNETES D'AGEFAL AU 31/12/2011



Source : élaboré par nous même

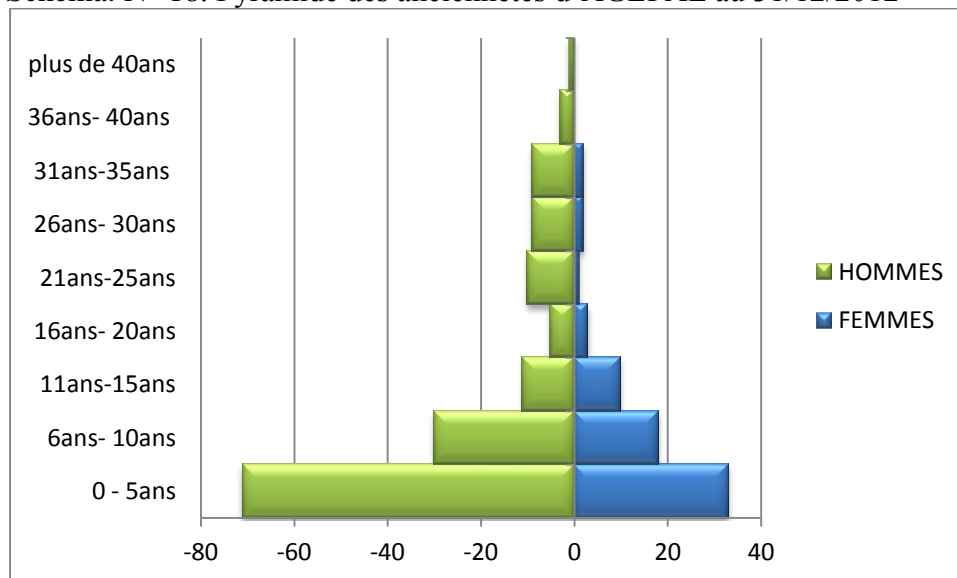
Tableau: N° 10. Structure des tranches d'âges 2012

Tranche d'âge \ sexe	sexe		TOTAL	%
	FEMMES	HOMMES		
0 - 5ans	33	71	104	47
6ans- 10ans	18	30	48	21
11ans-5ans	10	11	21	10
16ans- 0ans	3	5	8	4
21ans-5ans	1	10	11	5
26ans- 0ans	2	9	11	5
31ans-5ans	2	9	11	5
36ans- 0ans	0	3	3	2
plus de 40ans	0	1	1	1
Total	69	149	218	100

Source : élaboré par nous même

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

Schéma: N° 18. Pyramide des anciennetés d'AGEFAL au 31/12/2012



Source : élaboré par nous même

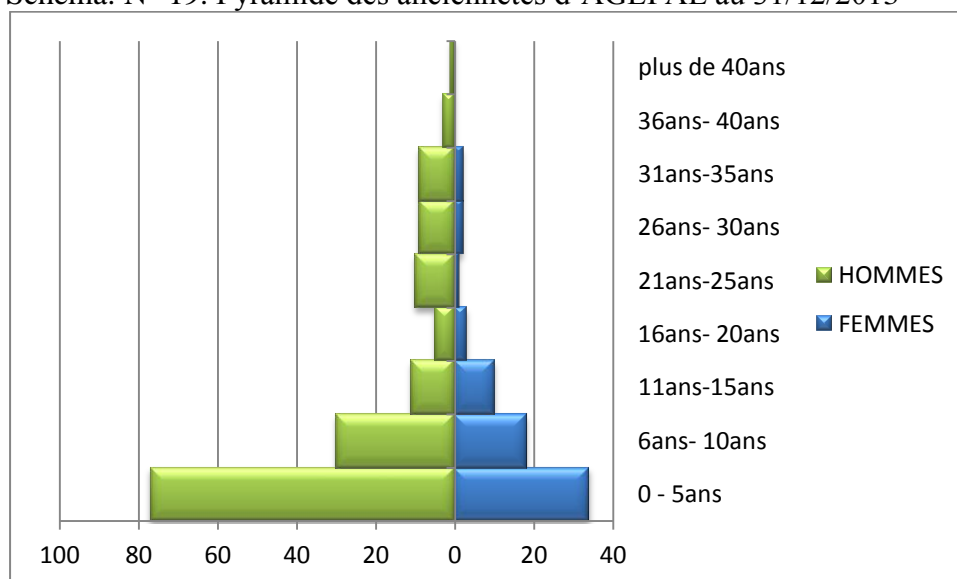
Tableau: N°11. Structure Des Tranches D'âges 2013

Tranche d'âge	sexe		TOTAL	%
	FEMMES	HOMMES		
0 - 5ans	34	77	111	49
6ans- 10ans	18	30	48	21
11ans-15ans	10	11	21	9
16ans- 20ans	3	5	8	4
21ans-25ans	1	10	11	5
26ans- 30ans	2	9	11	5
31ans-35ans	2	9	11	5
36ans- 40ans	0	3	3	1.5
plus de 40ans	0	1	1	0.5
TOTAL	70	155	225	100

Source : élaboré par nous même

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

Schéma: N° 19. Pyramide des anciennetés d'AGEFAL au 31/12/2013



Source : élaboré par nous même

Synthèse :

La pyramide d'ancienneté représente la répartition par sexe et l'ancienneté de la population à un instant donné. Elle est constituée de deux histogrammes juxtaposés, un pour chaque sexe (par convention, les hommes à gauche et les femmes à droite), où les effectifs sont portés horizontalement et les années verticalement.

Le personnel d'AGEFAL, est relativement nouveau car plus de 50% de l'effectif ont une ancienneté de moins de 5 ans dans l'entreprise.

Même s'il existe une cohérence entre la pyramide des âges et la pyramide d'ancienneté, il faut bien les distinguer. Cette pyramide rend compte de l'ancienneté des employés dans l'entreprise.

Les pyramides des anciennetés d'AGEFAL prennent la forme de « poire écrasée », la seule différence est celle du nombre d'effectif qui augmente d'une année à une autre, dans ce cas on va analyser celle de 2013.

La base de la pyramide compte une proportion importante soit 111 agents représentant près de 50% des salaires avec 5ans d'ancienneté, et cela est dû à un rajeunissement des recrutements.

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

48 agents soit 21% des salariés ont entre 6 à 10 ans d'ancienneté, et 29% ont plus de 10 ans d'ancienneté totalisant 66 salariés.

On peut présenter l'effectif de l'entreprise comme étant jeune et donc peu expérimentée entraînant des charges de formation relativement importantes.

Notre intérêt pour l'ancienneté de l'entreprise témoigne que celle-ci est faible dû au fait que AGEFAL est une filiale nouvellement créée par le groupe SNTR.

1.2.4 Connaître les sexes

La connaissance du sexe présente également un intérêt certain du fait de l'importance de la réglementation relative au travail, d'une part, et à l'égalité professionnelle, d'autre part.⁴⁰

On indiquera dans ce tableau la répartition des effectifs selon le type de contrat de travail et les catégories socioprofessionnelles.

Tableau: N°12. REPARTITION DE L'FFECTIF PAR CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE ET PAR SEXE- MARS 2013

UNITES	HOMMES	FEMMES	TOTAL
ADMINISTRATIF	58	36	94
CADRE	30	30	60
MAITRISE	7	5	12
EXECUTION	21	1	22
COMMERCIAL	97	34	131
CADRE	95	34	129
MAITRISE	0	0	0
EXECUTION	2	0	2
TOTAL	155	70	225

Source : AGEFAL/DRHM

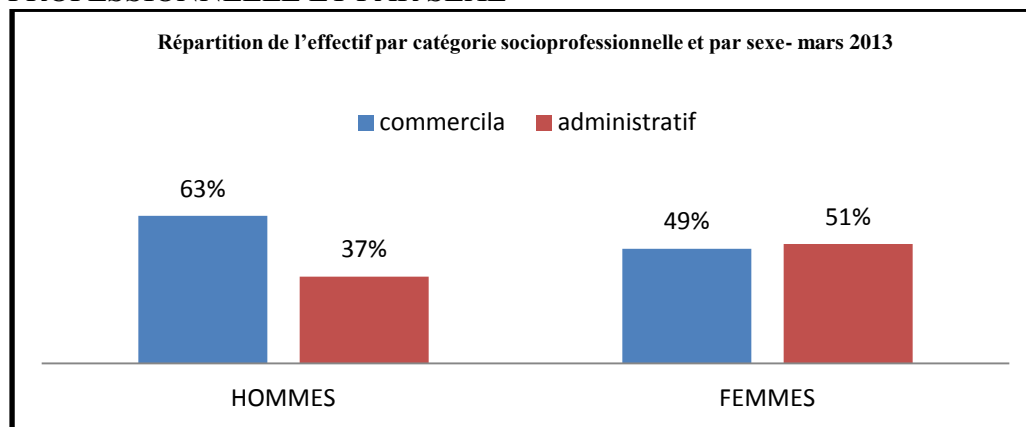
⁴⁰ PERETTI. Op.cit.

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

Il y a un effectif total de 225 agents qui sont affectés dans différents services. 155 agents de sont de sexe masculin, dont 58 soit 37% appartiennent au collectif administratif et 97 soit 63% au commercial.

70 de sexe féminin, dont 36 agents soit 51% sont dans le collectif administratif et 34 agents soit 49% appartiennent au collectif commercial.

Schéma: N°20. REPARTITION DE L'EFFECTIF PAR FAMILLE PROFESSIONNELLE ET PAR SEXE



Source : sources : élaboré par nous même

Le tableau suivant porte sur l'effectif global sous contrat de travail avec l'entreprise.

