

00-page-de-garde.pdf
03remerciements.pdf
04dédicaces-Ham.pdf
05dédicaces-dora.pdf
02 Liste des tableaux.pdf
01Mots-abrévié.pdf
06-Sommaire-1(1).pdf
07-Introduction.pdf
08-chapitre-1-cadre-méthodologique.pdf
09-chapitre-2.pdf
10-chapitre-3-partie-pratique-organisme-daccueil-2.pdf
11-chapitre-3-partie-pratique-analyse-des-resultats-1.pdf
12-Conclusion-générale.pdf
15La-liste-bibliographique.pdf
13-Annexe-n01.pdf
14-Annexe-N02.pdf

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et sociales
Département de sociologie

Mémoire de fin de cycle

Thème :

**L'apport de la GPEC sur le changement organisationnel au
sein des entreprises**

« Cas de l'entreprise ECI BOUDIAB BEJAIA ».

En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie.

Option : sociologie du travail et des ressources humaines.

Réaliser par :

BENHAMA MOHAND SEGHIR

BELLILI DJOHRA

Encadrer par :

M^{me} HELLAL GHENIMA

Session juin 2015

remerciements

Nous remercions dieu le tout puissant de nous avoir accordé santé courage pour avoir veillé à l'accomplissement de ce modeste travail.

Nous adressons tous nos sincères et respectueux remerciements à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet.

*Particulièrement, on tient à proclamer nos vifs remerciements et nos profondes gratitude à notre encadreur Mme **HELLAL**, qui, par ses conseils précieux, ses remarques pertinentes, a su nous transmettre ses expériences et nous guider tout au long de cette étude.*

*Nos remerciements vont également à notre promoteur au sein de l'entreprise ECI Boudiab M' **AINOUCHE** de nous avoir orienté sur le terrain et pour toute l'attention qui nous ont apportées.*

Toute notre reconnaissance et nos vifs remerciements à toutes personnes qui nous ont soutenues de loin au de près tout au long de la préparation de ce présent mémoire.

dédicaces

Je dédie ce modeste travail à tous ceux qui ont su être si présent dans ma vie.

A ma famille, qui ma permis d'arriver à la dernière marche de mon cursus universitaire aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me rapprocher. je leur souhaite une longue vie.

A la personne la plus chère dans ma vie, ma grande mère « atirhem rebbi »

A ma chère maman qui ma toujours soutenue, encouragé et aidé surtout moralement tout au long de mon cursus

A mes très chères sœurs Sonia, Hania, Kahina et ses petits enfants Faiz et Lily

A toute la famille BENHAMA

A mon binôme Djohra qu'était toujours présente

A tous mes cousins Saou, Mounir, Mekki, et bien sur Khali Riad

A mes amis sans exception particulièrement Riad, Saida, Sonia, Thilleli, Thiziri

A mes professeurs

Enfin a tous ce qui ont participé de loin au de près a l'élaboration de ce mémoire

HAMOU

dédicaces

Je dédie ce modeste travail à tous ceux qui ont su être si présent dans ma vie.

A ma famille, qui ma permis d'arriver à la dernière marche de mon cursus universitaire aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me rapprocher. je leur souhaite une longue vie.

A mon cher papa a ma mère « azizen », a mon cher mari Mohamed, qui ma toujours soutenu, encouragé et aidé surtout moralement tout au long de mon cursus.

A mes très chères sœurs que j'adore ziza et Malika, a mes frères Abdou, Didou et Tarik que dieu les protèges, a mes neveux adorés Adem, coucou, Aris et le petit ange Ghilles. a toute ma belle famille surtout Chaaben, Nacira, Yanis et Kenza, Daouida et Na Ourida.

A toute la famille Bellili et Bendjellili

A mon binôme Hemou qu'était toujours présent

A tous mes cousins et oncles surtout mon cousin M'hamed, Djohra Nkhali

A mes amis sans exception particulièrement Wahiba, Lydia, Lily, Riad.

A mes professeurs

*Enfin a tous ce qui ont participé de loin au de près a l'élaboration de ce
mémoire*

DORA

Liste des tableaux :

N°	Titres	Pages
01	Présentation de l'échantillon selon le sexe	56
02	Présentation de l'échantillon selon la catégorie d'âge	56
03	Répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction	57
04	Présentation de l'échantillon selon le poste occupé	57
05	Classification de l'échantillon selon ses compétences	58
06	Identification des besoins en ressources humaines	59
07	Les pratiques de gestion pour sauvegarder des emplois au futur	60
08	Le rôle de la GPEC au sein de l'entreprise	62
09	Les outils qui influent dans le changement organisationnel	63
10	La planification des ressources humaines	64
11	Gestion de changement organisationnel	66

Liste des abréviations

Mots abrégé	Signification
ECI	Enterprise de commerce international
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines
GPE	Gestion prévisionnelle des emplois
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
ROME	Répertoire opérationnel des métiers et emplois
SARL	Société a responsabilité limité

Sommaire

Introduction

Partie théorique

Chapitre I : le cadre méthodologique de la recherche

Section 1

Préambule

1. Les raisons de choix de thème.....01
2. Les objectifs de la recherche02
3. La problématique.....03
4. Les hypothèses07
5. Définition des concepts clés.....08

Section 2

6. Méthode et technique utilisées13
7. Les difficultés rencontrées17

Chapitre II : la GPEC comme processus stratégique de management

Section 01 :

Préambule

1. Historique de la gestion prévisionnelle.....18
2. L'évolution des pratiques de GPRH.....20
3. L'objectif de la GPRH.....21
4. Le processus de la GPEC.....22

5. La mise en œuvre de la GPEC.....	23
6. Les étapes d'une démarche de GPEC.....	26
7. Les outils de la GPEC.....	30
8. Les structures de la GPEC.....	36
9. Les intérêts de la GPEC.....	37
10. Les conditions de la réussite de la GPEC.....	39

Section 02 :

1. Définition du changement.....	41
2. Définition du changement organisationnel.....	42
3. Historique du changement organisationnel.....	42
4. Les facteurs déclencheurs du changement.....	44
5. Adaptation au changement organisationnel.....	48
6. Les dimensions de changement organisationnel.....	48
7. Conclusion	49

Chapitre III : partie pratique

Section N°01 : présentation de l'organisme d'accueil

Préambule

1. Historique de l'ECI Boudiab.....	52
2. Engagement.....	52
3. Structure de l'ECI (organigramme).....	53

4. Service de l'ECI.....	54
--------------------------	----

Section N°02 : analyse et interprétation des résultats

1. Analyse et interprétation des résultats.....	56
2. Interprétation et synthèse de la première hypothèse.....	70
3. Interprétation et synthèse de la deuxième hypothèse.....	72
4. Les résultats de la recherche	74

Conclusion générale

Liste bibliographique

Les annexes

Introduction

L'entreprise est un ensemble de moyens humains, financiers, matériels et immatériels réunis dans le but de produire et vendre des biens et services sur un marché, son objectif est d'améliorer sa productivité pour accroître sa rentabilité, car son but est de maximiser ses profits.

La GRH est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation, cette fonction l'aide à augmenter sa production d'une manière stratégique pour faire face à la concurrence de marché, afin de valoriser les compétences, la motivation, l'information et l'organisation, c'est-à-dire rendre compte au côté humain et régler les problèmes liés à cette ressource. Dans le même processus on trouve la GPEC qui fait partie de l'un des outils fondamentaux en gestion des ressources humaines, elle consiste à anticiper à moyen et long terme les mutations pour gérer les conséquences en RH, et à mettre en place des plans d'action en prenant en compte les anticipations, le changement organisationnel comme une modification permanente ou temporaire des structures de l'organisation, mais aussi à l'ensemble des dispositifs mis en place en vue d'atteindre un idéal défini par la direction de l'entreprise

La GPEC permet à l'entreprise d'anticiper sur les évolutions des emplois et des compétences nécessaires en fonction de ses besoins tout en tenant compte des évolutions technologiques et économiques, l'ensemble des outils d'aide à la décision et à la prévention permet à l'entreprise de déceler les écarts entre les besoins et les ressources disponibles en matière d'emplois et de compétences ; puis de prendre rapidement des mesures d'ajustement adaptées pour réduire les écarts constatés afin d'optimiser l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise.

Notre travail se divise en deux parties : la partie théorique et la partie pratique, la partie théorique elle-même se divise en deux chapitres, le 1^{er} chapitre c'est le cadre méthodologique et le 2^{ème} c'est la GPEC comme un processus stratégique de management.

La partie pratique contient deux sections la 1^{ère} section présente l'organisme d'accueil, la 2^{ème} section la vérification des hypothèses qui se déroule sur la pratique la gestion prévisionnelle au sein de l'ECI Boudiabe, les caractéristiques de la population d'étude, et finalement on procède à l'interprétation et discussion des deux hypothèses.

1- Les raisons de choix du thème :

Notre choix consiste sur l'apport de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le changement organisationnel et le développement des entreprises qui sont motivé par des raisons suivantes :

- Se renseigner sur l'existence de la GPEC et son intérêt particulier pour accompagner le changement au sein des entreprises.
- Maîtriser les aspects théoriques de cette gestion car la GPEC revêt une importance capitale dans le suivi de la stratégie déployé dans les entreprises.
- Cette étude nous permet de spécialiser, de maîtriser les problèmes des entreprises, surtout celles des pays en voie de développement en effet acquérir et élargir nos connaissances sur la GPEC.
- Distinguer si l'entreprise algérienne suit le développement international en ce qui concerne le rôle important de la GPEC au sein de l'entreprise.

2-Les objectifs de la recherche

L'objectif principale de notre recherche réside sur la collecte des données sur le thème ; cette recherche aussi nous permet de :

- Rentrer dans le monde immense de travail et de l'entreprise, développer notre sens d'analyse sociologique.
- Le thème de la GPEC est récent nous avons voulu connaître et vérifier son existence et sa maîtrise dans l'entreprise.
- faire connaître le rôle de la GPEC à travers une étude qualitative qui nous permette d'avoir les bénéfices qu'elles ramènent pour l'entreprise
- Identifier le rôle et les enjeux de la GPEC, les articuler avec la stratégie et la gestion des ressources humaines.
- Distinguer les différentes notions clés propres de la GPEC en entreprise, réparer les divers champs du management.
- Identifier les principes et les méthodes de mise en œuvre, et reconnaître l'importance accordés à la politique de la GPEC
- Inciter et sensibiliser les cadres dirigeants à s'intéresser à cet aspect de gestion qui peut influencer sur les résultats des entreprises ainsi que sur le développement de leurs compétences
- formuler des propositions pour les dirigeants de l'entreprise susceptible de favoriser le rapprochement entre les aspirations et les attentes des salariés et les objectifs de l'entreprise ayant pour but l'amélioration et le développement des performances organisationnelles et d'anticiper les futures compétences qui peuvent participer au développement de l'entreprise.

3-Problématique

L'entreprise ne constitue pas uniquement des machines, des murs et du personnel, elle est une entité évolutive et dynamique qui s'intègre dans un environnement compétitif et subit les influences des problèmes d'ordre relationnel, des conflits entre ouvriers et supérieurs dont la GRH intervient en des mesures et des activités impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité à une performance optimale, l'entreprise au tant qu'une unité de production après est de s'implanter et de se développer, cette présentation passe par une adaptation professionnelle qui est devenue centrale.¹

Dans un environnement endurant rapidement avec une concurrence de plus en plus accrue .le futur des entreprises est par essence incertain cette incertitude est toutes fois présentée à des degrés variables selon les contextes pour une entreprise est vide de sens .par contre celles qui engagent l'avenir au de la de l'horizon budgétaire annuel sont amenés à prendre des décisions en matière de la gestion du personnel qui engagent l'avenir qu'il s'agisse de recrutement de formation ou de base de rémunération.

Grâce à la GPEC, les entreprises ont pu mettre en place une gestion anticipée de l'adaptation des ressources aux besoins. Si à ces débuts la gestion prévisionnelle se concentre essentiellement sur la gestion de l'emploi, elle s'est peu à peu déplacée pour désormais se concentrer plus sur la gestion des compétences.

De part de ces données, la GPEC en entreprise devient une alternative nécessaire. Un processus ressource humain qui nécessite une vision stratégique de l'entreprise, la GPE se veut efficace dans le temps, on recrute selon les compétences nécessaires immédiatement, mais aussi évaluer les emplois selon les besoins de compétence de l'entreprise et par suite les classés

¹ GAVIN Christin, Emploi et régulation les nouvelles pratiques de l'entreprise, Ed paris (France), 1998, P 18.

hiérarchiquement pour correspondre aux attentes de cette dernière, la GPE consiste en la projection pour le moyen et le long terme des besoins et des ressources en personnel d'une organisation qui s'organise dans des démarches qualitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches qualitatives de gestion prévisionnelle des effectifs, consistera donc dans un premier temps, à mesurer le nombre de départ à la retraite, puis ensuite à identifier les compétences nécessaires, pour chaque poste, et qu'il faudra absolument remplacer à un moment précis, pour ne pas subir de perte de performance.

