

République Algérienne Démocratique Et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur
Et de la Recherche scientifique
Université A. mira BEJAIA

جامعة بجازة
Bhawit n Bgayet
Université de Béjaïa

*Faculté des sciences économique, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion*

Mémoire de Fin d'Etude

*Pour l'obtention d'un diplôme de master
Filière : sciences de Gestion
Option : management des ressources humaines*

Thème :

*La gestion des ressources humaines :
Proposition pour un système de relève*

*Réalisé par :
OUMEZIANE Thileli
RAHAL Ilham*

*Encadré par :
Mme AMGHAR*

Année universitaires : 2019/2020

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier Dieu tout puissant de nous avoir donné la force et la patience pour mener ce travail à terme

Nous tenons à remercier nos parents qui ont su nous donner une bonne éducation qui nous a permis d'arriver à ce stade d'études.

Nous tenons à exprimer vivement nos profondes reconnaissances à notre encadreur Mme ameghar et tout les enseignants qui nous ont suivis depuis le début De notre rentrée à luniversité

Tout notre gratitude à tous ceux qui ont participé de près ou de lion à

L'élaboration de ce medeste travail.

Dédicace

Louanges à dieu, le seul et unique

Je dédie ce modeste travail à :

Mon cher père Farhet paix à son âme et ma chère maman Zoubida que dieu la garde Merci pour me donner une bonne éducation et une soutenir dans mes études

A mon cher mari filass qui était toujours à mes côtés, je vous remercie beaucoup

A mes sœurs : Chahra, Souhila, Vanessa, Salwa

A mes frères : Samir, Ziad, Salah, Rafik, Sofiane, Radouane

A mes belles sœurs : Samia, Firouse, Samira

A mes beaux-frères : Sadak, Zoubir, Mohamad

A mes neveux : Salas, Rami, Farhet, Massi, Amir, Aksel, Islame

A mes nièces : Milissa, Ilane, Ssilina, Milina, Massilia, Assia, Sirine, Lina Zewina

A ma belle-mère Zoubida

A mon beau père Malek

A mes sœur de cœur : thiziri, Ania

A ma collègue Ilham

Je tien enfin à remercier tout personne qui a participé de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Thileli.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents que j'aime beaucoup qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours avec leurs conseils et orientations. Que dieu les garde pour moi .

A ma chère grand-mère qui est toujours à mes côtés, Ainsi que toute ma famille en particulier mon frère Lyes et ma sœur Imane, à mes chers amies Taous et Sonia et à ma collègue Thilelli

Je tiens enfin à remercier toute personne qui a participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Ilham

Sommaire

SOMMAIRE

Introduction générale.....	01
Chapitre1 : planification des ressources humaines.....	04
Introduction	04
Section1 : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	04
Section2 : la gestion des carrières.....	11
Section 3 : la formation et la gestion des connaissances	16
Conclusion	30
Chapitre2 : la gestion de la relève.....	31
Introduction :.....	31
Section1 : généralités, définition.....	31
Section2 : les enjeux de la gestion de relève.....	34
Section3 : Importance de la gestion de relève et son lien avec les autres activités de GRH.....	36
Conclusion	42
Chapitre3 : planification et gestion de la relève.....	43
Introduction	43
Section1 : le plans de relève.....	43
Section2 : processus de planification de relève.....	46
Section3 : Importance de la gestion des connaissances pour la gestion de relève.....	49
Conclusion.....	51
Conclusion Général.....	52

Introduction générale

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines représente une fonction stratégique pour toute entreprise, elle constitue un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation et ainsi l'amélioration de sa performance.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent donc avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale.¹

Le capital humain est devenu donc un facteur primordial qu'il faut prendre en considération pour garantir une gestion efficace des ressources humaines au sein de l'entreprise, puisqu'il est lié directement à la compétitivité de cette dernière. L'ensemble des compétences qu'elle détient constitue la variable clé de son succès est une réelle richesse au cœur du projet de l'entreprise qui doit promouvoir sa capacité d'attractivité et de fidélisation afin de retenir les meilleurs talents.

Sur cet enjeu stratégique, la direction des ressources humaines doit réfléchir sur ses différentes politiques de recrutement, de formation, de gestion des carrières et mobilité, ainsi que le management des connaissances, afin de pouvoir mettre en place un système qui va permettre à la fois de développer les compétences et de conserver le patrimoine des connaissances.

Depuis le début des années 80, les organisations doivent affronter des forces structurantes résultant de la progression de la mondialisation et de l'effet démographique. La mobilité du capital humain, l'évolution de la composition de la population active, l'accélération des changements technologiques, la concurrence de plus en plus forte et diversifiée et le pouvoir de l'actionnariat ont largement influencé le mode de gestion des entreprises (Foucher & Gosselin, 2004, p. 38). Parmi les nombreux défis auxquels les organisations doivent faire face pour survivre, se doter d'une main-d'œuvre qualifiée, capable de s'adapter aux changements et aux orientations stratégiques de l'organisation est essentielle à l'atteinte de leurs objectifs financiers. Afin d'assurer la continuité de l'organisation, la mise en place des plans de relève incluant de mécanismes permettant au personnel d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour faire davantage preuve de polyvalence, d'autonomie et

¹J.M.Peretti, « Gestion des ressources humaines », 21^{ème} Edition, Vuibert, 2016, p01

Introduction générale

d'adaptabilité facilitera l'attraction et la rétention d'employés talentueux (Foucher & Gosselin, 2004, p. 3\$).²

On dit souvent qu'il est généralement beaucoup plus efficace et rentable pour une entreprise de retenir et développer son personnel que de recruter de nouveaux employés. Cet énoncé prend tout son sens, surtout dans un monde où la rareté de main-d'œuvre qualifiée se fait de plus en plus grande. C'est pourquoi qu'en matière de relève on parle plus que de planification de la relève mais plutôt d'une démarche beaucoup plus globale axée sur le développement des talents.³

Selon Rothwell (2001), la relève est par définition stratégique et par conséquent orientée vers l'avenir. Elle doit donc refléter ce que l'organisation désire devenir et s'inscrire dans un Processus de planification stratégique. Tremblay et Roger (1992) résument la raison d'être de Cette démarche : « avoir au bon moment les bonnes personnes, à la bonne place, avec les Capacités requises ». ⁴

La planification et la gestion de la relève forment un élément essentiel de la planification des ressources humaines, elles aident les organisations à repérer, maintenir en poste et développer les talents des employés aptes et qualifiés afin de concrétiser les objectifs opérationnels actuels et futurs.