Tableau: N°13.REPARTITION DE L'EFFECTIF GLOBAL PAR SEXE

CSP Unités	A G E F A L		%	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
CADRE	125	64	81	92
MATRISE	7	5	4	7
EXECUTION	23	1	15	1
TOTAL	155	70	69	31
	225		100	

Source : AGEFAL/DRHM

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

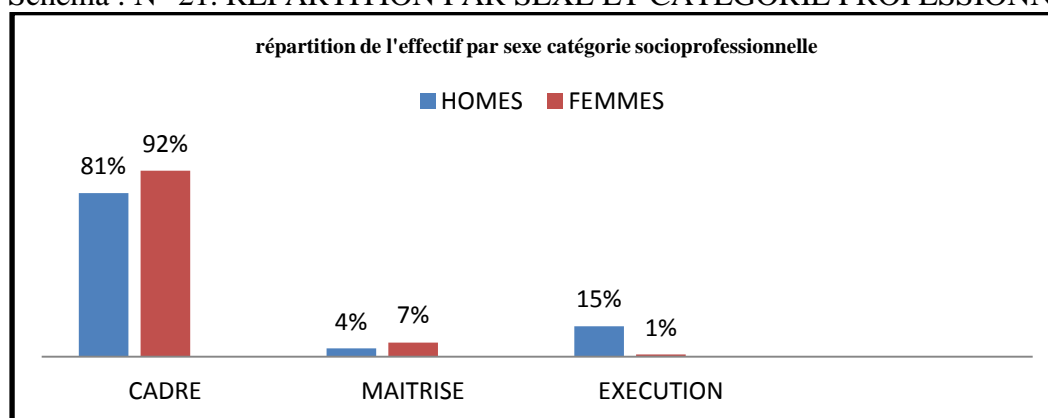
L'interprétation de ce tableau révèle que, 155 agents (69 %) sont de sexe Masculin, répartis entre 125 cadres (81%), 7 agents de maîtrise (7%), et 23 agents d'exécution (23%).

Par contre 70 agents (31 %) sont de sexe féminin, répartis entre 64 cadres (92%), 5 agents de maîtrise (7%), et 1 agent d'exécution (1%).

On remarque que dans cette Société il y a plus d'hommes que de femmes.

La figure ci -dessous consiste à faire une analyse de la répartition du personnel d'AGEFAL par sexe et catégories professionnelles.

Schéma : N° 21. REPARTITION PAR SEXE ET CATEGORIE PROFESSIONNELLE



Source : élaboré par nous même

La répartition du personnel présente deux (02) collectifs, administratif et commercial, qui comportent trois catégories socioprofessionnelles (cadre, maîtrise, exécution).

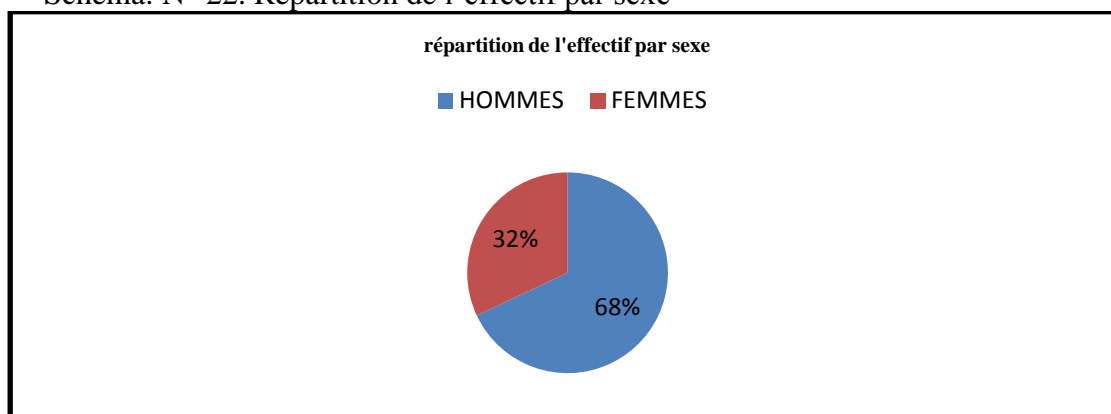
Au regard des données de l'analyse, on remarque un effectif très élevé dans ce collectif commercial avec 313 agents dont 129 cadre répartis entre 95 hommes et 34 femmes et exécution 2 hommes.

Le collectif administratif d'AGEFAL compte 94 agents dont 60 cadres répartis entre 30 hommes et 30 femmes, 12 agents de maîtrise entre 7 hommes et 5 femmes, et 22 agents exécutions répartis entre 21 hommes et une seule femme.

Il convient de noter que sur 225 agents, 155 sont de sexe masculin soit environ 68% et 70 agents de sexe féminin soit 32% de l'effectif total.

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

Schéma: N° 22. Répartition de l'effectif par sexe



Source : élaboré par nous même

1.2.5 La répartition selon la nationalité

Pour l'entreprise AGEFAL la totalité de l'effectif est de nationalité algérienne.

SECTION 2 : LA CONNAISSANCE QUALITATIVE DE L'EFFECTIF

Cette connaissance est relative aux catégories socioprofessionnelles, postes et compétences de l'entreprise.

1. CONNAITRE LES CATEGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES

Il s'agit de déterminer les différentes catégories socioprofessionnelles qui composent l'entreprise, identifier les différents types notamment le personnel d'encadrement, maîtrise et exécution.

Il est intéressant, après avoir analysé la structure de qualification, de suivre son évolution d'une année sur l'autre.

Tableau: N° 14. EFFECTIF PAR CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE /MARS 2013

	CADRE	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL
ADMINISTRATIF	60	12	22	94
COMMERCIAL	129	0	2	131
TOTAL	189	12	24	225

Source : AGEFAL/DRHM

2. CONNAITRE LES POSTES ET LEURS PROFILS

Le poste de travail identifie avec ses qualifications prôpre une situation de travail individuelle et localisé. Il existe en général une personne par poste de travail : « *c’est une situation de travail, entièrement définie par l’organisation quant à son lieu d’exercice, son contenu et ses modalités d’exécutions indépendamment de son titulaire.*⁴¹ » (Donnadieu G., Denimal P, Classification-Qualification, 1994)

Un poste de travail peut être tout d’abord décrit en termes d’activité. Cette description exprime la façon concrète dont une personne doit s’y prendre pour effectuer chacune de ses missions. Ceci se traduit par une fiche de poste(ou fiche de fonction, fiche d’emploi).

Aboutir à la description du poste peut se faire de différentes manières :

- De longs entretiens avec le titulaire du poste,
- L’analyse par un tiers d’une journée de travail,
- Un inventaire écrit des activités effectuées par l’intéressé lui-même et/ou une analyse documentaire.

Ces méthodes, relevant de l’observation directe ou de l’auto description, ne sont pas exclusives l’une de l’autre. Il est même recommandé de commencer par l’auto description et de confirmer par des échanges avec un tiers. Le choix de la méthode dépend des moyens que possède l’entreprise et du temps qu’elle s’y prête à accorder.

À partir de la fiche de poste, le profil du poste peut être déterminé. Il permet de connaître les exigences de qualification requises et se traduit en termes de niveau de formation (savoir), de niveau d’expérience (savoir faire) et des qualités personnelles (savoir être). Ces trois caractéristiques doivent être analysées en fonction des contraintes du poste et de son environnement.

Afin que chaque fiche de poste puisse contenir les mêmes grands thèmes, la première étape consiste donc à recenser ceux qui sont communs à tous les postes. Puis, à l’intérieur de ces grands thèmes, les caractéristiques de tous les postes, même si certaines n’auront pas d’utilité dans certain postes, il y’a lieu de les lister, ce qui permettra d’avoir un référentiel commun de tous les profils de postes de l’entreprise.

⁴¹ Donnadieu G., Denimal P, 1994, Classification-Qualification : de l’évaluation des emplois à la gestion des compétences, édition Liaisons. Paris

L’analyse du profil est complètement corrélée à l’élaboration d’une fiche de poste. Elle permettra d’évaluer la personne dans le poste et de mesurer les écarts par rapport au profil requis. Elle servira également de base de recrutement en interne comme en externe.

C’est grâce au profil de poste que la DRH bâtit une grille d’évaluation et d’analyse des écarts entre le profil du poste et celui de son titulaire. L’analyse de ces écarts permettra de mettre en place des politiques de gestion de Ressources Humaines visant à les réduire⁴².

3. L’ANALYSE DU POSTE

L’analyse du poste constitue l’étape de base incontournable de la mise en place de la GPEC. En effet, elle doit reposer sur le travail réel effectué par les salariés et non pas sur une vision théorique ou idéale (travail prescrit) de ce que devrait être le travail de chaque salarié dans l’entreprise.

Cette description de poste, sur laquelle s’appuie toute la GPEC, ne doit pas être négligée. À cet effet, une communication spécifique, dans laquelle la Direction doit s’investir. Celle-ci alliée à un management participatif sont des facteurs favorables à la réussite de cette étape.

L’objectif de cette étape est double :

- Connaître les emplois existants dans l’entreprise, quantitativement et qualitativement ;
- Hiérarchiser et classer les emplois dans l’organisation.

Cette étape présente deux difficultés majeures. Il peut y avoir une grande différence entre ce qui est déclaré par le salarié et son travail réel. Pour ce faire il suffit soit de former les salariés à ce travail, soit de les aider à l’effectuer grâce à un tiers. Le suivi et la mise à jour de ces emplois doivent être effectués annuellement.

L’analyse du poste est finalisée par une fiche de poste. Dans le cas d’AGEFAL elle est formalisée de la manière suivante :

⁴² KERLAN, Françoise, 2012, Guide pour la GPEC, Editions d'Organisation. Paris.