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences a vu le jour, notamment pour répondre à de nouvelles exigences en termes, de productivité et de flexibilité des hommes en entreprise, La gestion des compétences apparaît donc avec des objectifs principalement quantitatifs et des salariés perçus davantage comme des variables que comme des humains, en effet elle devait, à priori, être favorable à l'implication des salariés. Or, on constate sur le terrain que ce lien n'est pas toujours évident, une des voies pour expliquer cet état de fait est certainement liée à une prise en compte très partielle et surtout quantitative des salariés. Une approche renouvelée de la gestion des compétences consiste donc à intégrer les ressources humaines sous tous leurs aspects, notamment en réfléchissant au moyen de créer les conditions favorables à leur implication qui est une pro-action de la personne et non une réaction aux politiques de personnel ou de management, le concept de l'implication organisationnelle est donc centré sur le lien entre le salarié et l'entreprise ; plus précisément, sur la nature, l'intensité, l'évolution et les facteurs explicatifs de ce lien. La gestion des compétences, de fait, va avoir des conséquences sur ce lien ; en ce sens, elle peut être considérée comme un facteur explicatif de ce lien.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise est devenue nécessaire, elles doivent disposer des outils permettant d'établir les

liens entre l'évaluation des organisations et celle des ressources humaines, afin de maintenir un bon niveau d'adéquation poste-emploi, ces outils concernant notamment l'impact des changements sur les indicateurs d'activités, les profils des postes des compétences requise, les plans d'action permettant de réduire les écarts correspondants, maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique une veille technologie, un effort permettant de qualification et de requalification du personnel en place, de mobilité de nouveau recrutement dans le cadre d'un schéma directeur de l'emploi et des compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences et de ces ressources humaines a ses propres besoins et si possible pour aux attentes des salarier¹

Toute organisation se trouve amenée à réaliser des projections de ses ressources humaines. Elle le fait de manière plus ou moins rationnelle, à un horizon plus ou moins long. Cela nécessite la réalisation d'un diagnostic de l'entreprise, afin de pouvoir ensuite faire des pronostics : cela correspond à la gestion prévisionnelle qualitative et quantitative des Ressources Humaines, les recommandations qui en résultent constituent une base pour les décisions à prendre en vue de l'adéquation des ressources aux besoins futurs, l'entreprise aura intérêt à bien anticiper ses besoins en recrutement et ses politiques de régulations internes pour ne pas se trouver dans une situation où les remplaçants des salariés sortants, soient incompetents. C'est pour cette raison qu'il est primordial que les entreprises anticipent ce phénomène afin d'avoir le temps de bien évaluer leurs besoins en recrutement et d'avoir le temps de recruter ou de former les bons éléments.

¹ François KERLAN, guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 3^{ème} édition d'organisation, Paris, 2007, P 130.

A cet effet notre attention sera portée sur la réponse à la question suivante :

Est-ce que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences « GPEC » représente un mécanisme essentiel qui apporte du changement pour anticiper les besoins de l'entreprise en matière de ressources humaines ?

4- Les hypothèses :

En sociologie, « l'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes »¹

Dans notre travail nous avons émis les hypothèses suivantes :

- -La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences représente un processus nécessaire pour devancer les besoins de l'entreprise en matière de ressources humaines

- - La GPEC est un dispositif d'anticipation qui permet au changement organisationnel de garantir une gestion très efficace.

¹ GRAWITZ, Madeleine, lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition Dalloz, paris, P21.

5-Définition des concepts clés :

5-1-L'entreprise :

On appelle entreprise une personne physique ou morale qui exerce pour son compte une activité non salariée. L'entreprise exerce une ou plusieurs activités dans un ou plusieurs lieux. Elle est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché. On distingue : l'entreprise individuelle, qui ne possède pas de personnalité juridique distincte de celle de la personne physique de son exploitant, et l'entreprise sociétaire (Société Anonyme, Société A Responsabilité Limitée) pour enfin faire des profits. Mais aussi une entreprise peut être une personne physique, une personne morale avec ou sans but lucratif, une association ou un groupement de personnes sans personnalité juridique et avec ou sans but lucratif.

Selon PIRIOU Jean-paul :

L'entreprise est une unité qui vend sur le marché les biens et services qu'elle produit en combinant des facteurs de production (travail, capital)¹

« L'entreprise (sociologie) : sociologie dont l'objet d'études est l'entreprise est considérée comme une communauté sociale qui développe les processus identitaires et culturels et qui peut être sources de changement social »²

Selon l'ouvrage « **Lexique de gestion** » dans le cadre général, l'entreprise est une unité économique combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et services et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs.

¹ PIRIOU Jean-Paul, Lexique de sciences économiques et sociales, La découverte. Paris. 2004. 7^{ème} Ed. p. 47.

² BRUNO Alain, dictionnaire d'économie et des sciences sociales, édition ellipse, 2005, P186.

5-2- La gestion :

L'acte fondamental de gestion vise à garantir la pérennité de l'entreprise par le recours à des moyens spécifiques permettant de concilier les exigences contradictoires à court, moyen et long terme.

« La gestion est un ensemble de choix, Le gestionnaire ou le manager décide dans le cadre de leurs compétences ; ils doivent faire en sorte que leur décisions soient appliquées et évaluées, modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs public »¹

5-3-La prévision :

Elle consiste pour les entreprise de prévoir leurs besoins quel qu'en soient financiers, industriels ou humains au sein de l'entreprise, dans le court, moyen et long terme selon leurs objectifs.

La prévision (ou anticipation, prophétie) auto réalisatrice ou auto productrice ; événement qui résulte du fait même de sa prévision en suscitant la convergence des comportements des agents.²

¹ FRIDRIQUE Pigeyre et ANNE Dietric, gestion des ressources humaines, P1 et 2

² [Http: //www.industrie-bourgogne.fr](http://www.industrie-bourgogne.fr)

5-4-L'emploi :

Malgré leur caractère évolutif, la gestion des emplois, et surtout des postes est indispensable

Elle vise d'une part à la maintenir au meilleur niveau de pertinence et d'efficacité en tant qu'élément essentiel de l'organisation de l'entreprise ; d'autre part à fournir une base solide à la gestion des emplois qui les occupe. Pour cela, il faut que les emplois soient identifiés et que les outils appropriés soient créés

Dans le sens micro économique, l'emploi désigne à la fois un exercice d'une activité économique et le poste de travail. On dit ainsi pour un individu qui travaille, il a un emploi ou il occupe un emploi quelque soit le statut de la personne (employeur, salarié, aide familial).

Dans le sens courant macro économique, l'emploi est un élément de conjoncture économique. De ce point de vue Le volume de l'emploi s'appréhende par les statistiques des effectifs occupés et la durée réelle de travail¹

5-5-Compétence :

C'est la capacité reconnue d'un acteur à mobiliser des ressources (savoir faire, savoir être et savoir devenir) afin de réaliser une action, d'atteindre un résultat et de répondre à l'attente d'une entreprise, d'une organisation ou de tout système social.

La compétence d'une personne est :-sa capacité d'actualiser, d'intégrer et d'utiliser avec habileté ses connaissances dans des situations diverses et complexes, en vue d'éviter des préjudices pour ceux qui font appel ;

¹ FRIDIQUIE Piegey et ANNE Dietric, op.cit. P08.

- à ses services de même que pour le public en général;
- sa capacité de juger les limites de sa compétence, d'en informer ceux qui font appel à ses services et de faire appel aux ressources professionnelles appropriées lorsqu'il y a lieu;
- sa capacité d'établir ses dossiers, d'en assurer la confidentialité et de mener ses mandats à bonne fin;
- sa capacité de bien administrer sa pratique professionnelle;
- ses capacités psychiques et physiques dans son exercice professionnel.

« La compétence comme un objectif reconnu de toute entreprise qui consiste à créer de la valeur. Or pour que celle-ci soit durable et reproductible dans les contextes de changement qui caractérisent les organisations, un certain nombre de conditions doivent être réunies »¹

5-6-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

« Démarche de gestion a qui vise à préparer, anticiper l'avenir, elle suppose la recherche et la collecte d'information, la construction hypothèses et de scénario, une démarche volontariste de planification et de contrôle a priori des réalisations »²

GPEC est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. C'est aussi une obligation de négociation triennale qui doit permettre d'éviter les restructurations brutales.

La GPEC est composée par l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir

¹<http://blogues.radio-canada.ca/triplex/2011/05/20/les-trois-fossesnumeriques-generationnel-culturel-et-social/>

² BRUNO Alain, op.cit., p415.

possibles de l'entreprise en vue d'éclairer, d'analyser et d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines.

5-7- Le changement organisationnel :

Le changement organisationnel est un concept de gestion couvrant un ensemble de mutations dynamiques internes, subies ou désirées par les parties concernées, permettant le passage d'un état présent à un état convoité considéré comme plus approprié.¹

¹ BURNO Alain, op.cit.P 422.

Section 02

6-Méthode et la technique de la recherche :

6-1 la méthode utilisée

La gestion des ressources humaines n'est pas une science à part, est un ensemble de techniques et de pratiques, elle est au carrefour de plusieurs sciences. Le choix de notre méthode n'est pas aléatoire, suivant la nature de thème est les objectifs qu'on tente de réaliser, et pour cela nous avons utilisé la méthode qualitative qui s'impose à voir notre objectif qui vise à analyser, comprendre, expliquer le fondement des phénomènes étudiés (l'apport de la GPEC dans le changement organisationnel).

Après le recueil des informations nécessaires pour l'étude, nous avons procédé à l'analyse de contenu qui signifie la transposition de toutes les données recueillies en un ensemble de thèmes représentatives, ce en rapport avec la problématique de recherche¹, cette opération permet d'une part de rendre les données utilisables et de faciliter leur comparaison avec d'autres textes traités de la même façon, de l'autre part.²

Cette méthode consiste en : « un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes »³. donc le principe fondamentales en celle-ci et l'attention portée à l'émergence et au déroulement spontané des phénomènes.

La méthodologie en générale est la technique en particulier, s'adapter au thème et aux objectifs de la recherche

¹GRAVITZ M, lexique des sciences 7 édition, DALLOZ, Paris, 1999, p 275.

²Pierre.p, Alex. M : l'analyse quantitative en sciences humaines et sociales, Edition Armand Colin. Belgique, 2005.

³ Rodolphe G Benjamin : les enquêtes sociologiques théorie et pratique, Édition : Armand Colin, Paris, 1999

La méthode est définie comme étant ensemble des opérations intellectuel par les quelles une discipline cherche à atteindre les variétés qu'elle poursuit les démontrés et les vérifiées, elle peut être considéré comme un ensemble des règles indépendants et toute recherche visant surtout des processus et formes de raisonnement et de perception rendant accessible de réalité à saisir.

6-2 la méthode et la technique utilisée

Nous avons commencé notre recherche par une pré-enquête afin d'avoir une idée et une image générale, concrète sur le personnel de l'entreprise de «l'ECI BOUDIAB ». Cette étape très important dans l'élaboration de toute recherche scientifique, elle nous a permis de découvrir en premier lieu la réalité de l'entreprise sur la manière dans laquelle cette dernière gère ses ressources humaines disponibles.

➤ L'entretien

La technique doit être adaptée a la méthode utilisée et aux objectifs de la recherche que l'on veut atteindre, c'est dans cette perspectives que nous avons adopté la technique de l'entretien qui consiste à réaliser des rencontres et des rapports oraux avec les cadres concernés , il comporte des question précises , directives et ouvertes en majorité .

L'utilisation de cette technique nécessite l'élaboration d'un guide d'entretien définit comme « un ensemble organisé de fonction d'opérateurs et d'indicateurs qui structurent l'activité d'écoute et d'intervention et d'interviewer »¹

Notre guide d'entretien était d'abord utilisé dans la phase de pré-enquête pour tester la faisabilité des questions posées, ensuite modifier en fonction des réponses obtenues.

¹ Maurice .A. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines , Edition : Casbah, Algérie, 1997, P60

Nous avons opté pour la technique de l'entretien semi directif afin d'avoir le maximum d'informations sur les enquêtes et cette technique se définit comme étant « une technique directive d'investigations scientifique utilisée auprès d'individu pris isolément, mais aussi dans certain cas, auprès de groupe, ce qui permet de les interroger de façon semi directive et de faire un prélèvement qualitatif, en vue de connaître en profondeur toutes les informations »¹

➤ **Guide d'entretien :**

D'après Maurice Angers « l'entretien est une technique directive d'investigation scientifique auprès pris isolément d'individu mais aussi dans certains cas, auprès de groupes, ce qui permet de les interroger de façon semi directe et de faire un prélèvement qualitatifs, en vue de connaître en profondeur toutes les informations »

Le contenu de notre entretien est un ensemble de question sur le thème de recherche, nous avons choisi d'élaborer en principe :

Les principales caractéristiques personnelles (sexe, âge, poste occupé,...)

L'existence d'une pratique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La GPEC et l'efficacité (sociale économique)

➤ **Type d'échantillonnage :**

« Est un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon »²

Nous avons opté pour un type d'échantillonnage non probabiliste par un tri boule de neige, cette méthode consiste à trouver quelques individus (population visées), et qui a leurs parts nous dirige vers d'autres personnes

¹ MAURIS A, Op.cit., P170

²Ibid.

Nous avons été en contact avec un cadre qui nous a orienté vers d'autres en fur-a mesure et c'est ainsi que nous avons réalisé sept (07) entretiens.

➤ **Déroulement de l'entretien :**

Notre travail pratique a pris une durée de 45 jours, a compté du 01/04/2015. Nous avons consacré les 10 premiers jours de mois d'avril pour la pré-enquête dans le but de cerner la problématique de notre recherche pour la formulation de nos hypothèses en entretenant avec quelque responsable de l'entreprise (ECI, Boudiab), la collecte des données a été effectuée par des entretiens d'une durée de 40 mn à approximativement.

A travers ce chapitre nous avons franchi l'aspect méthodologique de notre recherche, notre enquête s'est déroulée d'une manière très simple en posant nos problèmes de recherche et en précisant la technique, la méthode et la population visée au sein de l'entreprise (ECI Boudiab).