Dans le même ordre d'idées que Carig (1997), afin d'assurer et de maintenir une bonne performance organisationnelle, Ulrich (2001) et Audet (2004) nous font part que les organisations devront mettre en place des mécanismes qui permettront aussi d'assurer le maintien et le transfert des connaissances entre les employés. La mise en place d'une bonne stratégie de gestion des connaissances permettra aux organisations de conserver leur mémoire corporative. Pour y arriver, les leaders RH devront recourir à une transformation organisationnelle profonde au niveau de la fonction RH, des activités RH s'y découlant et des nouvelles compétences des professionnels qui y sont rattachées et dans ce cadre-là, la planification de la relève occupe une place stratégique parmi les activités RH.⁵

² L.Carrière, « La planification de la relève chez ABC », Université de Montréal, Avril 2007, p 06

³F.Choinière, « La gestion de la relève », MBA ,CRHA, Février 2008

⁴ D.Bergeron, J.Duguay, M.C.Rivest, N.Roy, « inventaire des meilleurs pratiques d'accompagnement des cadres supérieurs dans un contexte de développement de la relève », Université de SHERBROOK, septembre 2007

⁵ L.Carrière, « La planification de la relève chez ABC », Université de Montréal, Avril 2007,p 15

Introduction générale

La gestion de la relève s'harmonise avec le plan d'activité et avec le processus de planification des ressources humaines et est reliée à la gestion du rendement, à la formation et l'apprentissage, au recrutement et au perfectionnement professionnel.

En fait, la gestion de la relève va permettre à l'entreprise de renforcer son capital immatériel et ainsi confronter les différents changements de l'environnement dû à plusieurs facteurs sociaux, technologiques et économiques.

De ce fait, dans le cadre de réalisation de ce travail de recherche qui est intitulé « la GRH ; proposition pour un système de relève », nous allons essayer de présenter les différentes activités et pratiques de gestion des ressources humaines suivis par les organisations dans le but d'améliorer leur performance, leur capacité de s'adapter aux différents changements, et surtout assurer leur pérennité.

Le but principal de ce travail est de comprendre les concepts de base d'une démarche de gestion de relève, son processus et son importance pour les entreprises. Ce qui nous pousse à poser la question suivante :

Comment mettre en place un système de relève au sein d'une entreprise ?

Ainsi nous avons une question secondaire qui se pose :

- Qu'est-ce qu'une planification de relève et quelle est sa place dans l'entreprise ?

Ce travail est constitué de trois chapitres ; le premier chapitre a pour but de décrire la planification des ressources humaines ainsi que ses activités les plus importantes reliées à la gestion de la relève. Le deuxième chapitre est consacré à la définition de la gestion de relève ainsi que son évolution historique et son importance pour les entreprises. En dernier lieu nous allons aborder le processus de gestion de relève, les méthodes suivis ainsi que la contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève.

Chapitre I

Introduction

La gestion des ressources humaines constitue un ensemble des pratiques qui jouent un rôle primordial dans le but de contribuer à la réalisation des objectifs organisationnels telle que la mobilisation et le développement des ressources humaines.

La planification des ressources humaines est un processus qui permet de faciliter l'obtention des ressources humaines, ayant pour objectif de maximiser l'utilisation des ressources humaines et assurer le développement pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous présenterons les outils et les méthodes de la gestion des ressources humaines qui se fera en trois section, dans un premier temps nous allons parler de la GPEC par la suite la gestion des carrières qui représente un enjeu important pour les ressources humaines et en fin on parlera de la formation et la gestion des connaissances.

Section01 : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil majeur de la GRH qui permet de définir les besoins en ressources humaines, son importance est d'anticiper les besoins actuels et futurs de l'entreprise. Nous découvrons cela en détails dans cette section.

1.1. Définitions de la GPEC

La GPEC est une démarche RH qui « consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de manière anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprises, tant sur un plan quantitatif(en terme d'effectifs) que qualitatif(en terme de compétences) »

Selon **D.Thierry** « la prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politique et de plan d'action cohérente ;

- Réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise(en termes d'objectifs à moyen terme bien identifiés) ;
- Impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »

Chapitre 01 : Planification des Ressources Humaines

Selon **Anne Dietrich et Frédérique pigeyre** « La GPEC est la démarche qui incarne l'efflore d'anticipation des entreprises pour adapter les emplois et les hommes aux contraintes d'un contexte de crise, de mutation ou de concurrence internationale exacerbée »¹

Selon Jean-Marie Peretti « la gestion à moyen terme de l'emploi favorise une gestion à court terme harmonieuse. Elle doit être menée avec rigueur à partir des informations disponibles, tant sur la population actuelle que sur les perspectives d'emploi. Elle s'inscrit dans une logique de compétences pour permettre d'étudier et de mettre en œuvre très tôt les actions adéquate. »²

Selon Patrick GILBERT et Michel PARLIER « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif(effectifs) que sur un plan qualitatif(compétences). Cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise.

La GPEC comporte un double dimension, collective et individuelle. Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché et de permettre à chaque salarié d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnel. »³

Enfin, nous pouvons dire que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une gestion anticipative et préventive des besoins en ressources humaines en fonction des contraintes de l'environnement et la stratégie de l'entreprise ainsi que l'évaluation des compétences nécessaires à la réalisation du projet de l'entreprise.

¹ Hargas zahra. Lehanine rahila, la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise, mémoire master, 2017, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, p 56-57

² Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 21^e édition, juin 2016, paris, p 54

³ Patrick Gilbert et michel parlier, « chapitre08 : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », in , DimitriWeiss, « ressources humaines », édition d'organisation, paris, 2003 p 395

1.2. Principaux concepts

1.2.1. L'intégration stratégique :

La GPEC est voulue comme une composante de la stratégie (et non comme sa résultante). Elle ne peut résulter de l'initiative isolée d'une direction des ressources humaine. Elle découle d'une volonté exprimée au niveau le plus élevé, par la direction générale de l'entreprise.