**Chapitre III : DEMARCHE D’EVALUATION ET PROPOSITION D’UN
MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR**

Fiche de poste : cadre commercial

AGEFAL	ORGANISATION FICHES DE POSTE	Edition : N° 01
		Révision: (00)
F.P N°.....		Date :
		Page

1-Définition du poste	Cadre Commercial
2-Exigences du poste	<p>2.1 Qualification de base : Licence Sciences Economiques / Commerce.</p> <p>2.2 Expérience nécessaire : 3 ans.</p> <p>2.3 Aptitudes au poste : Sens de responsabilité, un bon contact avec le personnel et les clients (accueil, disponibilité et dynamisme).</p>
3- Missions et Responsabilités	<p>3.1 Missions principales</p> <ul style="list-style-type: none"> - atteindre des objectifs qui lui sont assignés, - prospecter le marché et acquérir de nouveaux clients. - communiquer les commandes à l’agence régionale, - l’établissement des feuilles de route, - la facturation, - recouvrement des créances, - représenter l’AGEF localement, <p>3.2 Missions secondaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - suivi du Fret, - recrutement des Affrétés
4- Rattachement	<p>4.1 Hiérarchique : Directeur de l’AGEF</p> <p>4.2 Fonctionnel : Direction régionale de l’AGEF S/OUEST</p>
5-Habilitations	Signatures autorisées :
6 Obligations	Le visa atteste que l’intéressé : a pris connaissance de sa fiche de poste S’engage à respecter la confidentialité

Source : AGEFAL/DRHM

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

Fiche de poste : Assistant Commercial

AGEFAL	ORGANISATION FICHES DE POSTE	Edition : N° 01
		Révision: (00)
F.P N°.....		Date :
		Page

1-Définition du poste	Assistant Commercial
2-Exigences du poste	<p>2.1 Qualification de base : Technicien Marketing 2.2 Expérience nécessaire : 1 an 2.3 Aptitudes au poste : Sens de responsabilité, un bon contact avec le personnel et les clients (accueil, disponibilité et dynamisme).</p>
3- Missions et Responsabilités	<p>3.1 Missions principales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablissement de la feuille de route - Suivi des déclarations d'expédition - Tenue du registre des déclarations d'expédition - Suivi planning Véhicules <p>3.2 Missions secondaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contact avec les clients en cas de difficultés
4- Rattachement	<p>4.1 Hiérarchique : Chef ACL 4.2 Fonctionnel : Direction AGEF S/OUEST</p>
5-Habilitations	Signatures autorisées :
6 Obligations	Le visa atteste que l'intéressé : a pris connaissance de sa fiche de poste S'engage à respecter la confidentialité

Source : AGEFAL/DRHM

Enfin, ces fiches de postes sont intégrées dans l'organisation de l'entreprise afin de déterminer la structure de qualification des salariés, elles été actualisé début de l'année 2013.

4. CONNAITRE LES EMPLOIS TYPES

La notion d’emploi type, désigne un ensemble de postes concrets qui présentent des proximités suffisantes - qu’il s’agisse de contenus d’activités que de compétences –pour être étudiés et considérés de façon globale. Ainsi, un poste appartient à un groupe d’emploi type s’il présente suffisamment de caractéristiques communes pour être tenu par un même individu. L’emploi type est un dénominateur commun (élément commun). Il s’agit de situations de travail qui factorisent généralement plusieurs postes de travail dans une organisation. La différence entre un poste et un emploi type réside dans le fait que si le poste a des activités communes avec l’emploi type, il présente des caractéristiques spécifiques provenant de l’environnement. De plus, à la différence de l’emploi type, le poste se définit précisément dans le temps et dans l’espace.

Lors de la création d’un référentiel d’emplois types, il n’est pas question d’entrer dans une description minutieuse du contenu de chacun d’eux. On se limitera aux grands thèmes qui les caractérisent et permettent d’anticiper leur évolution⁴³.

L’emploi type désigne « *un ensemble de situation de travail présentant des contenus d’activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupé par un même individu* » ce concept d’emploi-type a été développé par le Centre d’études et de recherche sur les qualifications (Cereq) en 1974, les postes contenus dans les mêmes emplois types ou métiers nécessitent ainsi les mêmes compétences.⁴⁴

1.2.5L’élaboration d’un référentiel d’emplois types

L’objectif de la création d’un référentiel d’emplois types est de mettre en place une approche collective et prospective de la gestion des emplois. Elle servira également à la gestion du recrutement, de la mobilité et de la formation de l’entreprise⁴⁵.

Les emplois types peuvent être répertoriés en trois sous catégories :

Les emplois clés : ils ne sont pas forcément nombreux, mais ils sont indispensables au fonctionnement de l’entreprise. Leur suppression mettrait en jeu la survie de l’entreprise.

⁴³ COHEN-HAEGEL.op.cit

⁴⁴ HINLEY David, APARISI Peggy, 2007, GPEC et PSE, Editions d’Organisation. Paris

⁴⁵ COHEN-HAEGEL.op.cit

- **Les emplois sensibles** : leur contenu est en perpétuelle évolution.
(Susceptibles de modifications ou de transformations à moyen terme).
- **Les emplois cibles** : il s'agit d'emplois dont la configuration souhaitée est projetée à un horizon bien déterminé.

L'objectif de la mise en place d'un référentiel d'emplois types est d'effectuer une veille pour essayer d'anticiper leur évolution. La finalité de ce référentiel étant l'anticipation, il est utile de pouvoir répondre aux trois questions suivantes :

- Comment vont évoluer les emplois existants ?
- Quels emplois nouveaux vont émerger ?
- Quels emplois vont disparaître ?

Un référentiel d'emplois types doit être exploitable, c'est-à-dire qu'il doit être simple. S'il est trop complexe, l'outil ne sera rapidement plus utilisé.

Ainsi, les emplois types peuvent être définis en fonction des quatre dénominateurs communs suivants :

- **L'information** : le type et le mode de recueil, le traitement, la transmission et la création d'information sont répertoriés en fonction de chaque type d'emploi.
- **La technicité** : chaque emploi type est caractérisé par une mise en œuvre de technique spécifique. Par exemple l'outil informatique, etc.
- **La communication ou la structure relationnelle** : elle décrit les différents modes de communication du poste, c'est-à-dire les interlocuteurs et les types d'échanges que les postes mettent en jeu
- **la contribution économique** : il s'agit des indicateurs de performance (productivité, coûts, délais, qualité...) et de la contribution de ces postes sur les résultats de l'organisation. En d'autres termes seront décrits le sens et les objectifs de l'emploi ainsi que sa contribution spécifique à l'organisation.

L'ensemble des emplois types est répertorié dans une base de référence qui peut prendre différentes appellations : nomenclatures des métiers, répertoires des emplois types, répertoires des métiers, emplois repères, situations professionnelles modèles, etc. cette base doit être mise à jour et analysée chaque année.

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

La définition des emplois au niveau d'AGEFAL permet ainsi d'opérer des regroupements, et donc d'identifier les proximités qui existent entre les activités des différents emplois et mettre en place un répertoire des emplois.

Dés lors, on peut faire des regroupements par catégorie socioprofessionnelles, dans lesquelles on trouve les emplois qui s'inscrivent dans le même champ d'activité ou qui correspondent soit à une même finalité professionnelle, soit à une même technicité.

La méthode à utiliser pour construire le référentiel suivant consiste en une analyse directe par l'observation des activités, l'utilisation de questionnaires remis aux salariés, des entretiens avec les responsables des ressources humaines et les représentants du personnel.⁴⁶

Tableau 15: Nomenclatures des métiers

Catégorie	Niveau	Postes de Travail
EXECUTION	E1	*Femme de Ménage *Agent Polyvalent
	E2	*Agent de Sécurité *Chauffeur VL *Magasinier *Aide Archiviste
	E3	*Standardiste *Correspondant Social *Agent Commercial CF
MAITRISE	M1	*Acheteur Démarcheur *Assistant Commercial CF *Assistante de Direction (PDG) *Assistante de Direction
	M2	*Convoyeur *Assistant RH *Aide Comptable *Assistant Commercial Région
	M3	*Chef de Parc *Responsable BOG *Comptable
CADRE	C1	*Permanencier *Cadre Commercial Niveau TS
	C2	*Cadre RH *Cadre Financier et Comptable *Cadre Commercial Région

⁴⁶ HINLEY David, APARISI Peggy op.cit.

Chapitre III : DEMARCHE D’EVALUATION ET PROPOSITION D’UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

		*Contrôleur de Gestion *Juriste *Correspondant Informatique *Auditeur
	C3	*Responsable MG
		*Responsable RHM Région *Responsable FC *Responsable des Archives *Chef de CF *Cadre Commercial DG
	C4	*Responsable Affrètement-R *Chef de Service Commercial-R
	CS1	*Chef de Département Marketing *Chef de Département de l'Animation Commerciale *Chef de Département Grands Comptes *Chef de Département Affrètement
		*RMQ *Chargé de la Communication *Resp.Cellule Audit et Contrôle Gestion *Assistant Directeur Commercial
	CS2	*Chef de Projet *Directeur Régional

Source : AGEFAL/DRHM

5. CONNAITRE LES COMPETENCES

La compétence est une notion relative au personnel, la compétence est un processus de mise en œuvre de savoirs. Elle est une donnée dans la fonction Ressources Humaines et il existe de nombreux outils pour l'évaluer, la classer, et la développer. Elle est sans doute le concept le plus important de la GPEC.

5.1 Définitions

Parmi les nombreuses définitions⁴⁷ de la compétence, on peut en citer deux :

- celle de **Guy Le Boterf**, auteur de nombreux ouvrages sur le sujet. Selon lui, la compétence est une notion pluridimensionnelle qui se situe au carrefour des trois types de ressources :
 - les ressources mobilisées grâce à la biographie et la socialisation du sujet, que l'on peut dénommer **savoir-être** ;

⁴⁷ ALLÈGRE Claude Blanche, ANDÈRASSIAN Anne Élisabeth, 2008, Gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel, de boeck. Paris

- La **formation**, qui va donner une dimension cognitive à la compétence, que l’on peut dénommer **savoir** ;
- La situation professionnelle c'est-à-dire l’expérience de travail et les exigences de l’entreprise qui vont modeler la compétence, que l’on peut dénommer **savoir-faire**.
- pour le **Médef**, la compétence est davantage contingente à l’activité spécifique de l’entreprise. Il s’agit d’ « *une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d’expérience et de comportements mobilisés dans un contexte précis ; elle se constate en situation et dans l’action* ».

5.2 Référentiel des compétences

Les démarches compétences et la GPEC comportent un volet instrumental construit autour de trois axes⁴⁸ :

- la définition de référentiels qui spécifient et ordonnent les compétences attendues par l’entreprise. Celles-ci sont décrites au travers d’analyses des activités de travail ;
- l’évaluation des compétences détenues par l’individu au regard de celles qui sont requises dans le référentiel. Ce positionnement a généralement lieu lors d’un entretien professionnel avec le responsable hiérarchique ;
- des actions de formation associées au plan de formation qui est une déclinaison de la stratégie qui permettent l’acquisition, la transmission et la mutualisation des savoirs.

Le référentiel des compétences est un « *inventaire de compétences techniques, comportementales nécessaires pour exercer une fonction et une compétence à un niveau requis dans les fonctionnalités de l’entreprise* »⁴⁹.