Les entretiens effectués nous ont permis de recueillir les données nécessaires sur le terrain pour pouvoir confirmer ou infirmer nos hypothèses.

8-Les difficultés rencontrées :

D'abord nous avons rencontré des différentes difficultés avant la période de stage a cause de :

- la nature de notre thème de recherche nommé « l'apport de la GPEC sur le changement organisationnel » qui demande une pratique dans une organisation qui est doté d'un service GRH bien équipé
- un manque d'encadrement a cause de nombre restreint de promoteur, pour nous c'est a la fin de mois janvier que nous avons trouvé un encadreur
- Durant la période stage :
- Indisponibilité d'ouvrage
- L'absence de quelques responsable des (interviewés) du a leur sortie, leurs missions.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

Préambule :

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) fait partie de l'un des outils fondamentaux en Gestion des Ressources Humaines. Elle consiste à anticiper à moyen et long terme les mutations pour en gérer les conséquences en matière de Ressources Humaines, et à mettre en place des plans d'action en prenant en compte les anticipations.

Section01

1-Historique de la gestion prévisionnelle

Les principes généraux de la gestion prévisionnelle peuvent être schématisés en « un modèle de référence », c'est-à-dire par la présentation sommaire de la démarche. Le cœur de cette dernière repose la sur comparaison de deux analyse successive : analyse et prévention des ressources/analyse et prévention des besoins. Cette comparaison permet de mettre en évidence des écarts entre les ressources et les besoins, qui seront comblé grâce a des actions d'ajustement.¹

Les ressources sont constituées par les salariés actuellement présents dans l'entreprise, caractérisés par leur âge, leur formation, l'emploi qui l'occupent et leurs capacités d'évolution ou leurs compétences pour évaluer les ressources futures, on effectue une simulation : combien seront-ils toujours présent à la date x compte tenu du vieillissement démographique, du nombre attendu de départ à la retraite et du taux habituel de rotation des effectifs (turn over) ? On effectue ensuite des projections sur le niveau de qualification et le type d'emploi occupé par les salariés qui seront présents en x, en prenant pour modèle les règles de

¹ GAVINI Christin, Emploi et régulation les nouvelles pratiques de l'entreprise, Edition Paris (France), 1998, P31.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

mobilité actuelle dans l'entreprise (promotion, ...), on obtient ainsi une image approximative de ce que sera le personnel de l'entreprise dans trois, quatre, cinq années, si l'on ne modifie rien aux règles actuelles de fonctionnement.

Les besoins sont évalués en tenant compte des objectifs de production des évaluations technologique des gains de productivité attendus.

Au terme de ces deux évaluations, une comparaison est effectuée entre les ressources et les besoins futurs, pour chaque catégorie d'emplois. Cette comparaison fait apparaître des déficits et des excédents en termes quantitatifs (il nous manquera cent ouvriers de production pour faire face à la demande dans deux cas) ou qualitatifs (la catégorie « ouvrier de production » devra voir ses compétences évoluer). Ces écarts sont traités par des politiques adaptées

- ✓ Mutation, mobilité
- ✓ Formation et promotion
- ✓ Départ ou embauches

La définition des actions à entreprendre s'appuie également sur les pratiques et les objectifs de l'entreprise en matière de gestion sociale (gestion des départ par exemple), ou encore intègre des contraintes d'évolutions de la masse salariale. Elle peut donner les indications en vue de la sélection des salariés touchés par les différents type de mesures (en terme d'âge, de catégorie d'emploi,...)

Enfin, des procédures peuvent fixer la façon dont ces actions vont être intégrées dans un plan plus vaste (plan stratégique de l'entreprise ou prévision budgétaire annuelle)¹

¹ Op.cit. P32.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

Toutefois, cette démarche ne peut se développer que dans un contexte social particulier. En effet, dans certains cas, elle peut devenir source de rigidités. C'est par exemple le cas des situations de sureffectif, dans lesquelles le risque est de créer des anticipations « négative » des salariés quant à leur avenir. La GPEC contraindra également à plus de transparence : elle doit notamment afficher les règles de gestion des carrières et les recours possibles en cas de contestation. Elle peut donc devenir une source de rigidité ou de conflit.¹

2- L'évolution des pratiques de la GPRH :

Les pratiques de gestion prévisionnelle des ressources sont liées au développement de la pensée stratégique. Celle-ci consiste à proposer aux entreprises des modèles de performance et de développement.

Selon les périodes et les caractéristiques de l'environnement économique, les préoccupations fluctuent quant à la manière d'aborder la concurrence et assurer la réussite de l'entreprise. Grossièrement, on peut dire que l'état du marché est prépondérant : en période de croissance, les recommandations concernent la meilleure façon de se situer face au marché et à la concurrence ; lorsque la tendance générale est au déclin, l'accent est mis sur la recherche des capacités et atouts spécifiques intrinsèques.

Initiées avec les modèles de planification stratégique, les premières expérimentations ont tenté de planifier les besoins quantitatifs en main d'œuvre. Elles émanaient essentiellement de grandes entreprises et consistaient en des modèles de simulation et / ou d'optimisation.

Progressivement, les préoccupations ont évolué vers des aspects plus qualitatifs, sous la forme de gestion des carrières dans les années 1970. Après une période

¹ ibid, P33.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

d'une dizaine d'années de silence consécutives aux chocs pétroliers de 1973 et 1975, que personne n'avait su prévoir, la gestion prévisionnelle s'est orientée vers les emplois, en liaison avec les transformations et les restructurations des années 1980. Depuis les années 1990, la gestion prévisionnelle s'oriente davantage vers la gestion des compétences.¹

3- L'objectif de la GPRH

Pour maintenir un équilibre constant, qualitatif et quantitatif, entre les emplois et les compétences, les entreprises ont utilisé la diversification des statuts.

L'équilibre homme emploi repose sur des mesures d'adaptation à court terme, moyen et long terme dans le cadre d'une GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences).

Au niveau quantitatif :

L'entreprise ne doit se trouver ni en sureffectif, ni en sous effectif. Le sureffectif peut démotiver le personnel, et provoquer des coûts difficilement supportables. Le sous effectif, par contre lui, crée une surcharge de travail, et peut provoquer des conséquences néfastes : non-respect des délais, diminution de la qualité, et aussi la dégradation du climat social.

Au niveau qualitatif :

Adapter le personnel au poste de travail.

Des compétences trop élevées peuvent démotiver le personnel et entraîner le turn-over. Par contre, leur baisse peut diminuer la qualité du travail, décourager le personnel, et augmenter les coûts de formation.

¹ -DIETRICH Anne, PIGEYER Frédérique, Gestion des ressources humaines, Edition la découverte, Paris, 2005, P59.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

Une organisation avancée de la fonction ressource humaine contribue largement au développement individuel et collectif des femmes et des hommes en son sein ; et ce, par la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines qui permet de préparer les meilleures conditions à une optimisation des ressources en fonction des besoins de l'entreprise.¹

4-Le processus de la GPEC

Depuis la loi du 18 janvier 2005, loi de cohésion sociale, les entreprises de plus de 300 salariés ont obligation de mettre en place un accord de méthode GPEC. S'engage tous les trois ans à une négociation portant sur :

- Les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise, (CE) sur la stratégie de l'entreprise, ainsi que ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires.
- La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sur laquelle la est informé, ainsi que sur les mesures de formation, de validation des acquis d'expérience, de bilan de compétences que l'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.
- La GPEC n'est possible que si les étapes successives sont réalisées :
- L'analyse de l'existant : il s'agit de recenser les compétences présentes dans l'entreprise et d
- Faire un état des lieux des politiques déjà mises en place ainsi que leur efficacité

¹ Jean PIERE CITEAU, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2000, P 33.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

- 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 suivi des politiques 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 tableau de bord.
- Suivi et évaluation : un régulier doit être mis en place tout au long du processus. Le conseiller externe qui réalise la GPEC doit fréquemment faire part de l'avancée des travaux au référent de l'entreprise. Cela permet d'impliquer pleinement l'entreprise et d'effectuer, éventuellement des réajustements ses besoins.¹

5-La mise en œuvre de la GPEC :

« La mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut s'avérer, en effet, complexe pour une entreprise ne disposant pas de service ressources humaines structuré »²

Mise en œuvre des plans d'action : les arbitrages ayant été rendus et les choix quant aux procédures d'adéquation ayant été arrêtés, les programmes d'actions vont s'articuler autour des principaux leviers du marché interne :

- Organisation de travail
- Aménagement du temps de travail
- Recrutements

¹ LETHIELLEUX Laitia, *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, 5^{ème} édition, Paris, 2011/2012, P51.

²SOUTENAIN J, F, FARCET, P, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Ed Foucher, Paris, 2006, P278.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

- Formations
- Départs

Pour chaque programme, seront précisés les moyens de calendrier, les structures et les acteurs concernés par l'exécution des opérations, ainsi que les modalités de suivi et d'évaluation.

Dans l'hypothèse où l'entreprise se trouve dans l'obligation de réduire de manière significative ses effectifs et de procéder à des licenciements, celle-ci est contrainte de respecter certaines procédures visant à protéger les salariés contre les conséquences de la suppression d'emploi. Si quelques salariés seulement sont concernés par une mesure de dégraissage, ils doivent se voir proposer une convention prévoit généralement de versement d'une rémunération pendant une certaine période, un bilan professionnel ainsi qu'une proposition de formation.

Dans le cas de licenciements massifs, les responsables de l'entreprise doivent élaborer un plan social dans lequel sont précisées toutes les mesures d'accompagnement des licenciements.

On voit à travers cette présentation que la démarche de la GPEC suit un cheminement itératif qui part d'une phase de diagnostic et d'élaboration d'un schéma directeur pour se poursuivre dans une phase de mise en œuvre et de contrôle de plans d'actions.

La mise en place d'un tel système de la GPEC ne peut pas se faire sans le concours de tous ceux qui ont à prendre des décisions, qu'elles soient stratégiques administratives ou opérationnelles. La GPEC se doit être un mode de gestion intégré et partagé.

En effet il ne faut pas voir dans la GPEC une démarche purement technocratique et centralisée. Un tel système trouve des déclinaisons à tous les

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

niveaux. Ainsi, la GPEC peut s'inscrire dans le cadre global de la direction des ressources humaines du siège social de grande entreprise, mais également être finalisée à l'échelon de ses différentes unités de production et de travail.

Si la GPEC est l'occasion d'accroître le professionnalisme des hommes de personnel et d'affirmer, en particulier sur se dossier emploi, leur rôle stratégique dans l'entreprise, efficacité du dispositif dépend aussi de l'implication concrète d'un grand nombre d'acteurs (directeur d'unités, chefs de services, organisation syndicales et salariés eux-mêmes)

En effet il ne suffit pas qu'un développement stratégique des ressources humaines soit pertinent pour être réalisable ; il faut qu'il soit précisément connu des différents acteurs concernés et reconnu mobilisateur par ceux qui auront à conduire les opérations

Faire appel à des spécialistes qui pourront vous soutenir dans cette démarche dont les principales étapes sont les suivantes :

Identification précise du ou des problèmes à résoudre : on ne peut démarrer une GPEC qu'après avoir identifié le ou les problèmes à résoudre (problème de fidélisation des salariés, problèmes de qualification, problème de recrutement, départs à gérer...).

Définition des objectifs clairs : L'entreprise doit exprimer explicitement ses attentes vis-à-vis de la GPEC et doit fixer des objectifs de résultats clairs, si possible, quantifiables et mesurables (par exemple, diminuer de 5 % le turn over).

Acceptation de la démarche par les salariés de l'entreprise : la GPEC doit être comprise et portée par les membres de l'entreprise. En d'autres termes, elle doit être expliquée aux salariés afin d'obtenir leur adhésion à la démarche,

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

indispensable au déroulement de l'action. À cet effet, une démarche de communication doit être menée auprès des acteurs clés de l'action. Elle doit avoir lieu avant, pendant et en fin de processus.

Suivi et évaluation : un suivi régulier doit être mis en place tout au long du processus. Le conseiller externe qui réalise la GPEC doit fréquemment faire part de l'avancée des travaux au référent de l'entreprise. Cela permet d'impliquer pleinement l'entreprise et d'effectuer, éventuellement, des réajustements si besoin.¹

6-Les étapes de la démarche d'une GPEC:

La GPEC conduit à mettre en place une démarche qui se veut prospective, stratégique, transversal, qualitative, et collective.

6-1 La démarche prospective

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

6-2 La démarche stratégique

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

¹ -D.Theirry et C.Sauret, La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Edition l'Harmattant, 1994, P78.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

6-3 La démarche transversale

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

6-4 La démarche qualitative

La GPEC implique très concrètement le caractère qualitatif du travail, comme facteur de production.

6-5 La démarche collective

La GPEC consiste à envisager la notion de compétence dans le cadre de l'organisation prise dans sa globalité. Toutefois, les outils mis en place pour la réalisation de la GPEC doivent pouvoir se décliner du collectif vers l'individu.¹

D'autres étapes qui sont comme suites :

- Diagnostic de l'existant, des pré-requis ou fondamentaux.
- Identification des scénarios d'évolution des métiers et des compétences à partir des facteurs d'impact.
- État des lieux quantitatif et qualitatif de la structure actuelle des métiers (activités et charge) et des compétences (nature, nombre et niveaux) en identifiant les points faibles, les points forts et les facteurs de risque.
- Identification de la structure cible des métiers (activité et charge) et des compétences (nature, nombre et niveau)
- Élaboration d'un plan de professionnalisation avec des plans pour chaque service, métier par métier à partir de l'analyse des écarts.