Le caractère intégré de la gestion prévisionnelle ne poste pas que sur les décisions stratégiques, il est également requis aux autres niveaux de décision et entre ces niveaux eux-mêmes.

1.2.2. L'anticipation :

Un élément caractéristique de la démarche de GPEC est l'effort constant pour démarquer cette démarche d'une vision statique de l'analyse prévisionnelle. Pensée comme une discipline nouvelle de gestion, la GPEC est voulue comme un instrument d'aide à la décision.

En 1992, la direction de l'emploi du CNPE, dans un guide destiné aux entreprises propose le terme de «gestion anticipative des emplois et des compétences » pour bien marquer l'orientation de cette démarche vers l'action : prévoir n'implique pas que l'on agisse en fonction d l'hypothèse émis... En revanche anticiper les avenir possibles permet de prendre de l'avance, d'agir suffisamment à temps pour entamer un processus d'évolution.

1.2.3. L'emploi-type :

Repris par la GPEC, le concept d'emploi-type a été élaboré par le CEREQ (centre d'études et recherche sur les qualifications) en 1974 pour servir de base à l'élaboration du répertoire français des emplois qui décrit, à partir d'un même canevas, 800 emplois-types couvrant la plupart des branches d'activité. Le répertoire a été publié par la documentation française en fascicules séparés, au fur et à mesure de sa réalisation qui s'est échelonnée entre 1982.l'emploi-type y désigne un ensemble de situation de travail dont les caractéristiques sont suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu. Il a fallu dix mille observations en entreprise pour définir les 800 emplois-types.

1.2.4. Les compétences :

Dernier terme de l'expression « GPEC », la compétence constitue en quelque sorte la clé de voûte du modèle. Elle est ce que l'on cherche à travers la GPEC. Par ce concept les promoteurs de la GPEC entendent réaliser une double connexion. Placée entre besoins (les compétences requises), c'est par elle que s'exprime l'adéquation dans ses aspects qualitatifs. C'est aussi deuxième connexion, la compétence qui prolonge les analyses globales et permet de passer de la gestion collective à la gestion individuelle. La gestion des ressources humaines se décline alors dans le langage des compétences : de l'acquisition des compétences (recrutement), à leur cession (licenciement), en passant par leur développement (formation).

1.2.5. L'employabilité :

Si l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi, du moins doit-elle assurer l'employabilité à ses salariés. Celle-ci se définit comme l'attractivité que présente un salarié sur le marché du travail (interne ou externe), c'est-à-dire comme la possibilité de trouver un emploi à des conditions acceptables par les deux parties.

L'employabilité est une coresponsabilité du salarié et de l'entreprise. Concernant le salarié, elle est liée à la valeur des compétences maîtrisées mais aussi l'existence d'un projet professionnel, à la capacité de se situer sur le marché de l'emploi, à la capacité de présenter concrètement ses réalisations, au repérage de ses caractéristiques personnelles.⁴

1.3. Les objectifs de la GPEC :

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

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

⁴Ibid. 395- 397.

Chapitre 01 : Planification des Ressources Humaines

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

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

- Une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois
- Une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques
- Une meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité, organisation qualifiante et développement des compétences des salariés
- Une meilleure sauvegarde de l'employabilité de chacun
- Une réduction des risques et des coûts liés aux déséquilibres
- De meilleure sélection et programmation des actions d'ajustement nécessaire.⁵

A partir de là, nous pouvons dire que la GPEC travaille pour trouver les sources de ressources humaines et développer les qualifications de l'entreprise.

1.4. Les outils de la GPEC :

Les outils de GPEC peuvent être répertoriés selon 4 types : les outils d'observation, de simulation, d'analyse de l'emploi, et de suivi des ressources humaines :

1.4.1. Les outils d'observation de la démographique de l'entreprises :

Ces outils sont constitués de la pyramide des âges, de l'ancienneté, des structures de qualification etc.... les matrices de formation mettent en évidence l'évolution de l'âge de la population, son mode de distribution, le profil des qualifications et des compétences. Ex : vieillissement, retraite, devenir des plus jeunes.

Par ailleurs, la disponibilité réelle des ressources sera perçue par certains indicateurs témoignant des mouvements : taux de rotation, de mobilité, de promotion, d'absentéisme.

⁵ Chen fang, filley thomas, la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières, expose GPEC.PDF, garfield576.free.fr, p 8

1.4.2 Les outils de simulation :

Des outils de simulation permettent de simuler les évolutions des ressources humaines en fonction des événements du passé (4-5ans) et de rapporter ces évolutions aux hypothèses faites quant aux besoins

Le modèle va mesurer les risques entre la demande de travail et l'offre, et définir par année les modes d'adéquation quantitative entre emplois et effectifs. Ces outils sont développés dans les grandes entreprises notamment pour le remplacement des cadres dans les prochaines années par le recrutement ou la promotion.

1.4.3. Les outils de l'analyse de l'emploi :

Pour analyser les emplois ou les métiers, la GPEC a mis au point des outils d'analyse ; cette analyse permet de connaître leurs exigences, fournir une vision prospective de leurs évolution nécessaire pour leur politique de recrutement, de mobilité et de formation (exemple : la secrétaire simple exécutante, devient assistante, collaboratrice des responsables ; elle aide à la décision mais aussi prend des décisions relatives à la gestion quotidienne).

1.4.4. Les outils de suivi des ressources humaines :

La GPEC sert à concilier en permanence les besoins et les ressources humaines. Pour procéder à ces divers rapprochements et conduire un véritable plan de carrière pour le salarié, la GPEC doit connaître et intégrer les aspects individuels de la gestion des ressources humaines. Ce sont l'appréciation de leurs performances, leur aspiration, l'évaluation de leur potentiel.