Les référentiels de compétences servent à désigner les compétences requises pour chaque emploi. Il se présente sous la forme de listes de compétences, plus ou moins détaillées, en général organisées en fonction des activités de l’emploi. Ils sont devenus aujourd’hui les outils incontournables de toutes les démarches de management de compétences. Ils apparaissent en effet comme indispensable à la fois pour identifier et pour évaluer les

⁴⁸ DEJOUX Cécile, 2008, Gestion des compétences et GPEC, Dunod. Paris

⁴⁹ ALLÈGRE Claude Blanche, ANDÈRASSIAN Anne Élisabeth, 2008, Gestion des ressources humaines valeur de l’immatériel, de boeck. Paris

compétences attendues pour chaque emploi. Leur élaboration ainsi que leur usage soulèvent néanmoins certains problèmes⁵⁰.

5.3 Difficultés d’élaboration

La généralisation des référentiels de compétences ne s’accompagne en rien d’une standardisation : de même qu’il n’existe pas de définition universelle de la compétence, il n’existe pas de référentiel type. Il est possible néanmoins de repérer des points communs à la plupart des référentiels utilisés.

L’élaboration des référentiels, largement fondée sur l’analyse du travail, est moins simple qu’il n’y paraît. Deux problèmes complémentaires se posent :

- celui du langage disponible pour nommer chaque compétence : il s’agit en effet de se mettre d’accord sur ce qui peut prêter à interprétation en fonction de celui qui l’utilisera dans un contexte donné. Il s’agit précisément de limiter au maximum la possibilité d’interprétation.
- Celui de l’usage qui sera fait du référentiel, car on peut imaginer que les besoins de l’utilisateur seront différents selon qu’il s’agit d’un formateur ou d’un recruteur pour l’emploi correspondant au référentiel, ou bien du supérieur hiérarchique chargé de l’évaluation annuelle de son collaborateur.

La mise en place d’un référentiel des compétences demande une vigilance sur un certain nombre de points à savoir :

- la formulation des compétences, déduite de l’activité, doit privilégier la précision (verbe d’action).
- le référentiel des compétences doit se limiter aux activités et/ou aux tâches les plus importantes, et ce, afin de disposer d’un référentiel opérationnel qui prend la forme d’une fiche. En effet, un document exhaustif, qui inclurait toutes les compétences nécessaires à la tenue d’un poste par un salarié, serait inutilisable.
- Le niveau de maîtrise des compétences requises pour un emploi type doit être précisément identifié. Il est donc nécessaire de déterminer probablement des

⁵⁰ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, 2007, Gestion des Ressources Humaines, DUNOD. Paris

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

niveaux applicables à chaque domaine de compétences, puis d'identifier le niveau de maîtrise requis pour chaque compétence du référentiel.

Quatre niveaux de mesure de compétence peuvent être distingués

- **Niveau1** : maîtrise du vocabulaire.
- **Niveau2** : capacité à mettre en œuvre partiellement cette compétence.
- **Niveau3** : capacité à mettre en œuvre complètement cette compétence, de façon autonome.
- **Niveau 4** : correspond à une réelle expertise.

Cette méthode de mesure des niveaux présente l'avantage de pouvoir visualiser les écarts entre les compétences requises pour l'emploi et celles acquises par le salarié.

Ces compétences sont recensées et leurs évolutions analysées en fonction des niveaux de qualifications, des différents métiers, puis de l'organisation dans sa globalité⁵¹.

Au sein d'AGEFAL le référentiel de compétences pour un cadre commercial et son assistant se présente comme suit :

⁵¹ ALLÈGRE. Op.cit.

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

Un cadre commercial doit être capable d'assurer :

POSTE : CADRE COMMERCIAL	
Domaine de compétence	Unités de compétence
Achat fret et affrètement	Connaitre les différents types de fret
Achat fret et affrètement	Connaitre les différents types de camions
Achat fret et affrètement	Elabore un contrat d'affrètement
Achat fret et affrètement	Sélectionne les moyens en fonction de la demande
Achat fret et affrètement	Suivre les opérations en amont et en aval
Achat fret et affrètement	Négocier l'achat de fret
Achat fret et affrètement	Mettre en place des procédures de l'achat fret et affrètement
Service à la clientèle	Réceptionner la clientèle, écouter et prendre en charge leurs doléances
Service à la clientèle	Proposer des solutions
Planification	Organiser des visites clients
Planification	Anticiper la fin des contrats clients en vue de renouvellement
Commercial	Tenir le registre des déclarations d'expédition
Commercial	Elaborer la feuille de route et la contrôler
Commercial	Saisir les données commerciales dans le logiciel
Commercial	Suivre les réalisations des transports
Commercial	Coordonner les opérations de transport
Commercial	Suivre les grands comptes
Commercial	Développer le portefeuille client
Commercial	Taxer, facturer les prestations réalisées
Commercial	Recouvrer les créances
Marketing	Prospecter le marché
Marketing	Mener des enquêtes marketing
Marketing	Mettre en valeur le label de l'entreprise
Marketing	Entreprendre des actions marketing
Marketing	Diagnostiquer le marché et son évolution
Marketing	Elaborer un questionnaire étude de marché
Communication	Etre à l'écoute du client
Communication	Communiquer les tarifs
Communication	Suivre les indicateurs de gestion et communiquer l'information
Communication	Communiquer sur le service et la valeur ajoutée

Source : AGEFAL/DRHM

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

Les compétences à mettre en œuvre pour un assistant commercial sont :

POSTE : ASSISTANT COMMERCIAL	
Domaine de compétence	Unités de compétence
commercial	Etablissement de la feuille de route
Achat fret et affrètement	Suivi des déclarations d'expédition
Communication	Tenue du registre des déclarations d'expédition
Achat fret et affrètement	Suivi planning véhicules
Communication	Contact avec les clients en cas de difficultés

Source : AGEFAL/DRHM

5.4 Diagnostic des compétences

La GPEC nécessite de mener une réflexion stratégique sur les compétences disponibles dans l'entreprise. L'analyse des écarts entre les compétences maîtrisées et non maîtrisées permettra de déterminer les besoins en formation pour la mise à niveau.

L'entretien annuel et l'analyse des postes permettent de réaliser un état des lieux sur les compétences existantes dans l'entreprise. Ce diagnostic s'avère indispensable.

Les entretiens d'évaluation sont un instrument majeur de la GPEC. Il s'agit d'une rencontre formelle et préparée entre le salarié et le responsable hiérarchique. On peut aussi le définir comme un entretien professionnel, un dialogue entre le salarié et sa hiérarchie.

L'entretien met en avant les compétences acquises et les besoins de compétences soulevés par le salarié. Durant cet entretien on évoque les actions de formations pour développer le niveau des compétences, acquérir de nouvelles connaissances et/ou savoir faire requis. L'ensemble des données collectées et synthétisées permettent d'obtenir des informations collectives sur les compétences disponibles au sein de l'entreprise. Les collaborateurs peuvent ainsi bénéficier de plans d'accompagnement personnalisés.

C'est généralement l'occasion d'évaluer et de s'intéresser au développement des compétences du collaborateur. Un échange se réalise autour des thèmes suivants :

- l'évaluation des compétences et des résultats obtenus ;
- l'identification d'objectifs pour améliorer ses compétences ;

Chapitre III : DEMARCHE D’EVALUATION ET PROPOSITION D’UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

- les souhaits d’évolution et de mobilité avec une réflexion sur les compétences requises ;
- les choix de formation dans une logique de développement des compétences.

On obtient également des informations sur les compétences en présence, à partir de l’analyse des postes et ce en recensant les habiletés, les aptitudes et les connaissances nécessaires à l’exécution des tâches. Cette méthode est choisie pour les tâches les plus souvent réalisées, les plus importantes et les plus difficiles à entreprendre. Elle se réalise, le plus souvent, dans le cadre d’entretiens de groupe avec les personnes concernées par le métier évalué. Celles-ci explicitent le contexte, la fréquence, les étapes servant à la réalisation des tâches accomplies et les facteurs de succès pour arriver au rendement prévu.

L’analyse des écarts permet de déterminer les besoins en compétences. Cette phase de l’étape prévisionnelle est essentielle pour décider avec précision et cohérence quelles seront les actions de développement des compétences à mettre en place. En résumé l’analyse des écarts entre les compétences maîtrisées et non maîtrisées doit amener à établir des plans d’action avec des corrections adaptées dans le temps.

L’évaluation des compétences doit être menée en continu afin de procéder aux ajustements nécessaires. Elles font partie de la réflexion stratégique conduite par les dirigeants et dont les ressources humaines deviennent un élément incontournable.

L’évaluation des compétences peut se faire selon des situations distinctes :

- lors des évaluations annuelles, certaines entreprises pratiquent parfois deux évaluations :

- l’une à vocation quantitative, centrée sur les résultats obtenus ;
- l’autre, plus qualitative articulée autour du repérage des actions de formation et de mobilité à mener dans une perspective de développement des compétences ;

– lors d’un recrutement, sur la création d’un poste ou son remplacement, il est important de définir les compétences attendues ainsi que leurs niveaux. Dans les systèmes antérieurs fondés uniquement sur les qualifications, la fiche de poste récapitulait le contenu des tâches à effectuer, le niveau hiérarchique, le contexte de travail matériel et relationnel. Dans un processus de GPEC, le référentiel de compétences peut proposer une synthèse

des compétences nécessaires lors de la prise de poste, il joue ainsi le rôle de la fiche de poste.

Pour l’entreprise, l’évaluation des compétences est l’instrumentation nécessaire à la mise en œuvre de la GPEC. Les entretiens lui permettent de repérer les compétences et favoriser leur développement, de valoriser et professionnaliser les métiers, de motiver et fidéliser tout en renforçant son attractivité⁵².

La mesure des écarts est double : écarts qualitatifs et écarts quantitatifs.⁵³

➤ **Les écarts quantitatifs**

Les écarts sont déterminés numériquement, et ce, en termes de qualifications, de poste, de métiers, et de compétences.

➤ **Les écarts qualitatifs**

La mesure des écarts qualitatifs, c'est-à-dire principalement en termes de compétences comprend une double dimension :

- **Collective** : il s’agit d’intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l’emploi à moyen terme d’un point de vue qualitatif.
- **Individuelle** : connaître pour chaque salarié les compétences à acquérir pour s’adapter aux évolutions de l’entreprise.

5.4 Evaluation des compétences du personnel AGEFAL

On a choisi d’évaluer les compétences clés, les compétences utiles dont AGEFAL a besoin pour atteindre ses objectifs.

