

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

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE MANAGEMENT
ENSM. Koléa**

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

**EVALUATION DE LA MISE EN
PLACE DE LA GESTION
PREVISIONNELLE DES EMPLOIS
ET DES COMPETENCES
CAS : CEVITAL GROUPE
AGROALIMENTAIRE BEJAIA**

Présenté par : SAIDI Silia

Encadré par : Dr BENDAOUED Yacine

ANNEE: 2015 -2016

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

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE MANAGEMENT
ENSM. Koléa**

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

**EVALUATION DE LA MISE EN
PLACE DE LA GESTION
PREVISIONNELLE DES EMPLOIS
ET DES COMPETENCES
CAS : CEVITAL GROUPE
AGROALIMENTAIRE BEJAIA**

Présenté par : SAIDI Silia

Encadré par : Dr BENDAOUED Yacine

ANNEE: 2015 -2016

Résumé :

A l'instar du développement des pratiques RH , la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) s'est développée rapidement, ses premiers pas reviennent aux années 70, après le premier choc pétrolier les entreprises étaient obligées de réduire les coûts et d'investir dans leurs ressources humaines, mais une partie de cette évolution est due au développement des technologies de l'information et de la communication dans les années 90 .

Notre sujet de recherche porte sur l'évaluation de la mise en place de la GPEC au sein de CEVITAL pole agroalimentaire de Bejaia, il s'agit de montrer à quel point la GPEC est en cohérence avec la stratégie de l'entreprise déclinée aux ressources humaines.

Pour conduire notre recherche, on a fait appel à une démarche méthodologique descriptive et analytique, cette démarche nous a permis de mettre en relief la réalité perçue dans Cevital comme entreprise, et espace d'évolution des compétences et de conduite des hommes.

D'après les résultats, il existe un décalage entre le discours de l'entreprise en matière d'objectifs stratégique des ressources humaine, et la réalité dans la mise en place de la GPEC au sein de l'entreprise. Ce décalage est le produit de l'absence d'une mise en œuvre de la GPEC en matière de communication et la participation des employé a la prise de décision des nouveaux projet, mettant en valeur le cadre d'orientation et d'évolution de l'entreprise.

Mots clés : Gestion Prévisionnels des Emplois et des Compétence (GPEC), Gestion Prévisionnels des Emplois (GPE), Gestion Prévisionnels des Compétence (GPC), Evaluation.

ملخص:

على غرار التوسع الحاصل في تطبيقات الموارد البشرية، عرف التسيير التنبؤي للكفاءات والتشغيل تطور ملحوظ، حيث تعود بدايته فترة السبعينات بعد الصدمة البترولية الأولى بعدما اضطرت الشركات إلى تخفيض التكاليف والاستثمار في مواردها البشرية، كما أن جانب من هذا التطور راجع إلى تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تسعينيات القرن الماضي.

يركز بحثنا على تقييم التسيير التنبؤي للكفاءات والتشغيل المستخدم في المجمع الغذائي سيفيتال بيجاية، وكذلك إظهار درجة اتساق هذا التسيير مع استراتيجية المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية.

لقد قمنا بإتباع منهجية وصفية وتحليلية في بحثنا التي مكنتنا من تسليط الضوء عن حقيقة التسيير المتبع في شركة سيفيتال لاسيما كاعتبارها فضاء لتطوير الكفاءات وسلوك الأفراد.

من نتائج بحثنا أنه يوجد فوارق في الأهداف المسطرة طرف الشركة والمنسوبة للموارد البشرية وحالة التسيير التنبؤي للكفاءات والتشغيل المطبق في الشركة، من أسباب الفوارق غياب التسيير المعني من ناحية الاتصال، التوجيه والتطوير في الشركة

الكلمات الرئيسية: التسيير التنبؤي للكفاءات والتشغيل، التسيير التنبؤي للكفاءات، التسيير التنبؤي للتشغيل، التق

Abstract :

Likewise the development of the human resources practice, the management of job and skills grew rapidly. Its first use was in the seventies, after the first oil crisis where the firms were obliged to reduce its costs and invest in the human resources, the growth of this management was due to the development of the information and communication technologies in the 90s.

Our research topic concerns the evaluation of the implementation of the management of job and skills in the food division of CEVITAL in Bejaya. Our main objective is to show how this management is consistent with the company's strategy declined to human resources.

In order to conduct the research, we used a descriptive and analytical methodological approach, this approach allowed us to highlight the perceived reality in Cevital as business space and evolution of skills and conduct of men.

According to the results, there is a gap between the company's strategic objectives of human resources and the reality in the development of the management of job and skills within the company, This offset is the result of the absence of implementation of the management in communication, highlighting the policy framework and development of the company.

Keywords : management of job and skills, management of job, management of skills, evaluation.

REMERCIEMENTS

En prime, j'adresse mes remerciements les plus sincères à Dieu pour m'avoir guidé et illuminer, et ainsi me montrer la voie qui mène vers le succès.

Je remercie en suite toutes les personnes ayant contribués à la réalisation de ce travail, notamment ;

- Mes chers parents, mon frère et ma sœur et les membres de ma famille pour leurs soutient.*
- Mon encadreur de mémoire le docteur BENDAOUED Yacine d'avoir accepté de m'encadrer et pour ces précieux conseils ;*
- Ma promotrice a l'entreprise de CEVITALE madame F.ZIANI d'avoir accepté de travailler avec elle ;*
- Tout les employés de CEVITAL Bejaia qui se sont prêtés avec un intérêt marqué, ainsi qu'à des échanges complémentaires pour certains ; je les remercie d'avoir partagé avec moi leurs expériences et points de vue ;*
- Tous mes amis qui m'encouragent et me soutient chaque jour ;*
- Toutes les personnes qui ont contribuées de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail de mémoire.*

Tableau des tableaux

N°	Titre du tableau	Page
1	Récapitulatif des activités de Cevital de Bejaia.	4
2	Évolution des modèles de gestion prévisionnelle.	17
3	Synthèse des concepts sur la GPEC orientés vers le futur avec les différents horizons de temps.	19
4	Identification des acteurs et leurs rôles dans la démarche de GPEC	20
5	La réflexion sur la GPEC selon la situation de l'entreprise.	21
6	Les principaux thèmes des tableaux de bord sociaux : exemples d'indicateurs.	33
7	Grille de compétences générique.	45
8	De la description d'emploi à la grille d'évaluation.	45
9	Différentes alternatives de conception de l'évaluation.	46
10	Le rôle du bilan social.	47
11	Répartition de l'échantillon par sexe	49
12	Répartition par tranche d'âge de l'échantillon	49
13	Répartition des enquêtés selon leur niveau d'études	50
14	Répartition des enquêtés selon leur expérience au sein de CEVITAL	51
15	Répartition des enquêtés selon Catégorie socioprofessionnelle	51
16	Répartition des enquêtés selon leur structure d'appartenance	52
17	Répartition des enquêtés selon leur perception sur la définition de la GPEC	53
18	Répartition des enquêtés selon leur vision sur la GPEC	53
19	Répartition des enquêtés selon la communication de l'entreprise pour les nouveaux projets RH au niveau de leur direction	54
20	Répartition des enquêtés selon la période de la communication des nouveaux projets de RH	55
21	Répartition selon l'utilisation des moyens de communication interne	56
22	Répartition des enquêtés selon la communication de l'entreprise sur le projet de la GPEC	57
23	Répartition des enquêtés sur l'existence d'une information qui assure la démarche GPEC	58
24	Répartition des enquêtés sur la participation du personnel d'encadrement à la démarche GPEC	58
25	Répartition des enquêtés sur la participation des résultats de l'entretien d'évaluation	61
26	Répartition des enquêtés sur les composants de système informatique	62
27	Répartition des enquêtés sur les obstacles qui empêchent la mise en place de la GPEC	62
28	Répartition des enquêtés sur les éléments à renforcer sur lesquels vous répondez déjà à la GPEC	64
29	Répartition des enquêtés sur les autres éléments qui vous manquent pour le développement de la GPEC	65

Tableau des figures

N°	Titre de figure	Page
1	Organigramme de la Structure « Direction Ressource Humaines »	8
2	La démarche de la gestion prévisionnelle de l'emploi	15
3	démarche de gestion des compétences	17
4	Le processus de la GPEC	20
5	Exemple d'une Structure d'emplois réalisé au sein de CEVITAL Bejaia	40

Tableau des graphes

N°	Titre de graphe	Pages
1	La répartition des salariés du pôle agroalimentaire par sexe	35
2	Répartition d'effectif par catégorie socio professionnelle	36
3	La pyramide d'ancienneté	37
4	Représentation graphique de la pyramide des âges de CEVITAL l'année 2016	39
5	répartition de l'échantillon par sexe	49
6	répartition de l'échantillon par tranche d'âge	50
7	Répartition des enquêtés selon leurs niveau d'études	50
8	Répartition des enquêtés selon leur expérience au sein de CEVITAL	51
9	Répartition de l'échantillon selon Catégorie socioprofessionnelle	52
10	Répartition des enquêtés selon leurs structure d'appartenance	52
11	Répartition des enquêtés selon leur perception sur la définition de la GPEC	53
12	Répartition des enquêtés selon leur vision sur la GPEC	54
13	Répartition des enquêtés selon la période de la communication des nouveaux projets de RH	55
14	Répartition selon l'utilisation des moyens de communication interne	56
15	Répartition des enquêtés selon la structures d'échanges sur le nouveau système d'évaluation par les compétences	57
16	Répartition des enquêtés sur l'existence d'une information qui assure la démarche GPEC	58
17	Répartition des enquêtés sur la participation du personnel d'encadrement à la démarche GPEC	59
18	Répartition des enquêtés sur la formations de l'évaluation des compétences	59
19	Répartition des enquêtés sur leur jugement par rapport aux évaluations des compétences (Comme évalué)	60
20	Répartition des enquêtés sur leur jugement par rapport aux évaluations des compétences (Comme évaluateur)	60
21	Répartition des enquêtés sur le système informatique dans la RH	61
22	Répartition des enquêtés sur les obstacles qui empêchent la mise en place de la GPEC	63
23	Répartition des enquêtés sur les éléments à renforcer sur lesquels l'entreprise répond déjà à la GPEC	64

Liste des abréviations :

GPE : Gestion Prévisionnelle des Emplois

GPEC: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH: Gestion des Ressources Humaines

DRH : Directeur(s) des Ressources Humaines

DG : Directeur Général

RH : Ressources Humaines

SOMMAIRE

Introduction Générale	(a, b,c)
Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique.....	02
Section 1: Présentation de l'entreprise.....	03
Section 2: La méthodologie de recherche	09
Section3 : Concepts et fondement liés à la GPEC.....	14
Section4: Littérature de l'art et cadre de la recherche	22
Chapitre II: Les outils de La GPEC au sein de CEVITA Bejaia.....	32
Section1 : Les outils quantitatifs de la GPEC	32
Section2 : Les outils qualitatifs de la GPEC.....	41
Chapitre III: Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC.....	49
Section1 : Etat des lieux.....	49
Section2 : Synthèse générale.....	65
Section3 : Les recommandations.....	67
Conclusion Générale	71
Bibliographie	
Annexes	
Table de matière	

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

Introduction Générale

La progression et le développement continu des pays et de l'économie mondiale fait que les entreprises doivent maîtriser les nouvelles techniques, méthodes et technologies, pour qu'elle assurent leurs service et d'acquérir un avantage concurrentiel dans les différents marchés nationaux et internationaux.

Dans cette optique, les entreprises sont souvent conditionnées par la perfection et l'efficacité, afin d'y parvenir à atteindre des seuils de performance de plus en plus élevés, la pensée stratégique contribue à mieux utiliser les moyens matériels et humains disponibles et nécessaires ainsi qu'à une déclinaison des nouvelles pratiques de gestion et de management sur l'ensemble des composants de l'entreprise .

De ce fait, il s'agit maintenant, non seulement, d'être réactif mais surtout d'anticiper et d'innover, d'adopter une attitude de veille permanente pour maintenir et accroître la performance de l'entreprise.

Actuellement, on assiste à une tendance vers une économie de savoir où le facteur humain est la clé de l'excellence de cette dernière, tandis que comme toute pratique managériale et de savoirs stratégiques, la gestion des ressources humaines (GRH) doit anticiper et prévoir les besoins en ressource humaines.

En effet, pour atteindre un tel objectif, l'entreprise doit s'orienter vers une démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), qui implique des actions de réflexion sur ce que sont les ressources humaines actuelles et prévisionnelles.

Ainsi, la GPEC est devenue une nécessité pour les entreprises qui désirent anticiper leur futur dans le but de ne plus subir des changements, ou de les maîtriser, afin qu'elles puissent garder leur pérennités.

Sur ce cas, l'objectif de notre travail est d'essayer d'apprécier l'implémentation d'une démarche GPEC au niveau l'entreprise chargée de l'agro-alimentaire relevant du Groupe CEVITAL. Pour ce faire, nous avons procédé à la consulter les modes de fonctionnement de la gestion des ressources humaines tels qu'ils sont décrits pas l'administration de Cevital, d'une part, et de comprendre la réalité du terrain à travers des entretiens et questionnaires.

Introduction Générale

A titre d'indication, le pôle Cevital agroalimentaire à Bejaia filiale du groupe Cevital a connu depuis l'année 2013 la mise en place d'un projet GPEC. Ce dernier est en cours de finalisation et le déploiement de ce nouveau système de gestion et d'évaluation est prévue pour le début de l'année 2017.

Nous avons mené notre recherche sur l'évaluation de la GPEC au sein de ce pôle en nous appuyant sur la question de recherche suivante : ***La mise en place de la GPEC au sein du pôle agroalimentaire de CEVITAL Bejaia se conforme t'elle aux impératifs académiques et empiriques retenus jusqu'alors ?***

Cette question a été déclinée en trois questions secondaires qui nous ont permis de délimiter notre étude comme suit :

1. Quels sont les facteurs clés de mise en œuvre qui permettent de faire aboutir un projet de GPEC ?
2. Quels sont les outils utilisés en matière de GPEC et comment ils étaient introduits au niveau de CEVITAL Bejaia ?
3. Quels sont les obstacles à la mise en place de la GPEC ? Et comment surmonter les impacts négatifs sur son déploiement ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons préféré émettre un ensemble d'hypothèses que nous avons formulé suite à une étude exploratoire de la manière suivante :

1)-C'est on considère la GPEC comme étant un projet, la réussite de ce projet nécessite une planification préalable selon les besoins de l'entreprise, en suite l'implication des acteurs au sein de l'entreprise par l'information et la formation dans la mise en œuvre de la GPEC, et enfin, un suivi et un contrôle de ce projet pour détecter les écarts et les corriger.

2)- la GPEC permet de détecter les écarts quantitatifs et qualitatifs entre les besoins actuels et futurs en RH dans l'entreprise. Pour ce faire, des outils d'analyse des effectifs sont mobilisés, certains de ces outils existent déjà au sein de Cevital, tandis que d'autres outils sont à introduire pour faire des prévisions des effectifs, des emplois et des compétences, en adéquation avec les objectifs stratégiques en terme des RH.

Introduction Générale

3)-la GPEC peut être considérée comme une nouvelle manière de gérer les RH et de les motiver, elle nécessite du temps, des efforts humains ainsi que des moyens techniques et financiers considérables à l'entreprise. Des résistances au changement dans cette façon de gérer les hommes peuvent exister, ces résistances sont le résultat d'un manque d'information et d'implication des acteurs (responsables RH, supérieurs hiérarchiques, salariés, partenaires sociaux...) face aux objectifs d'un tel changement et dans la mise en place de ce projet.

Afin de bien comprendre l'enchaînement de notre travail et de répondre à notre problématique on s'est appuyés sur une démarche méthodologique analytique et descriptive qui consiste à faire une recherche documentaire, l'observation et le questionnaire.

De tout cela, nous avons pu structurer un plan de travail qui comprend trois chapitres :

- Le premier chapitre : porte sur le cadrage théorique et méthodologique par lequel nous allons présenter l'entreprise de CEVITAL Bejaia ainsi que la méthodologie de recherche qui limite le champ et de l'objet d'étude, et les techniques d'investigations. Nous aborderons ensuite les concepts et fondement de la GPEG et le cadre de notre recherche qui se présente en une littérature de l'art sur les facteurs clés de la réussite de la mise en place d'un projet GPEC et sur lequel nous avons élaboré notre étude empirique de type quantitative.
- Le deuxième chapitre : porte sur les outils qualitatifs et quantitatifs de la GPEC au sien de CEVITAL Bejaia.
- Le troisième chapitre : recèle le diagnostic sur la mise en œuvre de la GPEC au sien de CEVITAL. De cette analyse nous dégagerons les principales forces et faiblesses éventuelles et d'en sortir avec des recommandations.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

La gestion de la compétence dans les entreprises par la GPEC est une démarche complexe, complexe parce qu'elle fait appel à un ensemble d'acteurs et couvre divers domaines tel que la formation, la rémunération, la promotion, la mobilité professionnelle et l'organisation du travail. Elle a comme champ d'évaluation le facteur humain. La compétence quand a elle est une notion difficile à appréhender du faite qu'elle exige un effort considérable aux responsables RH à la représenter dans l'entreprise pour ensuite pouvoir l'évaluer et l'améliorer.

La démarche de la GPEC se compose d'un ensemble d'étapes, elle commence par la mise en place des outils tel que le référentiel des compétences et les moyens pour son exécution, en suite il y'a le déploiement qui consiste à pratiquer les évaluations individuelles et collectifs, et enfin les actions correctifs qui permettent de réduire les écarts entre la situation actuel et celle voulue en terme quantitatif et qualitatif des ressources humaines dans l'entreprise.

La mise en œuvre réussite du projet GPEC ne garantit pas dans toutes les situations la réussite de la GPEC au sein des entreprises, mais permet de réduire les risques d'échec prématuré causé par la négligence des facteurs qui favorisent l'exécution d'un tel projet de changement dans la conduite des hommes.

Le présent chapitre a pour objet la présentation de l'entreprise CEVITAL Bejaia, la méthodologie de recherche, ainsi que les concepts et fondement de la GPEC en suite la Littérature de l'art sur les facteurs clés de réussite d'une mise en place d'un projet GPEC.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

SECTION 1: PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Dans cette section nous présentons le pôle agroalimentaire CEVITAL Bejaia à travers son historique, ces sites de production et ces activités agroalimentaires sur la wilaya ainsi que l'organigramme et Les missions du Service de gestion des emplois et des compétences.

1.1 L'historique de CEVITAL de Bejaia :

CEVITAL est une Société par Actions SPA, au capital privé de 68 ,760 milliards de DA, Elle a été créée en Mai 1998 dans l'extrême –Est du port de Bejaia.

CEVITAL est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie, elle poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation.

Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle est un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEVITAL Food est passé de 500salariés en 1999 à 3746 salariés en 2015.

1.2 Les sites de production :

Le complexe CEVITAL est implanté au niveau de l'arrière port de Bejaia à 200 ML du quai, à 3km sud-ouest de la ville, à proximité de la RN26.

Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien du faite de la proximité de grandes infrastructures port et aéroport.

Ce terrain est viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.(Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique)

Parmi les sites de production les plus importantes à Bejaia nous citons :

- **A Bejaia :**

Ils ont entrepris la construction des installations suivantes:

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

- **A El Kseur :**

Une unité de production de jus de fruits Cojek a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek.

Sa capacité de production est de 14 400 T par an .Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

- **A AgouniGueghrane :**

Au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

- L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007

1-3 les activités de CEVITAL Bejaia :

Le Complexe Agro-alimentaire est concentré sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine, de sucre, et des boissons, il est composé de plusieurs unités de production qui se présentent comme suit :

- Raffinage des huiles (1800tonnes/jour)
- Production de margarine (600tonnes/jour)
- Raffinage du sucre roux (1600tonnes/jour)
- Boissons

CEVITAL envisage d'entendre ses activités à la minoterie et à la savonnerie.

Le tableau suivant représente les différentes activités du pôle:

Tableau n° 01 : Représentation des activités de CEVITAL-pôle agroalimentaire Bejaia.

<i>L'activité</i>	<i>La capacité</i>	<i>Part de marché</i>	<i>L'exportation</i>
Huiles Végétales	570 000 tonnes /an	70%	Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe
Margarinerie et graisses végétales	180.000 tonnes/an	30%	Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe
Sucre blanc	650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an.	85%	Maghreb Moyen-Orient et vers l'Europe. CEVITAL exporté 350 000 tonnes/an en 2009.
Sucre liquide	219 000 tonnes/an	-	25 000 tonnes/an en prospection

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

Boissons <i>-L'eau minérale</i> <i>LaytllaKhedidja</i> <i>- Les jus de fruits</i>	-3 000 000 bouteilles par jour - de 600.000 bouteilles par heure.	- 25% -10%	- -
Silos portuaires	de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.		

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données internes à l'entreprise.