L'entretien annuel d'évaluation est l'occasion pour le responsable hiérarchique d'approfondir et de formaliser la situation des salariés en fonction de la réalité du travail et des perspectives d'évolution dans l'entreprise.

Cette procédure peut, cependant, s'avérer insuffisante pour apprécier les potentiels. En outre, les chefs de service ne sont pas toujours en mesure de se réaliser à ces évaluations.

Certaines entreprises font appel à des spécialistes qui utilisent des procédures plus fiables et plus adaptées : bilans de compétences, bilans professionnel. ⁶

⁶www.memoireonline.com, Etude sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, consulté le 28 /07/2020, à 17 :00h.

1.5. Le processus de la GPEC :

Toute démarche GPEC S'organise autour de trois grandes étapes :

1.5.1. L'anticipation des besoins en ressources humaines :

Cette première étape consiste en s'appuyant sur les évolutions du secteur d'activité et de la stratégie organisationnelle décidées pour les années à venir, à identifier les métiers qui seront indispensables, secondaires et en voie de disparition. On définit ensuite de manière plus précise les emplois et les compétences rattachées à ces trois groupes de métiers.

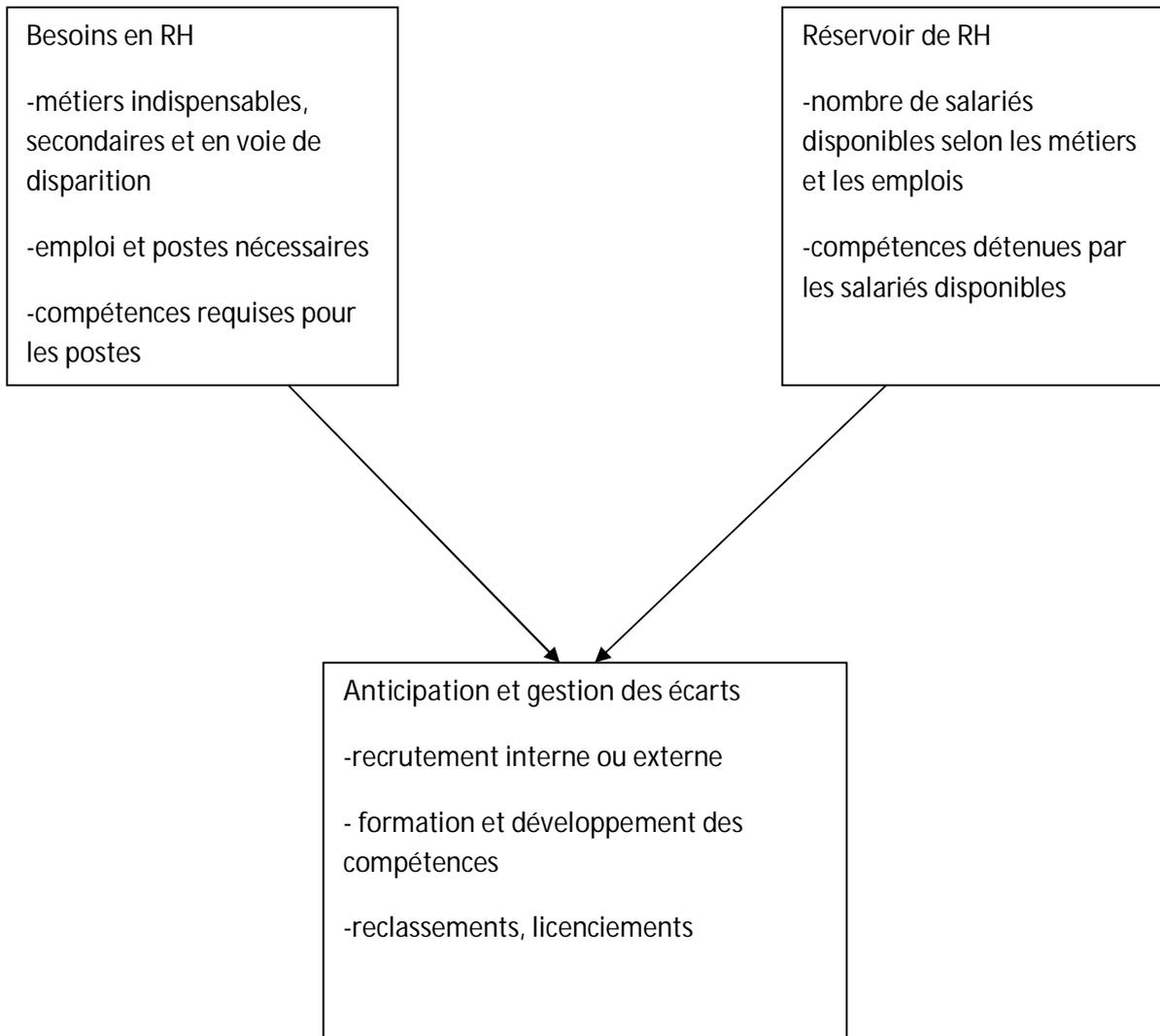
1.5.2. L'identification du réservoir de ressources humaines :

Derrière des emplois et des compétences se trouvent des salariés. L'évolution des métiers conduit à prévoir l'évolution des effectifs c'est-à-dire du nombre de collaborateurs exerçant chacun des métiers. Les écarts entre le niveau actuel et le niveau prévu d'effectif et de compétences permettent de déduire les besoins en recrutement ou en suppression de postes, après avoir tenu compte des départs de l'entreprises (pour fin de CDD, démission, retraite, etc.)

1.5.3. La gestion des écarts :

Une fois les écarts en effectifs et en compétences établis, la dernière étape consiste à identifier les possibilités d'évolution des salariés depuis les postes en voie de disparition vers les postes d'avenir. Pour ce faire, on peut établir des plans de mobilité, de recrutement licenciement pour les collaborateurs qui ne pourront pas évoluer dans l'entreprise⁷

⁷Sylvie Guerrero, les outils des RH, 3^eédition, 2014, paris, p 40-41



Source : Sylvie Guerrero, les outils des Rh

Figure – le processus de GPEC

Section 02 : la gestion des carrières :

La gestion des carrières est au cœur de la gestion des ressources humaines et une de ses principales missions. Dans cette section nous allons commencer par une définition de la gestion des carrières par la suite on présentera ses objectifs et son importance, et enfin les structures et les outils utilisés.