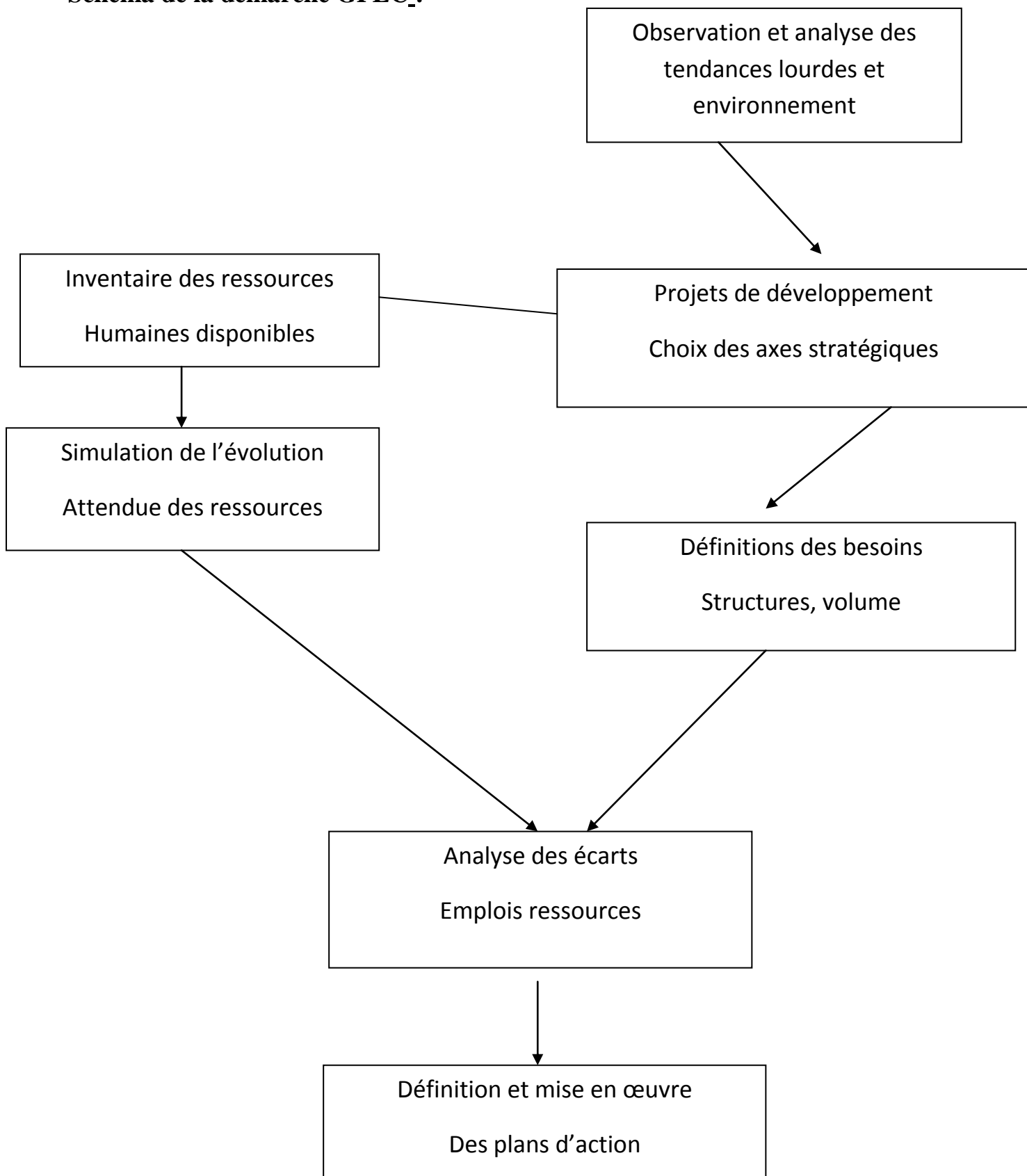
¹ LETHIELLEUX Laitia, op.cit., 2Ed, Paris, 2003, P50.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

- Scénarios de reconversion: cibles de professionnalisation et passerelles de compétences.
- Perspective et possibilité d'évolution.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

Schéma de la démarche GPEC¹



¹ CITEAU Jean-Pierre et BAREL Yvan, gestion des ressources humaines, 5^{ème} Edition Dalloz, 2008, P71.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

7- Les outils de la GPEC :

Les outils de la GPEC sont multiples et d'un maniement plus au moins complexe certains font partie depuis longtemps de la boîte du gestionnaire de personnel, toutes fois le développement récent de concept et des méthodes plus formalisés sont u signe de maturation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les entreprises, leur utilisation est liées aux différentes étapes de la démarche.

On peut les répertorier selon quatre grands types :

- Les outils d'observation
- Les outils de simulation
- Les outils de l'analyse de l'emploi
- Les outils de suivi des ressources

7-1 Les outils d'observation :

Les outils d'observation de la démographie de l'entreprise (pyramides des âges, pyramide des anciennetés, structures de qualification, matrices de formation) restent des outils de diagnostic privilégiés car ils permettent de mettre en valeur des caractéristiques objectives et aisément identifiables des ressources humaines : évolution de l'âge moyen, modes de distribution de la population, rajeunissement ou vieillissement de la population, profil des qualifications et des compétences

Ainsi, la pyramide des âges permet elle non seulement d'assurer a court et moyen terme la surveillance des limites d'âges pour le déclenchement des mises a la retraite mais aussi d'organiser la réflexion sur le devenir d'une catégorie professionnelle en fonction des différentes tranches d'âges

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

Par ailleurs une seule série d'indicateurs (taux de mobilité, taux de rotation, taux de promotion, taux d'absentéisme) pourront témoigner des mouvements qui affectent dans le temps la disponibilité réelle des ressources sur les différents emplois et donner ainsi des éclairages précis sur la dynamique démographique de l'entreprise, à conditions toutes fois que ces indicateurs révèlent des tendances stables.

On retrouve généralement l'essentiel de ces données dans le bilan social ou les tableaux de bord sociaux des entreprises.¹

7-2 Les outils de simulation :

Les modèles de simulation sont « des calculateurs itératifs » qui permettent de simuler les évolutions des ressources en fonction de paramètres souvent obtenus par extrapolation des événements du passé (que l'on peut situer sur les quatre ou cinq dernières années) et de rapporter ce « vieillissement » aux hypothèses faites quant à l'évolution des besoins. Le modèle va donc mesurer les risques des dérives entre la demande de travail et l'offre résiduelle de travail et définir, par année, les modes d'adéquation quantitative entre les emplois et les effectifs.

La fiabilité de ces outils dépend pour une bonne part de la qualité de paramétrages

Effectués et donc des bases de données établies sur des mouvements récurrents de main d'œuvre.

Beaucoup de grandes entreprises ont développé ce genre d'outils de simulation.

Le modèle « présage » élaboré par des experts d'EDF GDF a longtemps constitué une des références significatives dans cette démarche. Ce modèle permet aux gestionnaires de simuler des politiques d'une structure d'emplois.

Par exemple, comment va-t-on remplacer les personnes du collège maîtrise qui

¹ CITEAU Jean-Pierre et BAREL Yvan, Gestion des ressources humaines, 5ème édition Dalloz P75.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

doivent quitter l'entreprise dans les prochaines années ? Par promotion ou par recrutement externe ? Les solutions dépendent, entre autre du niveau moyen de formation qui devra caractériser cette population.

7-3 Les outils de l'analyse de l'emploi:

C'est probablement dans ce domaine que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a le plus renouvelé l'éventail des outils à la disposition des gestionnaires de personnel. En effet la nécessité de prendre de prendre désormais en compte, non seulement la configuration d'un emploi, mais aussi surtout sa dynamique a soulevé de nombreux problèmes méthodologique que se sont efforces de résoudre des organismes comme le CEREQ et développement et emploi

L'effort méthodologique porte principalement sur l'analyse des métiers ou des emplois types. L'objectif fondamental de l'analyse des métiers est de fournir une vision perspective de leur évolution et des exigences liées a leurs exercice, ainsi de permettre aux entreprise de disposer d'une base de référence qualitative pour l'élaboration de leur politique de recrutement, de mobilité et de formation. On appellera cette base de référence une nomenclature des métiers ou un répertoire d'emplois types.

L'emploi type ou le métier désigne un ensemble des postes concrets qui présentent des proximités suffisantes pour être étudiés et traiter de façon globale ex. : (secrétaire de département). L'emploi type suppose donc des situations de travail suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu. La notion d'emploi type élargit la notion de poste qui désigne, elle, une situation de travail spécifique définie dans le temps et l'espace et qui se caractérise par une mission et un ensemble de taches précises

L'emploi type (méthodologique, développement et emploi) s'étudie sous quatre angles :

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

- **La technicité :**

Il s'agit d'identifier les tâches caractéristiques de l'emploi type mettant en œuvre des techniques de tous ordres

- **L'information :**

On procède à l'inventaire des types d'informations (recueil, transmission traitement, création) rencontrées par les individus exerçant le métier.

- **La communication/ information :**

Sous cette rubrique on liste les éléments descriptifs de la structure relationnelle (interlocuteurs et types d'échanges) de ceux exerce le métier

- **La contribution économique :**

Il s'agit de repérer les indicateurs pouvant témoigner les conséquences de travail des agents sur les résultats de la structure. tout comme la description de poste (cf. doucement IV-2), la description du contenu d'un emploi type doit trouver une traduction en termes d'exigences requises pour son exercice (connaissances théoriques nécessaires, pratiques professionnelles requises, comportement et attitudes adaptés au travail). Cette photographie du métier étant réalisée, le travail d'analyse se poursuivent par la recherche des facteurs d'évolution (économique, technologiques, organisationnels, sociaux) qui risquent de un plus au moins brève échéance la représentations actuelle de métier et le profil de ses exigences.

A partir de contenu actuel de l'emploi types et des hypothèses d'évolution (changement perceptibles dans les cinq ans), il est nécessaire d'apprécier l'impact de ces modifications pour chacune des

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

taches décrites sur le quatre axes de l'analyse et par conséquent pour l'évolution des compétences des titulaires de ces emplois.¹

Les outils utilisés pour atteindre cet objectif sont nombreux. Les plus utilisés sont au nombre de quatre :

- Référentiel de compétences
- Entretien annuel d'appréciation des compétences
- Formation continue
- Validation des compétences
- Un référentiel de compétences

a)-Un référentiel de compétences liste :

d'une part, les activités prises en charge, d'autre part, les compétence requises pour exercer ces activités.

Le référentiel est élaboré par la direction des ressources humaines ou un groupe de professionnels. Il peut être piloté par un ou plusieurs responsables ayant reçu une formation spécifique.

Un référentiel de compétences doit être élaboré pour chaque emploi type. Il ne peut pas être établi par grades, ni par secteurs d'activités, ni par métiers, les activités pouvant être très variées pour un même grade, un même secteur ou un même métier.²

¹ Op.cit. P76-77.

² BONHOMME Didier, La nomenclature des emplois types de l'hôpital –quelle utilisation pratique, gestion hospitalière n°152, Février 1999, P116-120.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

b)-L'entretien annuel d'appréciation des compétences

Cet entretien, pouvant débiter à partir du référentiel de compétences s'il existe, permet de faire le point sur le niveau de compétence de l'agent. Il s'agit aussi et avant tout d'un moment de dialogue entre l'agent et son supérieur hiérarchique.

L'entretien peut faire l'objet d'une synthèse rédigée par le cadre. Il est souhaitable que cette synthèse soit remise à l'agent. Ce document permettra, en outre, d'étayer la notation annuelle éventuelle.

c)- La formation continue

Les besoins en formation continue peuvent être recensés à partir du référentiel de compétences et / ou de l'entretien annuel d'appréciation des compétences. L'objectif des formations proposées à l'agent est de combler tout ou partie de l'écart mesuré entre ses compétences actuelles et les compétences requises pour occuper le poste de travail.

d)- La validation des compétences

La validation des compétences est un autre moyen d'évaluer les compétences d'un individu et de mettre en évidence ses besoins en formation. Elle est réalisée par un organisme certificateur, lui-même accrédité par le comité français d'accréditation (COFRAC). Chaque organisme certificateur établit un référentiel d'évaluation en se basant sur le répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME), créé par l'agence nationale pour l'emploi (ANPE).¹

¹ COLARDYN Danielle, Gestion des compétences et mobilité professionnelle, personnel, n°385, Décembre 1997, P15-21.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

8-Les structures de la GPEC :

La direction des ressources humaines va occuper une place prépondérante dans le dispositif de la GPEC. C'est la DRH qui définit clairement les règles et la démarche de la GPEC afin d'en garantir la convergence avec les orientations stratégiques arrêtés par la direction générale et la cohérence dans le carder d'opérations nécessairement décentralisé

Ceci va se traduire par l'élaboration de la méthodologie et des outils de la GOEC et par un ensemble de prestations proposées aux différentes responsables impliqués dans le processus (élaboration des scénarios, informations sur les orientations et sur la démarche, formation aux outils)

Mais au delà du rôle important joué par les directions des ressources humaines dans la GPEC, il est souvent essentiel de formaliser l'implication des chefs d'unités ou de départements en créant des structures notamment en ce qui concerne l'analyse des métiers, et même de créer des groupes techniques qui auront pour finalité de réaliser une analyse détaillé d'un étier particulier

L'association de multiples compétences à l'ensemble de la démarche doit faciliter la diffusion des résultats et surtout l'élaboration des plans d'action découlant de l'analyse des écarts entre les besoins et les ressources.¹

¹ <http://www.technoscience.net%3Fonglet%3Dglossaire%26definition%39>.