L’évaluation des compétences permet à l’entreprise de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations et de définir un plan de formation. Réalisé en interne par la Direction des Ressources Humaines et moyens (DRHM), selon des étapes bien précises, l’évaluation annuelle des compétences est décidée par la Direction Générale.

⁵² DEJOUX, op.cit.

⁵³ PERETTI. op.cit.

La fiche de poste est l'outil de base sur laquelle l'élaboration des référentiels de compétences de chaque poste de travail a été réalisée.

Les Responsables directs évaluateurs ont été initiés à la méthode d'évaluation au préalable par la DRHM pour rendre l'évaluation plus objective basée sur les critères de maîtrise de compétence plutôt que subjective basée sur la personne.

L'agent est évalué par rapport au niveau exigé pour chaque unité de compétence fixée dans son référentiel de compétence du poste qu'il occupe.

Les critères pris en compte pour l'évaluation sont : le savoir, ce que l'on sait, le savoir-faire : ce que l'on sait faire en situation de travail et le savoir-être, comment on se comporte en situation de travail.

Etapas de l'évaluation

- Planifier la campagne ;
- Valider la campagne par la DG ;
- Préparer la campagne et les évaluateurs ;
- Réaliser les évaluations ;
- Consolider les données ;
- Présenter les résultats.

On vous présentera l'évaluation deux postes d'encadrement commercial, et un exemple d'évaluation pour un assistant commercial à titre d'exemple, pour démontrer la grille d'évaluation des compétences, et c'est grâce à l'outil EXCEL quand n'a pu consolider les résultats de cette évaluation :

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

GRILLE D'EVALUATION DES COMPETENCES

NOM ET Prénom :

DATE D'EVALUATION : 30/04/2013

STRUCTURE :

POSTE : CADRE COMMERCIAL

Domaine de compétence	Unités de compétence	Niveau exigé dans la fonction	Degré d'implication exigé	Niveau et degré d'implication atteint par le titulaire ou le candidat		Ecart positif ou négatif	
				Niveau	Degré d'implication	Niveau	Degré d'implication
Achat fret et affrètement	Connaitre les différents types de fret	1 savoir élémentaire	2	1	2	0	0
Achat fret et affrètement	Connaitre les différents types de camions	1 savoir élémentaire	2	1	2	0	0
Achat fret et affrètement	Elaborer un contrat d'affrètement	2 utilisateurs	2	2	Pas concerné	0	0
Achat fret et affrètement	Sélectionner les moyens en fonction de la demande	3 professionnels	2	3	2	0	0
Achat fret et affrètement	Suivre les opérations en amont et en aval	4 généralistes	2	3	1	-1	-1
Achat fret et affrètement	Négocier l'achat de fret	5technicien	2	3	1	-2	-1
Achat fret et affrètement	Mettre en place des procédures de l'achat fret et affrètement	6 spécialiste	2	3	1	-3	-1
Service à la clientèle	Réceptionner la clientèle, écouter et prendre en charge	1 savoir élémentaire	2	1	1	0	-1

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

	leurs doléances						
Service à la clientèle	Proposer des solutions	3 professionnel	2	2	1	-1	-1
Planification	Organiser des visites clients	3 professionnel	2	2	1	-1	-1
Planification	Anticiper la fin des contrats clients en vue de renouvellement	3 professionnel	2	3	2	0	0
Commercial	Tenir le registre des déclarations d'expédition	1 savoir élémentaire	Pas concerné	1	Pas concerné	0	0
Commercial	Elaborer la feuille de route et la contrôler	1 savoir élémentaire	4	1	Pas concerné	0	0
Commercial	Saisir les données commerciales dans le logiciel	2 utilisateurs	4	0	Pas concerné	-2	0
Commercial	Suivre les réalisations des transports	2 utilisateurs	2	2	1	0	-1
Commercial	Coordonner les opérations de transport	2 utilisateurs	2	2	1	0	-1
Commercial	Suivre les grands comptes	3 professionnel	2	2	1	-1	-1
Commercial	Développer le portefeuille client	3 professionnel	2	2	1	-1	-1
Commercial	Taxer, facturer les prestations réalisées	4 généraliste	Pas concerné	2	Pas concerné	-2	0
Commercial	Recouvrer les créances	5 technicien	Pas concerné	3	Pas concerné	-2	0
Marketing	Prospecter le marché	3 professionnel	2	2	0	-1	-2

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

Marketing	Mener des enquêtes marketing	3 professionnel	Pas concerné	1	Pas concerné	-2	0
Marketing	Mettre en valeur le label de l'entreprise	4 généraliste	2	2	0	-2	-2
Marketing	Entreprendre des actions marketing	5 technicien	Pas concerné	2	Pas concerné	-3	0
Marketing	Diagnostiquer le marché et son évolution	6 spécialiste	2	2	0	-4	-2
Marketing	Elaborer un questionnaire étude de marché	7 expert	Pas concerné	3	Pas concerné	-4	0
Communication	Etre à l'écoute du client	1 savoir élémentaire	2	1	2	0	0
Communication	Communiquer les tarifs	1 savoir élémentaire	2	1	2	0	0
Communication	Suivre les indicateurs de gestion et communiquer l'information	2 utilisateur	2	2	2	0	0
Communication	Communiquer sur le service et la valeur ajoutée	3 professionnel	2	1	1	-1	-1

NOM de l'évaluateur

Analyse :

Beaucoup d'écarts négatifs de non maîtrise constatés dans : L'aspect marketing, Logiciel GESTFRET, Facturation. Reste que, ce dernier affiche une envie d'apprendre et une motivation dans son travail qui lui permettent de combler ce déficit dans l'avenir.

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

GRILLE D'EVALUATION DES COMPETENCES

NOM ET Prénom :

DATE D'EVALUATION 30/04/2013

STRUCTURE :

POSTE : CADRE COMMERCIAL							
Domaine de compétence	Unités de compétence	Niveau exigé dans la fonction	Degré d'implication exigé	Niveau et degré d'implication atteint par le titulaire ou le candidat		Ecart positif ou négatif	
				Niveau	Degré d'implication	Niveau	Degré d'implication
Achat fret et affrètement	Connaitre les différents types de fret	1 savoir élémentaire	2	1	2	0	0
Achat fret et affrètement	Connaitre les différents types de camions	1 savoir élémentaire	2	1	2	0	0
Achat fret et affrètement	Elabore un contrat d'affrètement	2 utilisateurs	2	1	1	-1	-1
Achat fret et affrètement	Sélectionne les moyens en fonction de la demande	3 professionnels	2	3	1	0	-1
Achat fret et affrètement	Suivre les opérations en amont et en aval	4 généralistes	2	4	2	0	0
Achat fret et	Négocier l'achat de	5technicien	2	4	0	-1	-2

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

affrètement	fret						
Achat fret et affrètement	Mettre en place des procédures de l'achat fret et affrètement	6 spécialiste	2	4	1	-2	-1
Service à la clientèle	Réceptionner la clientèle, écouter et prendre en charge leurs doléances	1 savoir élémentaire	2	1	1	0	-1
Service à la clientèle	Proposer des solutions	3 professionnel	2	3	1	0	-1
Planification	Organiser des visites clients	3 professionnel	2	2	0	-1	-2
Planification	Anticiper la fin des contrats clients en vue de renouvellement	3 professionnel	2	3	0	0	-2
Commercial	Tenir le registre des déclarations d'expédition	1 savoir élémentaire	Pas concerné	1	Pas concerné	0	0
Commercial	Elaborer la feuille de route et la contrôler	1 savoir élémentaire	4	1	Pas concerné	0	0
Commercial	Saisir les données commerciales dans	2 utilisateurs	4	0	Pas concerné	-2	0

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

	le logiciel						
Commercial	Suivre les réalisations des transports	2 utilisateurs	2	2	2	0	0
Commercial	Coordonner les opérations de transport	2 utilisateurs	2	2	1	0	-1
Commercial	Suivre les grands comptes	3 professionnel	2	1	0	-2	-2
Commercial	Développer le portefeuille client	3 professionnel	2	1	0	-2	-2
Commercial	Taxer, facturer les prestations réalisées	4 généraliste	Pas concerné	2	0	-2	-2
Commercial	Recouvrer les créances	5 technicien	2	2	0	-3	-2
Marketing	Prospecter le marché	3 professionnel	2	1	0	-2	-2
Marketing	Mener des enquêtes marketing	3 professionnel	Pas concerné	0	Pas concerné	-3	0
Marketing	Mettre en valeur le label de l'entreprise	4 généraliste	2	1	0	-3	-2
Marketing	Entreprendre des actions marketing	5 technicien	Pas concerné	0	Pas concerné	-5	0
Marketing	Diagnostiquer le marché et son	6 spécialiste	2	1	0	-5	-1

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

	évolution						
Marketing	Elaborer un questionnaire étude de marché	7 expert	Pas concerné	1	Pas concerné	-6	0
Communication	Etre à l'écoute du client	1 savoir élémentaire	2	1	1	0	-1
Communication	Communiquer les tarifs	1 savoir élémentaire	2	1	1	0	-1
Communication	Suivre les indicateurs de gestion et communiquer l'information	2 utilisateur	2	1	1	-1	-1
Communication	Communiquer sur le service et la valeur ajoutée	3 professionnel	2	2	1	-1	-1

Nom de l'évaluateur

Analyse :

Le degré d'implication dans ces tâches démontre que cet employé est désintéressé. Ancien agent possédant des reflexes anciens donne peu d'importance à l'apprentissage de nouvelles techniques.

Plusieurs compétences demandées non maîtrisées. Agent résistant aux changements ne convient pas au contact de la clientèle, il restera un bon technico-commercial.