2.1. Définition de la gestion des carrières

La carrière correspond au parcours professionnel d'un salarié, elle peut être définie comme étant une succession des postes occupés tout au long de son parcours professionnel.⁸

« LA carrière dans une entreprise est une succession d'affectations. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié qui constituent son parcours professionnel. Un parcours est un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décision de recrutement, de formation et de mobilité interne. »⁹

Donc nous pouvons dire que la gestion des carrières est l'ensemble d'activités et de mesures prises par l'entreprise pour suivre le parcours professionnel du salarié pour permettre de développer ces aptitudes et ces compétences.

2.2. Les objectifs de la gestion des carrières :

L'objectif fondamental de la gestion des carrières est le développement intellectuel, professionnel et social des salariés pour une organisation de travail efficace en conformité avec les exigences de la qualité requise. Autrement dit, atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins et les attentes.

La gestion des carrières cherche à placer chaque membre du personnel au poste où il donnera le meilleur de lui-même.

Il s'agit d'une évolution où chaque employé de l'organisation accède selon l'évolution de ses compétences et à travers des promotions internes, à des postes plus élevés dans la hiérarchie.

Les entreprises sont confrontées à la nécessité accrue de prévoir pour maintenir et développer leurs compétitivités, la clé de cette dernière c'est le capital humain

La gestion des carrières est un facteur fondamental de l'utilisation optimale des ressources humaines de l'entreprise pour :

⁸ BOUHRAOUA. OMAR, SAIDI YANIS, la gestion de carrière au sein de l'entreprise cas de BMT, 2016, mémoire de master, université de Bejaia, p 9.

⁹Jean-Marie Peretti op cite, 78.

Chapitre 01 : Planification des Ressources Humaines

- Assurer sa rentabilité en développant la motivation professionnelle du personnel.
- Assurer sa croissance en répondant aux besoins de création de nouveau poste de travail et de responsabilités
- Satisfaction des besoins des travailleurs en matière de promotion, de considération et de reconnaissance.

Ceci bien sûr, implique la mise en place de système d'évaluation du personnel permettant de détecter les potentiels et compétences et d'orienter la gestion personnelle de l'emploi.¹⁰

2.3. L'importance de la gestion des carrières :

La gestion des carrières qui se définit comme un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation, est devenu au fil des évolutions de la fonction RH un élément incontournable de la GRH.

Aujourd'hui, la main d'œuvre est de mieux en mieux formée, ce qui engendre logiquement un accroissement des attentes de la part des salariés envers l'organisation tant au niveau personnel que professionnel. Les entreprises font donc face à une situation de plus en plus délicate, afin de concilier les besoins organisationnels et les besoins individuels.

L'importance de la gestion des carrières pour les salariés :

- Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.
- Possibilité de développement professionnelle : développement des compétences et de l'employabilité.
- Opportunité d'évolution dans l'entreprise.

L'importance de gestion des carrières pour l'entreprise :

- Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources de la gestion des carrières disponibles dans l'entreprise.
- Plus grande motivation et productivité des salariés
- Gestion des promotions
- Développement des compétences des salariés¹¹

¹⁰ Khorsi Sonia, Mettef Nacira, l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés. Csa de la caisse nationale du logement (CNL), mémoire master, 2019, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, p 28.

2.4. Les structures et les outils de gestion des carrières :

2.4.1. Le responsable de la gestion des carrières :

Il pilote l'employabilité d'une population de salariés et sa mobilité en veillant à concilier les compétences et souhaits d'évolution avec la stratégie et les besoins de l'entreprise. Il agrège les résultats formalisés des entretiens annuels des salariés afin d'évaluer leurs attentes en matière d'évolution, leur degré de satisfaction vis-à-vis du poste occupé et les axes de développement de leurs compétences. Il participe à la définition des principes conditionnant l'évolution professionnelle des salariés et à la formalisation des processus. Il met en œuvre les outils permettant de recenser les attentes des salariés et les besoins des managers. Il rencontre les salariés ayant exprimé un souhait de mobilité. Il étudie leurs projets professionnels, coordonne ou conduit les entretiens professionnels. Il dialogue avec les managers afin de détecter les potentiels, d'évaluer les performances et de mettre en place des plans d'accompagnement pour les collaborateurs en difficulté. Enfin, il établit des plans de succession (ou de relève) en repérant les remplaçants potentiels et anime les revues de personnel et les comités de carrière.

2.4.2. La revue de personnel et les comités de carrière :

Afin de faire le point sur les potentiels et sur les perspectives d'évolution individuelles, de nombreuses entreprises créent des revues de personnel et des comités de carrière qui, chaque année, passent en revue les salariés d'une entité et s'interrogent sur les mesures envisageables.

Les comités des carrières sont organisés par métiers deux à trois fois par an. Ils regroupent les principaux managers et les ressources humaines de l'entité. Leur objectif est d'assurer le suivi et la réalisation des décisions prises lors des " people reviews ". Les actions se concentrent autour du développement individuel et des souhaits de mobilité des collaborateurs, deux ambitions fortes de la politique des ressources humaines du groupe.

2.4.3. L'entretien professionnel et le bilan de parcours professionnel :

L'entretien professionnel est devenu une obligation selon la loi du 5 mars 2014. Les entreprises doivent organiser tous les deux ans, des entretiens professionnels avec les salariés

¹¹Khorsi Sonia, Mettef Nacira, l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés. Cas de la caisse nationale du logement (CNL), mémoire master, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, p 30.

Chapitre 01 : Planification des Ressources Humaines

pour étudier les perspectives d'évolution professionnelle et les formations qui peuvent y contribuer, sans se prononcer sur l'évaluation de leur travail. L'entretien devra obligatoirement être suivi d'actes en faveur du salarié, dont trois ont été définis par la loi qui doit lui permettre :

- de suivre au moins une action de formation
- de bénéficier d'une progression salariale ou professionnelle
- d'acquiescer des éléments de certification tous les six ans, un bilan du parcours professionnels et suivi au moins une action de formation.