Les structures de la GPEC¹



9-Les intérêts de la GPEC

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) vise, pour la direction de l'entreprise, à anticiper les besoins en ressources humaines en fonction de la stratégie de l'entreprise, en impliquant les salariés dans le cadre de leurs projets d'évolution professionnelle.

a)-Les intérêts pour l'entreprise

- Adapter les compétences des salariés à l'évolution des métiers.
- Anticiper les changements et leurs opportunités et contraintes pour les salariés (diversification des activités, reprise de l'entreprise, etc.)
- Organiser et optimiser la gestion des ressources humaines: pyramide des âges, transfert de compétences...
- Favoriser la mobilité interne et fidéliser le personnel.
- Faire évoluer les pratiques managériales pour responsabiliser le personnel et organiser la délégation.

¹ CITEAU Jean-Pierre et BAREL Yvan, Op.cit. P 79.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

- Repérer, mobiliser et développer les compétences individuelles et collectives.
- Connaître plus finement les profils requis pour les recrutements.

b)- Les intérêts pour les salariés

- Renforcer ses compétences en fonction des évolutions de son métier
- Clarifier les places de chacun.
- Reconnaître les compétences acquises.
- Prendre conscience des possibilités d'évolution et les mettre en œuvre
- Se préparer à une promotion: encadrement de chantier, reprise d'entreprise...
- Révéler les besoins réciproques du salarié et de l'employeur dans la marche de l'entreprise.
- Disposer d'arguments concrets et partagés dans le cadre du dialogue avec l'employeur.¹

¹ Op.cit., P80.

10-Les conditions de la réussite de la GPEC ¹

Les principales caractéristiques de la GPEC peuvent se résumer ainsi :

- La GPEC est un mode d'approche global et préventif de la gestion des ressources humaines.
- La GPEC est un mode d'action intègre à la stratégie d'ensemble de l'entreprise.
- La GPEC est un mode de gestion participatif des ressources humaines.

La réussite de la démarche GPEC repose sur l'adéquation des règles et procédures aux objectives :

- Sur un engagement précis de la direction de l'entreprise auquel on peut se référer dans la durée ; l'idée que la variable emploi-ressources humaines est un des volets du développement stratégique de l'entreprise doit être clairement affichée par la direction générale.
- Sur l'implication des responsables opérationnels qui n'ont pas nécessairement au départ une vision claire de l'apport de la GPEC, à l'amélioration des résultats dont ils sont comptables, et qui pourtant seront les seuls à pouvoir donner une suite concrète aux analyses effectuées.
- Sur l'information donnée aux salariés quant aux possibilités d'évolution de carrière puisque ce sont eux qui, par le jeu de leur parcours professionnel, restent au cœur du dispositif de l'allocation optimale des ressources humaines.
- Sur l'information, voire la participation des instances de représentation du personnel.

¹ CITEAU Jean-Pierre Yvan, op.cit.81.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

- Sur l'adéquation des règles et des procédures aux objectifs visés et donc ne pas procéder, par exemples ; à des recrutements externes là où l'analyse a fait apparaître dans l'entreprise des pépinières de salariés disponibles pour ces emplois.
- Sur la capacité des directions des ressources humaines à mettre en œuvre les analyses et les plans d'action dans lesquels interagissent des acteurs multiples.

En conclusion la démarche GPEC ne peut atteindre son objectif et aussi se pérenniser que si elle est en liaison avec ; les enjeux économiques de l'entreprise, les autres champs de la gestion des ressources, les processus d'organisation, de concertation et de négociation, et les moyens et actes de gestion individuelle.¹

¹ Ibid. P82.

Section02

1- Définitions du changement

Certains auteurs ont défini le changement comme étant «le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable»¹.

D'un autre coté on trouve une autre définition qui est très proche de la première et le changement serait «le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées ainsi que le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre, il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre »²

On distingue aussi deux niveaux de changement « Le premier est celui qui s'opère dans un système sans le modifier et le deuxième est celui qui introduit une transformation du système auquel il s'applique. Il implique donc la modification des connaissances et des représentations »

À partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments parfois complémentaires. Cependant, nous voulons cibler davantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons étudier.

¹ EDINGUELE Emile, Systemes d'information et management des organisations, Edition Robert REIX, DESS DSO, Paris, 2005, P10.

² Ibid. P11.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

2-Définitions du changement organisationnel

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel, nous en retiendrons deux qui nous paraissent plus pertinentes.

Le changement organisationnel est le «processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations»¹

Le changement organisationnel est «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système»²

Deux éléments importants ressortent de ces définitions, tout d'abord, les auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans l'environnement, ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit.

3-Historique du changement organisationnel

Il ya trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel (et stratégique). Celle qui suit la 2^{eme} guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui corrunece dès la fin des années 80, pour chacune, on décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite.

¹Op.cit, P 13

² Ibid. P14.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

D'abord, il ya la période qui suit la 2^{eme} guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses d'après guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu, les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (Demers, 1999). Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de la transformation. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'État. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. À la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution.

Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu, il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation.

Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.¹

4-Les facteurs déclencheurs de changement

Ces facteurs contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

¹ HAFSI T et FABI B, Les fondements du changement stratégique, Ed Transcontinental, Québec, Canada, 1997, P370.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

A- Facteurs externes

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent. Grouard et Meston (1998) ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement: le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

De son côté Rondeau (1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui: les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel. Nous retrouvons d'abord les changements économiques associés aux phénomènes de la mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence qui forcent les organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation. Cependant, elles sont à l'origine de pressions sur les organisations qui doivent, pour survivre, contrôler leurs coûts. Parmi les stratégies d'ajustement adoptées par les organisations afin d'accroître leur flexibilité et diminuer leurs dépenses, nous retrouvons la rationalisation, la décroissance (downsizing), l'aplatissement des structures ou l'impartition (outsourcing).¹

Une autre force active dans l'environnement des entreprises, c'est l'évolution de leur environnement politique. En effet, la déréglementation des marchés et la diminution des structures de contrôle de l'État ont entraîné l'organisation vers de

¹Op.cit. P372.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

nouvelles stratégies d'ajustement. On parle alors de partenariats ou d'alliances stratégiques tels que des fusions, des acquisitions, etc. En outre, de nouvelles formes d'organisation sont de plus en plus fréquentes. La déréglementation et le désengagement de l'État ont également servi à remettre en cause les anciennes manières de gérer l'organisation. C'est ainsi que dans ce nouveau contexte, on parle de plus en plus de changement de paradigme pour expliquer la transformation à laquelle les entreprises se sont prêtées. En effet, le changement de paradigme est devenu une nécessité, car nos modèles théoriques peuvent facilement devenir de véritables carcans. Ils ont tendance à nous conditionner à voir et interpréter la réalité d'une certaine façon et à ignorer plusieurs autres facettes de la réalité. À vrai dire, nos paradigmes ne sont pas toujours justes et ils peuvent nous mener à poser des jugements hasardeux et à prendre des décisions erronées. Pour cette raison, dans une phase de changement, l'organisation est souvent forcée de rechercher de nouveaux paradigmes afin de survivre.

Enfin, nous retrouvons les changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail. D'évidence, les nouvelles technologies rendent possible le développement de nouvelles formes de travail telles que le télétravail, le travail à distance, etc. De la même façon, l'évolution de la société conjuguée à l'avancement des nouvelles technologies a contribué à la transformation des organisations. C'est ainsi que les années 80 ont eu pour effet d'accroître l'incertitude chez elles. Alors, par souci de flexibilité, elles ont développé une stratégie qui consiste à réduire leur main-d'œuvre et à diminuer leur engagement social, plus spécialement en matière de sécurité d'emploi. Dès lors, les emplois qui sont créés sont de plus en plus de caractère précaire. Nous pouvons aisément le constater, toutes ces transformations sont associées à des pressions externes aux organisations elles-mêmes. Ce contexte dans lequel celles-ci naviguent peut devenir une des sources

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

de leur transformation. D'autres raisons, que nous appelons les facteurs internes, peuvent aussi être à la source de cette transformation. En vérité, la plupart du temps, les changements n'ont pas une cause unique. Ils sont généralement le résultat d'un amalgame de facteurs externes et internes qui peuvent occasionner des réactions tout à fait différentes même dans des organisations d'un même secteur.¹

B-Facteurs internes

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Elles sont aussi généralement reliées aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements.

Grouard et Meston (1998) ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements: (1) le développement de l'entreprise et sa croissance, et (2) la vision du dirigeant. On peut conclure que les facteurs externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer. L'analyse que l'on peut en faire donne une Vision globale et holistique du changement organisationnel et permet de mieux le juger et le gérer. Il faut alors se rappeler qu'il peut ne pas être relié à une cause unique, mais venir d'une combinaison de causes externes et internes.²

¹Op.cit. P374.

² Ibid. P375.

5-L'adaptation au changement

Face aux différents changements, économiques, technologiques, sociodémographiques ou politico juridiques, etc., les acteurs de l'organisation doivent revoir leurs façons de faire et de penser afin de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. L'adaptation consiste alors à retrouver un certain état d'équilibre. Cependant, celui-ci reste virtuel et il ne peut jamais être atteint, car c'est plutôt au chaos et au déséquilibre que les systèmes tendent généralement.¹

6-Les dimensions de changement organisationnel :

L'adoption du changement est souvent vue comme un processus essentiellement individuel, ce qui est erroné. Le changement s'opère en fait sous trois dimensions : individuelle, collective et organisationnelle.

6-1-La dimension individuelle :

Exposé à un changement, l'individu fait face à plusieurs défis à concilier, d'une part, il doit se faire une opinion personnelle sur la pertinence et la qualité du changement qui lui est proposé ; s'il l'accepte, il devra alors fournir des efforts importants pour apprivoiser et maîtriser les nouvelles compétences qui lui sont demandées, tout en subissant l'insécurité associée à la perte de ses repères.

D'autre part, il doit en même temps surveiller et même sonder les réactions de son entourage pour voir si celui-ci se montre favorable ou non à ce changement, et ainsi évaluer s'il s'expose à la réprobation de ses pairs en acceptant ou en refusant le changement. En fait, il s'engage alors dans une sorte de négociation ou de jeu d'influence d'où émergera la position « collectivement acceptable ».

¹M.G Bernard & R. Miller, La gestion des organisations, Ed la Chenelière, 1995, P188.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

6-2-La dimension collective :

Dirigeants ont tendance à sous-estimer l'influence déterminante de la pression des pairs dans l'acceptation ou le refus d'un changement. Par exemple, récemment, le directeur d'une petite organisation exprimait son désarroi, après qu'en réunion syndicale le personnel de son organisation eut manifesté son opposition à un projet de changement qui faisait quelques perdants, alors qu'en privé plusieurs l'encourageaient à aller de l'avant. Il venait d'être confronté à ce phénomène déroutant de la pression des pairs. En effet, en dépit de nos impressions premières, il a largement été démontré qu'un grand nombre de personnes vont opter pour des comportements qu'elles pensent être acceptables aux yeux des pairs, et vont difficilement s'en désolidariser, par crainte notamment du rejet social. Nos recherches suggèrent que l'acceptation d'un changement passe par une sorte de convention sociale explicite qui discrédite les pratiques existantes, et qui supporte des alternatives, le plus souvent sous l'impulsion des leaders naturels, ou tout au moins avec leur soutien tacite. Les travaux d'Evert Rogers (1995) sur l'adoption des innovations sont très éloquentes sur le sujet

6-3-La dimension organisationnelle :

en plus de ses dispositions à l'endroit du changement et des pressions subies de ses pairs, l'individu doit aussi composer avec le cadre organisationnel dans lequel il vit, c'est-à-dire les actions du management pour promouvoir et introduire le changement, tout comme les dispositifs techniques qui doivent être mis en place pour actualiser et permettre les changements demandés Nouvelle structure, concept qualité, orientation client, rattachement administratif différent, réorganisation du travail, technologie nouvelle, procédé de fabrication amélioré, relations transversales révisées, procédures modifiées, voilà autant d'exemples d'aspects organisationnels qui demanderont à être

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

conçus, expérimentés, ajustés, assimilés, évalués, corrigés, documentés. Plutôt technique et bureaucratique, cette dimension est plus facile d'accès, et c'est souvent sur elle que se concentre le management dans les entreprises, négligeant les deux autres dimensions.

Ces trois dimensions vont évoluer de pair, et si l'une bloque, les autres en seront directement affectées. Le caractère interdépendant de ces trois dimensions ajoute donc à la complexité de l'opération, ce qui explique sans doute en partie le taux de réussite si faible en gestion du changement. C'est là un type de défi que seuls des gestionnaires particulièrement versatiles et rigoureux peuvent relever.¹

¹ M.G. Bernard & R. Miller ,op.cit. P190.

Chapitre II : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme processus stratégique de management

Conclusion

On entend par La GPEC la conception, la mise en œuvre et suivi politique et de plans d'action cohérents entre les besoins futures et les ressources actuelles en emplois et en compétences de l'organisation. La GPEC permet d'élaborer un plans stratégique permettant d'acquérir des personnels compétents pour le bon fonctionnement de l'entreprise et l'adéquation poste emploi ; visant a réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise en fonction de son plan stratégique en impliquant les salariés dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle cette dernière est donc une stratégie pour l'entreprise visant a s'adapter a son environnement ,tout en impliquant ses salariés dans ces changements.

Chapitre III partie pratique .section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

1-Historique de L'ECI

Initialement, ECI était une affaire individuelle créée en 1995 par monsieur BOUDIAB SADEK, spécialisé dans la vente des matériaux de construction telle que le ciment, ferre à béton.etc

A partir de 1998, il est devenu Société National de Commerce (SNC BOUDIAB) qui est spécialisé dans l'importation et la revente de céréale (blé dur, blé tendre, orge, tourteaux de soja et maïs).