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

GRILLE D'EVALUATION DES COMPETENCES

NOM ET Prénom :

DATE D'EVALUATION : 30/04/2013

STRUCTURE :

		POSTE : ASSISTANT COMMERCIAL					
Domaine de compétence	Unités de compétence	Niveau exigé dans la fonction	Degré d'implication exigé	Niveau et degré d'implication atteint par le titulaire ou le candidat		Ecart positif ou négatif	
				Niveau	Degré d'implication		
commercial	Etablissement de la feuille de route	1	2	0	1	-1	-1
Achat fret et affrètement	Suivi des déclarations d'expédition	1	2	0	1	-1	-1
Communication	Tenue du registre des déclarations d'expédition	1	2	0	0	-1	-2
Achat fret et affrètement	Suivi planning véhicules	1	2	0	0	-1	-2
Communication	Contact avec les clients en cas de difficultés	3	2	-3	0	-3	-2

Nom de l'évaluateur :

On notera que le concerné ne maîtrise pas la totalité des compétences. Par contre le degré d'implication est moyen dans le domaine commercial, et achat fret et affrètement tout dépend du domaine, pour ce qui concerne la communication le degré d'implication est faible

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

FICHE DE CONSOLIDATION ET ANALYSE DES DONNEES DE L'EVALUATION

UNITE DE COMPETENCE : cadre commercial	Niveau Exige	Niveau Atteint	Ecart	SIEGE	AGEF CENTRE	AGEF OUEST	AGEF EST	AGEF S/EST	AGEF S/OUEST	TOTAL
➤ Suivi de la facturation,	2	2	0		5	3	4	5	3	20
		1	-1				1	2		3
		0	-2							
➤ Suivi des encaissements et impayés	2	2	0		4	2	5	6	2	19
		1	-1		1	1		1	1	4
		0	-2							
➤ Etablissement de la feuille de route	1	1	0		5	3	4	7	3	23
		0	-1							
➤ Suivi des déclarations d'expédition	1	1	0		6	2	6	7	3	23
		0	-1							
➤ Tenue du registre des déclarations d'expédition	1	1	0		6	2	6	7	3	23
		0	-1							
➤ Suivi planning Véhicules	2	2	0		4	1	3	6	2	16
		1	-1		1	2	2	1		6
		0	-2						1	1
➤ Saisie sur micro	2	2	0		2	1	2	2		7
		1	-1		2	1		2	1	6
		0	-2		1	1	3	3	2	10
➤ Contact avec les clients en cas de difficultés	3	3	0		3	1	3	4		11
		2	-1				1			1
		1	-2		1	1	1	2	3	8
		0	-3		1	1		1		3

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

FICHE CONSOLIDATION ET ANALYSE DES DONNEES DE L'EVALUATION

UNITE DE COMPETENCE : assistant commercial	Niveau Exige	Niveau Atteint	Ecart	SIEGE	AGEF CENTRE	AGEF OUES T	AGE F EST	AGEF S/EST	AGEF S/OUES T	TOTAL
➤ Etablissement de la feuille de route	1	1	0		2	3	2	6	4	17
		0	-1							
➤ Suivi des déclarations d'expédition.	2	2	0		2	3	2	6	4	17
		1	-1							
		0	-2							
➤ Tenue du registre des déclarations d'expédition	2	2	0		2	3	2	6	4	17
		1	-1							
		0	-2							
➤ Suivi planning Véhicules	1	1	0		1	2	1	5	2	11
		0	-1		1	1	1	1	2	6
➤ Contact avec les clients en cas de difficultés	2	2	0				1	5		6
		1	-1		2	1		1	3	7
		0	-2			2	1		1	4

Source : élaboré par AGEFAL/DRHM et l'étudiant

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

FICHE CONSOLIDATION ET ANALYSE DES DONNEES DE L'EVALUATION

UNITE DE COMPETENCE : cadre commercial	Niveau Exige	Niveau Atteint	Ecart	SIEGE	AGEF CENTRE	AGEF OUEST	AGE F EST	AGEF S/EST	AGEF S/OUEST	TOTAL
➤ atteindre des objectifs qui lui sont assignés,	3	3	0		5		3	1		9
		2	-1		4		3	5	4	16
		1	-2		2				3	5
		0	-3				1			1
➤ prospecter le marché et acquérir de nouveaux clients..	2	2	0		5		3	6	3	17
		1	-1		5		3		3	11
		0	-2		1		1		1	3
➤ communiquer les commandes à l'agence régionale,	2	2	0		9		7	6	4	26
		1	-1		2				3	5
		0	-2							
➤ l'établissement des feuilles de route	1	1	0		8		6	6	7	27
		0	-1		3		1			4
➤ la facturation,	1	1	0		10		6	6	7	29
		0	-1		1		1			2
➤ recouvrement des créances,	2	2	0		7		6	5	5	23
		1	-1		3		1	1	2	7
		0	-2		1					1
➤ représenter l'AGEF localement	1	1	0		10		7	6	7	30
		0	-1		1					1
➤ suivi du Fret,	2	2	0		8		4	6	6	24
		1	-1		3		2		1	6
		0	-2				1			1
➤ recrutement des Affrétés	2	2	0		6		2	6	3	17
		1	-1		4		4		4	12
		0	-2		1		1			2

Source : élaboré par AGEFAL/DRH et étudiant

Tableau16. Résultat de l'évaluation des Compétences

COLLECTIFS	DOMAINE DE COMPETENCE	COMPETENCE MAITRISEE	COMPETENCE NECESSITANT DE L'AIDE	COMPETENCE NON MAITRISEE	ECART
PRODUCTION	ACHAT FRET ET AFFRETEMENT	38%	21%	41%	↓
	SERVICE A LA CLIENTELE SAV	60%	21%	19%	↑
	PLANIFICATION	35%	30%	35%	=
	COMMERCIAL	39%	36%	25%	↑
	MARKETING	6%	24%	70%	↓
	COMMUNICATION	28%	32%	40%	↓
	FINANCES	35%	32%	33%	=
	GESTION RELATION CLIENTS	30%	41%	29%	=
SOUTIEN	RESSOURCES HUMAINES	60%	20%	20%	↑
	COMPTABILITE	80%	14%	06%	↑
	JURIDIQUE/ASSURANCES	40%	20%	40%	=
	MOYENS GENERAUX	35%	35%	30%	↓

Source : élaboré par DRHM AGEFAL et étudiant

CARTOGRAPHIE DES COMPETENCES DU COLLECTIF COMMERCIAL

DOMAINES DE COMPETENCES	Niveau atteint	Cadre commercial	Assistant commercial	Chef de service commercial	Chef de centre de fret		+	=	-
ACHAT FRET ET AFFRETEMENT	MAITRISE +								
	DEM. AIDE =								
	NON MAITRISE -								
SERVICE A LA CLIENTELE	+								
	=								
	-								
PLANIFICATION	+								
	=								
	-								
COMMERCIAL	+								
	=								
	-								
MARKETING	+								
	=								
	-								
COMMUNICATION	+								
	=								
	-								
FINANCES	+								
	=								
	-								
GESTION DE LA RELATION CLIENTELES	+								
	=								
	-								

Source : élaboré par DRHM AGEFAL et étudiant

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

L'évaluation des compétences a touché 203 agents soit 90% de l'effectif enregistré au 31/03/2013, réparti par collectif comme suit :

- Commercial : **138** agents, soit **68%** de l'effectif évalué ;
- Soutien : **68** agents, soit **32%** de l'effectif évalué.

Pour synthétiser l'évaluation des compétences on présente les résultats sous forme de cartographie des compétences du collectif commercial. La cartographie révèle que :

- les domaines de compétence maîtrisée par le collectif commercial sont : le service à la clientèle et le savoir faire commercial ;
- les domaines de compétence qui demande de l'aide sont : planification, finance, gestion de la relation clientèle ;
- enfin les domaines de compétence non maîtrisée par le collectif commercial sont : achat fret et affrètement, marketing, communication.

Synthèse de l'évaluation

Collectif Commercial :

Les commerciaux possèdent un éventail de compétences qui leur permet d'exercer leur activité beaucoup plus dans **l'administration des ventes**. Ceci s'explique par les résultats affichés.

La majorité soit 60 % parvient à maîtriser le domaine « **service à la clientèle** ». C'est à dire tout ce qui se rapporte à la relation de l'après-vente.

Aussi l'analyse met en évidence la capacité des commerciaux à planifier leurs actions malgré les insuffisances. Cette compétence demande toutefois de l'aide.

Les écarts ne sont pas significatifs en matière **de finances et gestion de la relation client en amont**. On relève à cet effet que 1/3 des commerciaux ne maîtrisent pas ces domaines.

On a observé des écarts négatifs de non maîtrise au niveau de deux domaines de compétences, à savoir : **le Marketing et la Communication**. En effet un grand nombre de commerciaux ne maîtrisent pas les techniques de Marketing et trouvent des difficultés

Chapitre III : DEMARCHE D’EVALUATION ET PROPOSITION D’UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

de communication dans la vente du fret, négociation et contact. Le traitement des réclamations clients le confirme. Un constat est fait d’ailleurs par les responsables à travers :

- la capacité à lire et comprendre les procédures et notes ;
- la qualité de l’expression écrite ;
- la maîtrise de l’expression orale.

Collectif Soutien :

Les données récoltées des résultats de l’évaluation des compétences des fonctions de soutien révèlent que les deux domaines importants sur lesquels AGEFAL s’appuie sont **Les Ressources Humaines et finances, comptabilité** puisque en termes d’efficacité, ces résultats convergent vers le même constat positif.

En effet, il signifie que des efforts ont été consentis pour mettre une base de compétences solide qui a été consolidée par les expériences vécues et par les actions de développement des acquis et des compétences du personnel.

Par ailleurs, on dénote des faiblesses dans le domaine **juridique/assurance et moyens généraux**.

Ces difficultés réelles n’empêchent pas la continuité de l’activité malgré les situations complexes. Ces agents recherchent toujours des solutions pour palier à l’urgence.

6. Le plan de formation

Le plan de formation correspond à l’ensemble des actions de formation, que l’employeur décide de faire suivre à ses salariés en fonction des objectifs de développement qu’il a définis.⁵⁴

L’employeur a l’obligation d’assurer l’adaptation de ses salariés à leur poste de travail et à l’évolution de leur emploi. Ces actions de formation constituent un temps de travail, elles sont réalisées pendant le temps de travail et donnent lieu au maintien de la rémunération par l’entreprise.⁵⁵

⁵⁴ GRESILLON Annabelle, BERNIER Philippe, 2011, optimiser les entretiens de compétences, Dunod. Paris

⁵⁵ GRESILLON, BERNIER, ibid.

L'Agence de Gestion du fret d'Algérie (AGEFAL) a consenti ces dernières années une partie importante de l'investissement de l'Entreprise à la formation de son personnel et à l'amélioration des conditions de travail.

Le plan de formation 2013 a été confectionné sur la base des besoins exprimés par les différentes structures de l'entreprise, mais également, des données relevées de l'analyse des écarts portés dans les résultats de l'évaluation des compétences.