1.4 L'organisation des ressources humaines et leurs missions:

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions (**annexe n°1**), Parmi ces 19 directions on trouve la direction des ressources humaines qui se constitue de deux départements: un département administratif et un autre département de développement, c'est dans ce dernier que notre travail va se baser car il est composé des trois services chargés de la mise en place de la GPEC à savoir le service GPEC ,et les services formation et recrutement qui veillerons à réduire les écart entre les disponibilités et les besoins quantitative (emplois) et qualitative (compétences) de l'entreprises en terme de RH

1.5 Les missions du Service de gestion des emplois et des compétences :

Ce service assure la mise en œuvre et le suivi de la politique et les actions afin de réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les RH de l'organisation, impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnel

➤ ***Chef de service gestion des emplois et compétences il s'occupe du :***

Domaine 1 : suivi des fiches de postes :

- Analyse et vérifie les fiches de postes de toutes les structures ;
- Participe avec les différentes structures à la mise à jour des fiches de postes avant validation ;
- Communique les fiches de postes au service recrutement ;
- Suit et met à jour les fiches de postes

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

Domaine 2 : élaborer le répertoire des emplois et métiers

- Identifie les emplois types, métiers, familles professionnelles de l'entreprise ;
- Organise les intitulés adaptés au contenu des métiers ;
- Valide le répertoire ou la nomenclature des emplois et des métiers avec les managers et la direction générale ;
- Suit et met à jour le répertoire ou nomenclature des emplois et métiers

Domaine 3 : veille à l'évaluation annuelle des compétences

- Communique et lance la campagne d'évaluation
- Contrôle les états d'évaluation
- Mesure avec les managers les écarts entre la compétence d'un poste et la compétence du salarié ;
- Déterminer le plan d'action avec les managers selon les résultats obtenus

Domain 4 : gérer le prévisionnel des emplois

- Définis les besoins actuels en emplois
- Définis les besoins futurs en emplois

Domain5 : contribuer à l'organisation des ressources humaines

- Participe à la rédaction des instructions et procédure RH
- Oeuvre avec la QHSE au projet certification

➤ ***gestionnaire de gestion prévisionnelle des emplois et compétences*** : il s'occupe de :

Domaine 1 : assurer le suivi des fiches des postes

- Inventories les fiches de postes par structure ;
- Enregistre sur la base de données les fiches de poste après vérification et validation ;

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

-Assure la liaison avec le service recrutement et les structures pour s'informer et actualiser les fiches de postes ;

Domaine 2 : suivre le répertoire des emplois et métiers

-Homologuer avec le service recrutement et les structure sur les emplois ;

-Enregistre sur la base de données les familles professionnelles de l'entreprise ;

-Organise les intitulés adaptés au contenu des métiers

Domaine 3 : assurer le suivi d'évaluation annuelle des compétences

-Communique et lance la campagne d'évaluation ;

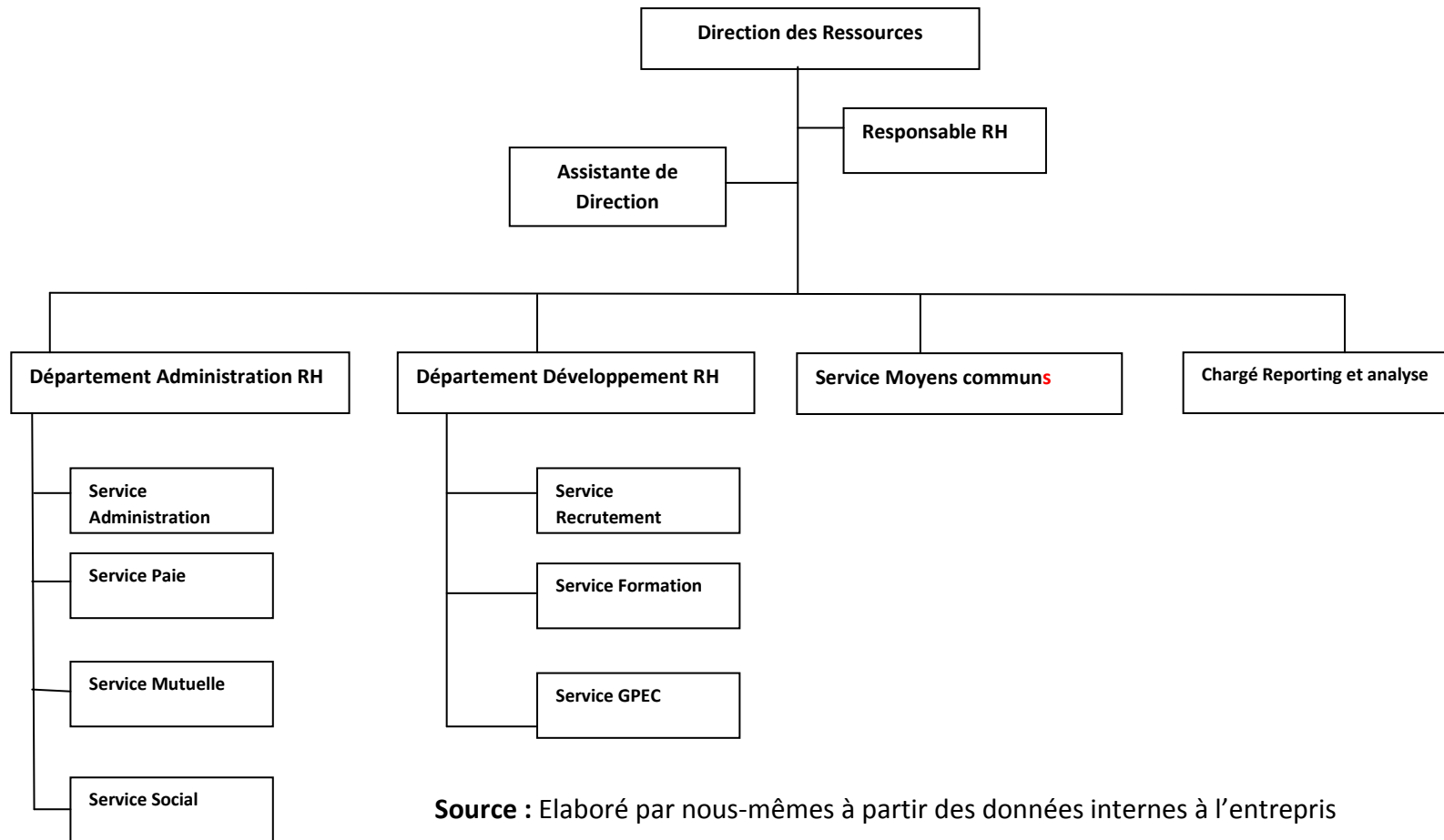
-Participe à l'entretien d'évaluation ;

-Rédigeet communique les plans d'actions aux différentes structures ;

-Enregistre les données d'évaluation ;

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

Figure n°01 : Organigramme de la Structure « Direction Ressources Humaines »



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données internes à l'entrepris

SECTION 2: METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans cette section nous expliquons les raisons du choix du thème et l'organisme d'accueil ainsi que la démarche méthodologique suivie dans notre travail.

2.1 Les raisons du choix du thème :

Les raisons de choisir notre thème de recherche se divisent en raisons objectives et raisons subjectives :

➤ **raison objective :**

-Vu l'évolution qu'ont connue le monde ainsi les entreprises algériennes, surtout ces dernières années, nous voulons connaître les stratégies et les outils managériaux à mettre en place pour détecter les compétences clés et par la suite avoir un avantage concurrentiel dans les marchés. C'est pour cela que nous avons choisi plus précisément les ressources humaines comme science à étudier et la GPEC comme outil de management dans l'entreprise et comme thème de recherche dans notre mémoire.

-A partir des entretiens préliminaires effectués dans le complexe CEVITAL, nous avons constaté que le département de développement RH est entrain de mettre en place un nouveau projet qui est la GPEC, les responsables de ce département nous ont sollicité en faire une évaluation de la mise en place de ce projet et c'est une autre raison qui nous a poussé à choisir ce thème et ce lieu de stage.

➤ **raison subjective :**

- D'approfondir nos connaissances et d'en acquérir de nouvelles dans le domaine de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement concernant le développement des ressources humaines par l'outil de management stratégiques qui est la GPEC.
- Connaître la place qu'occupe la ressource humaine dans CEVITAL et l'effort fournis par cette dernière au profit du développement ainsi que l'évolution de cette activité, qui se manifeste par GPEC.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

2.2 la raisons de choisir l'organisme :

-Nous avons choisi CEVITAL comme lieu de stage, parce que cette dernière occupe une place importante dans le marché algérien et dans l'Afrique, ce qui mène le groupe à faire attention en appliquant des nouvelles technologies, méthodes et outils de gestion.

-La GPEC c'est l'un des outils stratégiques en gestion des ressources humaines, que CEVITAL est en train de mettre en place comme nous l'avons déjà abordé.

2.3 La méthodologie choisie :

À travers la problématique qu'on a posée au départ de notre recherche, nous nous sommes orientés vers l'étude de cas¹d'une entreprise et plus précisément vers la description du terrain de recherche comme technique d'investigation.

Le raisonnement de notre étude est de type déductif qui part du générale au particulier : nous avons ainsi délimité notre champ de recherche par une analyse des concepts liés à la GPEC ainsi qu'une littérature de l'art sur les facteurs clés pour réussir la mise en place d'un projet GPEC à travers le résultats empiriques des chercheurs en RH .

Notre recherche est fondée sur la démarche hypothético-déductive, une démarche qui consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter ensuite à la réalité. Le but recherché étant de délimiter le champ de l'analyse et de porter un jugement sur la pertinence de l'hypothèse initialement formulée.²

L'approche méthodologique ou l'aspect techniques, qu'on a jugé nécessaire dans notre étude c'est l'approche quantitative.

2.4 La démarche méthodologique :

Nous avons structuré notre démarche autour de trois méthode de collecte de données, la première méthode est la recherche documentaire pour avoir une vision plus claire sur le sujet et élargir nos connaissances, en suite nous avons fait appel à l'observation non participante sur le lieu de stage. Ces deux méthodes nous ont permis de collecter de

¹Gagnon, Yves-Chantal (2005, p2) « *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation* » édition Presses de l'Université du Québec

²Thietart, Raymond-Alain (2014, p 79) « *Méthodes de recherche en management* », 4^{ème} édition, éditions Dunod, Paris.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

l'information secondaire tandis que l'information primaire a été collectée par notre étude empirique de type quantitative appuyé par un questionnaire afin de compléter et de vérifier les informations collectées par les autres outils.

De Ketele et Rogerier(2009) considèrent, en effet, qu'en fonction de l'objectif poursuivi par l'étude, « *une méthode prioritaire sera souvent accompagnée d'une ou deux autres méthodes secondaires, que ce soit pour préparer le recueil d'informations ou pour le Compléter.* »³.

Nous allons détailler les trois méthodes abordées au par avant comme suite :

2.4.1 La recherche documentaire :

Selon Caumont, Daniel, la recherche documentaire se définit comme une recherche qui « *consiste à réexploiter, dans le cadre d'une problématique spécifiée, des informations créées ou collectées à d'autres fins ou pour d'autres circonstances que celles qui président à l'étude visée. Les objectifs de l'étude permettent d'identifier la nature des informations à exploiter et les documents à rechercher.* »⁴

La recherche documentaire dans notre cas a commencé au même moment que le choix du sujet, et elle est basée sur deux sources d'information, les sources internes (c'est les documents qui concernent l'entreprise) et les sources documentaires (c'est les livres, articles.....).

➤ Les sources internes à l'entreprise :

Les sources internes que nous avons mobilisées dans le cadre de notre étude sont :

- Des sources d'informations d'ordre général : la présentation de l'entreprise, l'organigramme... ;
- Des sources d'informations sur les ressources humaines : le tableau de bord social et les états d'absences.

➤ les sources documentaires :

Les sources de documentation et de l'information que nous avons utilisé dans notre recherche étaient orientées vers :

³De Ketele Jean-Marie et Rogerier Xavier, (2009, p. 28) « *Méthodologie du recueil d'information* », 4^{ème} édition, éditions de boeck, paris.

⁴Caumont, Daniel, (2010, p. 42), « *Les études de marché* », 4^{ème} édition, éditions Dunod, Paris.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

Les livres proposés par la bibliothèque de l'Ecole Nationale Supérieure de Management (E.N.S.M) et la bibliothèque de Bejaia, le Système National de Documentation en ligne (S.N.D.L).

2.4.2 L'observation :

L'observation qu'on a utilisé dans notre étude c'est une observation non participante. Selon **Thietart, Raymond-Alain** « L'observation non participante ou (flottante) peut être une étape élémentaire de l'investigation sur le terrain destinée à collecter des données préliminaires sur le site. Elle peut être également appréhendée comme une source complémentaire de données. ».⁵

On a commencé l'observation depuis le commencement de notre stage. C'est grâce à cela que nous avons pu mettre en évidence les fonctionnements de l'entreprise. Parmi les notes que nous avons pu prendre à partir des observations :

- Des notes qui ont permis de compléter les données recueillies à travers les entretiens et la recherche documentaire ;
- Ces notes ont été combinées avec d'autres données pour permettre de fournir une meilleure analyse.

2.4.3 Le questionnaire :

Nous avons choisi dans notre recherche Le questionnaire qui est un outil direct d'investigation scientifique. Cet instrument de mesure que nous avons mobilisé dans notre enquête sur le terrain comporte trois types de questions:

- Les questions fermées : On a utilisé ce genre de questions pour faciliter la réflexion aux répondants et pour les inciter à répondre à une question avec des réponses bien précises comme par exemple : OUI ou NON.

Parmi eux :

- Les questions dichotomiques : Par exemple le sexe, le niveau d'éducation.
- Les questions à choix multiples : Des questions à plusieurs réponses permises
- Les questions à énumération d'Items : Il s'agit d'évaluer des items par la personne interrogée, pour évaluer et classer des propositions de réponses par ordre d'importance.
- Les questions sous forme d'échelle

⁵Thietart, Raymond-Alain op.cit, p271

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

- Questions ouvertes : Les réponses aux questions ouvertes sont libres par la personne interrogée.

2.5 La population et l'échantillon :

- La population : La population choisie pour mener notre étude, est composée de l'ensemble du personnel de la Direction des Ressources Humaines de l'entreprise agroalimentaire Cevital de Bejaia ;
- L'échantillon : c'est tous les employés du département des ressources humaines.

2.6 Les difficultés et limites rencontrés lors de l'enquête :

Au cours de notre stage, nous avons rencontré des difficultés qui nous ont empêchés de recueillir un ensemble d'informations à savoir l'insuffisance de la durée du stage (03 mois) qui se résume à quelques heures par semaine, ainsi que les obstacles d'accès à certaines données qui sont considérées comme étant confidentielles. Par ailleurs d'autres événements imprévisibles ont retardé notre enquête (comme le départ en stage/formations de notre promotrice).

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

SECTION 3 : CONCEPTS ET FONDAMENT LIES A LA GPEC

Cette section en aborde l'historique de la GPEC, le processus et la démarche théorique de la GPEC ainsi que les principaux enjeux de cette dernière.

3.1 L'historique de la GPEC :

La majorité des livres et des articles expliquent que l'arrivée de la GPEC a suivi un cheminement qui a débuté depuis les années cinquante (1950) jusqu'à maintenant, son apparition dans sa forme actuelle est le résultat de l'évolution des modèles de gestion prévisionnelles. Ce que nous allons voir dans ce qui suit :

3.1.1 Le modèle de planification, prévision ou la gestion prévisionnelle des années (1950-1960) :

Le premier modèle selon **Pigeyr.F**⁶ est né dans les années cinquante (1950), il ne s'intéressait qu'à une gestion prévisionnelle quantitative (pourcentage des objectifs à atteindre, nombre d'emploi nécessaire dans le future).

D'après **Patrick Gilbert**⁷, ce modèle est né dans les années soixante (1960), « *c'est grâce à l'amélioration de la recherche opérationnelle et à l'avènement de l'informatique ainsi ce modèle se repose tout sur des bases seulement numériques et se limite à ce qui est chiffrables.* ».

Dominique et al⁸ ont constaté que: « *A la fin des années (1960) sont tout d'abord apparus les premiers modèles de gestion prévisionnelle sociale exclusivement tournés vers une gestion quantitative des effectifs* »

D'après ces trois citations on constate avec confirmation que l'apparition de la gestion prévisionnelle s'est faite entre les années cinquante et soixante (1950-1960), après cela proposons des définitions pour comprendre l'objectif et la démarche du modèle de cette époque.

⁶Pigeyr.E d'après l'article de Marie Amélie Cloez, « *Etat des lieux de la GPEC dans le secteur de la métallurgie Beautor* » N°dumas-00647470, (2011).

⁷Patrick Gilbert (2006, p 32-33) « *La gestion prévisionnelle des ressources humaines* » Éditions La Découverte, Paris.

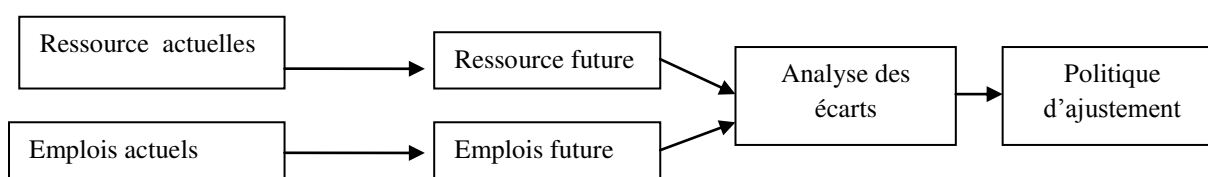
⁸Dominique Baruel Bencherqui et al, « *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés* », Management & Avenir N°48, (2011).

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

Pour **Laetitia Lethielleux**⁹, la gestion prévisionnelle des emplois (GPE) a pour « *objectif la recherche d'une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les ressources disponibles, elle désigne l'ensemble des pratiques et méthodes destinées à permettre l'adaptation des ressources humaines aux besoins anticipés des entreprises*»,

Selon **Kerlan F**¹⁰ : « *la gestion prévisionnelle des emplois correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois* », ça veut dire que de la gestion prévisionnelle des emplois s'appuie sur les leçons du passé et les prévisions du future, et cela suppose une analyse des ressources humaines de l'entreprise (des tableaux de bord sociaux, pyramide d'âges, pyramide d'anciennetés, turnover ...), et une analyse des emplois et leurs évolution probable à court et moyen terme (étude des emplois, des fiches de postes, l'évolution des postes...), en suite d'identifier les mécanismes d'ajustement possible (organisation du travail, promotion, mobilité, formation recrutement, départs, gestion du temps de travail...).

Figure n°02 : La démarche de la gestion prévisionnelle des emplois



Source : Chloe Guillot-Soulez, « *la gestion des ressources humaine* » (2014- 2015, p 105)

Ce qui ressort de ces définitions sur ce modèle abordé entre les années cinquante et soixante 1950-1960, c'est que la gestion prévisionnelle des emplois est une gestion prévisionnelles d'effectifs qui se focalise sur tous qui est calculables et mesurables, et cela fait qu'il y'a une négligence du coté qualitatif de l'être humain, le capitale humain n'était pas considéré comme un avantage concurrentiel dans ce modèle.

⁹ Laetitia Lethielleux, (2014-2015, p 55) « *l'essentiel de la gestion des ressource humaine* » édition Gualinolextenso, paris.

¹⁰ Kerlan Françoise, (2000, p 14) « *guide de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétence* » édition d'organisation

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

3.1.2 La gestion prévisionnelle des carrières des années (1960-1975) :

Dans le premier modèle, nous avons constaté que l'homme était considéré comme une machine à production, et non pas comme une ressource qui crée une valeur pour l'entreprise. Ceci a causé des chocs reflétés aux états unis et en Europe par les événements de mai 1968¹¹ (violentes manifestations d'étudiants, grève générale sur fond d'aspirations sociales nouvelles et de contestation du taylorisme...). Suite à ces événements et ceux du début des années (1970), les entreprises font plus attention à la vie sociale de ces salariés, et cela a permis l'émergence de l'école des ressources humaines en Amérique du nord, qui se préoccupe des problèmes sociaux dans les entreprises.

D'après les recherches que cette école, il est important d'offrir un avenir aux salariés en termes d'emploi, et que les entreprises s'orientent davantage vers une gestion prévisionnelle des carrières, mais ce modèle reste toujours mesurable et quantitatif.

3.1.3 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des années (1980-1990) :

A cette période, les entreprises ont revu leurs stratégies des ressources humaines, et notamment le fait de ne pas rester dans la réflexion quantitative, mais de se développer vers un autre esprit « qualitatif ». Cette réflexion a conduit au début des années quatre-vingt dix (1990) vers l'apparition de la gestion des compétences (GPC).

Patrick **Gilbert**¹² explique que « *La gestion des compétences, qui caractérise ce nouvel état d'esprit, vise en théorie à conduire le salarié à mobiliser et à combiner les ressources utiles à l'amélioration de son employabilité.* »

De son côté, **Kerlan, F**¹³ précise que « *La gestion prévisionnelle des compétences correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évaluation et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée* ».

La figure suivante synthétise les étapes de la gestion prévisionnelle des compétences qui indique ce qui doit être réalisé, avec quels et de quelle manière elles doivent être menées,

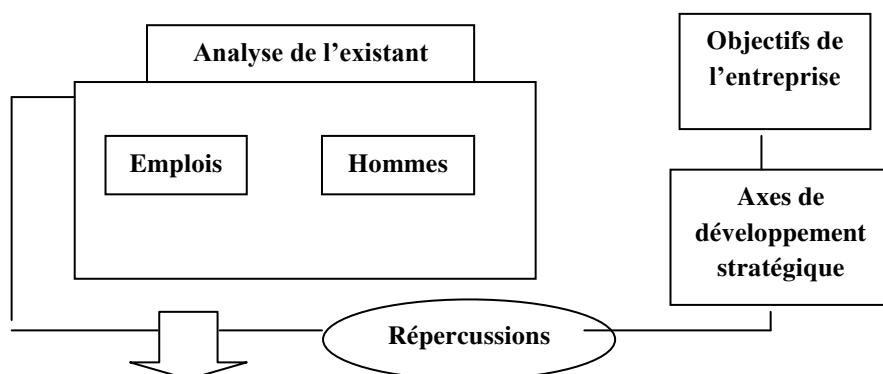
¹¹ Patrick Gilbert, op.cit, p 36

¹² Patrick Gilbert, op.cit, p 44

¹³ Kerlan Françoise, op.cit, p 14

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

Figure°03 : démarche de gestion des compétences



Plan d'action ressources humains

- formation développement des compétences
- mobilité
- restructuration organisation....

Source : Annick Cohen-Haegel « toute la fonction: ressource humaines » (2010, p 148)

3.1.4 La GPEC, une obligation légale en Europe (les années 2000) :

Un quatrième volet voit le jour dans certaines législations telles que la législation Française qui fait que la GPEC soit obligatoire, pour éviter les licenciements en traitant les problèmes en amont et assurer l'employabilité des salariés à partir du 18 janvier 2005.

- Le tableau suivant va synthétiser les modèles de prévision à travers les années :

Tableau n°02 : Évolution des modèles de gestion prévisionnelle

	Années 1950-1960	Années 1960-1975	Années 1980-1990	Années 2000
Modèles de gestion prévisionnelle	Gestion prévisionnelle du personnel.	Gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi.	Management des compétences et de la performance.	Management des compétences, gestion de la mobilité.
Modèle stratégique	-Planification Stratégique.	-Analyse concurrentielle (Porter) ; -Portefeuille de technologies -(Tassel, Mc Kinsey).	-Approche ressource : la compétence comme avantage concurrentiel.	-Création de valeur pour l'actionnaire, recherche du profit à court terme.
Acteurs clés	Direction du personnel.	DRH et hiérarchies.	DG, DRH, hiérarchies.	DRH, hiérarchies, consultants, partenaires sociaux.
Focale d'analyse	Effectifs/carrières.	Effectifs/emplois.	Compétences/activités.	Métiers/compétences.
Concepts clés	Poste.	Emplois types.	Compétences.	Employabilité.
Outils Caractéristiques	Modèles de simulation et d'optimisation.	Cartographies d'emploi, détection des emplois sensibles.	Référentiel de compétences, entretien annuel d'appréciation.	Répertoire des Métiers.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

Environnement (contexte de l'emploi)	Croissance, plein Emploi.	Crise, Licenciement.	Instabilité, financiarisation et mondialisation de l'économie.	Instabilité économique, mondialisation.
---	---------------------------	----------------------	--	---

Source : Benjamin Houessou. « *Le processus de construction d'une GPEC-Territoriale* » (2015.p64)

Malgré l'évolution rapide de l'environnement, il reste toujours difficile et complexe de réaliser le modèle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ce que les entreprises (employeurs, partenaires sociaux, salariés) lui reprochent.

3.2 définition de la GPEC :

Les définitions de la GPEC sont nombreuses, nous avons choisi parmi eux les plus récentes :

Selon **Laetitia Lethielleux** la GPEC «*désigne l'ensemble des pratiques et méthodes destinées à permettre l'adaptation des ressources humaines aux besoins anticipés des entreprises* »¹⁴.

Pour **Annick Cohen-Haegel**¹⁵, la GPEC «*a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (connaissance, expérience et aptitudes) nécessaires pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins.* »

De ces définitions, nous pouvons dire que la GPEC c'est un outil qui suit les orientations de la politique RH qui se décline de la stratégie globale de l'entreprise. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut donc être considérée comme la connaissance des diverses caractéristiques de la population, comme elle réside sur l'importance et l'évolution du personne là l'échelon qualitatif et leur rôle dans l'entreprise.

La GPEC à des liens étroits entre le management de l'organisation, les stratégies de l'entreprise, l'environnement socio-économique et les employés.