Cette société est devenue en 2008 une société A Responsabilité Limité « SARL ECI BOUDIAB », qui est spécialisé dans l'importation au niveau international.

2- Engagement

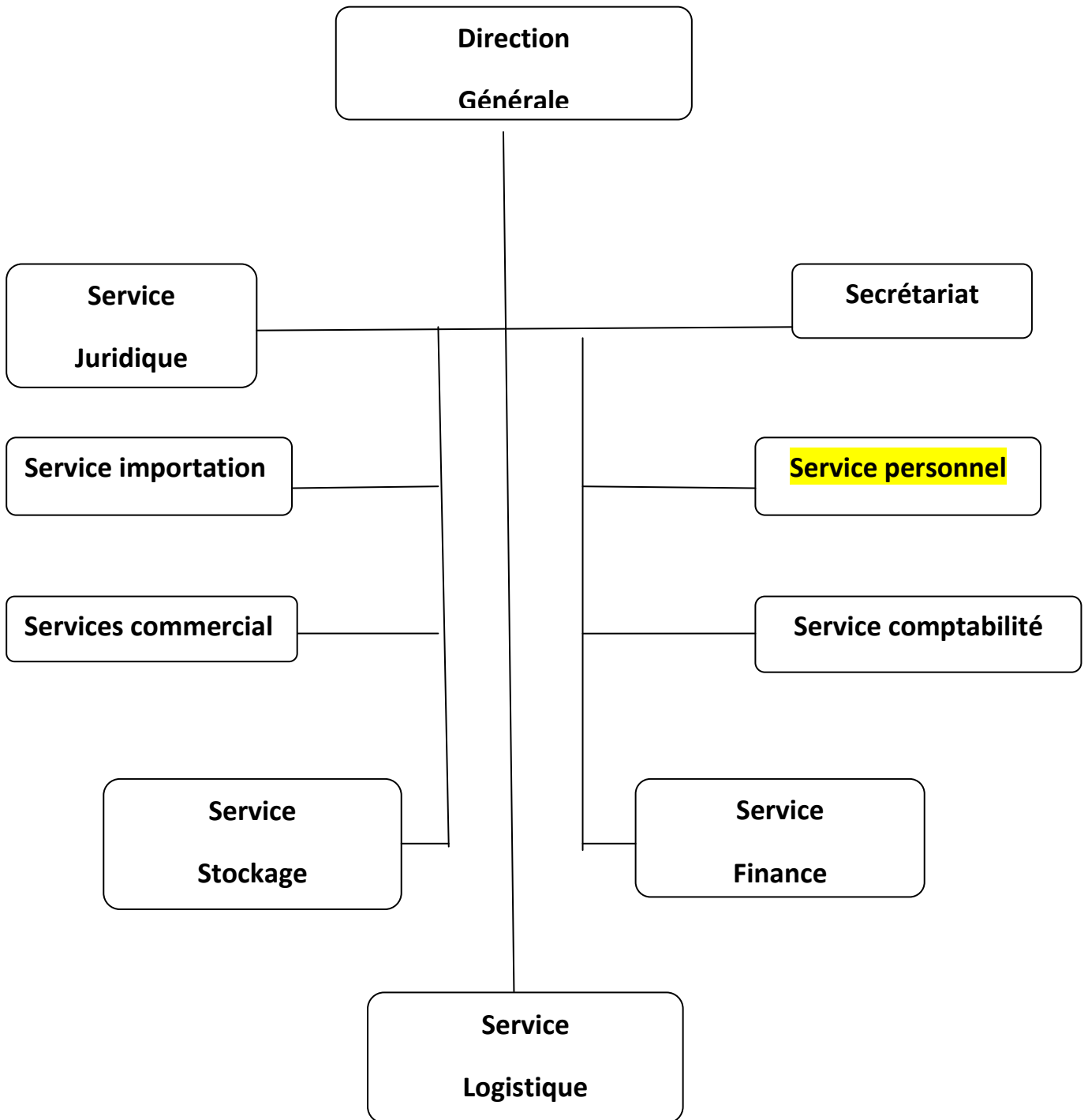
Les engagements de l'ECI est de prendre en charge toutes les exigences de sa clientèle à travers le territoire national et international en garantissant la disponibilité des produits avec un rapport qualité / prix.

Ses principaux domaines d'activité sont :

- l'importation : l'entreprise procède au recensement des produits demandés par sa clientèle et procède à la consultation des divers fournisseurs à travers le monde.
- l'exportation : l'entreprise envisage d'exporter, à l'avenir, des produits algérien tels que l'huile d'olive, les dattes et autres.
- des activités commerciales : vente et achat des matériaux de construction tels que le ciment, ferre à béton, etc.
- des activités industrielles : implantation du l'unité de production de brique.

Chapitre III partie pratique .section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

3-Structure de l'ECI : Est un établissement de négoce international (import/export), il est organisé sous forme de services :



Organigramme de l'ECI

4-Services

Le différent service de l'ECI :

a) Service commerciale

Permet de déterminer les catégories de clients ciblées et leurs attentes, ce service prend contact avec des clients potentiels pour :

- vérifier leurs souhaits et besoins réel (phase d'écoute).
- leurs proposer les produits et les services correspondant (phase de proposition).
- leurs exposer tous les bénéfices qu'ils y trouveront (phase d'argumentation).
- leurs préciser les modalités d'acquisition (se mettre d'accord sur le mode de paiement, délai de livraison, etc.) et leurs faire décider celle-ci (phase d'achat).

b) Service finance

Ce service joue un rôle centrale dans l'activité dans l'activité de l'entreprise, il gère et tient la comptabilité des sources de financement du budget, des crédits du font national et des sources externe des bénéfices ayant opté pour une gestion centralisée. Il a également la charge de fournir les données pour les statistiques financières.

c) Service comptabilité

En tenant compte des opérations de banque, des états détaillés des ventes et des réceptions des produits et bien, le service de la comptabilité assure leurs

Chapitre III partie pratique .section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

enregistrements et imputation conformément au P.C.N (Plans National Comptable).

d) Service du personnel

Assure toute la gestion administrative des employés durant leurs activités au sein de l'établissement et jusqu'au moment de leurs départs, il est chargé également du recrutement des nouveaux collaborateurs, et du paiement des salaires.

e) Service juridique

Son rôle est de conseiller et d'orienter les entités internes de l'établissement dans tout projet, et d'adapter la prise de risque sous l'angle juridique, ainsi le suivi des affaires contentieux de l'établissement.

f) Service de stockage

Ce service s'occupe exclusivement du stockage des produits, soit dans les silos, hangars ou dans des aires de stockage.

g) Service logistique

Il s'occupe de la répartition des matériaux de transport des produits (soumis remorque, engins).

Chapitre III : Analyse et interprétations des résultats

L'analyse et l'interprétation des résultats :

Présentation de la population d'étude :

Tableau N°1 : Présentation de l'échantillon selon la catégorie du sexe

Sexe	Fréquence	%
Masculin	05	71%
Féminin	02	29%
Total	07	100%

Dans ce tableau, on a constaté que la plupart des cadres sont de sexe masculin, avec une fréquence de (05), contre cinq(02) femme. Mais cela n'a pas empêché le fait que la responsabilité, soit partagée entre les deux sexes.

Tableau N°2 : Présentation de l'échantillon selon catégorie d'âge

Age	Fréquences	%
[30-40]	02	29%
[40-50]	04	57%
[50-60]	01	14%
Total	07	100%

Ce tableau illustre la répartition de la population selon l'âge, qui est répartie en trois (03) catégories. Dont nous remarquons que la plupart des enquêtés sont inclus dans la catégorie d'âge [40-50] qui sont les plus dominants avec une fréquence de quatre (04) et une fréquence de deux (02) avec une catégorie d'âges [30-40]. Tandis que la catégorie d'âge [50-60] représente une fréquence de un (01).

Chapitre III : Analyse et interprétations des résultats

Tableau N°3 : Répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquences	%
Bac	01	14%
Bac +3ans	02	29%
Bac+5ans	04	57%
Total	07	100%

A partir des données du tableau suivant on voit que la plupart des cadres, ont un niveau universitaire, la majorité étant des masters et le reste des et des licenciés.

La représentativité élevée des universitaires s'explique par le fait que les cadres de l'entreprise ECI Boudiab ont une haute qualification dans leur domaine, cela nous donne une image très claire sur l'entreprise et la qualité de ses produits.

Tableau N°4 : Présentation de l'échantillon selon le poste occupé

La fonction	Fréquences	%
Chef de service	06	86%
Administrateur	01	14%
Total	07	100%

Le tableau ci-dessus, représente les différents poste de responsabilité de la population d'étude qui est composée principalement de chefs de services et dans une moindre mesure de chargés administration.

L'apport de la GPEC sur le niveau organisationnel et stratégique de l'entreprise

Tableaux N° 05 : classification de l'échantillon selon ses compétences:

La reconnaissance des compétences	Fréquence	%
Par rapport aux Diplômes	02	29%
Par rapport à l'Ancienneté	01	14%
Par rapport aux Expériences professionnelles et diplômes	04	57%
Total	07	100%

Selon les données de ce tableau on constate que nos enquêtés évaluent les compétences de ses salariés selon quelques critères (diplômes, ancienneté, expériences professionnelle) en fonction de résultats nous constatons que la majorité des enquêtés favorisent des compétences par rapport aux expériences professionnelle et aux les diplômes obtenus.

Aujourd'hui la compétence comme un ensemble de savoirs, savoir faire et savoir être qui sont dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier dans une situation d'activité donnée, la compétence n'est donc pas a priori, elle résulte de l'action elle même dans la quelle le salarié est engagé, c'est une combinaison de connaissances et de savoirs faire, expériences et attitudes, s'exerçant dans une situation de travail concrète.

Le concept compétences confirme, tout en la renouvelant sur le plan qualitatif, la perspective de la GPEC, a savoir la réconciliation entre les besoins de

Chapitre III : Analyse et interprétations des résultats

l'entreprise et les aspirations des salariés à voir prendre en compte les compétences qu'ils mobilisent ou qu'ils pourrait mobiliser dans les situations de travail

Tableaux N°06: Identification des besoins en ressources humaines :

Identification des besoins	Fréquence	%
En fonction de besoins de l'entreprise	05	71%
En fonction de contraintes économiques et budgétaire	02	29%
Total	07	100%

Les résultats de ce tableaux ci-dessous nos montre que l'identification des besoins ressources humaines est en fonction de besoins de l'entreprise cela avec une fréquence de (5), par contre le reste nos amène vers la fonction des contraintes économiques et budgétaire, avec une fréquence de (2). Un enquêté a affirmé que l'ECI Boudiab prend en charge les besoins de ressources humaines par rapport à la fonction des besoins de l'entreprise.

Lors de l'analyse effectuée, plusieurs catégories de besoins mise à jour, la classification des ces besoins se fait selon l'ordre de la priorité des fonctions ressources humaines, les besoins indiquent clairement les exigences en RH que le diagnostic de mettre en place tout les autres programmes

La classification évite aussi l'ambiguïté sur les besoins de l'entreprise, elle peut aider à répartir plus efficacement les budgets

Chapitre III : Analyse et interprétations des résultats

la GPEC représente une stratégie pour l'identification des besoins en matière de ressources humaines, l'optimisation des ressources de l'entreprise se fait avec un double investissement, par des motivations, les hommes et les machines avec une politique commerciale plus agressive et une adéquation régulière des besoins par rapports à l'évolution de la technologie et des besoins du marché, elle est pour rôle d'anticiper et d'adapter des compétences aux emplois pour créer un calibrage des postes, aussi avoir une maitrise au niveau conséquences des changements technologiques et économiques.

La GPEC a pour garantir des meilleures gestions sur tous les programmes nécessaires et tous les facteurs de développement.

L'identification des besoins repose donc sur la prise en compte des objectifs stratégiques de l'entreprise, de ses choix d'investissements, et de son plan de développement, d'une part des objectifs de productivité et l'évolution des compétences, d'autre part.

Tableaux N°07 :

Les pratiques de gestion pour sauvegarder des emplois au futur :

Les pratiques de gestion (sauvegarder dans le futur)	Fréquence	%
Sécurité	01	14%
Motiver par le salaire	04	57%
Conditions de travail adéquates	02	29%
Total	07	100%

Chapitre III : Analyse et interprétations des résultats

On remarque dans ce tableau parvenir à sauvegarder ces emplois au futur utilise des moyens comme la motivation par le salaire affirmer par la majorité des enquêtés représenté par une fréquence de (04) un des cadres a déclaré comme suite « l'augmentation des salaires est le moyens le plus pertinent pour sauvegarder les emplois dans le futur »

En deuxième lieu les conditions de travail adéquates mènent aussi a maintenir un staff durable, cela affirmer par une fréquence de (02).