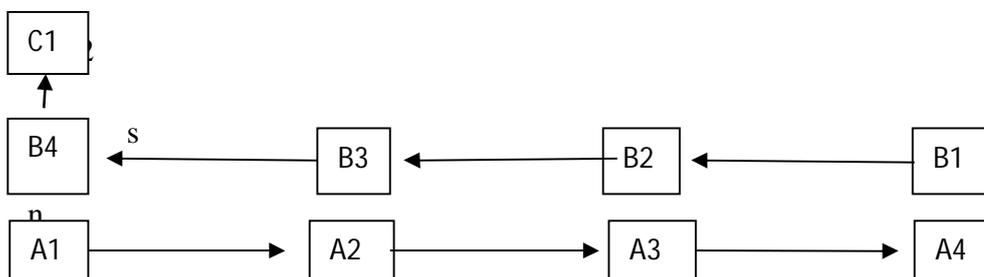
2.4.4. Le conseil en évolution professionnelle :

Les entreprises ont mis en place des moyens pour accompagner les salariés dans leur projet de mobilité qu'il soit choisi (réponse à un souhait d'évolution professionnelle) ou rendu nécessaire (anticipation des conséquences d'une réorganisation interne). Il s'agit de conseillers internes et d'espaces de mobilité offrant au salarié des informations sur les métiers et les passerelles ainsi que des outils d'autoévaluation. La loi du 5 mars 2014 a créé un nouveau droit : tout salarié peut demander un conseil en évolution professionnelle (CEP). Gratuite, cette prestation est réalisée à l'extérieur de l'entreprise.

2.4.5. Mobilité horizontale et mobilité verticale :

Filières promotionnelles indiquent les successions de poste qui permettent d'acquiescer une qualification croissante et d'obtenir une promotion.

Le schéma illustre ce cheminement sur trois niveaux hiérarchiques



Source : Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines

Schéma- les étapes de la gestion de l'emploi

Chapitre 01 : Planification des Ressources Humaines

Les mutations du type A1 vers A2 ou B1 vers B2 sont des décisions de mobilité horizontale. Les évolutions allant d'A4 vers B1 ou B4 vers C1 sont des décisions de mobilité verticale.

Le raccourcissement des lignes hiérarchiques et le choix d'organigrammes plats limitent les opportunités de mobilité verticale et encouragent le développement de mobilité horizontale et de parcours permettant un accroissement compétences.

Pour occuper l'un des postes de niveau $n + 1$ (B1 par exemple) il faut maîtriser les compétences développées dans les postes A1 à A4. Un passage par ces différents postes permet de remplir cette condition et rend susceptible d'être promu. De même, pour un poste de niveau $n + 2$, la connaissance de chaque poste et des compétences nécessaires pour le tenir permet de construire dans l'entreprise des évolutions de carrière qui peuvent être proposées au personnel.

Les évolutions de carrière peuvent se faire dans la même filière ou inclure des changements de filière (passage de la filière technique à la filière commerciale, par exemple).

Les évolutions de carrière nécessitent souvent des compléments de formation pour assumer les tâches du nouveau poste, le bilan des compétences permet de les déterminer. Les choix de mobilité reposent souvent sur des bilans de carrière.¹²

Section 03 : la formation et la gestion des connaissances

On parlera dans cette section sur les moyens les plus efficaces qui permettent d'apporter une amélioration pour l'entreprise premièrement en commence par la formation en suite la gestion des connaissances.

1. La formation :

C'est ensemble d'actions, de moyen, de technique et de support planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements leurs attitudes et leurs habilités et leurs capacité mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tache actuelles et futures .¹³

¹² Jean-Marie Peretti, op cite, p 86-89

¹³www.memoireonline.com, la formation au sein de l'entreprise marocaine, consulté le 05/08/2020 à 19 :20.

Chapitre 01 : Planification des Ressources Humaines

Selon LOUART Pierre « par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles ».

D'après VALTER, qui définit la formation comme « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation »¹⁴

De ces définitions nous pouvons dire que la formation est l'ensemble d'activités et des techniques qui facilitent la transmission des connaissances et l'adaptation des individus à leur environnement, elle contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation, puisque elle constitue l'outil permettant l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences et ainsi réduisant les écarts entre compétences acquises et compétences requises.

1.1. Les types de formation :

1.1.1. Formation adaptation :

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels. Développement du chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité. Elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements, des savoir-faire ou des savoir-être plus efficaces.

La formation adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.

1.1.2. Formation gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité :

Dans ce cas, il existe des modifications dans le travail. Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initiale.

¹⁴www.d1n7iqsz6ob2ad.coloudfront.net, La formation-cloudfront.net, p 2. Consulté le 05/08/2020 à 14 : 30.

Chapitre 01 : Planification des Ressources Humaines

Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

1.1.3. Formation outil intellectuel de base (culture générale) :

Il s'agit d'une formation générale (langues, mathématique, analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité ». Nous pourrions également l'appeler formation « pré professionnelle ». Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

1.1.4. Formation culture d'entreprises :

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société. Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

1.1.5. Formation mobilisation sur un projet d'entreprise :

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprises, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources, etc....

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influencent la réussite du projet.¹⁵

On peut dire que la formation permet de développer les capacités des collaborateurs et de développer leurs compétences en fonction des besoins de l'entreprise et elle permet

¹⁵www.d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net, La formation-cloudfront.net, p 4-5. Consulté le 06/08/2020 à 18 :00h

Chapitre 01 : Planification des Ressources Humaines

également de préparer les salariés à occuper des postes ou des emplois de niveau supérieur. Elle contribue efficacement au développement des relations humaines dans l'environnement de travail.

1.2. Le plan de formation :

La mise au point du plan traduit les choix de la politique de formation en termes d'action de formation. Au-delà de l'obligation légale (plan annuel), il est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (de trois à cinq ans).

Le plans de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. La lois distingue les action d'adaptation des salariés au poste de travail, à l'évolution de leurs emplois ou au maintien de l'emploi qui se déboulent, dans le temps de travail et les actions liées au développement des compétences, susceptibles d'être salariés aux orientations stratégiques de l'entreprises, développer le capital humain, offrir à tous des possibilités de progression est possible à travers les actions de développement des compétences.