Pour mieux assimiler la définition de la GPEC et les concepts dont le contenu est orienté vers le futur, le tableau suivant permet de synthétiser et faire comprendre ces

¹⁴ Laetitia Lethielleux, op cit, page 55

¹⁵ Annick Cohen-Haegel (2010, p 148) « toute la fonction: ressources humaines » édition Dunod, paris

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

concepts avec les différents horizons de temps

Tableau n°0 3: synthèse des concepts GPEC orientés vers le futur avec les différents horizons de temps

	Gestion	Prévisions	Prospective
Démarche	GRH au quotidien	GPEC	Gestion stratégique des compétences
Horizon de temps	1 an	3-5 ans	6 ans et +
Contenu	-vision budgétaire -arbitrages -impacts équipes et individuels -maille fine	-vision moyen terme -1 scénario central -impact compétences et métiers -modèle d'activité -sous-traitance -maille moyenne	-vision long terme -plusieurs scénarios -impact métiers -modèle d'activité et de stratégie industrielle -grande maille

Source : Chloe Guillot-Soulez « *la gestion des ressources humaine* » (2014- 2015, p109)

3.3 Le processus et la démarche de la GPEC :

3.3.1 Le processus de la GPEC :

La GPEC n'est possible que si ces étapes successives sont réalisées¹⁶, ces étapes sont :

- *l'analyse de l'existant* : il s'agit de recenser les compétences présentes dans l'entreprise et de faire un état des lieux des politiques déjà mises en place ainsi que de leur efficacité ;

- *l'analyse des écarts* : elle consiste à observer les différences existantes entre les compétences déjà disponibles dans l'entreprise et celles manquantes ;

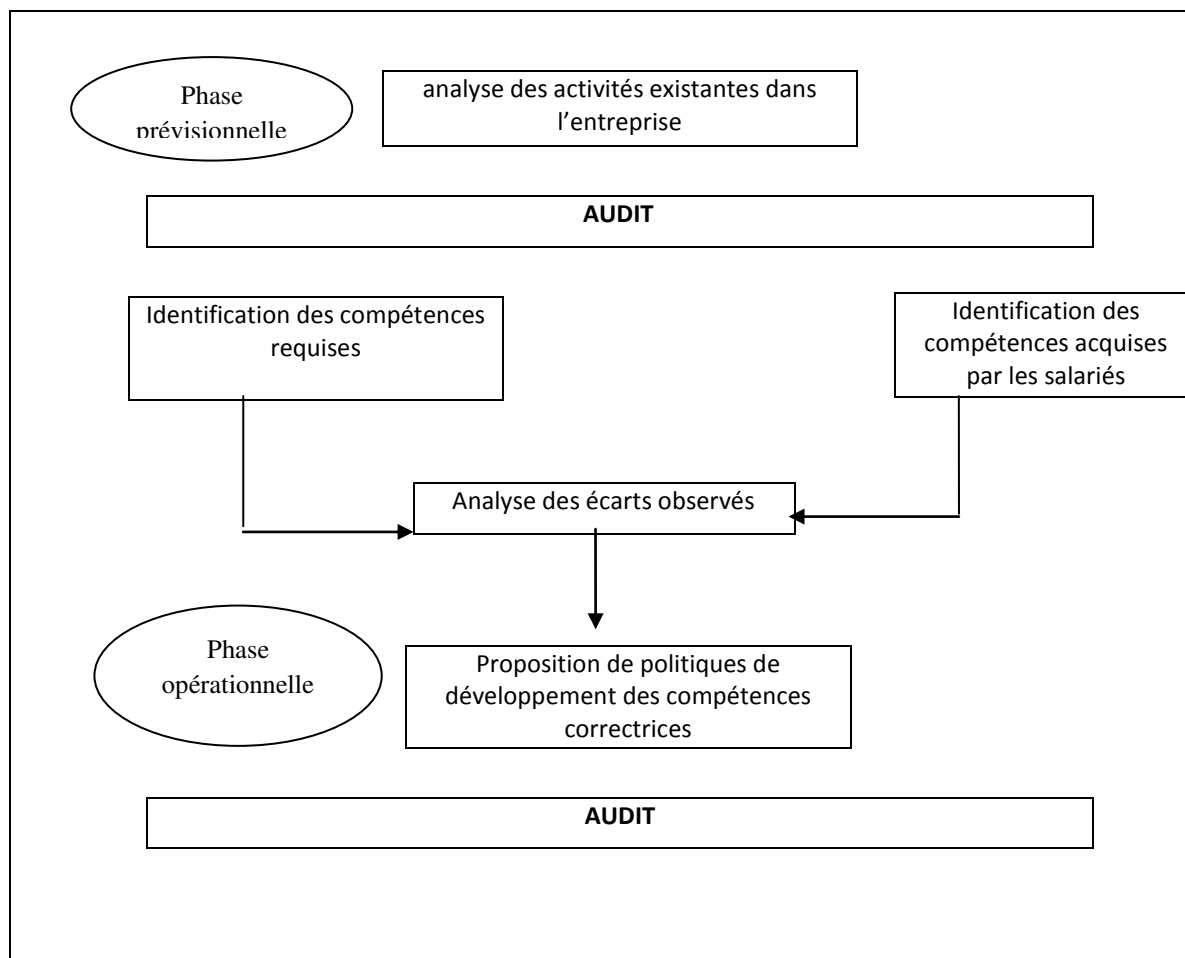
- *les propositions et suivis des politique correctrices* : l'audit réalisé doit permettre de mettre en lumière les difficultés rencontrées par l'organisation. A partir de ces observations, des corrections peuvent être opérées. Pour que ces solutions soient véritablement efficaces, il est nécessaire de réaliser un suivi régulier des politiques mises en œuvre, notamment au moyen de tableaux de bord.

La figure suivante va nous synthétiser le processus de la GPEC :

¹⁶ Laetitia Lethielleux op.cit page 57

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

Figure n°04 : Le processus de la GPEC



Source : Laetitia Lethielleux « *l'essentiel de la gestion des ressources humaines* »(2014-2015, p 58)

3.3.2 La démarche de la GPEC :

Pour assimiler le processus préalable, le tableau suivant va présenter les différentes étapes de la démarche de GPEC pour les trois temps d'un projet de réalisation, avec les différents acteurs et les rôles qui vont présenter chacun d'entre eux :

Tableau n°04 : Identification des acteurs et leurs rôles dans la démarche de GPEC

Etapes de la démarche	Acteurs	Rôles
1- Etat des lieux		
Définition des choix stratégiques.	Direction générale de l'entreprise.	Communique.
Définition des ressources pour mettre en œuvre les choix stratégiques.	Chaque responsable d'entité concernée par les évolutions.	Décline les choix stratégiques en : -activité opérationnelles ; -compétence requise.
Inventaire des ressources existantes.	DRH avec les responsables d'entités.	-rédaction des nouvelles fiches de poste ; -réalisation de la cartographie des

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

		compétences.
Identification des écarts.	Responsable d'entité avec chacun de ses collaborateurs.	Entretien professionnels.
Objectifs en termes de GRH.	DRG&IRP.	Protocole d'accord GPEC.
2-Analyse des données recueillies		
Définition des actions à engager.	DRH avec les responsables d'entités.	-organigrammes des affectations ; -plan de formation pluriannuelle.
Mobilisation des ressources.	DRH.	-montage financier du projet.
3- mise en œuvre d'un plan d'action		
Planification des actions.	DRH avec les responsables d'entités.	-recrutement ; -affectation ; -formation.
Réalisation des actions.	DRH.	Pilotage.
Indicateurs de suivi.	DRH.	Pilotage.

Source : Préface de Jean-Christophe Sciberras « *RH au quotidien 100 fiches* » (2011, p 133)

3.4 Les enjeux de la GPEC :

Les enjeux de la négociation d'un projet GPEC au sein des entreprises sont différents selon le contexte, ils y a qui se trouve dans une situation de croissance, de transformation ou de récession. Le tableau suivant récapitule l'ensemble des cas possibles.

Tableau n°05 : la réflexion sur la GPEC selon la situation de l'entreprise

Situation de l'entreprise	Contenu de la réflexion sur la GPEC
Développement de l'entreprise : pas de difficultés d'emplois	Réflexion axée sur la performance des actions RH à moyen terme -recrutement -fidélisation -professionnalisation -métier -développement des carrières
Licenciement pour motif économique probable ou inévitable	Réflexion axée sur l'anticipation des restructurations -passerelle entremétiers -mobilité (interne et externe) -formation -reconversion -employabilité
Gestion d'un sureffectif à très court terme : la GPEC s'appuie sur un licenciement pour motif économique	Réflexion axée sur la réussite de la restructuration : -étude de l'employabilité -reclassements internes et externe -maintien du climat social -mobilisation des salariés qui restent

Source : Chloe Guillot-Soulez « *la gestion des ressources humaine* » (2014- 2015, p113)

SECTION4: LITTERATURE DE L'ART ET CADRE DE LA RECHERCHE

La gestion de la compétence dans les entreprises par la GPEC est une démarche complexe, complexe parce qu'elle fait appel à un ensemble d'acteurs et couvre divers domaines tel que la formation, la rémunération, la promotion, la mobilité professionnelle et l'organisation du travail. Elle a comme champ d'évaluation le facteur humain. La compétence quand elle est une notion difficile à appréhender du fait qu'elle exige un effort considérable aux responsables RH à la représenter dans l'entreprise pour ensuite pouvoir l'évaluer et l'améliorer.

La démarche de la GPEC se compose d'un ensemble d'étapes, elle commence par la mise en place des outils tel que le référentiel des compétences et les moyens pour son exécution, en suite il y'a le déploiement qui consiste à pratiquer les évaluations individuelles et collectifs, et enfin les actions correctifs qui permettent de réduire les écarts entre la situation actuelle et celle voulue en terme quantitatif et qualitatif des ressources humaines dans l'entreprise.

La mise en œuvre réussite du projet GPEC ne garanti pas dans toutes les situations la réussite de la GPEC au sein des entreprises, mais permet de réduire les risques d'échec prématuré causé par la négligence des facteurs qui favorisent l'exécution d'un tel projet de changement dans la conduite des hommes.

La recherche scientifique sur la mise en place du projet GPEC nous a permis de mettre en évidence quatre (04) facteurs clés de mise en œuvre qui permettent de faire aboutir un projet de GPEC :

- La mobilisation des différents acteurs ;
- L'Utilisation d'un outil adapté ;
- La Planification des différentes phases ;
- Une Prévision et organisation du suivi.

Nous tenterons dans cette partie d'expliquer ces facteurs à travers les résultats de recherches empiriques de quelques auteurs.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

4.1 La mobilisation des différents acteurs :

Lors de la mise en œuvre d'un projet de GPEC, la première adhésion est celle de la direction. La direction doit ainsi envisager **l'articulation de la GPEC** en adéquation avec la **stratégie de l'entreprise**, et le prévoir sur plusieurs années consécutives, afin de pouvoir en mesurer les résultats.

Pour comprendre cette articulation entre GPEC et Stratégie de l'entreprise, Gilbert.¹⁷ insiste sur le fait que la GPEC doit « *répondre à trois questions* » que se posent les dirigeants en terme de ressources humaines : « *De combien de salariés aura-t-on besoin dans le futur pour pourvoir les emplois disponibles ?* », « *Quels sont les ressources humaines nécessaires pour survivre et prospérer ?* », « *Quelles actions conduire pour tenter de réduire de façon anticipée les écarts constatés entre les besoins et les ressources ou pour le moins d'en limiter les effets négatifs ?* » .

Dans cette définition l'auteur prend comme point de départ l'évaluation des effectifs et des compétences qui seront nécessaires pour accomplir la stratégie de l'entreprise et insiste sur le fait que l'entreprise doit ensuite prendre des mesures pour pouvoir disposer de ses emplois et compétences qui seront nécessaires pour accomplir la stratégie, il s'agit d'une « Organisation » qui relie la fonction RH aux besoins découlant de la stratégie de l'entreprise (Peretti, 2000).

La GPEC apparaît donc comme une démarche qui se propose d'articuler stratégie et GRH, réflexion et action, dimension collective (objectifs de l'entreprise) et individuelle (projet d'évolution professionnelle), en permettant d'éclairer des décisions quant aux ressources et à leur pertinence pour l'avenir de l'entreprise, (Dietrich, Parlier 2007) précisent que : « *La GPEC est voulue comme une composante de la stratégie et non comme sa résultante* »¹⁸.

Dans ce chapitre (Ludivine Calamel, Ingrid Mazzilli, 2011) constatent dans l'analyse des différentes étapes de la démarche de GPEC que les échecs d'une GPEC sont souvent

¹⁷ -GILBERT Patrick ,P.00, « La gestion prévisionnelle des ressources humaines », éditions Découverte, 2006

¹⁸ - JOUVENOT Christian , PARLIER Michel ,« *La constitution d'un acteur collectif, condition d'une GPEC territoriale* » , ,4e Université d'été « Emploi, compétences et territoires », centre d'études et de recherches sur les qualifications - Marseille 2011, (RELIEF 38 / juillet 2012), p48 (Site internet)

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

immédiats. Parmi les freins identifiés qui renvoient à ces échecs on retrouve **L'absence de déclinaison de la stratégie de l'entreprise sur le service RH**, la déclinaison doit se traduire par la mise en place d'actions RH au service d'une démarche GPEC, et tout manque de lisibilité sur les finalités en termes d'emploi et de compétences peuvent être perçues comme une démarche ambiguës par les acteurs et provoque une perte d'implication et d'adhésion au projet.

D'un autre côté, il est important d'obtenir la **participation des managers et des collaborateurs**, qui doivent être **informés et impliqués**, et si nécessaires formés aux outils à mettre en place.

La mise en place d'actions de gestion des ressources humaines doit être accompagné d'un **plan de communication** permettant d'explicitier quels vont être les projets déployés. Dans l'entreprise, cette communication a plusieurs finalités : elle permet, d'une part, d'impliquer l'ensemble des managers dans la mise en œuvre des actions de GPEC et de renforcer l'engagement ; elle permet d'autre part, de s'appuyer sur l'encadrement afin que chacun puisse décliner ces actions au sein de son service. Le déploiement d'un plan de communication apparaît-il comme d'autant plus pertinent que l'éclatement des acteurs est fort informés de l'avancée des projets du pôle en termes de gestion des ressources humaines. **Un plan de communication peu développé** (Ludivine Calamel, Ingrid Mazzilli, 2011) peu constituer un frein au projet GPEC et entraîne souvent des dysfonctionnements dans la réalisation actions à mener provoqué par l'incertitude et le désengagement des acteurs.

Pour informer l'ensemble des acteurs, il faudra prévoir un **budget de communication interne**, et l'utilisation d'outils tels qu'une newsletter, un journal interne, un intranet ou un extranet...

Parmi les collaborateurs à mobiliser, les **représentants des salariés** constituent des éléments à ne pas négliger dans une approche gestion des compétences qui se veut transversale dans l'entreprise (ROUBY E., 2001). Ces représentant jouent le rôle de médiateur et ont comme rôle de tenir le salarié au courant de l'état d'avancement du projet.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

Dans les projets GPEC, la plupart des actions RH (diagnostics, plan d'action et mises en œuvre) s'exécutent par quelques personnes du sommet stratégique au sens de MINTZBERG. Lorsque des managers ou des dirigeants sont associés, leur participation à des groupes de travail n'est que ponctuelle et assez restreinte. Souvent, l'équipe chargée de la GPEC ne tente pas d'impliquer des représentants des salariés ou des salariés qui représentent des utilisateurs de certains outils GPEC (postuler à des candidatures dans le cadre de recrutement et mobilité interne par exemple) ,mais également des clients internes aux dispositifs d'évaluation professionnelle . **Cette approche « top-down » constitue certainement l'un des freins** au bon déroulement d'une démarche GPEC dans le temps (Ludivine Calamel, Ingrid Mazzilli, 2011).

Un projet GPEC introduit dans les entreprises le concept de la gestion par les compétences articulés par un ensemble d'outils, (Claude Blanche Allègre, Anne Elisabeth ,2008) insistent sur le fait « *qu'aucune mesure de gestion par les compétences ne peut être efficace sans impliquer individuellement les salariés concernés, La GPEC ne peut être crédible si le salarié est considéré comme un objet et non pas comme un acteur. Le faire évoluer sans concertation est inopérant et coûteux* »¹⁹. Ces auteurs précisent que c'est le rôle du responsable RH et à l'encadrement de communiquer, inspirer confiance, motiver et dynamiser le personnel en relation avec les partenaires sociaux pour instaurer un véritable dialogue. Ce dialogue dépend de la qualité des relations entre la direction et les responsables des salariés.

L'implication au projet GPEC doit donc tenir compte des points suivants :

- Se doter d'une grille de lecture du degré d'implication des acteurs de la GPEC au sein de l'entreprise et faire son propre diagnostic.
- Convaincre et mobiliser tous les acteurs afin de mettre en œuvre la GPEC.
- Faire le marketing interne des actions GPEC et RH réalisées.

¹⁹ -ALLEGRE Claude Blanche, ANDREASSIAN Anne Elisabeth, 2008, p 22, « *Gestion des ressources humaines* », De Boeck , Bruxelles.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

4.2 L'Utilisation d'un outil adapté :

Parmi les outils de GPEC, la **construction d'une référentielle compétence** représente l'aboutissement d'un processus complexe, ce référentiel permettra de mettre en évidence les compétences clés et les différents profils de l'entreprise.

Pour **mettre en œuvre** et surtout **exploiter ce référentiel**, un logiciel de GPEC est **souvent indispensable notamment dans les grandes entreprises et les groupes**. Parmi les conditions d'une utilisation réussite, il doit être **Souple, simple et personnalisable** (Simplicité, ergonomie et capacité d'adaptations).

La diffusion des TIC au sein de la fonction RH touche plusieurs dispositifs notamment ceux de la gestion des compétences. Ce type d'application s'inscrit dans les logiques de personnalisation, d'adaptation, de partage et d'anticipation (Peretti, 2007). Elles sont adoptées afin que la FRH puisse relever les défis actuels que rencontre la GRH du 21^{ème} siècle. Certains outils informatisés sont développés afin de faciliter les démarches prévisionnelles autour de la compétence, la GPEC est donc l'aboutissement d'une démarche qui consiste à rationaliser le travail en définissant successivement la structure, les postes, les règles et les procédures s'appuyant sur des systèmes d'information plus sophistiqués (Le Louarn, 2008).

Les travaux de recherche en Système d'Information et en GRH se centrent sur le SIRH ou bien sur l'e-RH. Il s'agit de différencier les deux démarches, bien que de plus en plus de logiciels soient accessibles à l'aide d'un navigateur web, depuis le portail de l'entreprise. Le SIRH désigne un ou plusieurs logiciels conçus pour la gestion des informations sociales, en vue de réaliser, par exemple, un traitement automatisé de la paye. Lorsque la fonction RH introduit la technologie internet pour gérer l'information, la communication et la mise en ligne de ressources (applications interactives, workflow) alors il s'agit d'e-RH.

Ruël (2005) affirme qu'il faut différencier le SIRH et l'e-RH, car le SIRH est un « artefact » à destination de la fonction RH alors que l'e-RH concerne les acteurs extérieurs au département RH.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

Tandis que les aspects administratifs de la fonction RH ont été assez tôt informatisés, les applications qui couvrent le recrutement, la formation, la gestion des carrières... sont plus récentes, et relèvent réellement de la gestion des compétences.

Les TIC appliquées au SIRH permettent d'apporter une réponse pertinente à 3 objectifs principaux, qui sont les trois objectifs stratégiques de la fonction RH : attirer les compétences (Cf. le E-recrutement), gestion de la formation (cf. e-learning) et motiver (Cf. outils de pilotages proposés par les SIRH permettent de mesurer la satisfaction des salariés, qui permettent par exemple de réaliser des enquêtes en ligne ; peut être un moyen de contrôle des connaissances : peut récompenser l'innovation...)

Comme toute technique, cela peut avoir des conséquences très différentes sur les individus et les entreprises selon le contexte (type d'organisation) dans lequel les outils sont utilisés.

Bien que Pour ce qui est des solutions informatiques en terme GPEC, on peut citer comme exemple ceux trouvés sur internet :

www.sigma-rh.com/fr : solution web de gestion des processus RH. SIGMA-RH.net est la première solution e-RH francophone internationale basée sur les technologies Internet. ISIMAN GPEC a pour objectif de permettre aux entreprises de mieux gérer leur personnel dans la gestion courante de leurs activités. L'option « GPEC Plus » vise à faciliter la GPEC, améliorer la concordance à moyen et long terme, entre emplois et ressources en fonction des évolutions de l'entreprise. Simplicit-e est un progiciel de gestion de la formation professionnelle, des compétences et du e-learning, qui représente la seule réponse globale à la prise en compte de la réforme de la formation professionnelle.

Dans ce contexte d'instrumentalisation de la gestion, (Patrick Gibert, 1998) considère que les instruments appliqués à la gestion notamment aux GRH sont des construits sociaux puisque un instrument de gestion n'existe pas en soi mais il s'insère dans un environnement organisationnel donc sociale. Cette insertion se fait en amont par les gestionnaires à la recherche de performance, et en aval par les utilisateurs. Une analyse des besoins et des

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

perceptions de ces acteurs se présente donc comme une étape importante pour faire adhérer ces acteurs et faciliter l'utilisation de ces instruments informatisés. Une phase d'implémentation des applications doivent suivre la mise en place de ces dernières. (Bernard Merck, Pierre-Éric Sutter, 2009) auteurs de l'ouvrage (Gestion des compétences, la grande illusion) Dans l'un de leurs chapitre intitulé « Du concept « compétence » aux S.I. GPEC : des fondements hasardeux », citent que l'instrumentalisation des compétence en entreprise touche plusieurs fonctionnalités , les plus concernés sont la mobilité interne et le recrutement externe . Ils constatent que ces outils ne sont pas souvent en adéquation avec les besoins des utilisateurs soit à causes d'une multitude de fonctionnalités non utilisées, ou d'une base de stockage d'information qui présente une faible valeur ajoutée pour la base de données « compétence », et que souvent en cas de dysfonctionnement , c'est plutôt l'administrateur qui est sollicité au lieu du service support aux utilisateurs en ligne même si ce dernier représente une solution informatique efficace. (Ludivine Calamel, Ingrid Mazzilli, 2011) mettent en évidence **Le risque de la dérive instrumentale** ou les moyens mis en œuvre priment sur les finalités de la démarche, la mise en place d'un outil (e-RH ou SIRH) pour centraliser les données ne doit pas être la finalité de la GPEC car il risque d'être mal exploité pour en extraire des pistes d'actions en terme d'évolution des compétences.

A travers des études empiriques, ces auteurs démontrent que des effets implicite (négatives) peuvent émerger de l'instrumentation des compétences sans pour autant que le gestionnaire ou l'utilisateur remet en cause celui-ci, reconduisant les utilisateurs du progiciel ou de l'outil mis en place à un rejet de celui-ci sans justification objective, cad que même si l'instrument d'évaluation des compétences fonctionne correctement. De tels rejets par les utilisateurs (l'évaluateur/évalué) sont dues à des conflits idéologiques et représentationnel avec les concepteurs et ou/les prescripteurs.

4.3 La Planification des différentes phases :

Une fois que la DRH possède les bons outils, elle devra **planifier les différentes étapes** du projet de GPEC, et **définir des priorités**. La GPEC étant particulièrement complexe à piloter, il est conseillé par les chercheurs et les experts de **procéder par phases ou par étapes**, par exemple, en commençant avec un type de collaborateurs, un lieu géographique, ou un

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

métier en particulier. Il s'agit ensuite de mettre en place des plans d'actions en utilisant des outils tels que les entretiens annuels, ou les bilans de compétences.

Les différentes étapes de la GPEC à mettre en place dépendent de la situation économique de l'entreprise ainsi que le type de gestion des RH existante. **L'approche GPEC est généralement fondée sur les écarts** entre les ressources en RH en effectif et en compétence et les besoins décelés à travers la stratégie de l'entreprise, l'état du marché du travail ainsi que le cout de la masse salariale par rapport aux concurrents (Claude Blanche Allègre, Anne Elisabeth, 2008).