2.1 Besoins exprimés par les structures

L'analyse des données exprimées par les AGEF Régionales et différentes structures au niveau central nous a permis d'obtenir une estimation des besoins collectifs de formation, liés à leurs activités et missions opérationnelles. Le tableau suivant illustre les résultats obtenus

Tableau: N° 17. EXPRESSION DES BESOINS FORMATION 2013

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

ACTIONS DE FORMATION DEMANDEES	%	SIEGE	CENTRE	OUEST	EST	SUD-EST	SUD-OUEST
MANAGEMENT STRATEGIQUE ET GESTION DES ENTREPRISES	17%				X		
DECLARATION ET SUIVI DES AVARIES	50%				X	X	X
MARKETING OPERATIONNEL ET NEGOCIATION COMMERCIAL	67%		X	X	X	X	
COMMUNICATION COMMERCIALE	33%		X		X		
GESTION DU TEMPS	17%				X		
IAS/IFRS	50%	X		X	X		
PREPARATION ET SUIVI BUDGETAIRE	100%	X	X	X	X	X	X
COMMUNICATION INTERPERSONNEL	17%		X				
FISCALITE	33%		X				X
INFORMATIQUE (EXEL, WORD ...)	67%	X			X	X	X
APPLICATIONS	67%		X	X	X		X
ARCHIVES	50%	X		X		X	
ANGLAIS	50%	X		X		X	
GPEC	67%	X		X	X	X	
MANAGEMENT DE LA QUALITE, HYGIENE, SECURITE ET ENVIRONNEMENT (QHSE)	17%	X					
LA GAMME SPECIFIQUE DES PRODUITS DE RECOUVREMENT NOTAMMENT RECT.DE (FACTURES, CREANCES, CONTENTIEUX), GESTION ET RACHAT CREANCES, IMPAYES, RISQUE CLIENTS.	17%	X					
RELATIONS BANQUIERES ET FINANCES	17%	X					

Source : AGEFAL/DRHM

Collecte et analyse des besoins de formation :

Les besoins individuels et collectifs de formation sont identifiés chez AGEFAL à partir de l'écart entre les compétences requises du poste et les compétences disponibles. La fiche d'expression des besoins en formation est renseignée par les Responsables des différentes structures à tous les niveaux hiérarchiques.

A partir des résultats de l'évaluation des compétences, nous envisageons deux types d'actions:

1. Actions visant à assurer l'adaptation de l'agent à son poste de travail notamment dans les fonctions suivantes:

- **COMPTABILITE ;**
- **FINANCES ;**
- **JURIDIQUE/ASSURANCES ;**
- **MOYENS GENERAUX.**

2. Actions ayant pour objet le développement des compétences des agents :

- **MARKETING** : Compétence non maîtrisée chez les commerciaux. Elle est identifiée à travers le traitement des écarts d'évaluation. Cette compétence n'est pratiquée.
- **COMMUNICATION** : 70% des agents trouvent des difficultés dans la communication en interne et en externe, des lacunes sont constatées au niveau des écrits professionnels.
- **FRET ET AFFRETEMENT** : C'est un domaine qui organise l'activité essentielle d'AGEFAL et qui nécessite de l'aide puisque 45% des commerciaux n'arrivent pas à faire la liaison entre le fret et l'affrètement.

L'Analyse des besoins en formation exprimés par les AGEF régionales et les différentes structures au niveau central nous a permis d'envisager les recommandations suivantes :

1. Les formations qui sont fortement recommandées sont :

- **BUDGET ET CONTROLE DE GESTION** : Il s'agit d'un des principaux axes de gestion d'AGEFAL qui est en pleine évolution. L'installation des contrôleurs de gestion au niveau des AGEF .R et la désignation du Responsable de la cellule Budget et Contrôle de gestion, rend la nécessité d'une action de formation obligatoire et s'inscrit parmi les recommandations prioritaires de la Direction Générale.

- **MARKETING** : Constatée déjà dans la traduction des écarts de l'évaluation des compétences, les responsables des AGEF .R confirment ce besoin en Marketing et prospection que les commerciaux ne savent pas faire.
- **INFORMATIQUE** : Deux types de besoins identifiés :

a) Initiation à l'outil informatique (Word, Excel...);

b) Applications, notamment GESFRET.

2. Les actions moyennement recommandées :

- **ASSURANCES** ;
- **ARCHIVES** ;
- **COMMUNICATION** ;
- **LANGUE**.

3. Les actions facultatives :

- **MANAGEMENT DES ENTREPRISES**
- **GESTION DU TEMPS**
- **RECOUVREMENT DES CREANCES**
- **FINANCES POUR NON FINANCIERS**

SECTION 3 : L'ACHEVEMENT DU DIAGNOSTIC

La gestion à moyen terme de l'emploi favorise une gestion à court terme harmonieuse. Elle doit être menée avec rigueur à partir des informations disponibles, tant sur la population actuelle que sur les perspectives d'emploi. Elle s'inscrit dans une logique de compétence pour permettre d'étudier et de mettre en œuvre très tôt les actions adéquates.

3.1 L'évolution démographique de la population actuelle

Une première étape consiste évidemment à s'intéresser à la situation démographique et à évaluer les départs, tant à la retraite (en se fondant sur un âge moyen de départ de 60ans) que par suite de démissions, qui se font selon des taux que l'expérience permet de connaître.

Le chiffrage des départs prévisibles (décès ou licenciements autres qu'économiques) repose sur plusieurs hypothèses.

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

Au fur et à mesure qu'il apparaît nécessaire de modifier les hypothèses faites, les conséquences sur les décisions programmées doivent être tirées rapidement. Une évolution des décisions de départ à la retraite, une accélération des démissions notamment doivent être très vite intégrées dans le modèle.

Les tableaux suivants présentent l'évolution des effectifs pour les années 2011, 2012, 2013.

Tableau: N°18. EFFECTIF PAR STRUCTURE 2011

EFFECTIF PAR STRUCTURE -2011								
	Siège	Centre	Est	Ouest	Sud est	Sud ouest	total	En %
Cadre	41	28	22	25	30	22	168	83%
Maitrise	5	2	0	2	2	0	11	5%
Exécution	9	3	4	1	4	3	24	12%
total	55	35	26	28	36	25	203	100%
En %	27%	17%	13%	14%	16%	12%	100%	

Elaboré par nous même

Tableau: N°19. EFFECTIF PAR STRUCTURE 2012

EFFECTIF PAR STRUCTURE -2012								
	Siège	Centre	Est	Ouest	Sud est	Sud ouest	total	En %
Cadre	44	32	23	26	36	24	185	85%
Maitrise	5	2	0	2	0	1	10	5%
Exécution	7	3	4	2	4	3	23	11%
total	56	37	27	30	40	28	218	100%
En %	26%	17%	12%	14%	18%	13%	100%	

Elaboré par nous même

Les hypothèses établies à partir de l'évolution démographique des années 2011 et 2012, conduisent à prévoir 8 départs, dont 6 au titre de la retraite et 2 mutations.

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

Tableau: N°20. PREVISION DE DEPART POUR 31/12/2013

Prévision de départ pour 31/12/2013								
	LIC	D.V	Mut	F.C	RET	ABON	DEM	TOTAL
Siège	0	0	1	0	1	0	0	2
Centre	0	0	1	0	1	0	0	1
Est	0	0	0	0	0	0	0	0
Ouest	0	0	0	0	2	0	0	2
S/Ouest	0	0	0	0	1	0	0	1
S/est	0	0	0	0	1	0	0	1
TOTAL	0	0	2	0	6	0	0	8

Elaboré par nous même

3.3 Les promotions

La connaissance de la politique de promotion et son application à la population actuelle permettent d'évaluer les glissements d'une catégorie à une autre.

Tableau: N°21. PREVISION DE PROMOTION

	Cadres	Maîtrise	Ouvriers	total
Effectifs au 31/12/2012	185	10	23	218
Départs	3	0	5	8
Promotion vers la catégorie supérieure De 2013 à 2016	0	0	0	0

Elaboré par nous même

Ce tableau révèle qu'AGEFAL ne prévoit pas de promotion pour les années à venir.

3.4 La projection

La prise en compte des hypothèses et des données relatifs aux départs et turn-over fournit une projection à 3 ans de l'effectif actuel par catégorie et permet de chiffrer la population disponible.

En associant à l'évolution démographique, analysée précédemment, les changements souhaitables, on a ainsi déterminé la répartition probable dans 3ans du personnel.

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

Tableau: N°22. PROJECTION D'EFFECTIF A TROIS ANS

	Cadres	Maîtrise	Ouvriers	total
Effectifs au 31/12/2012	185	10	23	218
Départs à la retraite	2	0	4	6
Mutation	1	0	1	2
Promotion vers la catégorie supérieure		0	0	0
Effectifs restant	182	10	18	210

Elaboré par nous même

Tableau: N°23. PREVISION EFFECTIF 2013

EFFECTIF PAR STRUCTURE -2013								
	Siège	Centre	Est	Ouest	Sud est	Sud ouest	total	En %
Cadre	45	33	24	28	37	25	195	84%
Maitrise	5	2	0	2	1	1	11	5%
Exécution	11	3	4	3	4	3	25	11%
total	61	38	28	33	42	29	231	100%
En %	26%	16%	12%	14%	18%	13%	100%	

3.5 L'évolution des effectifs au 31/12/2013

Tableau: N°24. L'EVOLUTION DES EFFECTIFS AU 31/12/2013

L'évolution des effectifs des 31/12/2013					
	Clôture 2012	1^{er} trimestre	2^{ème} trimestre	3^{ème} trimestre	4^{ème} trimestre
Cadres	185	185	189	194	195
Maîtrise	10	10	11	11	11
Exécution	23	28	27	25	25
Total	218	223	227	230	231
Effectifs sortant en 2013					
Cadres	0	0	1	1	1
Maîtrise	0	0	0	0	0
Exécution	0	2	0	3	0
Total	0	2	1	4	1
Effectifs entrant en 2013					
Cadres	0	3	1	2	1
Maîtrise	0	0	1	0	0
Exécution	0	2	2	1	0
Total	0	5	4	3	1
Effectifs -2013					
Cadres	185	188	189	195	195
Maîtrise	10	10	12	11	11
Exécution	23	28	29	23	25
Total	218	226	230	229	231

Elaboré par nous même

3.6 L'évaluation des besoins

L'examen des prévisions économiques à 3 ans et du programme d'investissement doit permettre d'évaluer le dimensionnement et la structure de qualification d'AGEFAL.