Le plan comprend :

- Les objectifs ;
- Les priorités ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée, le calendrier ;
- Le budget ;
- Les catégories de bénéficiaires ;
- La manière dont les actions seront évaluées.

L'analyse des besoins :

L'analyse des besoins en formation repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures. Les procédures d'appréciation, lorsqu'elles comprennent un entretien systématique, constituent une première

Chapitre 01 : Planification des Ressources Humaines

approche des besoins de formation. L'entretien professionnel permet de définir les besoins de développement des Compétences.

L'analyse des emplois permet également de déterminer les éléments de formation complémentaire nécessaires pour la maîtrise de la situation professionnelle. Les entreprises disposent de référentiels de compétences pour les principaux emplois. Elles peuvent ainsi faire ressortir les compétences à développer par chaque salarié.

Les référentiels de compétences pour chaque métier font ressortir les compétences transverses, utilisables dans plusieurs emplois, et les compétences spécifiques. Ils doivent être connus de façon à ce que l'entretien d'appréciation puisse déboucher sur des recommandations. Plus approfondis, les de compétences permettent de déterminer les compétences à acquérir en fonction des perspectives d'évolution professionnelle.

Alors qu'après 1971 on se contentait la plupart du temps de faire un inventaire des souhaits de formation du personnel, on assiste, aujourd'hui, à la mise en œuvre des procédures d'analyse beaucoup plus fines.

De l'inventaire, car il est très difficile de dissocier les besoins de formation des autres besoins et changements nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Le recensement et l'analyse des besoins servent de base à l'élaboration du plan de formation global et des plans individuels de formation.

Les choix de la politique de formation :

La politique de formation est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes formulées par les salariés et en particulier à celle d'employabilité.

Cette double finalité, répondre aux attentes du personnel et aux besoins de l'organisation, est fréquemment évoquée par les entreprises. Il faut d'ailleurs noter que les demandes exprimées par les salariés rejoignent largement les choix de l'entreprise. Le droit à la formation professionnelle a souvent comme conséquence de rendre les salariés plus attentifs à la stratégie de l'entreprise et aux possibilités de carrière qu'elle leur ouvre.

Les principaux choix portent sur :

- Les objectifs de la formation ;

Chapitre 01 : Planification des Ressources Humaines

- Le budget ;
- Les contenus.
- Les bénéficiaires ;
- Les modalités : durée, <<inter>>ou<<intra>>, moyens externes ou internes, formation pendant ou hors les heures de travail, formules pédagogiques ;
 - Le développement du e-Learning (formation via le net) et de l'utilisation de l'ensemble des NTIC et des MOOC disponibles ;
 - Le développement du tutorat ;
 - La validation des acquis de l'expérience(VAE) ;
 - Le développement du coaching ;
 - L'implication du salarié avec le CPF.

Depuis de nombreuses années, les entreprises ont développé des bases de connaissances en grâce aux solutions de knowledge management avec la numérisation des données et les transformations des données en information et de cette information en savoir. Le knowledge management repose sur la réalisation d'une cartographie des connaissances et l'application des méthodes de l'ingénierie des connaissances. L'organisation matricielle et les réseaux de connaissances transforment les relations intergroupes. Des liens sont opérés entre les réseaux sociaux numériques et les communautés de pratiques qui deviennent des entités créatrices et apprenantes.¹⁶

A travers cela, on peut dire que la formation est réalisée selon un programme bien étudié en suivant un certain nombre d'étapes organisationnelles afin d'atteindre les objectifs souhaités et cela en développant les connaissances, les aspects informationnels et scientifiques du stagiaire.

1.3. Les objectifs de la formation

La formation n'est pas seulement l'acquisition de connaissances mais aussi la modification d'un comportement devant des situations nouvelles qui conduisent à améliorer ses connaissances. La politique de formation doit être en cohérence avec la culture de l'entreprise et les styles de management.

Les objectifs de formation répertoriés selon deux types :

¹⁶Jean-Marie Peretti, op cite, p 171.172.173.174

Chapitre 01 : Planification des Ressources Humaines

Objectifs pour l'entreprise :

Le souci majeur de tout chef d'entreprise est de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs poursuivis. Pour ce faire, le levier d'actions s'articule autour de la valorisation des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles. Toutefois, les experts s'accordent à reconnaître que les premières citées constituent la donnée fondamentale. Il s'agit de l'adaptation des connaissances pour le maintien et la consolidation des savoirs des personnes à leur poste de travail actuel. Ce besoin de formation est identifié lors des entretiens de performances ou des entretiens de formation.

L'acquisition de nouvelles connaissances peut provenir des orientations définies par la direction générale. Ces acquisitions peuvent également correspondre à la déclinaison d'une charte ou d'un projet d'entreprise ou encore à la déclinaison des objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise.

Par ailleurs, lorsque le plan de développement a identifié le potentiel d'une personne pour occuper de nouvelles fonctions, des actions de formations spécifiques sont à envisager. Ces formations sont la conséquence du plan de gestion prévisionnelle.

La formation est un moyen de communication sociale et de mobilisation pour un projet commun (lancement d'un projet d'entreprise). Par la transversalité des échanges, elle permet d'ajuster les pratiques de communication entre les différentes hiérarchies et peut ainsi niveler les différentes sources de conflits.

Par ailleurs, la formation demeure une réponse à des besoins spécifiques. Il s'agit ici de formation non directement liée au contenu spécifique du travail comme celle concernant les domaines de l'hygiène, la sécurité et des conditions de travail.

Objectifs pour le salarié :

En général, la formation favorise pour le salarié l'adaptation aux nouvelles exigences du poste de travail. Pour les nouvelles recrues, cette adaptation fait souvent partie de la phase d'intégration qui prolonge le processus de recrutement. Elle peut s'effectuer pendant la période d'essai. La formation au poste de travail est en général assurée par la hiérarchie.