Nous distinguons selon (Claude Blanche Allègre, Anne Elisabeth, 2008) quatre axes de travail dans un projet GPEC : **(1)-l'analyse de l'existant** ; à travers les indicateurs sociaux fournis par les outils existants ou mis en place dans le cadre du projet GPEC (Des données quantitatif à travers les pyramides des âges et d'ancienneté et les tableaux de bord indiquant le volume de travail dont dispose l'entreprise, et des données qualitatif à travers le référentiel des compétences et les références des métiers) , **(2)- L'identification des objectifs et la mise en évidence des écarts** ; à travers une analyse comparatif entre les objectifs de rentabilité définis par la stratégie de l'entreprise et l'état des emplois en temps (T) .Par la suite , l'entreprise adopte des politiques d'ajustements des effectifs (mutation et mobilité interne ...) et de compétences (formation , développement de certains métiers ou suppression d'autres ...),**(3)-La prise de décision et la mise en œuvre des actions** ; Tandis que la décision doit être prise par la direction , c'est le DRH qui est chargé de la mettre en œuvre , et quelle que soit cette décision , l'entreprise est appelée à exercer une communication interne pour impliquer et rassurer les salariés face au changement et externe afin de rassurer les partenaires (actionnaires , collectivités ..) quant à la préservation de l'image sociale de l'entreprise, **(4)- Le contrôle des résultats** ; dont il s'agit de mesurer les écarts entre les objectifs visés afin d'entamer des actions correctives .Ce contrôle peut prendre la forme d'un audit.

4.4 Une Prévision et organisation du suivi :

Pour mesurer l'impact et les fruits de la GPEC, plusieurs années seront nécessaires. Il est donc indispensable de prévoir dès le début de la démarche les **objectifs à atteindre** et

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique

le **suivi à mettre en place**. L'engagement des différents acteurs doit rester constant, et les résultats de la GPEC doivent être mesurés par **tableaux de bords et statistiques**.

Bien qu'une GRH efficace s'articule et fonde avec les objectifs du management au sein de l'entreprise, la mise en place d'une GPEC négociée entre les différents acteurs accorde plus de visibilité à la GRH au cœur de ce management (Dietrich, Parlier, 2007). Cette visibilité émerge en aval par le récit des mutations affectant l'environnement, la rédaction du projet GPEC à mettre en œuvre présente une action en trois actes : prévoir les évolutions d'emploi ; développer, transmettre les compétences ; suivre et sécuriser, prolonger les trajectoires professionnelles. Les dispositifs articulant étroitement le juridique (obligations légales) et le gestionnaire (dispositifs et outils de gestion) assurent l'unité d'action, organisent les relations entre acteurs et définissent leurs contributions. Toute la ligne managériale est mobilisée (directeur général, managers intermédiaires, salariés). Selon leur position hiérarchique, ils interviennent dans un ou plusieurs champs :

- négociation sociale concernant l'impact des décisions stratégiques sur l'emploi et les effectifs : direction générale, directeurs d'établissement,
- anticipation des évolutions des marchés, technologies, métiers : directeurs de site, experts RH,
- détection des besoins de recrutement, compétences, formation, à des niveaux différents de décision (DRH, site, services),
- appréciation (compétences acquises, potentiel, proposition d'évolution) managers, directeurs, RH locaux,
- information à tous les échelons de la ligne hiérarchique et sur diverses questions.

CHAPITRE II: LES OUTILS DE LA GPEC AU SEINDE CEVITAL BEJAIA

Chapitre 2 : Les outils de la GPEC au CEVITAL BEJAIA

Dans ce second chapitre on va montrer les principaux outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, à partir de deux représentations c'est la gestion qualitative et quantitative.

SECTION1 : LA GESTION QUANTITATIVE

La gestion quantitative est une méthode qui permet à CEVITAL de bien évoluer et faire face à ses besoins et ses exigences pour la continuité de son activité et l'atteinte de ses objectifs. Afin d'obtenir ces résultats, une analyse quantitative est mise en place et soumise à des critères qui rend cette analyse simple, objective et facile.

Cette analyse se concentre le plus souvent sur l'âge, l'ancienneté, la qualification, comme il est possible de croiser ces données avec d'autres tels que le sexe, l'affectation géographique ou le service de rattachement.

1.1 Les principes de la gestion quantitative:

La gestion quantitative repose sur certains principes, **Martory B** et **Crozet D¹** (2008) les ont identifiés comme suite :

1.1.1 L'anonymat de l'étude :

On projette des postes, on réfléchit sur des évolutions de métiers et on ne prend pas en compte des individus nommément désignés. C'est simplement après les simulations que l'affectation de tels collaborateurs sur les postes pourra être envisagée.

1.1.2 La variabilité d'horizon des projections :

De 6 mois à 3 ou 5 ans pour les études prospectives de métier. La plupart des études quantitatives concernent une année ou deux à venir, pour une intégration dans les prospectives budgétaires.

1.1.3 La simulation :

Il s'agit de simuler plusieurs états des structures et des effectifs en tenant compte, notamment, de plusieurs situations d'environnement. L'intérêt d'automatisation de réflexion, par exemple à partir des tableaux, apparaît évident. Ces outils permettront une

¹Martory Bernard, Crozet Daniel, (2008, p 24) « *gestion des ressources humaines* » 7^{ème} édition, Dunod, Paris

Chapitre 2 : Les outils de la GPEC au CEVITAL BEJAIA

élaboration cohérente des budgets d'effectifs, ceux qui ont l'incidence la plus importante sur la masse salariale.

Les principaux outils sont les tableaux de bord sociaux, la structure d'effectif et la structure d'emplois (cartographie des emplois), que nous aborderons avec détail dans ce qui suit.

1.2 Les tableaux de bord sociaux(TBS) :

Les TBS consistent à mesurer les résultats des différents paramètres de la politique sociale. Ils permettent de réaliser le diagnostic social de l'entreprise. Aujourd'hui, la grande majorité des indicateurs du TBS sont centrée sur les domaines traditionnels de la gestion sociale : les effectifs, l'absentéisme, la formation et le contrôle de la masse salariale.

Le TBS au sein de CEVITAL est représentée dans (l'Annexe 2), il résume plusieurs motif de départ comme (les fins de contrat, les démissions, les licenciements, les décès, les abandon de poste, les mutations et les départ en retraite), ils ont divisé selon la catégorie socioprofessionnelle des effectifs,

Les taux les plus remarquables dans le TBS de CEVITAL (l'Annexe 2), c'est les démissions avec un pourcentage de 42% et les fins de contrat avec un pourcentage de 34%, cela se passe sur tout dans les catégories socioprofessionnelle suivante (encadrant de première ligne, technicien et maîtrise, ouvrier employé). Ceci est dû à la politique de recrutement à CEVITAL, qui demande un niveau très élevé pour un simple poste, cette politique pousse les effectifs de cette catégorie à chercher un poste qui convient à leur niveau dans d'autres entreprises.

Le tableau suivant présente les principaux thèmes des tableaux de bord sociaux :

Tableau n°6 : Les principaux thèmes des tableaux de bord sociaux : exemples d'indicateurs

Démographiques	-Ratios relatifs aux catégories professionnelles, âge, sexe, ancienneté..... -Effectifs final/effectif initial + entrées + sorties
Légaux	-Heures de délégation/heures de production -Nombre de CDD, CDI, stages, alternances... - Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation - Accidents du travail/effectif.....
Économiques	-Charges sociales/effectif - Évolution de la masse salariale - Coût de la formation/effectif - Frais de personnel.....
Représentatifs du climat social	- Heures d'absentéisme/total heures payées - Turnover - Heures de grève/total heures théoriques - Nombre de litiges transmis aux prud'hommes

Source : Imbert, Joëlle « les tableaux de bord RH »(2014, p 58)

Chapitre 2 : Les outils de la GPEC au CEVITAL BEJAIA

1.3 La structure d'effectif (reporting) :

Peretti² définit l'effectif comme suite : « *l'effectif se compose des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail, aussi est-il nécessaire de compléter le terme (effectif) d'un ou plusieurs qualifications permettant de le définir. Du fait des mouvements de personnel (embauche et départ) ainsi que des changements dans l'exécution du contrat du travail... »*

L'effectif c'est la connaissance de plusieurs indicateurs sociaux qui permettent de connaître les diverses caractéristiques de la population, parmi les indicateurs utilisés à CEVITAL on trouve³ :

1.3.1 La répartition par genre (sexe) :

Elle présente un intérêt certain du fait de l'importance relative au travail féminin et à l'égalité professionnelle.

Le chef d'entreprise présente un rapport écrit sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise. Ce rapport chiffré permet d'apprécier, pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise, la situation respective des femmes et des hommes en matière d'embauche, de formation, de promotion professionnelle, de qualification, de classification, de condition de travail et de rémunération.

La majorité des effectifs à CEVITAL pôle agroalimentaire sont de sexe masculin, ils représentent 95% soit 3447 salariés de la population totale, contre 5% de femmes qui représentent 166 du totale des salariés.

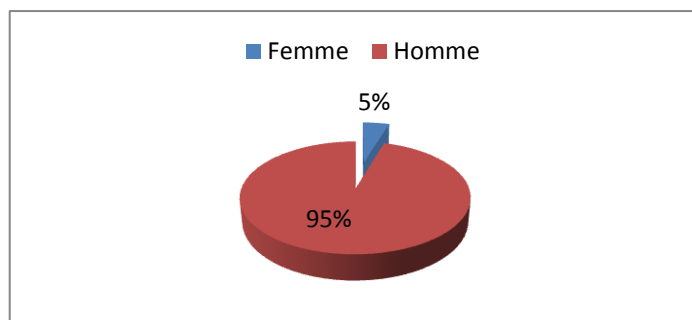
Cette répartition peut s'expliquer par le fait que les femmes ne travaillent pas au niveau de production (raffinerie huile, raffinerie sucre....) pour une raison de rotation d'équipe ou le système 3/8. Les femmes au sein de CEVITAL travaillent seulement pendant les heures administratives.

² Jean-Marie Peretti (2011, p 120) « *ressources humaines* » 13eme édition Vuibert, parie

³ Jean-Marie Peretti, *ibid*, p123-129

Chapitre 2 : Les outils de la GPEC au CEVITAL BEJAIA

Graphique n° 01: La répartition des salariés du pôle agroalimentaire par sexe



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes à l'entreprise.

1.3.2 La structure des qualifications :

Dans le bilan social, deux structures de qualification sont fournies. Une structure détaillée en trois ou quatre postes minimum sont utilisées pour ventiler un grand nombre d'informations, notamment celles relatives à des caractéristiques (âge, sexe, ancienneté, nationalité...). Une structure de qualification en cinq ou six postes minimum est également requise. Elle est aussi utilisée pour les informations relatives aux rémunérations.

La qualification (avec destination homme/femme) se calcule comme suite⁴:

$$\text{Niveau de formation moyen} = \frac{\sum \text{Niveaux individuel de formation}}{\text{Effectif instantané}}$$

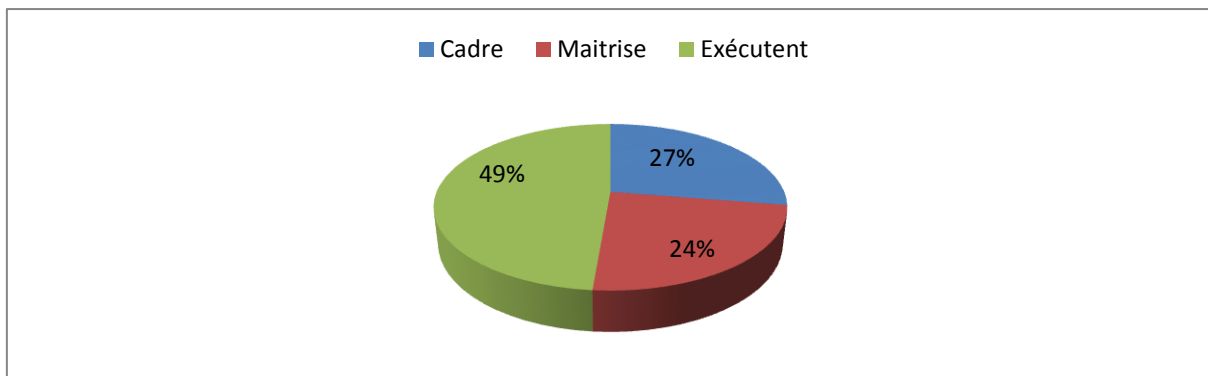
(Le niveau de formation est apprécié à partir d'un barème, tel que par exemple, pour la formation initiale, Bac = 10 pts, bac + 2 = 40 pts, licence = 50 pts, master = 80 pts, doctorat = 100 pts ; pour la formation continue, un stage d'initiation = 5 pts, un stage d'approfondissement = 10 pts, un stage de spécialisation = 15 pts.)

La catégorie la plus dominante est la catégorie d'exécution avec un taux de 49%, cela s'explique par la nature du travail au sein des activités de production à CEVITAL.

⁴ Patrick Gilbert, op.cit , p78

Chapitre 2 : Les outils de la GPEC au CEVITAL BEJAIA

Graphique n° 02 : Répartition d'effectif par catégorie socio professionnelle



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes à l'entreprise

1.3.3 La pyramide de l'ancienneté :

Elle représente d'autant plus d'intérêt que l'ancienneté influe sur les aspirations et le comportement professionnel des salariés, d'une part, et sur son statut dans l'entreprise, d'autre part. Des avantages sociaux spécifiques peuvent exister en fonction de l'ancienneté : congé, paies, primes...etc

L'ancienneté est formulée comme suite (avec destination homme/femme) ⁴:

$$\text{Ancienneté moyenne} = \frac{\sum \text{Ancienneté pour l'effectif instantané}}{\text{Effectif instantané}}$$

$$\% \text{ Jusqu'à 2 ans} = \frac{\sum \text{Effectif instantané} - 2 \text{ ans}}{\text{Effectif instantané}}$$

Pour la formule du pourcentage des années (% 3 à 5 ans, % 6 à 15 ans et % > 15 ans) c'est la même que la précédente.

Ancienneté dans le poste actuel :

$$\% \text{ Jusqu'à 3 ans} = \frac{\sum \text{Effectif instantané} - 3 \text{ ans}}{\text{Effectif instantané}}$$

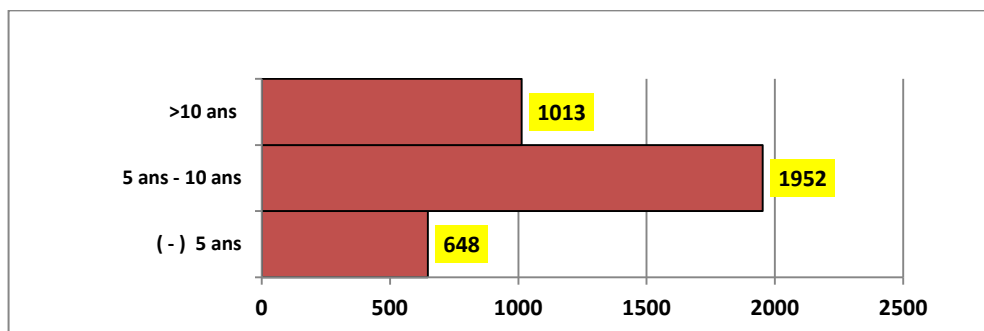
Le pourcentage des années (% de 3 à 10 ans et % > 10 ans) ont la même formulation de celle écrite au-dessus.

L'entreprise CEVITAL répartit ses effectifs selon l'enceinte sous forme d'une pyramide, selon les catégories suivantes :

Chapitre 2 : Les outils de la GPEC au CEVITAL BEJAIA

- La catégorie inférieure à 5 ans d'expériences est de 18%, qui représente 648 salariés cette catégorie elle est dans la dernière position ;
- La catégorie entre 5 à 10 ans d'expérience qui est de 54%, cette catégorie est la plus élevée par rapport aux deux autres catégories avec un nombre de 1952 salariés ;
- la catégorie supérieure de 10 ans d'expérience est de 28%, qui est en deuxième position avec un nombre de 1013 salariés ;

Graphique n°03 : La pyramide d'ancienneté

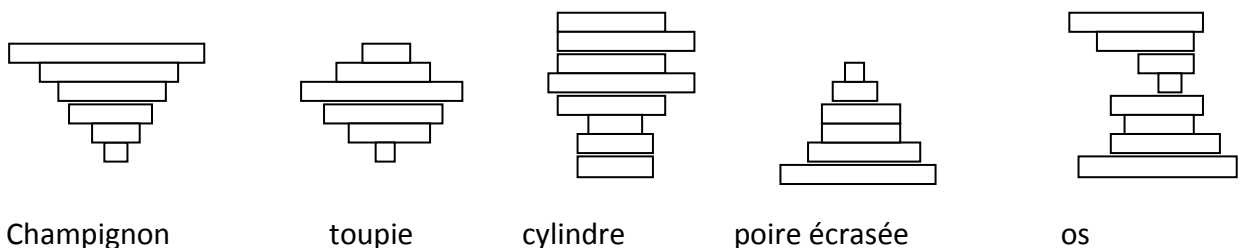


Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes à l'entreprise

1.3.4 La pyramide des âges :

On trouve aussi dans le bilan social la pyramide des âges qui fournit des informations pertinentes concernant le personnel de l'entreprise. L'analyse de cette dernière est d'une grande importance pour les gestionnaire des ressources humaines, elle leurs permet de faire des projections dans le temps et de visualiser les départs à la retraite. Cette pyramide peut être de façon plus ou moins globale ou pour chaque sexe, chaque catégorie socioprofessionnelle.

Il existe cinq formes de pyramides envisageables⁵ :



⁵Jean-Marie Peretti, op.cit, p 129

Chapitre 2 : Les outils de la GPEC au CEVITAL BEJAIA

Chaque type de pyramide présente des avantages et des risques à apprécier en fonction de l'activité, des perspectives et des caractéristiques. Et pour l'analyse de la forme apporte de multiples pistes de réflexion sur la culture, la dynamique de l'emploi, les départs possibles.

Ces indicateurs ne sont pas les seuls à rendre compte sur la situation factuelle des effectifs. Il existe d'autres indicateurs dans les entreprises et ce, selon les spécificités économiques et managériales de chacune d'elle.

Âge (avec distinction hommes/femmes) et calculer comme suite⁶ :

$$\text{Âge moyen} = \frac{\sum \text{Âges pour l'effectif instantané}}{\text{Effectif instantané}}$$

% Jusqu'à 25 ans = $\frac{\sum \text{Effectif instantané} - 30 \text{ ans}}{\text{Effectif instantané}}$, Pour la formule du pourcentage des années (% 26 à 35 ans ; % 36 à 45 ans ; % 46 à 55 ans ; % > 55 ans.) c'est la même.

L'analyse qualitative se concentre le plus souvent sur l'âge, l'ancienneté, la qualification (formation initiale et continue). Ces derniers peuvent être croisés avec d'autres variables tels que le sexe, l'affectation géographique...ect.

Les mouvements des effectifs,

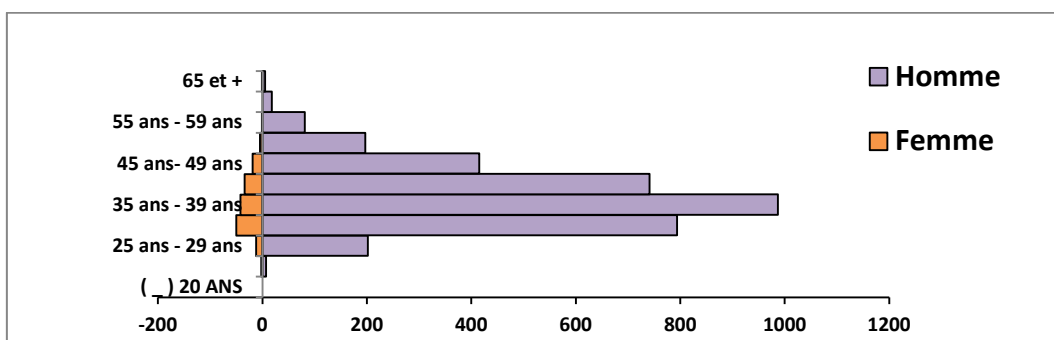
La catégorie de tranche d'âge la plus important dans l'entreprise de CEVITAL agroalimentaire est celle compris dans le graphique suivant, il s'agit de la tranche 30 - 34 ans, la moyenne d'âge des salariés de l'entreprise est de 38 ans.

Cela s'explique par la stratégie de l'entreprise CEVITAL qui favorise l'emploi d'une catégorie de jeunes cadres. L'entreprise caractérise par une masse salariale et des potentialités importantes. Cependant, on peut soulever des problèmes d'évolution dans le temps dans la gestion de carrières dans le cas d'un rythme élevé de départs quine permet pas de renouveler les classes d'âges les plus jeunes

⁶ Patrick Gilbert, op.cit, p78

Chapitre 2 : Les outils de la GPEC au CEVITAL BEJAIA

Graphique n°04: Représentation graphique de la pyramide des âges de CEVITAL l'année 2016



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes à l'entreprise

D'apprêt l'analyse des « stocks » de ressources s'ajoute une analyse du renouvellement du personnel :

1.4 structures d'emplois (cartographie des emplois):

Pour mieux identifier toutes les fonctions transverses qui peuvent être exercées pour un même métier, le profil de poste ou (emplois types) doit être complété pour définir la cartographie des emplois de l'entreprise par famille professionnelle, et cela est identifié par un répertoire des emplois qui est indispensable dans les entreprises :

Un répertoire d'emplois il⁷ :

- Rassemble toutes les informations existantes sur les emplois ;
- Construire une structure de famille d'emplois ;
- Identifie les emplois types à partir des postes concrets ;
- Propose des intitulés adaptés aux nouveaux métiers ;
- Propose des définitions.

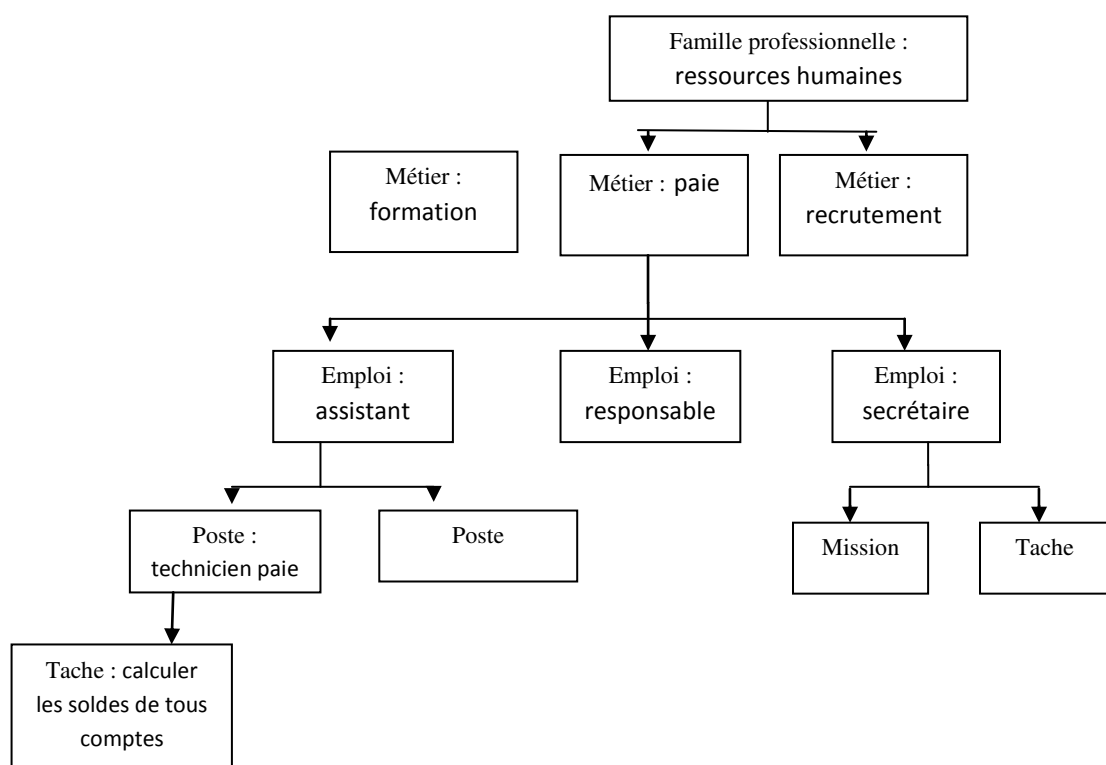
A partir des facteurs identifiés précédemment, le département développements au sein de la direction des ressources humaines à CEVITAL a réalisé dans le cadre du projet GPEC une carte des emplois en cinq étapes, qui permet de regrouper par famille professionnelle, des postes qui ont des points communs ou une technique commune, les étapes comme

⁷Kerlan Françoise, op. cit, p 77

Chapitre 2 : Les outils de la GPEC au CEVITAL BEJAIA

suite : (Famille professionnelle, Sous-famille, Emploi type, Poste, Tache), pour bien comprendre nous allons le structurer d l'exemple suivant au sein de la production :

Figure n°05 : Exemple d'une Structure d'emplois réalisé au sein de CEVITAL Bejaia



Source : élaboré par nous même

Afin d'assimiler les concepts de la structure d'emplois nous allons les définir selon le dictionnaire des ressources humaines de **Peretti**⁸ :

Le métier : c'est l'ensemble d'emplois qualifiés fondé sur des contenus techniques, des méthodes et des logiques proches, au sein duquel il est possible de réaliser une carrière professionnelle complète et d'acquérir une maîtrise ou une expertise.