Cela implique la prise en compte des changements technologiques et une estimation des marchés futurs. L'évaluation des besoins repose sur diverses hypothèses. L'une des hypothèses les plus délicates à formuler concerne l'organisation de travail et les compétences qui seront aux différents niveaux de qualification. Chaque emploi, chaque métier connaîtra une forte évolution des compétences requises.

La société prévoit 13 recrutements, dont 7 cadres, 1 agent de maîtrise, et 5 agents d'exécution pour chaque année à venir.

Tableau: N°25. PROJECTION DES BESOINS ANNUELS

	Cadre	Maîtrise	Exécutions	Total
Besoins prévisionnels	7	1	5	13

Elaboré par nous même

3.7 Les comparaisons

Le tableau 24 constitue une projection des besoins les plus probables à l'issue du plan d'un an. Le tableau N° 8 illustre les écarts prévisibles entre besoins de l'entreprise dans 3 ans et le personnel dont elle disposera.

Tableau:26. État des besoins dans 3ans

	Clôture 2013	Dans 3ans
Cadres	195	216
Maîtrise	11	14
Ouvriers	25	40
Total	231	270

Elaboré par nous même

Tableau: N°27. Évolution prévisible

	Effectif 2016	Effectif 2013	Ecart
Cadres	216	195	21
Maîtrise	14	11	3
Ouvriers	40	25	15
Total	270	231	39

Elaboré par nous même

On notera :

Un besoin de main-d'œuvre, c'est-à-dire qu'il faudra combler les postes prévus par le recrutement.

Au fur et à mesure qu'il apparaît nécessaire de modifier les hypothèses faites. Les conséquences sur les décisions programmées doivent être tirées rapidement. Une évolution

La prise en compte des hypothèses et des choix relatifs aux départs et aux promotions fournit une projection à trois ans de l'effectif actuel par catégorie et permet de chiffrer la population disponible.

La projection à trois ans de la population actuelle conduit à une population probable de 231 agents.

En associant à l'évolution démographique, analysée précédemment, les changements souhaitables de catégorie, on a déterminé la répartition probable dans trois ans du personnel.

La mise en place de la stratégie d'AGEFAL qui est de relever un défi majeur de redéploiement de la Filiale sur le marché de transport hors grands comptes traditionnels ; ceci se traduira par:

- La réorganisation de la fonction commerciale à travers la décentralisation de la gestion des AGEF-R,
- La mise à niveau des compétences du personnel de l'entreprise ;
- La consolidation, l'amélioration et l'application du système de management de la qualité,
- La poursuite de la mise à niveau du système d'information.

La pyramide d'âge d'AGEFAL est sous forme de toupie , elle compte une proportion importante de moins de 35ans (50% ou plus), avec moins de 5ans d'ancienneté, car l'entreprise est nouvelles ayant moins de 15ans d'existence, le recrutement massif des jeunes sont suivis de départ non moins important. Le turn-over conserve à la pyramide sa forme tant que le rythme de départ et des recrutements est synchronisé. AGEFAL recrute des jeunes, cela est dû a son cœur de métier « le commercial », cela exige un certain dynamisme pour négocier avec les clients, une certaine endurance physique pour passé

Chapitre III : DEMARCHE D'EVALUATION ET PROPOSITION D'UN MODELE DE GPEC POUR LE GROUPE SNTR

toute la journée à la conquête de nouveau marché, et de la patience pour pouvoir convaincre les nouveaux collaborateurs.

Les actions projetées pour les années à venir :

- Développement de son marché hors grand compte ;
- Développement du porte feuille client ;
- Dynamisation de la force de vente.

Pour cela AGEFAL a fixé le taux de recrutement pour les trois années à venir. Le profil fixé est constitué de jeunes de moins de 35ans pour pouvoir assuré la relève, des cadres commerciaux pour la prospection et front office.

Ayant identifié les difficultés auxquelles elle risque de se heurter dans les années à venir, AGEFAL est à même de prendre, dès maintenant, des mesures tendant à les éviter.

CONCLUSION

La GPEC est au cœur des Ressources Humaines depuis quelques années déjà. Elle permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences des ressources humaines à ses propres besoins et si possible aux attentes des salariés.

La gestion prévisionnelle des emplois nous permet de faire un diagnostic et d'avoir une vision stratégique des emplois au sein de l'entreprise, d'évaluer les emplois selon les besoins exprimés en terme de compétence par l'entreprises.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois Et des Compétences est un instrument moderne de gestion malheureusement négligé par bon nombre d'entreprise en Algérie. C'est une réalité qui génère indirectement des conséquences négatives sur la performance de l'entreprise.

Tout au long de notre travail, nous avons pu nous rendre compte de l'importance que revêt la GPEC au sein de la Gestion des Ressources Humaines. En effet, cet outil sert la GRH et permet une démarche de gestion rationnelle et compétitive de toutes les fonctions l'entreprise et en particulier la fonction productive. Elle est d'autant nécessaire pour les entreprises qui éprouvent un besoin de croissance et de diversification de ses activités. En effet, c'est notamment vrai pour le groupe SNTR pris comme ancienne et grande entreprise publique ayant filialisé ses activités en créant des sociétés spécialisées afin de s'adapter à un marché fortement concurrentiel et en perpétuel changement. AGEFAL étant l'une de ces sociétés sur laquelle on s'est intéressé pour développer notre sujet.

La société mère étant le gestionnaire de portefeuilles du groupe SNTR et ne disposant que des fonctions classiques, le choix qui a été porté sur AGEFAL est le résultat d'une réflexion entamée pour rendre notre sujet de mémoire riche et attrayant compte tenu que cette filiale est une entreprise de production et donc recelant divers emplois et métiers associé au fait qu'elle dispose d'une certification de gestion ISO 9001.

A travers les différentes analyses que nous avons effectuées, nous sommes à présent en mesure d'affirmer que la mise en place d'une GPEC au niveau d'AGEFAL est un projet viable et prometteur, il s'agit de doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et en quantité au moment voulu pour répondre aux évolutions de l'environnement.

Nous avons établi un modèle pratique à suivre qui nous semble adéquat. Il est utile de signaler que nous sommes partis d'un terrain vierge à défricher compte tenu du fait que le

CONCLUSION

concept de GPEC n'existe pas chez AGEFAL. C'est donc un instrument que l'on se doit de mettre en place et c'est la raison qui nous a poussés à aller au fond des choses pour élaborer un projet fiable.

En effet, l'objectif de ces diagnostics quantitatifs et qualitatifs est de se doter d'outils de gestion en matière de prévention et de prévision. La démarche permet, dans un premier temps, d'analyser l'impact des flux d'entrées et de départs sur la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, le diagnostic permet de connaître la répartition des effectifs en termes de catégories socioprofessionnelles, d'âge, d'ancienneté, types d'emploi, familles professionnelles (filière ou métier), secteurs géographiques, ainsi que les niveaux de qualifications et de responsabilités.

À partir de la détermination des écarts, les moyens collectifs et/ou individuels d'adaptation sont déterminés. Par ailleurs la GPEC devra mettre l'accent sur certaines politiques pour réduire ces écarts telles que :

- Le recrutement ;
- L'évaluation des compétences;
- L'entretien d'évaluation ;
- La formation ;
- L'information et la communication.

Il ressort de notre étude, que pour combler ces écarts, tant au niveau individuel que collectif, le choix et la mise en place d'une ou de plusieurs de ces politiques ne suffiront probablement pas. En effet, ce n'est pas parce que la Direction des Ressources Humaines (DRH) de l'entreprise décide de mettre en place des politiques, que celles-ci agiront sur le comportement individuel et collectif des salariés. Il s'agira de savoir comment mobiliser l'énergie et la motivation des salariés lors de la mise en place de ces pratiques afin qu'elles puissent emporter leur adhésion et leur mise en pratique.

Cela suppose d'abord que l'élaboration de ces pratiques résulte d'une démarche participative. C'est l'une des raisons qui garantit une mise en œuvre efficace et qui ferait adhérer les salariés à l'objectif d'évolution de l'emploi et de développement des compétences.

CONCLUSION

Recommandations

- Lors de notre approche analytique, nous avons constaté que l'auto évaluation n'est pas utilisée. C'est une des causes qui comportera un risque de stagnation et une dégradation des compétences à long terme.

- Nous constatons que le plan de formation tel qu'il est conçu n'est pas une déclinaison de la stratégie de l'entreprise. Il n'exprime pas les carences en compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés. La seule évaluation est celle des compétences qui est plutôt concentrée uniquement sur les compétences clés.

- Aussi, nous recommandons d'évaluer tous les personnels et les postes de travail occupés afin de détecter entre autres les métiers polyvalents, et ainsi favoriser un développement harmonieux des compétences et une évolution de la gestion des RH.

- Pour l'atteinte des objectifs, la stratégie d'AGEFAL est de recruter chaque année selon un taux en rapport avec la croissance de son activité. Nous recommandons de recruter dans les métiers distinctifs à forte valeur ajoutée.

Bibliographie

- CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, 2007, Gestion des Ressources Humaines, DUNOD. Paris
 - CAMPOY Eric, MACLOUF Valérie, MAZOUZI Karim, NEVEU Valérie, 2008, Gestion des ressources humaines, REARSON EDUCATION. Paris
 - Collectif EPBI, 2009, Guide Pratique pour la Gestion des Ressources, Pages Bleues. Paris
 - DEJOUX Cécile, 2008, Gestion des compétences et GPEC, Dunod. Paris
 - EMERY Yves, GONIN François, 2010, Gérer les RESSOURCES HUMAINES, Lausanne. Paris
 - HAEGEL Annick, 2012, La boîte à outils des Ressources Humaines, DUNOD, Paris
 - HINLEY David, APARISI Peggy, 2007, GPEC et PSE, Editions d'Organisation. Paris
 - LETHIELLEUX Laëtitia, 2010, l'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Lextenso. Paris
 - MAGRETTA Joan, 2012, comprendre MICHAEL PORTER : stratégie, concurrence, Eyrolles. 2012. Paris
 - PERETTI 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
 - THEVENET Maurice, DEJOUX Cécile, NORMAND Etienne, SILVA François, BENDER Anne-Françoise, 2012, Fonctions RH, PEARSON. Paris
-