On déduit ici que cet établissement fait recours a des critères qui touchent le coté finances afin d'obtenir la satisfaction des ces employés

La description des emplois est la base de toutes les autres techniques de la GRH par exemple le salaire que reçoit le salarié dans une organisation doit être équitable par rapport a celui de ces collègues ainsi deus personnes qui accomplissent des taches semblables devrait en pratique recevoir le même salaire avant d'établir une comparaison basée par similarité entre les taches effectués par chaque salarié

La très grande majorité des salariés désirent savoir ce que leurs employeurs attendent d'eux lorsqu'ils sont assignés à des postes dans l'organisation, le rôle de chacun d'entre eux à l'intérieur d'une organisation est en partie circonscrit par la description de poste qu'il occupe. Chaque salarié ne demande pas mieux que de savoir exactement la nature et le porté des exigences de l'employeur à son égard, en sachant ses responsabilités, ses devoirs et toutes autres activités nécessaires à l'accomplissement de son travail

Les salariés ne veulent pas seulement qu'on décrive leurs taches mais aussi qu'on définisse clairement les objectifs poursuivis et le type de l'information requis servent à exécuter les taches de l'emploi décrit

Chapitre III : Analyse et interprétations des résultats

Dans le cadre de sauvegarder les emplois au futur l'entreprise doit inventorier les emplois sensibles c'est-à-dire les emplois qui risquent d'être directement liés aux décisions stratégiques emploi clé pour le développement de certaines activités dont le contenu va se transformer radicalement, emploi dont les effectifs vont être sérieusement diminués.

Tableaux N°08 : Le rôle de la GPEC au sein de l'entreprise :

Rôle de la GPEC	Fréquence	%
Rôle important	06	86%
Rôle secondaire	01	14%
Total	07	100%

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un dispositif essentiel dans l'organisation de l'établissement, d'un rôle important affirme la majorité de nos enquêtes avec une fréquence de(06).

En revanche la minorité affirme que son rôle est secondaire avec un pourcentage faible, un de cette minorité à déclarer comme suite : « a mon avis la GPEC n'est pas un moyens nécessaire puisque on garde un même effectif depuis longtemps ».

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est pas un processus qui revêt un contenu identique dans toutes les organisations. Dans certains cas, il représentera uniquement les entretiens d'embauche, dans d'autres sociétés il

Chapitre III : Analyse et interprétations des résultats

comprendra les étapes d'évaluation annuelle et de formation à des nouvelles compétences. Dans les organisations qualifiantes, la GPEC est une conséquence directe de la définition de ce type d'organisation. On s'aperçoit donc que chaque entreprise gère les compétences et les emplois de façon plus ou moins intégrée. La GPEC est considérée en fait un terme générique que l'on pourrait détailler de plusieurs façons en décrivant les compétences liées aux emplois actuels, analyser les compétences détenus par les personnes, comparer les compétences pour décider, préparer les compétences nécessaires pour agir.

Axe N°03 : L'influence de la GPEC sur le changement organisationnel

Tableaux N° 09 :

Les outils qui influent dans le changement organisationnel

Les outils d'influence	La fréquence	%
Les plans d'action	04	57%
Emploi types	02	29%
Planification des effectifs	01	14%
Total	07	100%

A partir des données de tableau ci-dessus on voit que la majorité étant nos on conduit vers une explication concernant l'influence de la GPEC ; que cette dernière agit sur des plan d'actions en effet d'autres critères sont prises en charge comme (l'emploi types, planification des effectifs), affirme le reste de nos enquêtés cela avec une fréquence de (02) et (01).

L'emploi est un ensemble théorique des postes de travail similaire par leur contenu

Chapitre III : Analyse et interprétations des résultats

C'est une construction méthodologique forgée par le centre d'étude et de recherche sur les qualifications désignant un ensemble de postes concrets qui présentent des proximités suffisantes, en terme de contenus d'activités et de compétences, pour être étudiés et traités de façons globales.

L'emploi type suppose donc des situations de travail suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu. Remarque : La notion d'emploi type élargit la notion de poste qui désigne, elle, une situation de travail spécifique définit dans le temps et l'espace et qui se caractérise par une mission et un ensemble de tâches précises.

Fournir une approche collective et prospective de la gestion des emplois, de leur évolution et des exigences liées à leur exercice. Disposer d'une base de référence qualitative pour l'élaboration de la politique de recrutement, de mobilité et de formation de l'entreprise. L'ensemble des emplois types pourra être répertorié dans une base de référence nommée, selon les entreprises, "La nomenclature des métiers" ou "Le répertoire d'emplois types"

Tableaux N° 10 : La planification des ressources humaines :

La planification des ressources humaines	Fréquence	%
Promotion / formation	04	57%
Extension / effectifs	03	43%
Total	07	100%

Chapitre III : Analyse et interprétations des résultats

Ce tableau nous montre les moyens de planification des travaux au futur, dont la promotion et la formation qui représentent un processus de la résistance au changement organisationnel cela annoncer par la majorité des interviewés en revanche d'autres mesures (extension, effectif) représente un deuxième champ de résistance vis-à-vis le changement cela indiquer par les autres cadres.

L'approche de planification ressources humaines (PRH) est la première étape de la planification stratégique des RH. Elle est souvent qualifiée de gestion prévisionnelle des ressources humaines

Cette approche repose sur une comparaison rigoureuse des besoins futurs et des disponibilités en RH, même si elle peut être menée manuellement dans certains cas, par exemple dans les PME la PRH nécessite le plus souvent les instruments élaborés de prévision et d'inventaires, la comparaison des besoins et disponibilités futures permet de déterminer les stratégies de ressources humaines adéquates

Planifier c'est de regarder vers le futur afin de le cerner de la manière la plus réaliste possible, la planification des effectifs organisationnels représente le fondement des principales de la GRH car elle permet de déterminer des lignes de conduite engageant le présent pour le futur.

La PEO entre autre l'objectif de doter l'organisation d'une banque de données concernant chacun de salariés. Cet objectif offre plus de chance d'objectivité envers tous les salariés quand il s'agit de plans de perfectionnement ou de promotion, formation.

Tableaux n° 11 : Gestion de changement organisationnel

Chapitre III : Analyse et interprétations des résultats

Gestion de changement	Fréquence	%
Modification de comportements/aspirations nouvelles aux conditions de travail	02	29%
Amélioration de fonction ressources humaines /nouvelles lois	05	71%
Total	07	100%

Ce tableau nous montre les facteurs dont les enquêtés nous ont répondu sur la phase du changement organisationnel on trouve un facteur précis par la plupart des enquêtés consiste sur l'amélioration de fonction ressources humaines avec des nouvelles lois. Tandis que 02 entre eux nous ont parlé sur d'autres facteurs comme la modification de comportements on inspirant de nouvelles conditions de travail tout en sachant que cela aussi rentre dans l'amélioration de fonction RH.

Les changements planifiés, subis ou imposés affectent parfois la vie au sein de l'entreprise et les personnes chargées de gérer ces changements sont souvent démunis face aux nouveaux défis pour lesquels elles ne sont pas le plus souvent préparées. Pour cela, les gestionnaires doivent faire preuve de lucidité et de méthode dans la conception et l'application des solutions proposées pour satisfaire les nouvelles exigences car, la bonne volonté, la créativité et le travail acharné de restructuration ne suffisent plus.

Selon Meston F. et Grouard B (1998), l'individu est le capital le plus précieux dans le processus de changement dans une organisation car, avec la fin de l'organisation taylorienne, et la nécessité de l'initiative individuelle, une entreprise a besoin de leur force de travail, de leurs compétences, de leur savoir-

Chapitre III : Analyse et interprétations des résultats

faire, mais aussi de leurs motivations et de leurs participations actives. La complexité accrue du nouvel environnement d'affaires maintient les organisations à la quête de la perfection. Conséquence, nous assistons à des phénomènes tels que la privatisation, la liquidation, la fermeture ou faillite des entreprises parfois occasionnées par des résistants au changement.

Pour Herzberg, « la véritable motivation au travail n'est possible que dans la mesure où le travail lui-même représente un défi pour celui qui l'exécute » Par conséquent, l'amélioration des conditions de travail induit la valeur des employés face au changement.

La conduite de changement propose des principes il s'agit de la relation entretenue entre le processus de changement et l'environnement dans lequel il évolue constitue une composante majeure de la gestion de ce même changement La prise en compte des événements de l'environnement renvoie à un premier principe : la capacité de la part des promoteurs à transformer ces événements en conditions favorables au projet. Ce principe se décline différemment selon le degré de déterminisme de l'événement. Dans certains cas, les événements générés par l'environnement servent de catalyseur pour des étapes du processus s'ils sont saisis à temps par les promoteurs.

Le déroulement temporel du processus, notamment par rapport à des délais prévisionnels, constitue un facteur clé dans l'esprit des promoteurs du changement. Le respect de l'échéancier représente à leurs yeux un indicateur de bonne tenue d'un processus vu comme un projet. Dans le plan d'investissement, ou la réalisation des travaux, ces échéances sont le plus souvent imposées. Mais d'autres échéances s'avèrent aussi construites par les promoteurs du projet afin d'avancer comme il est noté ailleurs, l'importance du rythme alterné dans le changement, invite à ne pas privilégier un mode unique de gestion du temps dans certains cas, il faut temporiser, dans d'autres d'accélérer.

Chapitre III : Analyse et interprétations des résultats

Le changement renvoie à des instances ou des groupes de travail d'un nouveau genre. L'apprentissage recouvre le management des connaissances et des contextes de l'innovation au sein des organisations. D'abord, dans un contexte connu pour être peu ouvert aux nouvelles idées, on souligne que le processus de changement engage une dynamique de connaissance seulement si les acteurs acceptent d'apprendre. Ensuite, dans chacune des opérations apparaissent de nouveaux savoirs effectifs, expression tangible d'un apprentissage. Ils concernent des thèmes différents : nouveaux métiers, nouvelles pratiques de fonctionnement, ou nouveaux systèmes d'information. Le contenu de l'apprentissage comprend en fait deux niveaux distincts et dont la portée varie en fonction de l'ampleur des changements qu'ils produisent au sein des organisations apprennent en répétant constamment leurs pratiques et par expérimentation, les individus apprennent en modifiant leur mode d'interprétation pour élaborer des réponses innovantes.

Les conduites adoptées par les promoteurs lors de leur prise de décision quotidienne influent aussi dans l'adhésion du plus grand nombre au changement. Il est difficile de comprendre comment les promoteurs en viennent à adopter tel ou tel style dans le comportement managérial, il est donc sur ce plan impossible de tirer une ligne de conduite homogène, une partie de l'explication résidant probablement dans la nature même du changement à affronter.

Ainsi, imposer une proposition lorsque l'on est promoteur équivaut, en effet, à privilégier le mode déductif dans l'adhésion au changement : un cadre est fixé, une orientation est donnée, les actions à développer s'en déduisent et, négocier un sujet, c'est au contraire laisser une marge de liberté pour fixer ce même cadre et permettre que le changement soit essentiellement induit par le résultat d'une concertation.

Chapitre III : Analyse et interprétations des résultats

Le changement est par nature porteur de rapprochement entre des univers culturels différents, et il s'accompagne forcément d'un questionnement sur le partage du leadership, La recherche d'alliance de la part des promoteurs est dans ces conditions une autre dimension fondamentale de la gestion du changement. De ces alliances dépend l'adhésion du plus grand nombre au changement, adhésion dont dépend à son tour l'implication des individus à travailler dans des directions qui sont productives et personnellement motivantes, l'apprentissage d'une « nouvelle réalité » dépend du caractère volontaire des acteurs à s'impliquer; en même temps, il facilite la convergence vers une vision commune du changement.

Tout au long du processus, les promoteurs s'avèrent aussi pris entre deux exigences dans leurs efforts de communication : à la fois, être suffisamment explicites pour que les différents groupes d'acteurs puissent y adhérer, et en même temps être suffisamment ouverts pour ne pas contraindre a priori le changement. Figurer d'emblée l'objectif, c'est prendre le risque de créer une irréversibilité trop importante pour la suite de l'histoire, et conduire par la suite à des écarts injustifiables avec le déroulement réel.

Chapitre III : Analyse et interprétations des résultats

La synthèse de la première hypothèse :

Notre recherche effectuée au sein de l'entreprise « ECI Boudiab », qui porte sur « l'apport de la GPEC sur le changement organisationnel », nous a permis de recueillir un certain nombre d'informations auprès des cadres, qui confirment que la GPEC est la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et de plans d'actions cohérents et aussi un vecteur essentiel dans l'organisation de l'entreprise et qui affectent une logique positive dans le travail futur.

Notre première hypothèse qui porte sur « La nécessité de la GPEC en matière de ressources humaines », nous a permis d'avoir les résultats que les cadres de l'entreprise ECI Boudiab accordent pour la pratique de la GPEC. Pour bien assimiler nos résultats, les tableaux N°04, N°06 répondent parfaitement à notre hypothèse. Dans le tableau N°4 qui traite « l'identification des besoins en ressources humaines » les réponses obtenues nous ont permis de savoir que la majorité des cadres ont admis que les besoins de ressources humaines sont en fonction de besoins de l'entreprise.

Le tableau N°06, qui porte sur « le rôle de la GPEC dans l'entreprise » confirme la première hypothèse grâce aux résultats obtenus. Notre objectif dans cette recherche est de connaître le rôle que joue la GPEC dans l'entreprise. On a pu arriver à un résultat fiable dont la GPEC est le fondement de l'entreprise ou elle a un rôle important dans l'aménagement de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectif et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

Chapitre III : Analyse et interprétations des résultats

L'introduction de GPEC est très large. ECI Boudiab l'a intégré dans tous ses services en l'occurrence dans ceux des ressources humains (RH) puisque la naissance du concept de gestion prévisionnelle des emplois et compétences s'inscrit dans une évolution de la fonction ressources humaines ; elle est donc une stratégie pour l'entreprise visant à s'adapter à son environnement, tout en impliquant ses salariés dans ces changements. En revanche la GPEC s'élabore autour de principes, d'objectifs et de modalités de mise en œuvre qui permettent de garder une cohérence d'ensemble tout en laissant la possibilité de voir différentes mises en œuvre émerger.