- ✓ la fiche métier dans l'entreprise de CEVITAL regroupe plusieurs informations qui ont une relation avec le métier exercé (voir l'annexe 3)

⁸Peretti, Jean-Marie, (2011, p 107-170-199-237) « Dictionnaire des ressources humaines » édition Vuibert, paris

Chapitre 2 : Les outils de la GPEC au CEVITAL BEJAIA

Emploi : c'est l'ensemble de postes de travail semblables ou voisins pouvant être traités globalement.

Le poste : c'est l'ensemble des activités qu'un travailleur doit réaliser, présentées dans une description de poste.

- ✓ la fiche de poste dans l'entreprise de CEVITAL contient plusieurs informations qui sont reliées directement au poste et le profile de poste (voir annexe 4)

Tâche : c'est le travail déterminé que l'on doit exécuter.

Mission : c'est la responsabilité confiée à un individu ou à un groupe en vue d'atteindre des objectifs précisés. La définition d'une mission s'accompagne de l'énoncé des moyens qui lui sont affectés, des marges de manœuvre autorisées et des limites à l'initiative, des délais accordés pour l'accomplissement de la mission et des modalités du contrôle de l'avancement.

L'analyse de l'emploi dans une approche comparative au regard du métier et de la tâche : Cette analyse révèle que la tâche a un niveau et un champ de compétences plus restreints que ceux de l'emploi, lequel a un niveau et un champ de compétences plus restreints que ceux du métier.

SECTION2 : LA GESTION QUALITATIVES

La gestion prévisionnelle qualitative c'est une technique qui se repose sur l'importance des capacités et le savoir-faire des individus, afin de les exploiter dans des postes qui l'exige afin de développer l'entreprise ⁽⁹⁾.

2.1 Les niveaux de compétences en entreprise :

Après avoir fait l'analyse de l'ensemble des outils quantitative, la deuxième étape qu'a suivis CEVITAL dans sa démarche GPEC était d'évaluer les compétences et d'élaborer le bilan social.

⁹-Il existe trois niveaux de compétences dans les entreprises ; Tandis que les compétences individuelles combinent l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être personnelle d'un salarié, les compétences collectives est la résultante d'une synergie entre un groupe de salariés. La compétence organisationnelle quand elle combine un ensemble de ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme.

Chapitre 2 : Les outils de la GPEC au CEVITAL BEJAIA

L'entreprise bénéficie d'une vision claire de sa stratégie et de la politique GRH, la démarche compétence fait partie d'un processus d'amélioration de la gestion des RH exigé par la directive RSE qui se met en place au sein du Groupe notamment le pôle agroalimentaire de Bejaia .

2.2 La description du poste :

C'est une première étape, elle permet à chacun au sein du pôle de mieux se positionner, de connaître son rôle et ses missions dans un contexte donné, il répond à la question « Qui fait quoi ? ».

2.3 le profil du poste (emplois types) :

Pour analyser clairement et précisément le poste, CEVITAL se dote de deux principaux outils qui sont la fiche descriptive du poste et la fiche de profil du poste¹⁰ :

- La fiche descriptive du poste : comme son nom l'indique, contient des informations qui décrivent le poste à savoir, la direction ou le service dont il dépend, sa localisation géographique, sa dépendance hiérarchique, sa finalité et ses activités ainsi que la nature des relations qui relient ces dernières et en fin le niveau de responsabilité.
- La fiche de profil du poste : contient différentes informations qui permettent de fixer les exigences en qualification requises, niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles ainsi que les qualités de personnalité, en fonction des contraintes du poste et de son environnement.
- la fiche de poste de CEVITAL contient plusieurs informations qui sont liées directement au salarié (voir annexe 4)
- **Remarque :** « le processus de la mise en œuvre de la description de poste ou de fonction nécessite au préalable le déploiement d'une communication spécifique auprès de l'ensemble des collaborateurs (DG, DRH, les responsables hiérarchiques et chefs d'équipe.)

Car cette étape majeure de la mise en place d'une GPEC présente une difficulté majeure à contourner : l'incohérence entre la description déclarée du travail et réalité des tâches et activités effectuées. »¹¹. C'est pour cette raison que le département

¹⁰Kerlan Françoise (2007, p79-81) « guide de la GPEC » 3ème édition d'organisation, paris.

¹¹ Marie-Luce Setephan (2011, p149) « B.A.-AB des ressources humaines » édition VOCATIS, paris.

Chapitre 2 : Les outils de la GPEC au CEVITAL BEJAIA

développement au sein de CEVITAL Bejaia a mis en place une équipe chargée de vérifier sur site l'adéquation entre les tâches réalisées dans chaque poste afin d'élaborer des descriptions des postes en cohérence avec le terrain.

2.4 Les emplois :

L'analyse prévisionnelle des emplois¹² consiste également en une analyse fine des conséquences des facteurs-clés d'évaluation et de la stratégie de l'entreprise.

Il convient alors de faire préciser les facteurs d'évolution des structures et des emplois aux principaux acteurs concernés dans l'entreprise, il s'agit de l'évolution :

- De leur technologie ;
- De leur organisation interne ;
- Des facteurs sociaux tels que l'évolution des mentalités des hommes par rapport au travail ou des changements d'implantation des salariés.

L'analyse des conséquences des facteurs-clé d'évaluation et de la stratégie de l'entreprise va permettre aux responsables RH de CEVITAL de déterminer :

- Les emplois cibles : ce sont les emplois nouveaux qui nécessiteront de nouvelles compétences ;
- Les emplois menacés : qui sont appelés à disparaître ;
- Les emplois sensibles : susceptibles de subir des modifications ou des transformations à moyen terme ;
- Les emplois peu sensibles : dont la configuration à moyen terme sera globalement similaire.

2.5 Le référentiel métier :

Pour construire un référentiel métier¹³, il est fondamental de remplir l'emploi type par famille professionnelle en partant des métiers existants au sein de l'entreprise. Il convient ici de rappeler qu'elle que familles professionnelles (DG, ressources humaines, organisation, achat, marketing et commercial, production.....).

¹² Kerlan Françoise op.cit, p77

¹³ Kerlan Françoise, op.cit, p 14

Chapitre 2 : Les outils de la GPEC au CEVITAL BEJAIA

- ✓ Exemple de notre cas pratique, CEVITAL a regroupé tous les agents de production (huile, sucre, margarine, jus..) dans un seul métier avec des fiches de poste unique (voir l'annexe 5).

2.6 Référentiels d'activités :

Les référentiels d'activités¹⁴ décrivent les missions principales et activités liées à l'exercice de l'emploi. Ils peuvent préciser les résultats attendus, au regard de critères d'évaluation

2-7 Le référentiel des compétences:

Le référentiel de compétences résulte de l'analyse des activités, il décrit et situe les compétences requises pour réaliser ces activités. Les compétences sont hiérarchisées et regroupées par familles professionnelles (technique, organisationnel, relationnel, stratégique).

2.7.1 Le bute des référentielles compétences :

La notion de **compétences**¹⁵ agit comme le lien qui relie les différents domaines d'action de la gestion des ressources humaines. Il s'agit en effet de disposer d'un langage commun pour déployer efficacement les dispositifs de gestion de carrières, de formation, de mobilité, rémunération, évaluations fixation d'adjectifs...

Comme on obtient deux types de référentielles selon **Annick Cohen-Haegel (2010)**¹⁶ :

- Le premier consiste à répertorier les compétences nécessaires à l'entreprise. Deux méthodes sont possibles pour réaliser ce répertoire de compétences :
 - Extraire les compétences à partir des emplois ; c'est ce qui se fait à CEVITAL;
 - Lister les compétences requises sans passer par description des emplois mais en partant de l'activité de l'entreprise.
- Le second répertoire consiste à répertorier les compétences détenues par salariées. Elle s'appuie sur les CV et sur les entretiens annuels et professionnels.

2.7.2 La démarche pour élaborer un référentiel de compétences :

La démarche que nous avons identifiée au sein du service GPEC à CEVITAL peut se résumer dans sa réalisation en trois étapes :

¹⁴ Guide méthodologique élaboré par le groupe CESI (bureaux d'étude français élaboré l'année 2009)

¹⁵ Marie-luce Setephan, op.cit, 149

¹⁶ Annick Cohen-Haegel, op.cit, p168-169

Chapitre 2 : Les outils de la GPEC au CEVITAL BEJAIA

- *La première étape* : repérer tous les savoirs, savoir-faire opérationnels et savoir-être comportementaux de chaque unité au sein du pôle agroalimentaire en partant des activités, des processus ou des emplois.
- *La deuxième étape* : regrouper les compétences similaires en famille de compétences
- *La troisième étape* : graduer chaque famille de compétences par niveaux d'expertise, la grille suivante met en évidence les compétences générique utilisable pour toutes les familles ;

Tableau n°07 : Grille de compétences générique.

	Description
Niveau1	Sensibilisation sur un domaine de compétence de façon à pouvoir en parler simplement.
Niveau2	Capacité à intervenir dans des situations habituelles et utilisant dans processus et démarche de formation.
Niveau3	Capacité à intervenir dans des situations habituelles, complexes pouvant impliquer des solutions originales.
Niveau4	Capacité à comprendre et résoudre toutes les situations et proposer des mesures d'optimisation et mettre en place des nouvelles méthodes.

Source : Annick Cohen-Haegel, « toute la fonction: ressource humaines » (2010, p168-169).

Le tableau suivant regroupe les niveaux de compétence génériques identifiés en amont lors de la description des emplois une fois intégrés dans une grille d'évaluation des salariés. Cette grille d'évaluation est celle mobilisée par la DRH au sein de CEVITAL.

Tableau n°08 : De la description d'emploi à la grille d'évaluation

Critères évalués	Non démontré (Niveau1)	Doit progresser (Niveau2)	Maitrise satisfaction (Niveau3)	Maitrise parfaite (Niveau4)
Compétences indispensables - Anglais -Qualités relationnelles -Capacités d'adaptation (gestion du temps et des urgences) -Maîtrise de l'outil informatique -Organisation Compétences complémentaires -Autonomie - Sens des responsabilités -Rigueur et précision -Diplomatie et discrétion				

Source : Guerrero, Sylvie, « les outils de la RH » (2010, p 124-125)

Chapitre 2 : Les outils de la GPEC au CEVITAL BEJAIA

2.8 L'évaluation des compétences:

L'évaluation¹⁷ est une pratique managériale qui se cherche entre mise en évidence des manquements professionnels, développement des compétences et prévention des risques. Aussi il clarifier les objectifs visées, opérer des choix pertinents entre des modes d'évaluation variés, choisir des modes de mesure adaptés.

2.8.1 La technique d'évaluation des compétences:

Chaque entreprise choisi ses outils ou technique d'évaluation selon des caractéristiques propres et selon ses objectifs, l'entretien d'évaluation représente la techniques d'évaluation mobilisé pour l'utilisation à CEVITAL dès e lancement de l'évaluation des compétences prévu au début de l'exercice 2017.

Afin de comprendre le déploiement de l'évaluation des compétences au sein du pôle, le tableau suivant nous résume alternatives de mise en œuvre de l'entretien d'évaluation :

Tableau n°09: différentes alternatives de conception de l'évaluation

Les caractéristiques de l'évaluation	Les différents choix possibles
Ce qui est évalué ?	-le travail réalisé ; -les résultats du travail ; -et/ou les caractéristiques personnelles.
Qui est évalué ?	-Le salarié ; -une équipe de salariés ; - les extrêmes (les très bons et les non acceptables).
Qui évalue ?	-le supérieur hiérarchique N+1 ; -les pairs ; -le salarié lui-même : auto-évaluation ; - le supérieur hiérarchique, les pairs, les subordonnés et les clients internes : évaluation 360° ; -le supérieure hiérarchique, l'apprécié lui-même, les pairs, les subordonnés et les externes : 540°.
Comment est conduite l'évaluation ?	-indicateurs globaux ou spécifiques ou domaine d'activité, à l'ancienneté dans l'activité ; -un ou plusieurs indicateurs
A partir de quel type de référentiel ?	-les référentiels (objectifs) - les référentiels (compétences) -les référentiels (comportement)

Source : Préface de Jean-Christophe Sciberras, « *RH au quotidien 100 fiches* » (2011, p 229)

¹⁷ Préface de Jean-Christophe Sciberras, (2011, p 220) « *RH au quotidien 100 fiches* » édition DUNOD, paries

Chapitre 2 : Les outils de la GPEC au CEVITAL BEJAIA

2.9 Le bilan social : c'est un outil qualitatif

Le bilan social est établi annuellement, il offre une multitude de données, qui permet de repérer les dysfonctionnements dans les entreprises, il est considéré aussi comme un outil important de management, d'information, de planification et de concertation. Le tableau qui suit explique le rôle exact que joue le bilan social pour chacun des axes cités précédemment.

Tableau n°10 : le rôle du bilan social.

Outil de :	Qui permet de :
de management	<ul style="list-style-type: none">• d'observer, d'étudier le personnel,• de suivre les évolutions,• de fixer des objectifs et de s'y tenir,• de stimuler le dialogue avec les agents.
d'information	<ul style="list-style-type: none">• Photographie à un instant T: il regroupe en un document unique, les principales données chiffrées.• Outil de connaissance sociale de la collectivité: il permet de connaître (de manière fine) les caractéristiques des agents de la collectivité et il fournit des éléments contributifs au dialogue social.• Elaboration des indicateurs communs, apportant une homogénéité dans la façon de dénombrer le personnel et d'analyser ses caractéristiques.• Vecteur d'information du personnel et des élus locaux sur la structure dans laquelle ils travaillent, le bilan social permet de procéder à des comparaisons opportunes avec d'autres collectivités sur la base d'indicateurs identiques.
de planification	<ul style="list-style-type: none">• Outil de management à travers les projections et les prévisions qu'il permet d'élaborer.• Outil d'aide à l'élaboration d'une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs.• Outil comparatif d'aide à la décision pour les collectivités.
de concertation	<ul style="list-style-type: none">• Stimule le dialogue social avec les représentants du personnel sur la base de données claires, objectives et comparables dans le temps.

Source : Karine Fontaine-Gavino, Adrien Zambeaux « *bilans social et tableaux de bord* » (2005, p10)

En guise de conclusion de ce chapitre, nous constatons que le pôle agroalimentaire de CEVITAL dispose des outils quantitatifs de l'évaluation des effectifs, tandis que les outils qualitatifs sont en cours de mise en place.

Afin de permettre une lecture simple et globale sur la GPEC au sein de CEVITAL, nous proposons la création d'une grille d'évaluation permettant d'estimer l'état d'avancement des travaux de mise en place de ce projet. Dans la suite du tableau (Annexe n°5) nous avons fait référence à une situation d'activité normale (pas de difficultés d'emplois) le cas de CEVITAL dont le développement de l'entreprise est fondée sur une réflexion axée sur la performance des actions RH à moyen terme (recrutement, fidélisation, professionnalisation, métier, développement des carrières). Les deux sections précédentes sont synthétisés dans ce tableau de l'Annexe n°5.

**CHAPITRE III: EVALUATION A MI
PARCOURTDE LA MISE EN PLACE
DE LA GPEC**

Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

Dans ce dernier chapitre nous présentons les différents résultats de notre enquête élaborée par un questionnaire, l'analyse des réponses de notre population permet de construire une synthèse qui annonce les avantages et l'inconvénient du projet GPEC au niveau du pôle agroalimentaire de CEVITAL Bejaia, et à la fin nous essayerons de proposer quelques recommandations.

Section1 : Etat des lieux

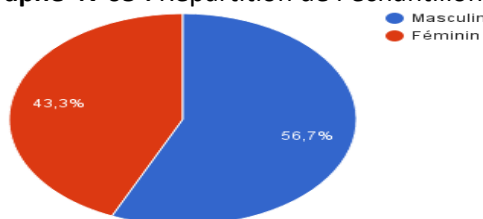
1.1 Identification :

Tableau n°11 : Répartition de l'échantillon par sexe

Sexe	Nombre	%
Masculin	17	56.7%
Féminin	13	43.3%
TOTAL	30	100%

Source : tableau élaboré par nous même

Graphe N°05 : Répartition de l'échantillon par sexe



Source : élaborée par nous même

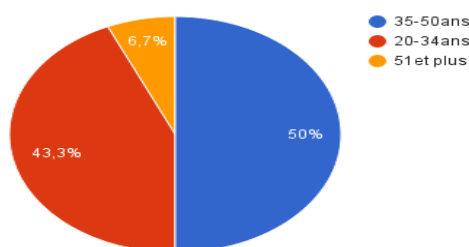
On constate que 56.7% des agents enquêtés sont des hommes contre 43.3% de femmes, Cette répartition au niveau de la direction des ressources humaines est normale car il existe une faible différence entre les deux genres dans les postes administratives.

Tableau n° 12: Répartition par tranche d'âge de l'échantillon

Tranche d'âge	Nombre	%
20-34ans	13	43.3%
35-50 ans	15	50%
51 et plus	2	6.7%
TOTAL	30	100%

Source : tableau élaboré par nous même

Graphe N°06 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge



Source : élaborée par nous même

Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

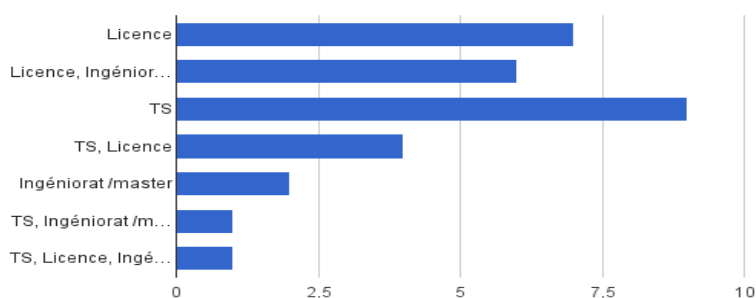
Les résultats nous montrent que la population des cadres au sein de direction RH à CEVITAL est notamment **adulte**, son âge varie entre 35-50 ans représentant 50% de l'échantillon, suivi de 43.3% qui représente la population jeune dont la tranche d'âge varie entre 20 et 34 ans, tandis que la population dont l'âge est de 51 ans et plus ne représente que 6.7% de l'échantillon qui représente la population .

Tableau n°13 : Répartition des enquêtés selon leurs niveau d'études

Formation de base	Nombre	%
TS	9	30%
Licence	11	33.33%
Ingéniorat /master	10	66.66%
Autres	0	0%
TOTAL	30	100%

Source : élaborée par nous même

Graphe N°03 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'études



Source : élaborée par nous même

D'après les résultats, nous notons que 66.66 % des cadres sont des ingénieurs et des masters, suivis de 33.33% de licenciés, les techniciens supérieurs représentent et 30 % possédant d'autres diplômes. On peut déduire qu'il y a une ressource humaine qui a un niveau supérieur. Cette ressource humaine a continué sa formation universitaire en parallèle avec la carrière professionnelle au sein de CEVITAL.

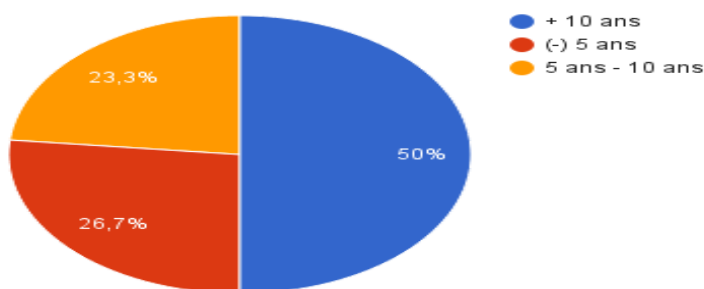
Tableau n°14: Répartition des enquêtés selon leur expérience au sein de CEVITAL

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre	%
(-) 5 ans	8	26.7%
5 ans - 10 ans	7	23.3%
>10 ans	15	50%
TOTAL	30	100%

Source : tableau élaboré par nous même

Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

Graphe n°08 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience



Source : élaborée par nous même

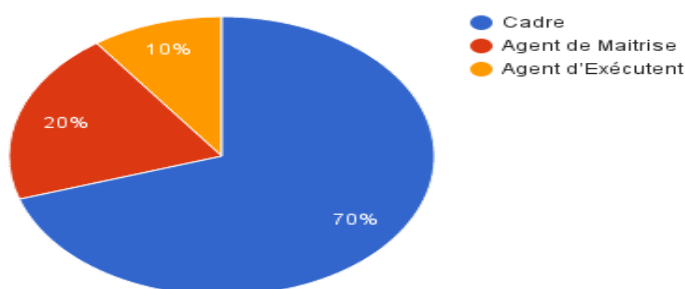
Sur un échantillon de 30 salariés, 50% représentent les enquêtés dont l'expérience est supérieure à 10 ans, tandis que 26.7% dont l'ancienneté est de moins de 5 ans et enfin 23.3% ont une expérience qui varie entre 5 ans et 10 ans. On remarque que la population majoritaire est ancienne.

Tableau n°15 : Répartition des enquêtés selon Catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre	%
Cadre	21	70%
Maitrise	6	20%
Exécutent	3	10%
TOTAL	30	100%

Source : tableau élaboré par nous même

Graphe N°09: Répartition de l'échantillon selon Catégorie socioprofessionnelle



Source : élaborée par nous même

La comparaison de ces résultats avec le niveau d'études et l'ancienneté montre une cohérence dans les résultats, la catégorie des cadres a connue dans le temps dans une tendance générale une mobilité interne (promotion) grâce à un ensemble de critères tel que le niveau d'études, la formation professionnelle au sein du pôle et l'ancienneté.

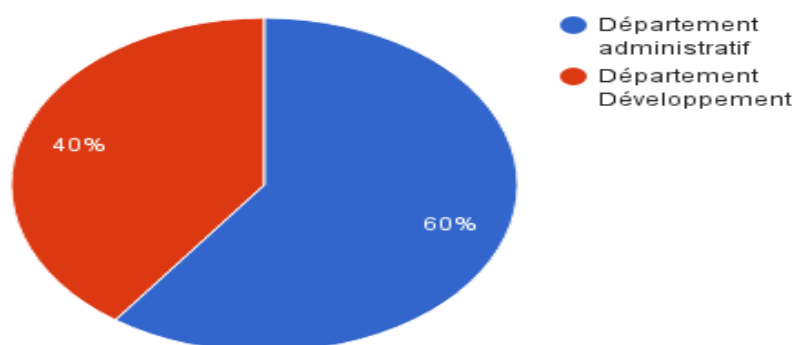
Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

Tableau n° 16 : Répartition des enquêtés selon leurs structure d'appartenance

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre	%
Département Développement	12	40%
Département administratif	18	60%
Autre	0	0
TOTAL	30	100%

Source : tableau élaboré par nous même

Graphes n°10 : Répartition de l'échantillon selon leur structure d'appartenance



Source : élaborée par nous même

Les résultats montrent qu'une majorité des employés de la DRH appartiennent au département administratif avec une représentation de 60% de notre population, tandis que la partie de la population intégrée au département développement directement concerné par notre recherche est minoritaire avec une représentation de 40%. Cette répartition est à prendre en considération lors de l'analyse des résultats sur la mise en place de la GPEC.