Chapitre III : Analyse et interprétations des résultats

Synthèse de la deuxième hypothèse :

A travers notre recherche sur le terrain au sein de l'ECI Boudiab Bejaia, nous a permis de recueillir des informations affirmant notre 2^{ème} hypothèse qui porte sur « la GPEC et l'anticipation au changement organisationnel », pour imprégner nos résultats les tableaux N°07, N°09 répondent précisément à notre hypothèse.

Dans le tableau N°07 qui traite « L'influence de la GPEC sur le changement organisationnel » d'après les réponses qu'on a obtenues on a constaté que la multitude des cadres ont mis l'accent sur « les plans d'action » dont la GPEC agit, ils considèrent le changement organisationnel comme le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée.

Mettre en place des changements semble être l'une des missions principales de la fonction Ressources Humaines. Le tableau N°09 qui porte la « Gestion de changement organisationnel », le potentiel de changement dépend de la nature de l'organisation et de ses caractéristiques principales, selon la population d'étude qui s'appuie sur « Amélioration de fonction ressources humaines /nouvelles lois » dont elles consistent à créer des modèles de prestation de services faisant autorité pour la mise en œuvre de la stratégie de plus grande portée en matière de capital humain, et des moyens utilisés pour atteindre un résultat. La fonction RH se transforme parallèlement à l'organisation de manière à s'adapter au nouveau contexte et pouvoir ainsi répondre à de nouvelles contraintes contextuelles.

Le monde change rapidement, ce qui fait poser de nombreuses contraintes aux managers, y compris la nécessité de gérer le changement, beaucoup de sociétés industrielles sont en train de changer de plus d'une manière. Ces changements ont des effets importants sur l'organisation, et dans le cadre spécifique de cette dernière; laisse constater l'interaction avec son environnement c'est-à-dire la mesure où elle peut s'adapter. Les professionnels

Chapitre III : Analyse et interprétations des résultats

du groupe Ressources humaines et changement organisationnel mettent au point des stratégies qui permettent d'attirer les candidats possédant les compétences et l'expérience voulues pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ces stratégies visent aussi le perfectionnement, la motivation, la conservation et la gestion du personnel.

Chapitre III : Analyse et interprétations des résultats

Les résultats de la recherche :

Après avoir complété notre étude de travail au sein de l'ECI boudiab sur le thème l'apport de la gestion prévisionnel des emplois et des compétences sur le changement organisationnel et après l'analyse des entretiens effectuée avec les cadres chargés des gestion ressources humaines qui ont une connaissance sur notre thème nous concluons ce qui suit :

Au sein de l'ECI Boudiab, le rôle de la gestion des emplois et des compétences est bien connu. Cela est justifié par les réponses de la plus part de nos enquêtés qui ont affirmé que la vise un rôle important dans le département ressources humaines. Elle optimise l'emploi, satisfait les besoins en ressources humaines, prévoit les carrières de personnel et prépare les plans prévisionnels lors des départs en retraites, des démissions ou des mutations.

Conclusion générale

Il est important et souvent très nécessaire d'évaluer méthodiquement les politiques ainsi que les pratiques de gestion des emplois et des compétences, pour obtenir le succès prévu, il serait impératif de faire une bonne évaluation qui permet une amélioration constante.

Cette étape est en quelque sorte une évaluation qui détermine la performance organisationnelle, ainsi, elle peut soit être forte ou faible ; dans le cas où cette dernière se trouve à être faible, il faut ressortir tous les points négatifs de la fonction des ressources humaines et par la suite déterminer la source de ces problèmes. Ils peuvent être perçus dans la mise en œuvre des politiques de gestion ou dans le plan lui-même, si le problème parvient de l'application des politiques de ressources humaine, les gestionnaires auront tendance à s'opposer aux changements dans leurs plans stratégiques, de plus, les employés peuvent aussi avoir cette attitude envers les changements soudains car ceci aura tendance à leur donner des nouvelles responsabilités.

A travers l'étude que nous avons effectuée au sein de l'ECI Boudiab, nous avons pu conclure que les responsables et même toute la population sur laquelle nous nous sommes basés pour avoir les réponses à nos questions, sont conscients de l'importance et le rôle que joue la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur le changement organisationnel de l'entreprise, la GPEC entraîne des définitions et mises en place d'actions ; quand cette discipline sera une réponse qualitative aux écarts constatés entre ressources actuelles et besoins futurs, la mobilité sera une réponse quantitative en terme d'effectifs. A partir de là, nous avons pu confirmer ; l'hypothèse de départ qui consiste à dire que l'ECI Boudiab dispose d'une démarche nécessaire pour anticiper ces besoins en matière de ressources humaines, et la deuxième qui porte sur la GPEC et l'anticipation sur le changement organisationnel, la GPEC est nécessaire pour

toute entreprise en particulier, celles en stade de croissance, car elle a besoin de s'adapter a un marché compétitif. Quant aux autres entreprises, elles ont besoin de cette stratégie permettent de s'adapter aux changements du marché et à l'environnement concurrentiel afin d'être rentable.

La liste bibliographique :

A/Les dictionnaires :

1. Grawitz M Adleine, **lexique des sciences sociales**, 7eme édition, dalloz, paris, 1999
2. JEAU Etienne et autres, **dictionnaire de sociologie**, Ed economica, Paris, 1998
3. LAROUSSE, **dictionnaire encyclopédie**, illustré en couleur, langue française, paris, 1995

B/les ouvrages méthodologique :

4. ANGERS Maurice, **Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines**, Ed casbah, Alger, 1997
5. GRAWITZ Madeleine, **Lexique des sciences sociales**, Edition DALLOZ, Paris, 2000.
6. **C/les ouvrages théoriques :**
7. CITEAU Jean-Pierre et BAREL Yvan, **gestion des ressources humaines**, 5^{eme} Edition Dalloz, 2008.
8. DIETRICH Anne, PIGEYER Frédérique, **Gestion des ressources humaines**, Edition la découverte, Paris, 2005, P59.
9. D.Theirry et C.Sauret, **La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences**, Edition l'Harmattant, 1994, P78
10. EDINGUELE Emile, **systèmes d'information et management des organisations**, Edition Robert REIX, DESS DSO, Paris, 2005.
11. GAVINI Christin, **Emploi et régulation les nouvelles pratiques de l'entreprise**, Edition, Paris 1998.
12. HAFSI T et FABI B, **Les fondements du changement stratégique**, Ed Transcontinental, Québec-Canada, 1997.

13. Jean PIERE CITEAU, **Gestion des ressources humaines**, 3^{ème} édition, Ed. Dalloz, Paris, 2000.
14. LETHIELLEUX Laitia, **L'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 5^{ème} édition, Paris, 2011/2012
15. M.G. Bédard & R. Miller, **La Gestion des Organisations**, Les Editions de la Chenelière, 1995.
16. Potocki Malicet. Danielle, **élément de sociologie de travail et de l'organisation**, ©Ed, Economica, Paris, 1997.
17. SOUTENAIN J, F, FARCET, P, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Ed Foucher, Paris, 2006.

D/ Les revues :

18. BONHOMME Didier, **La nomenclature des emplois types de l'hôpital quelle utilisation pratique**, gestion hospitalière n°152, Février 1999.
19. COLARDYN Danielle, **Gestion des compétences et mobilité professionnelle**, personnel, n°385, Décembre 1997.

E/ Références électroniques :

20. http://www.cid.harvard.edu/cr/gitrr_030202.htm.
21. <http://www.dgcis.redressement-p>.
22. <http://www.technoscience.net%3Fonglet%3Dglossaire%26definitio>
n%39.
23. <http://www.industrie-bourgogne.fr>.
24. <http://blogues.radio-canada.ca/triplex/2011/05/20/les-trois-fosse-numeriques-generationnel-culturel-et-social/>

Annexe n° 01 :

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Lettres et Sciences Humaines
Département des Sciences Humaines et Sociales
Option : Organisation de Travail et RH

Guide d'entretien

Axe n°1 :

Hypothèse n°1 :L'apport de la GPEC au sein de l'entreprise :

1. Comment l'entreprise favorise-t-elle les compétences des salariés ?
2. Est-ce que l'entreprise élabore des plans d'action préventifs pour identifier ses besoins en ressources humaines
3. Pensez-vous que l'entreprise a de la visibilité sur ces emplois et compétences ?
4. En matière de recrutement trouvez-vous facilement les candidats correspondants à vos besoins ?
5. Est-ce que votre entreprise fait recours au recrutement en cas d'abondance de poste ou de démission de l'un des salariés ?
6. Comment l'entreprise gère-t-elle ces emplois dans le futur quelle puisse les sauvegarder ?

7. Est-ce que de l'absentéisme représente un obstacle majeur pour le développement futur de l'entreprise ?
8. Quel rôle joue la GPEC dans votre entreprise
9. Puisque la GPEC est une analyse et une prévention des ressources des besoins au même temps ; a cet effet quelle est votre procédure ?

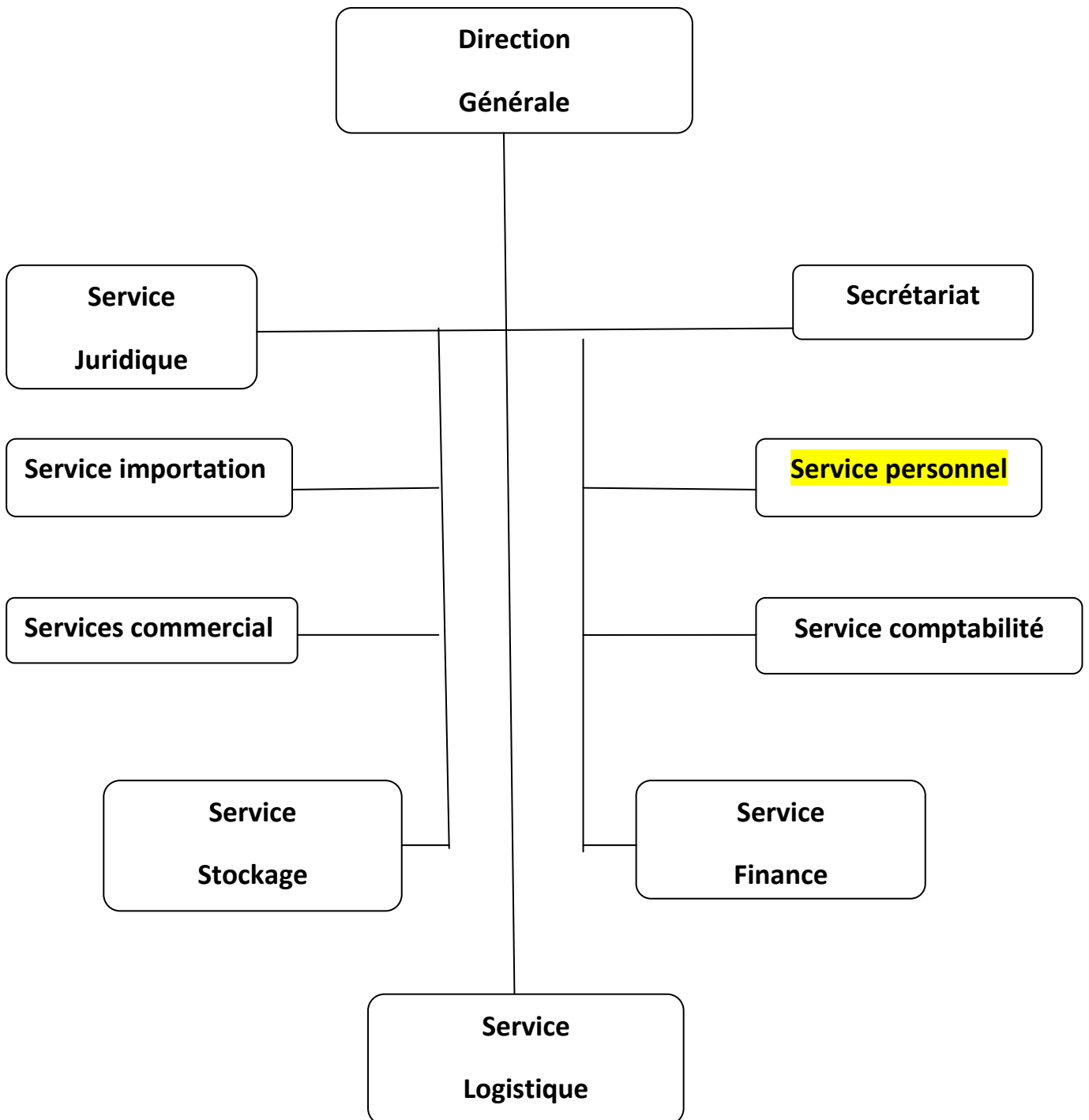
Axe n°2 :

Hypothèse n°2 :L'influence de la GPEC sur le changement organisationnel :

- 1- Êtes-vous concernés par le changement organisationnel ?
- 2- Est-ce que ce changement touche l'ensemble des travailleurs ou une certaine catégorie, et sur quel plans ?
- 3- Est-ce que vous êtes informé sur ce projet de changement organisationnel et par quel moyen ?
- 4- Dans quel sens la GPEC influe sur le changement organisationnel ?
- 5- Est-ce ce changement vous conduit dans la planification des travaux ?
- 6- Pensez-vous que la GPEC anticipe une évolution professionnelles des employés ?
- 7- De quoi s'agit-il-les stratégies d'applications d'un changement organisationnel ?
- 8- D'après vous ; un changement organisationnel au sein de votre entreprise peut-il influencé sur votre situation salariale ?

Annexe N° 02

Structure de l'ECI : Est un établissement de négoce international (import/export), il est organisé sous forme de services :



Organigramme de l'ECI