1.2 CONNAISSANCE /PERCEPTION DU CONCEPT GPEC :

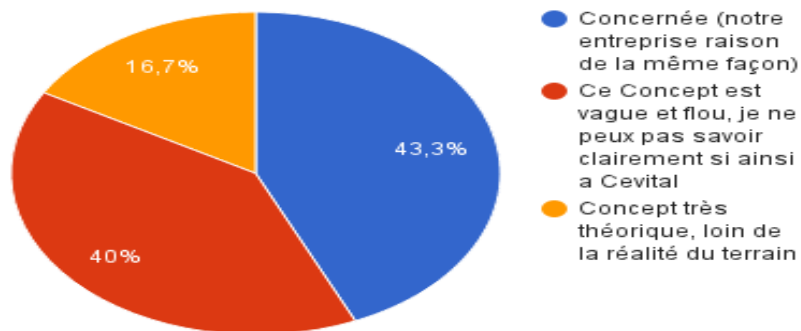
Tableau n°17 : Répartition des enquêtés selon leur perception sur la définition de la GPEC

Question : Que pensez-vous de cette définition ? Selon la définition suivante, la GPEC est « la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions visant : A réduire de façon anticipée les écarts entre Les besoins et ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de sa stratégie ; Et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. »	Nombre	%
L'impression d'être concerné	13	43.3%
L'impression de ne pas être concerné	0	0%
Concept vague et flou	12	40%
Concept très théorique, loin de la réalité du terrain	5	43.3%
TOTAL	30	100%

Source : tableau élaboré par nous même

Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

Graphique n°11 : Répartition des enquêtés selon leur perception sur la définition de la GPEC



Source : élaborée par nous même

Les résultats sur la perception des enquêtés sur la GPEC montrent que 43.3% des cadres et salariés de la DRH de CEVITAL se sentent concernés par le concept de la GPEC , néanmoins, 40% de la population considère que ce concept reste vague et flou dans sa perception, ce qui peut s'expliquer par un manque de sensibilisation face à ce nouveau outil de gestion des RH adopté par CEVITAL , tandis que 43.3% qui ont déjà une perception plus précise de ce concept le considère comme étant un concept théorique loin de la réalité du terrain notamment dans le contexte de l'entreprise algérienne CEVITAL.

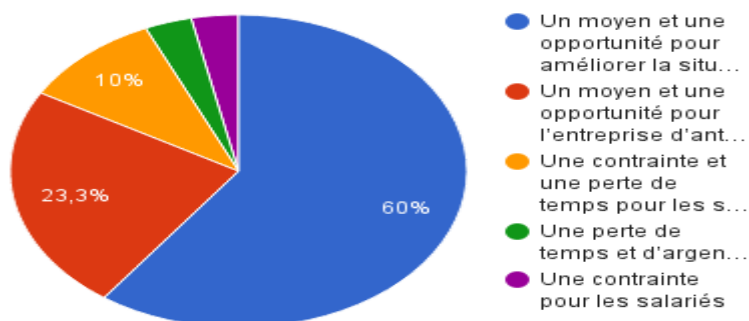
Tableau n°18 : Répartition des enquêtés selon leur vision sur la GPEC

Question : Que représente pour vous la GPEC ?	Nombre	%
-Un moyen et une opportunité pour le salarié d'aborder et de maîtriser positivement son parcours professionnel, de le sécuriser	0	0%
-Un moyen et une opportunité pour l'entreprise pour anticiper ces besoins en emplois et en compétences et de développer de sa compétitivité.	7	23.3%
-Un moyen et une opportunité pour améliorer la situation de l'entreprise et du salarié en même temps	18	60%
-Une contrainte pour les salariés	1	3%
- Une perte de temps et d'argent pour l'entreprise	1	3%
- Une contrainte et une perte de temps pour les salariés et pour l'entreprise	3	10%
TOTAL	30	100%

Source : tableau élaboré par nous même

Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

Graphique n°12 : Répartition des enquêtés selon leur vision sur la GPEC



Source : élaborée par nous même

Les résultats sur la perception des enquêtés selon leur vision sur la GPEC montrent que 60% d'entre eux la considère comme un outil à double objectif ; il permet à l'entreprise d'améliorer la situation de l'entreprise et sa compétitivité grâce à la gestion des RH par la GPEC mais en même temps présente une opportunité pour l'amélioration de la situation professionnelle du salarié, tandis que 23,3% perçoivent que c'est un moyen orienté essentiellement vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise en terme d'anticipation de ces besoins futurs en emplois et compétences. Le reste de personnes enquêtées qui représente dans l'ensemble 13% de la population ont des perceptions négatives de la GPEC sur l'entreprise et le salarié.

➤ DIAGNOSTIC ET EVALUATION A MI PARCOURS DE LA GPEC :

Tableau n°19 : Répartition des enquêtés selon la communication de l'entreprise pour les nouveaux projets RH au niveau de leur direction

Question :	Oui	%	Non	%	Totale	%
-Les nouveaux projets RH sont ils communiqués par l'entreprise au niveau de votre direction ?	30	100%	0	0%	30	100%

Source : tableau élaboré par nous même

Les résultats sur la répartition des enquêtés selon la communication de l'entreprise pour les nouveaux projets RH au niveau de leur direction montre que la totalité de la population enquêtée reconnaît que leur direction communique sur les nouveaux projets qui concernent la gestion des ressources humaines ce qui représente un point positif dans la communication interne de CEVITAL notamment pour les conduites de changement.

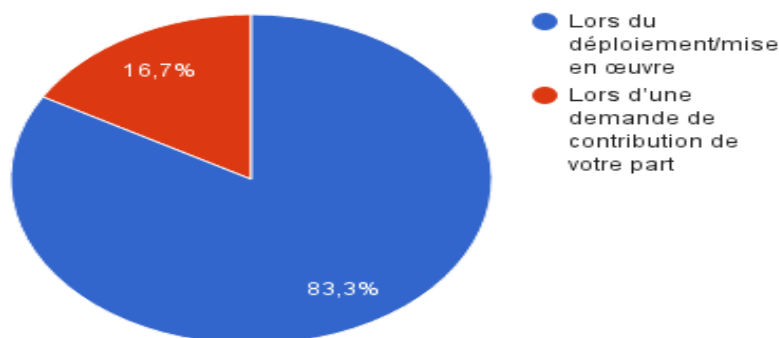
Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

Tableau n°20 : Répartition des enquêtés selon la période de la communication des nouveaux projets de RH

-Si oui ces projets sont- ils communiqués :	Nombre	%
- Avant le lancement de l'appel d'offre	0	0%
- Au début de la réalisation	0	0%
- Lors d'une demande de contribution de votre part	5	16,7%
- Lors du déploiement/mise en œuvre	25	83,3%
- Autre	0	0%
TOTAL	30	100%

Source : tableau élaboré par nous même

Graphe n°13 : Répartition des enquêtés selon la période de la communication des nouveaux projets de RH



Source : élaborée par nous même

Les résultats montrent que 83.3% des enquêtés déclarent que les nouveaux projets RH sont communiqués par leur direction lors du déploiement et mise en œuvre, tandis que 16.7% sont informés bien avant le déploiement lors d'une demande de contribution de ces derniers aux projets. Ces résultats vont à l'encontre de la composition de notre population constituée essentiellement de cadres chargés de la mise en place des projets RH au sein du pôle agroalimentaire. Ces résultats montrent qu'il existe des obstacles de communication et de déploiement des projets RH auprès des salariés concernés.

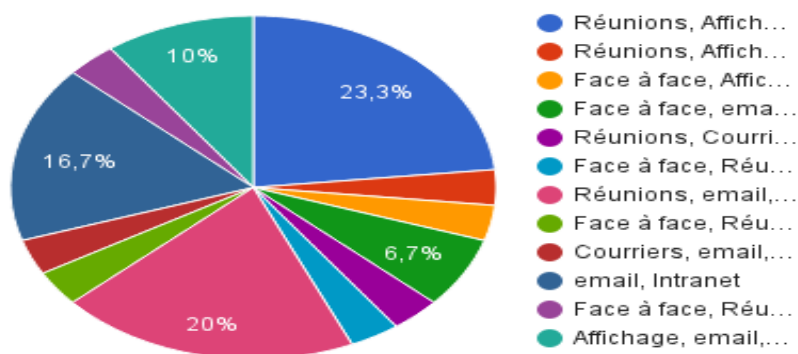
Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

Tableau n°21 : Répartition selon l'utilisation des moyens de communication interne

Les outils de communication interne	Nombre	%
- Face à face	6	20%
- Réunions	18	60%
- Journal interne	0	0%
- Affichage	13	43,3%
- Courriers	5	16,7%
- email	30	100%
- Intranet	30	100%
- Plate forme d'échange	0	0%
- Autre	0	0%

Source : tableau élaboré par nous même

Graphe n°14 : Répartition selon l'utilisation des moyens de communication interne



Cette question porte essentiellement sur l'utilisation des outils de la communication Interne notamment lors de nouveaux projets à mettre en place .

Le résultat obtenu dans ce sens, montre que parmi les moyens disponibles, l'internet (emails) et les courriers transmis par un réseau intranet sont des outils utilisés constamment au sein de CEVITAL, (100% des réponses), suivi par les moyens classiques tels que les réunions (60%) et l'affichage (43.3%).

Ces réponses nous montre que l'entreprise en question utilise des supports pour Communiquer, et s'appuie essentiellement sur les technologies de l'information et de la communication.

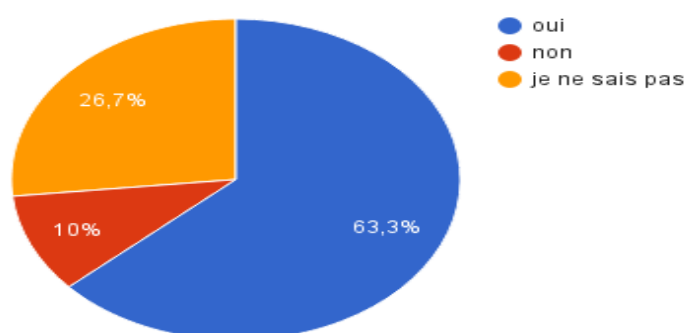
Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

Tableau n°22: Répartition des enquêtés selon la communication de l'entreprise sur le projet de la GPEC

Question :	Oui	%	Non	%	Totale	%
-Le projet de l'établissement GPEC vous est- il communiqué ?	30	100%	0	0%	30	100%

Source : tableau élaboré par nous même

Graphe n°15: Répartition des enquêtés selon leurs participation à des occasions de rencontres avec les autres directions et l'existence de structures d'échanges dans le cadre du nouveau système d'évaluation par les compétences :



Source : élaborée par nous même

Cette question demeure déterminante sur la circulation de l'information au sein de l'entreprise, on constate que 63.3% des participants déclarent qu'il existe des structures d'échange et des occasions de rencontre pour le partage d'information sur le nouveau système d'évaluation par les compétences auprès des différentes directions du pôle. Par ailleurs 26.7% des répondants ignorent l'existence ou pas de telles occasions d'échanges et 10% déclarent ne pas connaître l'existence de telles structures.

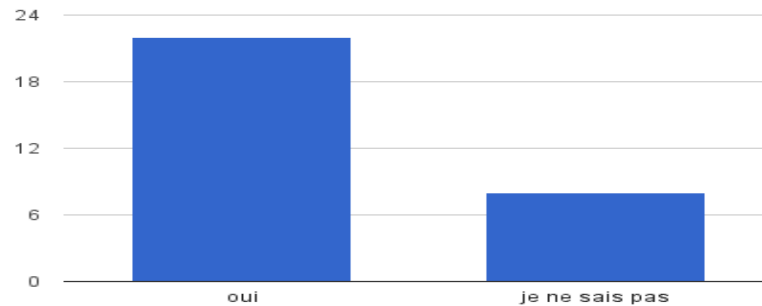
Tableau n°23: Répartition des enquêtés sur l'existence d'une information qui assure la démarche GPEC

Question :	Oui	%	Non	%	Je ne sais pas	%
-Existe-il une information permanente assurée sur la démarche GPEC ?	22	73,3%	0	0%	8	26,7%

Source : tableau élaboré par nous même

Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

Graphe n°16: Répartition des enquêtés sur l'existence d'une information permanente qui assure la démarche GPEC



Source : élaborée par nous même

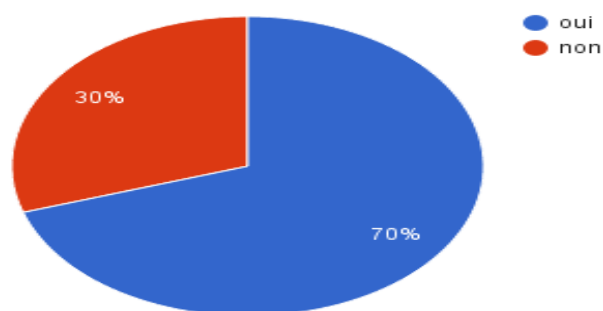
Les résultats montrent que 73.3% des répondants déclarent qu'il existe une information permanente qui assure la démarche GPEC au sein de CEVITAL contre 26.7% qui ne disposent pas d'informations sur la question.

Tableau n°24: Répartition des enquêtés sur la participation du personnel d'encadrement à la démarche GPEC

Question :	Oui	%	Non	%	Totale	%
-La participation du personnel d'encadrement (exemple représentants de la DG) à la démarche GPEC est-elle effective et formalisée par des procédures ?	21	70%	9	30%	30	100%

Source : tableau élaboré par nous même

Graphe n°17: Répartition des enquêtés sur la participation du personnel d'encadrement à la démarche GPEC



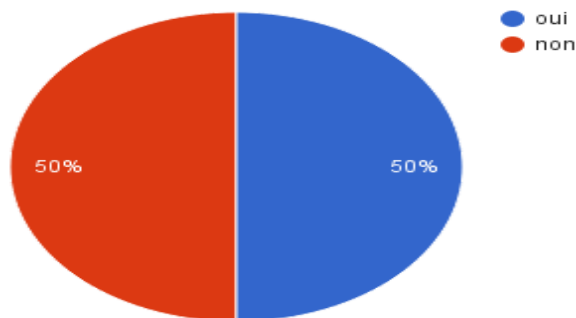
Source : élaborée par nous même

Cette question permet d'évaluer la mobilisation des dirigeants dans la démarche GPEC, selon les répondants, 70% d'entre eux affirment que le personnel d'encadrement tel que les représentants de la direction générale participent d'une manière effective au projet GPEC et

Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

qu'il existe des procédures qui renforcent cette participation. L'implication de la direction générale est un point positif dans la mise en place du projet.

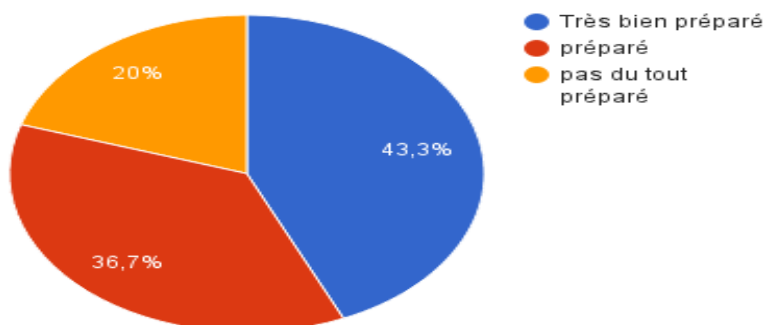
Graphe n°18: Répartition des enquêtés sur leur formation à l'évaluation des compétences (leur préparation à l'évaluation)



Source : élaboré par nous même

Cette question permet de vérifier si les répondants ont été formés aux évaluations de leurs équipes, tandis que 50% déclarent avoir reçu une formation sur l'évaluation des salariés subordonnés, 50% déclarent ne pas bénéficier d'une formation sur l'évaluation des compétences.

Graphe n°19: Répartition des enquêtés sur leur jugement par rapport aux évaluations des compétences (Comme évalué)



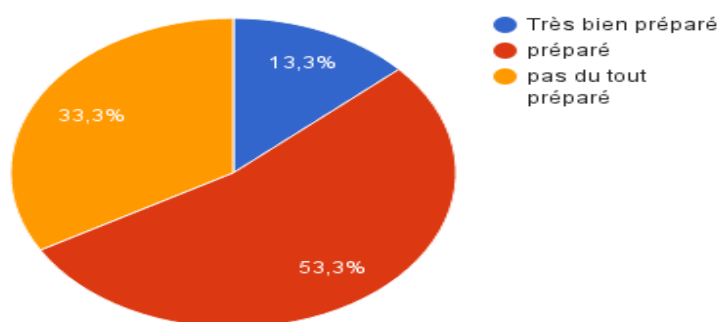
Source : élaboré par nous même

Cette question permet de savoir si les répondants ont été préparés aux évaluations des compétences comme évalués, la majorité soit 43.3% de la population déclare être prête et très bien préparée aux entretiens d'évaluation tandis que 36.7% déclarent être juste prêts aux évaluations, le reste de la population soit 20% déclarent ne pas être prêts pour être évalués sur leurs compétences. Cette dernière représente certains employés qui résistent

Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

aux changements de plus de 51 ans et certains avec une expérience dans l'entreprise supérieure à 10 ans qui s'attachent au ancien système d'évaluation par objectif.

Graphe n°20: Répartition des enquêtés sur leur jugement par rapport aux évaluations des compétences (Comme évaluateur)



Source : élaboré par nous même

Cette question permet de vérifier si les répondants ont été assez bien formé aux évaluations de leurs équipes, tandis que 53.3% disent être tout juste préparé, 33.3% déclarent ne pas être préparé, par contre 13.3% de la population déclare être très bien préparée à faire les évaluations des compétences.

Tableau n°25: Répartition des enquêtés sur l'orientation de la participation des résultats de l'entretien d'évaluation

Question : Aux quelles décisions participent-ils les résultats de l'entretien d'évaluation ?	Nombre	%
-Aux recrutements,	9	30%
- Aux formations,	29	96,7%
- A La gestion des carrières	13	43,3%
- Aux promotions	14	46,7%
- A l'augmentation de salaire	0	0%
- Aux changements de poste	2	6,7%
- Autre	1	3,3%

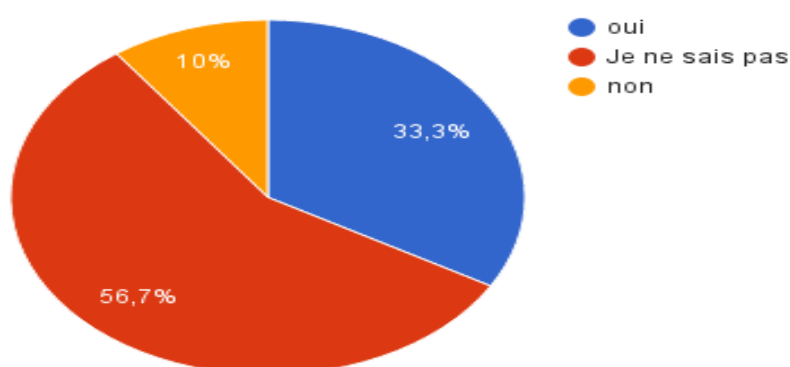
Source : élaboré par nous même

Cette question permet de vérifier l'orientation de la RH de CEVITAL dans l'exploitation des résultats de l'évaluation individuelle des compétences à travers les représentants de la DRH. D'après les résultats de cette question 96.7% des réponses se déclarent que les évaluation permettrons de renforcer les compétences par des formations dispensés aux salariés , 46.7% des réponses sont orientée sur le faite que les résultats des évaluations

Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

sont un moyens pour renforcer la mobilité interne par les promotions de postes, et 43.3% déclarent que ces résultats permettrons de gérer les carrières des salariés de l'entreprise par rapport à leurs compétences .30% des réponses concerne les recrutements. Ces résultats confirment la tendance au sein de CEVITAL vers la mobilité interne (par la formation, promotion, transfert, recrutement interne...) dans le renforcement de son capital compétence.

Graphe n°21: Répartition des enquêtés sur l'existence d'un système informatique dans la RH



Source : élaboré par nous même

L'intérêt de cette question est de vérifier s'il existe un outil informatique de la GPEC, une grande majorité soit 56.7% déclare ignorer l'existence d'un tel système informatique RH, tandis que 33.3% confirme l'existence de ce système contre 10% qui déclare que l'entreprise ne dispose pas d'un système informatique RH.

Tableau n°26: Répartition des enquêtés sur les composants de système informatique (il y a 14 réponses)

Si Oui, Quels sont les composants de système informatique ?	Nombre	%
- Application qui couvre les aspects administratifs de la GRH	14	100%
- Application qui couvre le recrutement, (2)	0	0%
-Application qui couvre la formation, (3)	1	7,1%
- Application qui couvre la gestion des carrières (4)	0	0%
- Autre	0	0%

Source : tableau élaboré par nous même

Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

Cette question va nous permettre d'identifier les applications liées à la GPEC (Formation, recrutement, gestion des carrières) de celles qui se contentent juste de couvrir les aspects administratives des RH. Parmi notre population, seule 14 répondants ont pu répondre à cette question, ils déclarent qu'il existe des applications qui couvrent les aspects administratives de la GRH mais seul un répondant déclare qu'il existe une application qui couvre les besoins en formation. Cette question nous confirme que les représentants de la Direction des ressources humaines ignorent encore la manière dont le déploiement de la GPEC s'opérera auprès des utilisateurs ce qui représente un point négatif pour le projet GPEC. Dans le cas où un système est mis en place par une autre direction telle que la direction des systèmes d'information, une implication des principaux utilisateurs (DRH) est une étape importante dans la mise en place d'un outil informatisée pour la GRH dans le cadre de la GPEC.

1.3 LES OBSTACLES/RECOMMANDATIONS A LA GPEC :

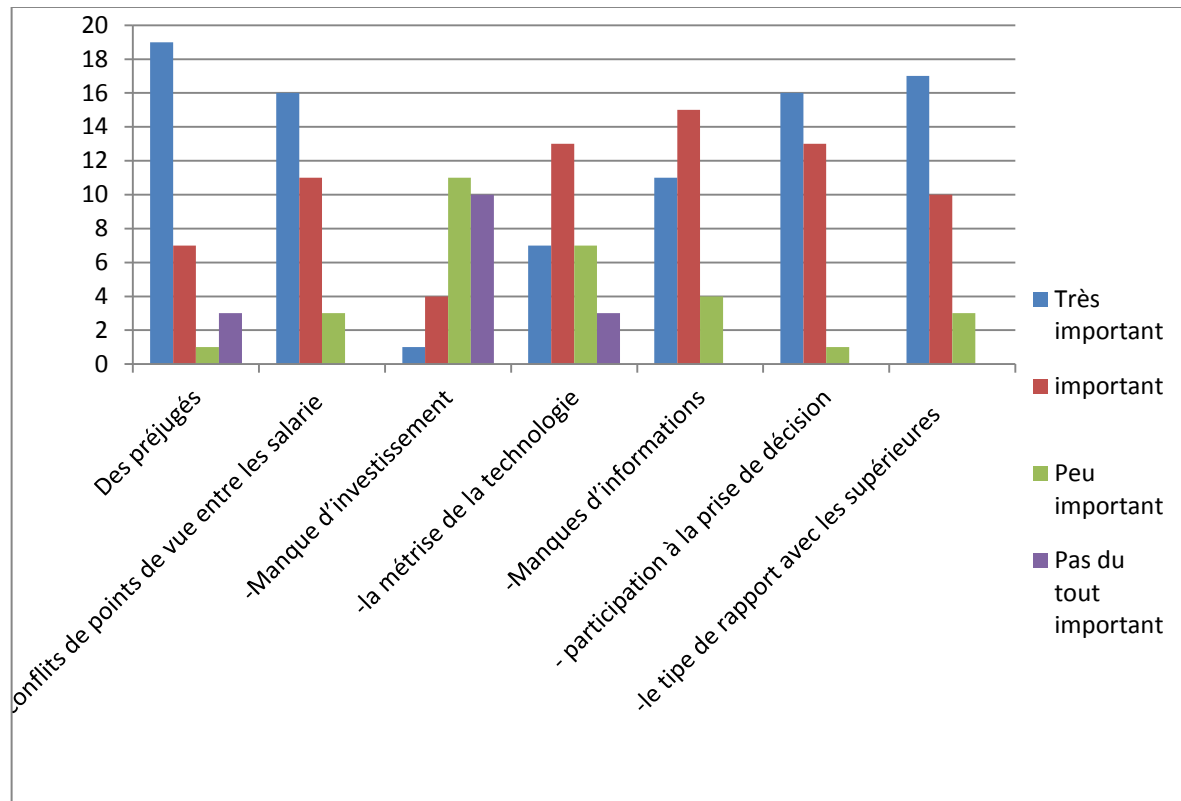
- **Tableau n°27:** Répartition des enquêtés sur les obstacles qui empêchent la mise en place de la GPEC

Les Obstacles		Très important	Important	Peu important	Pas du tout important	Totale
A) des difficultés humaines :	-Des préjugés	19	7	1	3	30
	-Des conflits de points de vue entre les salariés	16	11	3	0	30
B) Des difficultés techniques :	-Manque d'investissement	1	4	11	10	30
	-la maîtrise de la technologie	7	13	7	3	30
C) Des difficultés managériales :	-Manque d'informations	11	15	4	0	30
	- participation à la prise de décision	16	13	1	0	30
	-le type de rapport avec les supérieures	17	10	3	0	30

Source : tableau élaboré par nous même

Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

Graphe n°22: Répartition des enquêtés sur les obstacles qui empêchent la mise en place de la GPEC



Source : élaboré par nous même

Cette question permet d'évaluer les obstacles que rencontre la mise en place de la GPEC au sein de CEVITAL. Selon le nombre des réponses de notre population, les principaux obstacles sont d'ordre humains et relationnel tel que les préjugés sur l'intérêt d'un tel outil et la divergence des points de vue des salariés sur le sujet, ces difficultés peuvent être estompés par une communication présente et efficace lors de la mise en place du projet GPEC afin de bénéficier de l'adhésion d'un maximum des salariés. Les autres obstacles cités comme étant très importants sont d'ordre managériales tel que un manque d'information transmise des responsables à leurs employés, d'ailleurs une majorité des répondants remettent en cause le type de rapport entretenu avec leurs supérieures dans ce cadre. Et enfin la prise des décisions dans le cadre du projet GPEC ne fait pas participer les salariés concernés par le projet. Concernant les difficultés techniques, elles ont été citées comme importantes à peu importante.

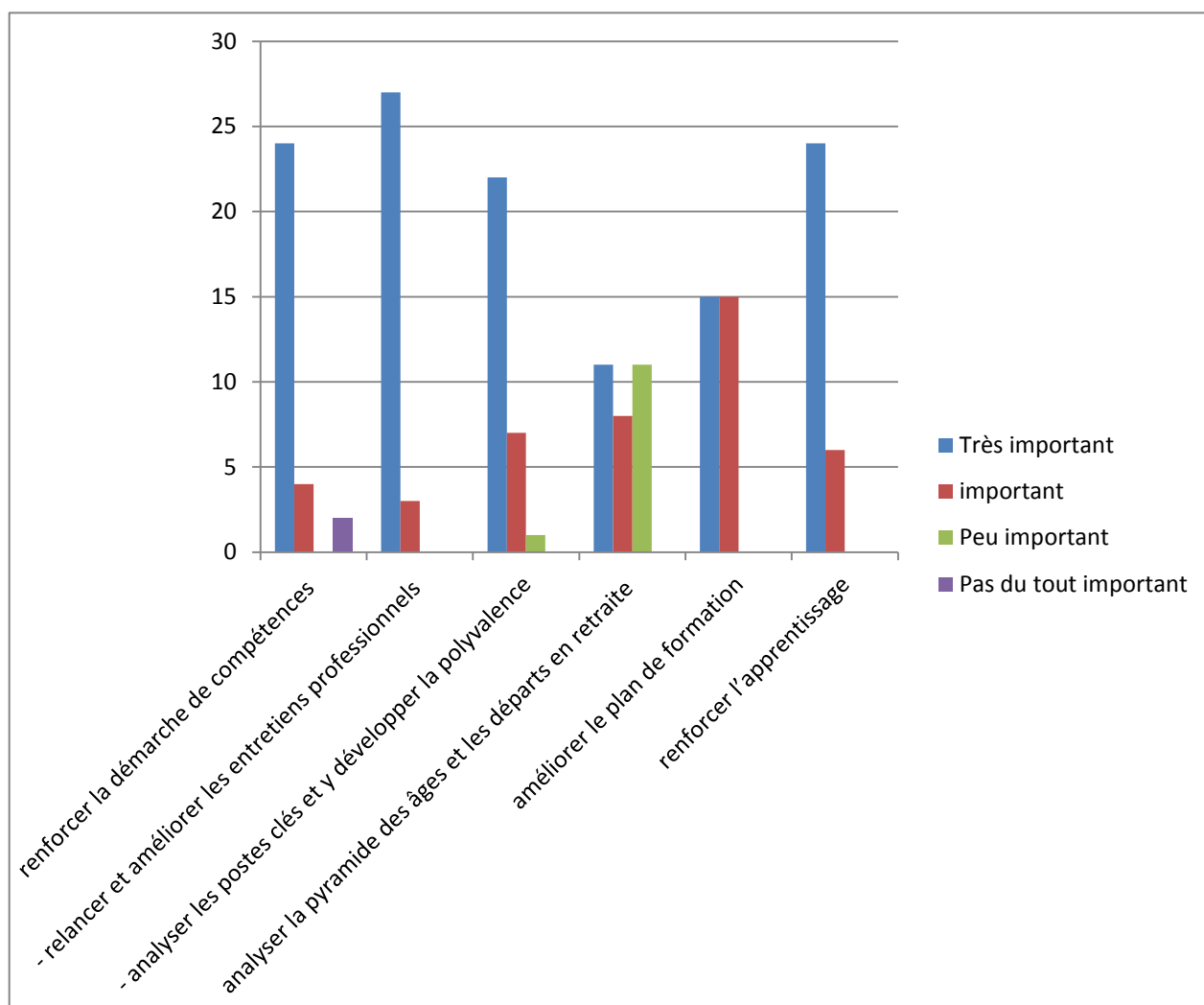
Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

Tableau n°28: Répartition des enquêtés sur les éléments à renforcer sur lesquels l'entreprise répond déjà à la GPEC

Les besoins	Très important	Important	Peu important	Pas du tout important	Totale
- renforcer la démarche de compétences ;	24	4	0	2	30
- relancer et améliorer les entretiens professionnels ;	27	3	0	0	30
- analyser les postes clés et y développer la polyvalence;	22	7	1	0	30
- analyser la pyramide des âges et les départs en retraite ;	11	8	11	0	30
- améliorer le plan de formation;	15	15	0	0	30
- renforcer l'apprentissage.	24	6	0	0	30

Source : tableau élaboré par nous même

Graphe n°23: Répartition des enquêtés sur les éléments à renforcer sur lesquels l'entreprise répond déjà à la GPEC



Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

Source : élaboré par nous même

L'intérêt de cette question réside sur l'importance de l'évaluation des représentants de la DRH à la mise en place des outils de la GPEC au moment de l'enquête. Les répondants suggèrent qu'il est nécessaire de renforcer la démarche compétence qui permettra d'évaluer les salariés sur la base d'un référentiel compétence bien établis, de relancer les entretiens d'évaluation professionnelles qui existait déjà dans l'entreprise en les améliorant avec les exigences de la GPEC , et de renforcer l'apprentissage des salariés et la polyvalence au sein de l'entreprise.

Tableau n°29: Répartition des enquêtés sur les autres éléments qui manquent pour le développement de la GPEC

Les besoins	Très important	Important	Peu important	Pas du tout important	Totale
-une cartographie des emplois ;	10	16	2	2	30
-une formalisation des filières métiers ;	11	15	4	0	30
-les modalités d'accompagnement des salariés dans leur adaptation aux évolutions des métiers (l'utilisation du droit individuel à la formation, développer les bilans de compétences...);	24	3	0	3	30
-les modalités d'information du comité d'entreprise.	20	9	1	0	30

Source : tableau élaboré par nous même

Sur les recommandations des répondants à l'amélioration du projet GPEC et son déploiement, la majorité des répondants considèrent qu'il est favorable de renforcer les modalités d'accompagnement des salariés dans leurs adaptation aux évolutions des métiers par la formation, ce qui renforce l'adhésion de ces derniers à la démarche GPEC. Qu'il est un besoin très important de mettre en place des modalités d'information auprès de comité d'entreprise pour le compte des salariés du pôle, que les filières métiers soient formalisées pour l'évolution des emplois en adéquation avec les besoins de l'entreprise.

Section2 : Synthèse générale :

Dans certains pays comme la France, la GPEC est imposée par la loi pour les entreprises de plus de 300 employés, ce qui n'est pas le cas en Algérie. Celle-ci, reste facultative, cela implique que les entreprises ont le choix de l'appliquer et de ne pas l'appliquer. Cependant, l'entreprise CEVITAL a saisi l'importance de celle-ci et sont rôle primordial dans la gestion de ses emplois et ses compétences, ce qui l'a incité à la mettre en œuvre.

Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

2.1 Avantages et inconvénients la GPEC à CEVITAL :

Nous allons citer en premier les points forts que présente la GPEC pour CEVITAL, en suite, nous passerons aux différents points faibles :

2.1.1 Les avantages de la GPEC à CEVITAL

- Détecter les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise pour anticiper des actions de régulation ;
- Une meilleure gestion d'effectif en permettant de prévoir les employés qui vont quitter l'entreprise ;
- La restitution de descriptif du poste, en adoptant une nouvelle méthode pour l'élaboration, d'une manière d'être plus près de la réalité (employés) ;
- Encourager la formation pour améliorer les compétences des employés dans tous les domaines (des plans de formation) ;
- Encourager la mobilité interne et la promotion ;
- Motiver le personnel de l'entreprise par la reconnaissance de leur efforts et leur compétences ainsi que la possibilité d'évoluer ;
- Offre aux employés la possibilité de s'inscrire dans une perspective professionnelle en construisant des projets professionnels ;

2.1.2 Les inconvénients de la GPEC à CEVITAL

- La DRH à CEVITAL ne dispose pas d'un système de gestion des compétences
- Elle mobilise les moyens nécessaires pour réaliser un référentiel des compétences, celui-ci est en cours de réalisation au moment de notre recherche ;
- La réalisation d'un référentiel des emplois reste en décalage avec de la réalité du terrain, il est établi par le service GPEC qui se base dans certains cas sur les organigrammes nominaux des différentes directions ;
- Absence d'un système d'appréciation et d'évaluation des employés et leurs compétences ;
- Le non-intégration de tous les collaborateurs dans l'application de la démarche GPEC

Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

- La rémunération des employés selon les postes occupés et non pas selon les compétences.

Section3 : Les recommandations

Compte tenu des lacunes de la GPEC au sein de l'entreprise CEVITAL citées précédemment et qui présentent des contraintes pour l'application de la démarche GPEC, et afin d'apporter des actions correctrices avant son déploiement, nous suggérons ce qui suit :

3.1 L'implication des collaborateurs :

Impliquer tout les collaborateurs de l'entreprise dans la démarche de la GPEC et être plus près des employés, par des entretiens de constatation sur le terrain pour voir ce qui se passe en réel dans un but de déterminer les emplois et les compétences ; c-a-dire, les responsables de la direction des ressource humaines DRH, doivent réaliser un entretien annuel récapitulatif de l'état réel des employés de leurs entreprise et non pas de déterminer de loin les exigences en emplois et en compétence qu'il faut avoir.

3.2 Motiver les employés :

En outre, il convient d'informer l'employé des appréciations que porte son supérieur hiérarchique sur lui et sur son comportement dans l'exercice de ses fonctions afin de le motiver dans son travail. Ces évaluations doivent être perçues d'un point de vue objectif et que celui la permettra l'amélioration de la situation professionnelle et du cadre de vie du salarié. Un employé dont le supérieur hiérarchique évalue objectivement aura envie de faire encore mieux.

3.3 L'implication des différents acteurs dans le projet GPEC :

Lors de la mise en œuvre d'un projet de GPEC, la première adhésion doit être bien entendu celle de la direction. La direction doit ainsi envisager l'articulation de la GPEC en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, et elle doit le prévoir sur au moins plusieurs années consécutives, afin de pouvoir en mesurer les fruits.

D'un autre coté, il est important d'obtenir la participation des managers et des collaborateurs, qui doivent être informés et impliqués, et si nécessaires formés aux outils.

Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

Pour informer l'ensemble des acteurs, il faudra prévoir un budget de communication interne, et l'utilisation d'outils tels qu'une newsletter, un journal interne, la plate forme d'échange.

3.4 L'Utilisation d'un logiciel de GPEC :

La construction d'un référentiel, qui permettra de mettre en évidence les compétences clés et les différents profils de l'entreprise. Pour mettre en œuvre et surtout exploiter ce référentiel, un logiciel de GPEC sera souvent indispensable. Souple, simple personnalisable (Simplicité, ergonomie et capacité d'adaptations)

3.5 La Planification de la GPEC :

Une fois que la DRH possède les bons outils, elle devra planifier les différentes étapes du projet de GPEC, et définir des priorités. La GPEC étant particulièrement complexe à piloter, il est conseillé de procéder par phases ou par étapes, per exemple, en commençant avec un type de collaborateurs, un lieu géographique, ou un métier en particulier. Il s'agit ensuite de mettre en place des plans d'actions en utilisant des outils tels que les entretiens annuels, ou les bilans de compétences.

3.6 Le suivi du projet GPEC :

Pour mesure l'impacte et les fruits de la GPEC, plusieurs années seront nécessaires. Il est donc indispensable de prévoir dès le début de la démarche les objectifs à atteindre et le suivi à mettre en place. L'engagement des différents acteurs doit rester constant, et les résultats de la GPEC doivent être mesurés par tableaux de bords et statistiques.

Chapitre 3 : Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC

Comme conclusion à ce chapitre, nous sommes arrêtés sur le constat que la GPEC au sien de CEVITAL est en cours de réalisation, celle-ci est considérée actuellement parmi les priorités de la DRH qui a pu mettre en place certains de ses outils, elle essaye au moment de notre enquête de réaliser un outil important dans la démarche GPEC qui est le référentiel des compétences.

En effet, nous avons constaté que les responsables de cette entreprise ont des connaissances théoriques concernant la GPEC, mais également des compétences qu'ils peuvent exploiter d'une manière plus efficace s'il sont bien impliqués afin de réaliser les objectifs fixés par une mise en place réussite de la GPEC et par conséquent ceux de l'entreprise.

Cependant, CEVITAL profite d'avantage de la GPEC, néanmoins, cette dernière rencontre des inconvénients et des défaillances que l'entreprise doit y remédier. C'est dans cette logique que nous avons suggéré de revoir le référentiel des emplois, impliquer et évoluer les collaborateurs et enfin, motiver les employés.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

Au cours des décennies précédentes, l'environnement qui entoure les entreprises étaient caractérisé par des mutations moins importantes que celles de nos jours, cet environnement était prévisible, et les responsables des ressources humaines avaient pour rôle principale le suivi des activités en cours. Or, aujourd'hui, le rythme de changement s'accélère à la vitesse de lumière, et les entreprises sont de plus en plus influencées, ce qui a induit, par conséquence, au développement de la fonction des ressources humaines ainsi que son rôle.

Notre travail de recherche nous a permis de constater, lors d'une partie théorique, qu'afin de répondre aux nouvelles exigences imposées à l'entreprise, et faire face aux menaces qui l'entoure, il n'est plus utile de se satisfaire d'une simple gestion de ressources matérielles et humaines, il est indispensable de gérer ces dernières et d'aller au-delà en anticipant et en prévoyant celles nécessaires au futur, mais surtout et toujours investir dans le capital humain.

Cependant, pour réaliser cet objectif, la GRH se dote d'un nouvel outil, il s'agit de la GPEC qui est un instrument pertinent d'aide à la décision pour les dirigeants. Il permet de faire des projections en matière des ressources humaines sur les besoins et les exigences de l'entreprise à court, moyen et long terme et de les ajuster en fonction des orientations stratégiques décidées par les dirigeants.

Par ailleurs, pour que la GPEC devienne opérationnelle et puisse identifier et prévoir les emplois et les compétences, elle doit d'une part, s'appuyer sur certains outils et d'autre part, déterminer une démarche de mise en œuvre qui se résume en un ensemble d'étapes successives bien définies.

La GPEC ne se limite plus en un simple outil de gestion et de prévision des besoins de l'entreprise en ressources humaines, elle acquiert une nouvelle dimension stratégique. En effet, elle est considérée comme un outil déterminant du management, qui privilège la formation pour adapter les compétences aux missions, simplifie le recrutement afin de faciliter les ajustements aux besoins, et enfin assurer la mobilité qui permet la gratification, la promotion et le transfert des salariés.

Dans notre partie pratique, nous avons pu analyser l'application de la GPEC au sein de l'entreprise CEVITAL, durant notre période de stage, nous avons constaté que cette

Conclusion Générale

entreprise applique partiellement la GPE. En effet, elle se base sur la gestion prévisionnelle des emplois que la gestion prévisionnelle des compétences, cela explique que l'entreprise a un manque d'appréciation qui ne permet de déterminer les compétences adéquates pour un poste donné. Néanmoins, la GPEC est en cours de réalisation et l'entreprise estime l'améliorer.

La GPEC au sien de CEVITAL permet une gestion des effectifs (départs et entrées) à travers l'exploitation de certains outils parmi les quels on trouve essentiellement le bilan social qui évoque la pyramide des âges, la pyramide des anciennetés et le taux de turn-over, comme elle permet en outre une gestion de carrières pour faire évoluer les salariés.

Par ailleurs, à partir des résultats de notre étude de cas, nous pouvons déduire que l'entreprise CEVITAL assure la planification des différentes phases de la GPEC, nous avons aussi soustrait qu'il y a des anomalies dans la mise en place de la GPEC dans CEVITAL, parmi eux, l'absence d'un système d'information RH intégrant des applications liées à la GPEC, comme nous avons remarqué que CEVITAL communique ces nouveaux projets avec ces employés, mais elle ne les associe pas en amont et ne les intègre pas dans la prise de décision, ce qui produira des résistances lors de la mise en œuvre du projet .

En effet, la GPEC contribue au développement des connaissances et des compétences des salariées à travers les promotions, les formations, les motivations et l'indentification des éventuelles réaffectations.

BIBLIOGRAPHIE

Livres :

- ALLEGRE Claude Blanche, ANDREASSIAN Anne Elisabeth (2008) « Gestion des ressources humaines », De Boeck, Bruxelles.
- Annick Cohen-Haegel (2010) « toute la fonction: ressources humaines » édition Dunod, Paris.
- Caumont, Daniel, (2010), « *Les études de marché* », 4^{ème} édition, éditions Dunod, Paris.
- Cecile Dejoux, (2001) « *les compétences au cœur de l'entreprise* » édition d'organisation, Paris.
- Chloe Guillot-Soulez (2014- 2015) « *la gestion des ressources humaine* » édition Gualino lextenso, Paris.
- De Ketele Jean-Marie et Rogerier Xavier, (2009) « *Méthodologie du recueil d'information* », 4^{ème} édition, éditions de boeck, Paris.
- Dejoux Cécile (2013) « *gestion des compétences et GPEC* » 2^{ème} édition Dunod, Paris.
- Gagnon, Yves-Chantal (2005) « *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation* » édition Presses de l'Université du Québec
- Guerrero Sylvie (2010) « *les outils de la RH : Les savoir-faire essentiels GRH* » 2^{ème} édition Dunod, Paris.
- Guide méthodologique élaboré par le groupe CESI (bureaux d'étude français élaboré l'année 2009)
- Imbert, Joëlle (2014, p 58) « les tableaux de bord RH » Edition Eyrolles, Paris
- Jean-Marie Peretti (2011) « *ressources humaines* » 13^{ème} édition Vuibert, Paris
- Kerlan Françoise (2007) « *guide de la GPEC* » 3^{ème} édition d'organisation, Paris
- Kerlan Françoise, (2000), « *guide de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétence* » édition d'organisation.
- Laetitia Lethielleux, (2014-2015) « *l'essentiel de la gestion des ressources humaine* » édition Gualino lextenso, Paris.
- Marie-Luce Setephan (2011) « *B.A.-AB des ressources humaines* » édition VOCATIS, Paris.
- Martory Bernard, Crozet Daniel et Solnik Bruno, (2016) « *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances* », 9^{ème} édition, éditions Dunod, Paris.
- Martory Bernard, Crozet Daniel, (2008) « *gestion des ressources humaines* » 7^{ème} édition, Dunod, Paris.

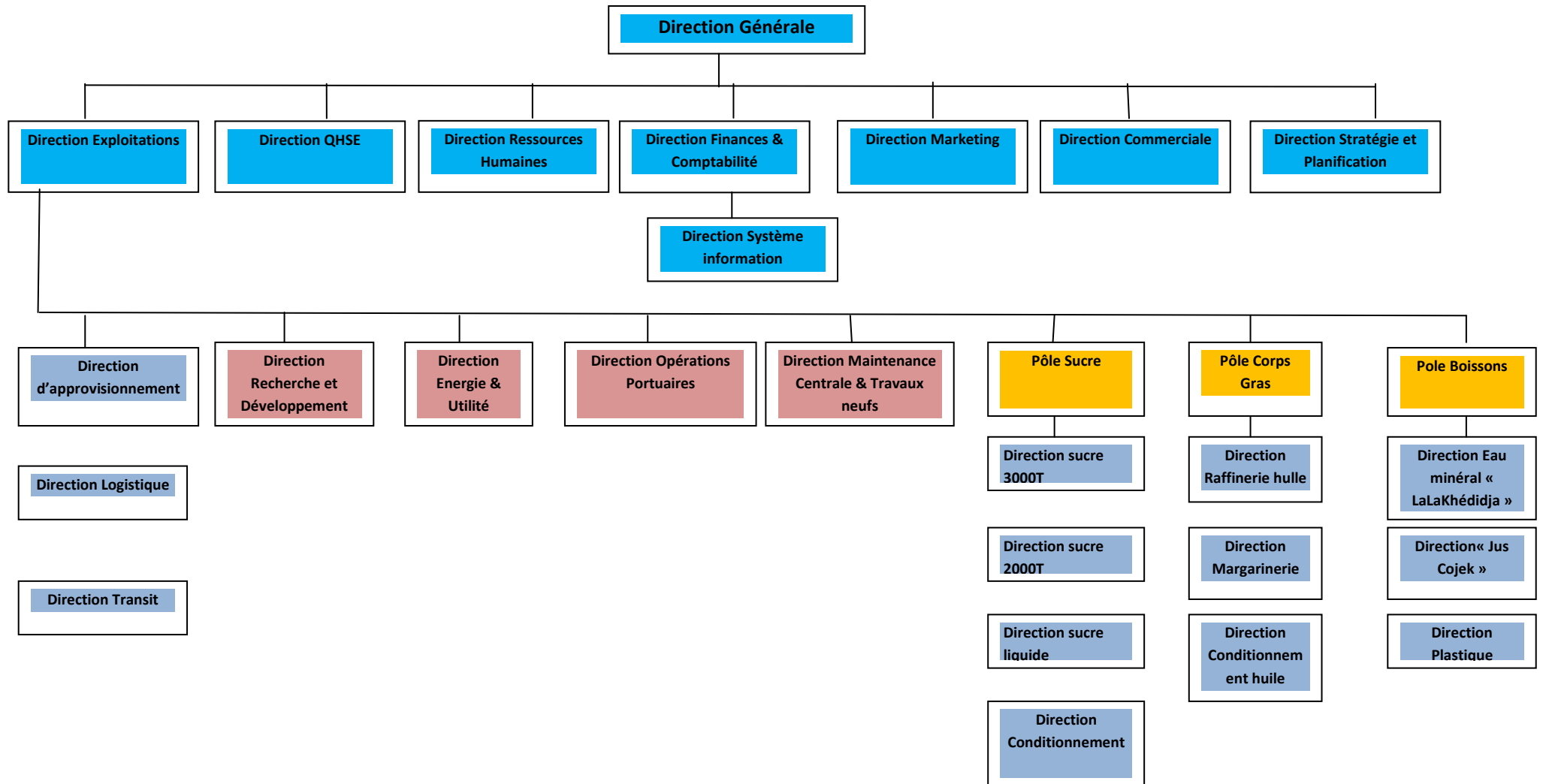
- Patrick Gilbert (2006) « *La gestion prévisionnelle des ressources humaines* » Éditions La Découverte, Paris.
- Peretti, Jean-Marie, (2011) « Dictionnaire des ressources humaines » édition Vuibert, paris.
- Préface de Jean-Christophe Sciberras (2011) « *RH au quotidien 100 fiches* » édition DUNOD, paries.
- Thietart, Raymond-Alain (2014) « *Méthodes de recherche en management* », 4^{ème} édition, éditions Dunod, Paris.

Articles :

- Benjamin Houessou. « Le processus de construction d'une GPEC-Territoriale». Gestion et management. N°tel-01204606, (2015).
- Dominique Baruel Bencherqui et al, « *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés* », Management & Avenir N°48, (2011).
- GILBERT Patrick 2006« *La gestion prévisionnelle des ressources humaines* », éditions Découverte,
- JOUVENOT Christian , PARLIER Michel ,« *La constitution d'un acteur collectif, condition d'une GPEC territoriale* » , ,4e Université d'été « Emploi, compétences et territoires », centre d'études et de recherches sur les qualifications - Marseille 2011, (RELIEF 38 / juillet 2012), p48 (Site internet)
- Karine Fontaine-Gavino, Adrien Zambeaux « *bilans social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines* » ; COLLECTION (Les diagnostics de l'emploi territorial) hors série n°9, (2005).
- Pigey.E d'apprêt l'article de Marie Amelie Cloez, « *Etat des lieux de la GPEC dans le secteur de la métallurgie Beautor* » N° dumas-00647470, (2011).

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la macro Structure CEVITAL Agro industrie de Bejaia



Annexe 2 : tableau de bord sociale de CEVITAL Bejaia 2015

CEVITALAGRO INDUSTRIE

Direction des Ressources Humaines

TABLEAU DE BORD SOCIAL PAR CSP 2015

CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE	Effectif Moyen 2015	Motifs des Départs							Total Départs	Turnover
		Fin Contrat	Démission	Licenciement	Décès	Abandon Poste	Mutation	Retraite		
MANAGER EXECUTIF	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
MANAGER DIRIGEANT	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
MANAGER CONFIRME	26	0	0	0	0	1	0	1	2	8%
MANAGER INTEMEDIAIRE	198	0	10	0	1	0	5	1	17	9%
ENCADRANT DE PREMIERE LIGNE	857	0	22	1	0	3	3	3	32	4%
TECHNICIEN ET MAITRISE	1255	16	29	0	0	7	2	6	60	5%
OUVRIER EMPLOYE	1403	65	38	4	1	8	1	9	126	9%
Total	3746	81	99	5	2	19	11	20	237	6.33%
RATIOS DEPART PAR MOTIFS		34%	42%	2%	1%	8%	5%	8%		
TURNOVER PAR MOTIF		2%	3%	0%	0%	1%	0%	1%		

Annexe 3 : FICHE METIER DE CEVITAL

<i>Dénomination du métier</i>	FICHE METIER	<i>Réf. :</i>	
		<i>Date de création:</i>	
		<i>Page :</i>	

RAISON D'ETRE

FINALITES CONTRIBUTIVES (OBJECTIFS PERMANENTS)

PORTEE DES ACTIONS REALISEES
<ol style="list-style-type: none"> 1. <input type="checkbox"/> Impact mineur facilement détectable et corrigeable 2. <input type="checkbox"/> Impact circonscrit avec conséquences limitées 3. <input type="checkbox"/> Impact susceptible d'affecter le processus, dans un cadre hebdomadaire 4. <input type="checkbox"/> Impact avec conséquences sur la performance, dans un cadre mensuel 5. <input type="checkbox"/> Impact avec conséquences importantes sur la performance, dans un cadre plurimensuel

DIMENSIONS DU METIER
Budget géré (si existant) : <input type="checkbox"/> _____ MDA

RELATIONS PERMANENTES
<p>Internes (Fonctionnelles) : Exemples</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Directeur achat <p>Externes (Volume / Valeur si possible) : EXEMPLES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Clients : <input type="checkbox"/> Fournisseurs : <input type="checkbox"/> Banques : <input type="checkbox"/> Institutions / Administrations :

- Autres (préciser)

NATURE DES RELATIONS

1. Politesse, échanger des informations
2. Compréhension, fournir des explications
3. Conseil, coopérer
4. Influence, négocier, convaincre, emporter l'adhésion dans le cadre d'une stratégie de négociation restreinte

MISSIONS & ACTIVITES PRINCIPALES

TYPE ET PERIODICITE DE CONTRÔLE DES ACTIVITES LIEES AU METIER (AUTONOMIE)

- Quotidien
- Au-delà d'un jour à hebdomadaire
- Cyclique & Mensuel
- Annuel ou pluriannuel

REFERENTIEL DE COMPETENCES METIER

Code	Domaines compétence	Profil (niveau requis minimum)*

REFERENTIEL DE COMPETENCES TRANSVERSES

Code	Domaines compétence	Profil (niveau requis minimum)*

CONDITIONS D'ACCES AU METIER

Niveau d'études

Spécialité

Expérience

PASSERELLE DE MOBILITE

Promotionnelle

Fonctionnelle

Annexe 4 : FICHE DE POSTE

	FICHE DE POSTE	N°Réf :	F-RH-038
		Date de révision :	17 Février 2010
		Version :	3

IDENTIFICATION DU POSTE

Libellé :	DIRECTION :
Entité :	Métier :
Lieu :	

FINALITE DU POSTE

--

DIMENSION DU POSTE

Périmètre (géographique+indicateurs quantitatifs)	<u>Indicateurs de performance</u>
---	--

ACTIVITES PERINCIPALES

--

CONDITIONS D'ACCES

Niveau d'études	
-----------------	--

Formation(s) Complémentaire(s)	
-----------------------------------	--

Expérience	
------------	--

Compétences et qualités	
-------------------------	--

PLACE DANS L'ORGANISATION

Reporte à	
-----------	--

Annexe 5 (synthèse) : Création d'une grille d'évaluation permettant d'estimer l'état d'avancement des travaux de mise en place de la de la GPEC

Les étapes	Les actions	Les outils nécessaires	Les acteurs	Les mesures d'accompagnement
<p>Avant la mise place de la GPEC</p>	<p>Constat de la situation économique de l'entreprise : (1)</p>	<p>Le choix des outils se fait selon la situation économique de l'entreprise</p> <p>1) Développement de l'entreprise : pas de difficultés d'emplois 2) Licenciement pour motif économique probable ou inévitable 3) Gestion d'un sureffectif à très court terme : la GPEC s'appuie sur un licenciement pour motif économique</p>	<p>-Le top management et la DRH -Comex -Conseil d'administration -DG</p>	<p>1) Réflexion axée sur la performance des actions RH à moyen terme : (recrutement, fidélisation, professionnalisation, métier, développement des carrières.). (La situation retenue.</p> <p>2) Réflexion axée sur l'anticipation des restructurations : (passerelle entremétiers, mobilité interne et externe, formation, reconversion, employabilité.), le cas échéant.</p> <p>3) Réflexion axée sur la réussite de la restructuration : (étude de l'employabilité, reclassements internes et externe, maintien du climat social, mobilisation des salariés qui restent), le cas échéant</p>
	<p>La mise en place de l'ingénierie de la GPEC (les procédures, les modes opératoires, les documents de références, les documents d'évaluation)</p>	<p>1) la structure d'effectif (reporting) : -la structure des qualifications ; -la pyramide des anciennetés ; -la pyramide des âges ; -Heures d'absentéisme ; -Turnover. 2) emplois types ; 3) référentielle d'emplois ; 4) le référentiel métier ; 5) référentiels d'activités ;</p>	<p>La DRH en collaboration avec les managers (responsables hiérarchiques)</p>	<p>-Décliner la stratégie de l'entreprise au niveau de la DRH -Décline les choix stratégique en : (activité opérationnelles et compétence requise.) -Définir la situation socioéconomique de l'entreprise - Etudes des situations du travail (niveau poste de travail, emploi et métier)</p>

		6) le référentiel des compétences ; 7) Le choix de l'évaluation des compétences.		
Durant la mise en place de la GPEC (périodicité annuelle)	Identification du besoin des missions de l'entreprise (plan de charge) Identification des compétences nécessaires pour la prise en charge du travail demandé	Etablissement d'un plan de charge Les fiches de postes pour identification des compétences nécessaires	La DRH avec les structures concernées DRH	Organisation des réunions avec les autres structures de l'entreprise
	Identification de la charge du travail et sa fréquence ainsi que les délais de réalisation	Le nombre d'effectif nécessaire qui répond à la fréquence et au délai de réalisation	DRH en collaboration avec les managers	Réunions de coordination
	Inventaire des ressources existantes (GRH au quotidien).	Les états des effectifs (Registre du personnel, les états statistiques des effectifs relatifs aux données factuelles) Fiche d'identification des compétences individuelles Cartographie des compétences (situation des compétences des collaborateurs)	DRH avec les responsables d'entités.	-rédaction des nouvelles fiches de poste ; -réalisation de la cartographie des compétences ; -Rassemble toutes les informations existantes sur les emplois ; -Construire une structure de famille d'emplois ; -Identifie les emplois types à partir des postes concrets ; -Propose des intitulés adaptés aux nouveaux métiers ; -Propose des définitions.
	Identification des écarts.	Les résultats des évaluations des compétences (acquises) Les fiches de postes (compétences requises)	Responsable d'entité avec chacun de ses collaborateurs.	L'évaluation des compétences : -Entretien d'évaluation ; - Evaluation 360° ; - Bilan des compétences ;
	Définition des actions à engager (Mise en place d'une politique d'ajustement).	Recrutement Formation Promotion Mutation	DRH avec les responsables d'entités.	-organigrammes des affectations ; -plan de formation pluriannuelle ; -plan de carrière.

		Plan de relève Mise à la retraite		
	Mise en œuvre des actions	Tableau de bord de suivi	DRH.	-montage financier du projet (budget nécessaire)
Après la mise ne place de la GPEC	Elaboration d'un bilan annuel de la DRH	Bilan de la DRH	DRH.	Informers les structures du bilan de réalisation
	Prendre en charge les mesures correctives	Le bilan de la DRH : partie recommandations	DRH avec les responsables d'entités.	Les réunions avec les structures concernées pour discuter les écarts effectifs et les mesures nécessaires

Source : élaboré par Dr BENDAOUED yacine et nous même

Annex6 : le questionnaire de notre étude

Ecole Nationale Supérieure de Management

ENSM-Pôle Universitaire de Koléa

Master : Management Des Organisation

Questionnaire d'enquête

Enquête dans le cadre d'un mémoire de master recherche

Etudiante à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM), nous sommes en cours de préparation d'un mémoire de fin d'études qui traite du thème : « **Evaluation de la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : Cas de CEVITAL groupe Agroalimentaire de BEJAIA** ».

L'intérêt de cette étude est d'élaborer un diagnostic sur la mise en place de ce projet et d'apporter des recommandations au service GPEC afin d'apporter des actions correctifs avant le lancement du système d'évaluation par les compétences prévue dans les années avenir.

Pour mener à bien cette étude, nous devons recueillir des informations auprès des cadres et des salariés de la Direction des ressources humaines par le biais du présent questionnaire.

Nous vous prions de bien vouloir répondre favorablement a notre sollicitation en remplissant le présent document, pour nous permettre de collecter les données nécessaires a l'achèvement de notre étude de cas, ainsi que du mémoire.

Nous vous assurons que vos réponses resteront confidentielles et ne feront l'objet d'aucune autre utilisation.

Enfin, nous vous remercions d'avance pour votre bonne collaboration.

Nom : SAIDI

Prénom : Silia

Encadreur : Dr BENDAOUED Yacine

Périodes :

ANNEE : 2015 – 2016

I. IDENTIFICATION

- 1- **Sexe :** Féminin Masculin
- 2- **Tranche d'âge :** 20-34 ans 35-50 ans 51 ans et plus
- 3- **Formation de base:** TS Licence Ingéniorat /master autres
- 4- **Catégorie socioprofessionnelle :** Cadre Agent de Maitrise Agent d'Exécutent
- 5- **Structure d'appartenance :**
- Département Développement Département administratif Autre
- 6- **L'expérience au sein de CEVITALE :** (-) 5 ans 5 ans - 10 ans + 10 ans

II. CONNAISSANCE /PERCEPTION DU CONCEPT GPEC :

7. Selon la définition de la GPEC, pour le succès de l'entreprise bien définir les plans d'action et faire un bon suivi, et doit impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

Selon cette définition, comment classez-vous votre entreprise ?

- Concernée (notre entreprise raison de la même façon)
- Non concernée (cette mentalité ne correspond pas a celle de Cevital).
- Ce Concept est vague et flou, je ne peux pas savoir clairement si ainsi a Cevital
- Concept très théorique, loin de la réalité du terrain
- Autre

8. Que représentent pour vous la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) selon les propositions en bas ?

- Un moyen et une opportunité pour le salarié d'aborder et de maitriser positivement son parcours professionnel, de le sécuriser.
- Un moyen et une opportunité pour l'entreprise d'anticiper ses besoins en emplois et en compétences et de développement de sa compétitivité.
- Un moyen et une opportunité pour améliorer la situation de l'entreprise et du salarié en même temps.
- Une contrainte pour les salariés.
- Une perte de temps et d'argent pour l'entreprise.

- Une contrainte et une perte de temps pour les salariés et pour l'entreprise.

III. DIAGNOSTIC ET EVALUATION A MI-PARCOURT DE LA GPEC :

9. Les nouveaux projets RH sont- ils communiqués par l'entreprise au niveau de votre direction ? Oui Non

Si oui, ces projets sont- ils communiqués ;

- Avant le lancement de l'appel d'offre,
- Au début de la réalisation du projet,
- Lors d'une demande de contribution de votre part a ce projet,
- Lors du déploiement/mise en œuvre,
- Autre

10. Quel sont les supports de communication utilisés par votre direction pour vous informer des nouveautés ?

Moyens Oraux	Moyens écrits	Moyen informatique
<input type="checkbox"/> Face à face <input type="checkbox"/> Réunions <input type="checkbox"/> Autres :	<input type="checkbox"/> Journal interne <input type="checkbox"/> Affichage <input type="checkbox"/> Courriers <input type="checkbox"/> Autres :.....	<input type="checkbox"/> e-mail <input type="checkbox"/> Intranet <input type="checkbox"/> Plate forme d'échange <input type="checkbox"/> Autres

11. Le projet de l'établissement GPEC vous a-t- il été communiqué ?

- Oui Non

12. Existe-t-il des structures d'échanges, des occasions de rencontre entre les personnes de différents services de votre direction et des autres directions dans le cadre du nouveau système d'évaluation par les compétences ?

- Oui Non

☒ Si oui, lesquelles ?

.....

.....

13. Existe-il une information permanente assurée sur la démarche GPEC ?

- Oui Non

14. La participation du personnel d'encadrement (exemple représentants de la DG) à la démarche GPEC est-elle effective et formalisée par des procédures ?

- Oui Non

15. Avez –vous reçu des formations sur l'évaluation des compétences ?

- Oui Non

16. Comment situez-vous votre préparation par rapport à l'évaluation des compétences ?

a)- Lorsque vous-êtes évaluateur :

- Très bien préparé préparé pas du tout préparé

b)- lorsque vous-êtes l'évalué :

- Très bien préparé préparé pas du tout préparé

17. Que faites-vous des résultats de l'évaluation des compétences ?

.....
.....

18. Dans quels types de décisions sont pris en compte les résultats de l'entretien d'évaluation ? (plusieurs réponses sont possibles)

- Le recrutement, Les plans des formations, A La gestion des carrières
 Les promotions, A l'augmentation de salaire, Aux changements de poste
 Autre :

19. La gestion actuelle des RH est-elle instrumentalisée par un système informatique ? Oui Non Je ne sais pas

Si Oui, Veuillez répondre aux questions suivantes,

19.1. Quels sont les composants de ce système informatique ?

- Une application qui couvre les aspects administratifs de la GRH
(Exemple gestion de paie, des congés ...)
 Application qui couvre le recrutement, (2)
 Application qui couvre la formation, (3)
 Application qui couvre la gestion des carrières (4)
 Autres applications, précisez :.....

Si ce système couvre l'une ou toutes les applications (2, 3,4) veuillez répondre à ce qui suit,

19.2. La mise en place de ce système informatique s'est fait :

Avant 2013

Pendant la période (2013-2016)

19.3. Avez-vous été contacté pour avis et contribution à la réalisation de ce système informatique ? Oui Non

Si oui, sur quel point avez-vous donné votre avis ?

.....
.....

IV. LES OBSTACLES/RECOMMANDATIONS A LA GPEC

20. Selon vous, quels sont les obstacles qui empêchent la mise en place de la GPEC parmi les propositions du tableau en mettant une croix dans la case qui donne le degré d'importance de chaque proposition ?

Les Obstacles		Très important	Important	Peu important	Pas du tout important
A) des difficultés humaines :	-Des préjugés				
	-Des conflits de points de vue entre les salariés				
B) Des difficultés techniques :	-Manque d'investissement				
	-la maîtrise de la technologie				
C) Des difficultés managériales :	-Manques d'informations				
	- participation à la prise de décision				
	-le type de rapport avec les supérieures				

21. Selon vous, quels sont les éléments clés qui permettent une bonne réussite de la démarche de la GPEC ?

A) Classez les éléments en fonction des propositions du tableau selon leur degré ;

Les besoins	Très important	Important	Peu important	Pas du tout important
- renforcer la démarche de compétences ;				

- relancer et améliorer les entretiens professionnels ;				
- analyser les postes clés et y développer la polyvalence;				
- analyser la pyramide des âges et les départs en retraite ;				
- améliorer le plan de formation;				
- renforcer l'apprentissage.				

B) Les autres éléments qui vous manquez pour le développement de la GPEC :

Les besoins	Très important	Important	Peu important	Pas du tout important
- Une cartographie des emplois ;				
- Une formalisation des filières métiers ;				
- Les modalités d'accompagnement des salariés dans leur adaptation aux évolutions des métiers (l'utilisation du droit individuel à la formation, développer les bilans de compétences...);				
- Les modalités d'information du comité d'entreprise.				

22. Que pouvez-vous suggérer pour la réussite de cette démarche ?

.....

.....

.....

.....

Je vous remercie pour votre collaboration

Table de matière

Résumé	
Remerciement	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction Générale	(a, b, c)
Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique	2
Section 1: Présentation de l'entreprise :	3
1.1 historique de CEVITAL de Bejaia :	3
1.2 les sites de production :	3
1.3 les activités de CEVITAL Bejaia :	4
1.4 l'organisation des ressources humaines et leurs missions:	5
1.5 Les missions du Service de gestion des emplois et des compétences :	5
Section 2: Méthodologie de recherche	9
2.1 Les raisons du choix du thème :	9
2.2 La raisons de choisir l'organisme :	10
2.3 La méthodologie choisie :	10
2.4 La démarche méthodologique :	10
2.4.1 La recherche documentaire :	11
2.4.2 L'observation :	12
2.4.3 Le questionnaire :	12
2.5 La population et l'échantillon :	13
2.6 les difficultés et limites rencontrés lors de l'enquête :	13
Section3 : Concepts et fondement liés à la GPEC.....	14
3.1 l'historique de la GPEC :	14
3.1.1 le modèle de planification, prévision ou la gestion prévisionnelle des années (1950-1960) :	14
3.1.2 la gestion prévisionnelle des carrières des années (1960-1975) :.....	16
3.1.3 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des années (1980-1990) :	16
3.1.4 La GPEC, une obligation légale en Europe (les années 2000) :	17
3.2 définition de la GPEC :	18
3.3 Le processus et la démarche de la GPEC :	19
3.3.1 Le processus de la GPEC :	19
3.3.2 la démarche de la GPEC :	20

3.4 Les enjeux de la GPEC :	21
Section4: Littérature de l'art et cadre de la recherche	22
4.1 La mobilisation des différents acteurs :	23
4.2 L'Utilisation d'un outil adapté :	26
4.3 La Planification des différentes phases :	28
4.4 Une Prévision et organisation du suivi :	29
Chapitre II : Les outils de La GPEC au sein de CEVITA Bejaia	32
Section 1 : LA GESTION QUANTITATIVE	32
1.1 les principes de la gestion quantitative:	32
1.1.1 L'anonymat de l'étude :	32
1.1.2 La variabilité d'horizon des projections :	32
1.1.3 La simulation :	32
1.2 Les tableaux de bord sociaux(TBS) :	33
1.3 La structure d'effectif (reporting) :	34
1.3.1 La répartition par genre (sexe) :	34
1.3.2 La structure des qualifications :	35
1.3.3 La pyramide de l'ancienneté :	36
1.3.4 La pyramide des âges :	37
1.4 structures d'emplois (cartographie des emplois):	39
Section 2 : LA GESTION QUALITATIVES	41
2.1 Les niveaux de compétences en entreprise :	41
2.2 la description du poste :	42
2.3 le profil du poste (emplois types) :	42
2.4 Les emplois :	43
2.5 Le référentiel métier :	43
2.6 référentiels d'activités :	44
2-7 Le référentiel des compétences:	44
2.7.1 Le bute des référentielles compétences :	44
2.7.2 La démarche pour élaborer un référentiel de compétences :	44
2-8 l'évaluation des compétences:	46
2.8.1 La technique d'évaluation des compétences:	46
2.9 le bilan social : c'est un outille qualitative	47
Chapitre III: Evaluation à mi parcours de la mise en place de la GPEC ...	49
Section1 : Etat des lieux.....	49
1.1 Identification :	49
1.2 Connaissance/Perception du concept GPEC:	52
1.3 Les obstacles/Recommandations à la GPEC :	62

Section2 : Synthèse générale.....	65
2.1 Avantages et inconvénients la GPEC à CEVITAL :	66
2.1.1 Les avantages de la GPEC à CEVITAL	66
2.1.2 Les inconvénients de la GPEC à CEVITAL	66
Section3 : Les subjections	67
3.1 Implication et évaluer les collaborateurs :	67
3.2 motiver les employés :	67
3.3 L'implication des différents acteurs dans le projet GPEC :	67
3.4L'Utilisation d'un logiciel de GPEC :	68
3.5 La Planification de la GPEC :	68
3.6 Le suivi du projet GPEC :	68
Conclusion Générale	71
Bibliographie	
Annexes	
Table de matière	