Chapitre 01 : Planification des Ressources Humaines

Certaines entreprises organisent des formations communes pour tous les nouveaux salariés, dans le domaine de la communication ou du produit, des services commercialisés ou dans celui de l'organisation.

Le salarié, par le biais de la formation, améliore ses connaissances de base indispensable pour une adaptation rapide. Chaque salarié doit pouvoir, à son initiative ou à celle de son responsable hiérarchique, améliorer la qualité de son travail, ne serait-ce qu'en fixant des normes de qualités supérieures à celles requises précédemment.

L'ouverture sur d'autres horizons et d'autres comportements reste également un autre atout de la formation. La formation inter-entreprise, (c'est-à-dire avec des personnes appartenant à des entreprises différentes, mais exerçant des fonctions comparables), peut améliorer les compétences individuelles par un échange d'expériences (relations transversales).

La formation est aussi un facilitateur d'échange d'expériences entre les salariés occupant des fonctions différentes dans une même société (relation verticales et horizontales).¹⁷

On peut dire que la formation est un objectif stratégique pour l'entreprise car elle permet d'augmenter la productivité en développant l'efficacité de la performance et en liant les objectifs des employés avec les buts de l'entreprise. Pour les individus, la formation permet d'aider les nouveaux employés à développer leurs capacités afin d'obtenir une promotion, la formation vise à échanger des connaissances parmi les employés.

1.4. L'organisation et le suivi de la formation

La formation est obligatoirement prise en compte dans les entreprises, ne serait-ce que sous une forme administrative. C'est en particulier le cas dans les petites entreprises.

Dans les entreprises de taille moyenne, on assiste à l'apparition d'un responsable de la formation. La brochure APEC intitulée la formation personnel : quels métiers ? Précise que ce responsable « pourra être un cadre débutant dont les fonctions s'élargissent s'il est prévu de faire de la formation un élément moteur de la politique du personnel dans l'entreprise »

¹⁷www.memoireonline.com, formation et développement des compétences, consulté le 10 /08/2020 à 13 :40

Chapitre 01 : Planification des Ressources Humaines

Enfin, les grandes entreprises ont un véritable département de formation, gérant un ou plusieurs centres de formation. On rencontre dans le service formation différents spécialistes :

- Les gestionnaires (budgets de formation et suivi, planning des cours, stages, salles, sélection et contrôle des sous-traitants, contrôle des inscriptions, etc.)
- les animateurs (élaboration des programmes, préparation des outils pédagogiques, participation à l'enseignement, à l'évaluation, suivi pédagogique des actions, etc.)
- Les spécialistes des moyens pédagogiques (élaboration et mise à jour des médias de formation, mise au point des outils, formation des animateurs de formation (élaboration des cahiers des charges, négociations, etc.)

Le service de formation doit assurer, sur le plan administratif, l'information des salariés sur la formation, la réalisation des actions, la gestion des effectifs en formation, la comptabilisation des dépenses.

Le tableau de bord de la fonction permet le pilotage de la formation dans l'entreprise. Dans le prolongement de la démarche qui conduit à la mise en œuvre de la formation, le suivi, véritable outil de gestion, répond à deux nécessités.

Il s'agit, d'une part, de procéder à l'évaluation systématique des actions de formation à trois niveaux :

- Celui des objectifs pédagogiques (réalité de l'apprentissage) ;
- Celui des objectifs de formation (appréciation des résultats de la formation) ;

Celui des objectifs d'évolution de l'entreprise (mesure des effets sur le terrain).

Il s'agit, d'autre part, d'analyser au niveau des individus :

- La formation initiale ;
- Les acquis professionnels, tel le savoir-faire ;
- Les formations suivies en cours de carrière, y compris celles qui sont suivies à l'initiative du salarié, dans la mesure où, pour ces dernières, il en aura informé l'entreprise ;
- Les diplômes obtenus et leur prise en compte.

Chapitre 01 : Planification des Ressources Humaines

Pour atteindre pleinement ces objectifs, ces éléments individuels sont souvent informatisés dans le respect de la réglementation en vigueur relative à la protection des libertés individuelles.

L'information facilite la tenue du tableau de bord.

Il faut peu d'indicateurs, mais des indicateurs significatifs d'actions faites ou à faire. Le tableau de bord doit demeurer la synthèse des seules informations essentielles à la prise de décision rapide dans le court terme et être relayé par d'autres sources d'information pour l'étude plus approfondie des problèmes particuliers ou de décisions entraînant des conséquences à moyen terme.

Il n'y a pas de ration obligatoires, pas de tableau de bord type, il n'y a que des tableaux de bord particuliers à chaque organisme, à chaque entreprise ; de plus, leur caractère est éminemment évolutif.¹⁸

On peut dire que la formation est nécessaire pour l'entreprise, le suivi des formations permet aux salariés de faire un suivi et de renseigner les salariés sur leur mise en œuvre et leur performance évaluée.

2. Le management des connaissances :

2.1 Définition du management des connaissances :

Karl Wiig définit la gestion des connaissances « la construction, le renouvellement et l'application systématique, explicite et délibérée de la connaissance pour maximiser l'efficacité liée à la connaissance d'une entreprise et le profit que peuvent générer ses actifs de connaissance ».

Pour Davenport « le KM peut être défini comme l'ensemble des actions systématiques et organisées qu'une entreprise réalise pour accroître la valeur des connaissances qu'elle possède ». « Le KM est un processus organisationnel permettant l'acquisitions, la structuration, en vue de faciliter le travail et d'accroître l'efficacité organisationnelle »

Le KM est un style de gouvernance, une démarche qui vise à identifier les informations, les connaissances et les savoir-faire circulant au sein de l'organisation, afin

¹⁸ Jean-Marie Peretti, op cite, P 176-178

Chapitre 01 : Planification des Ressources Humaines

d'extraire une valeur, une source d'un nouvel avantage concurrentiel. Il s'agit de coordonner l'utilisation, la mise en œuvre et le développement de ces connaissances en accord avec le contexte et les intentions stratégique propres à l'organisation avec une prédominance du flux des connaissances, du facteur humain et des interactions humaines, puisque c'est l'être humain qui possède les connaissances.¹⁹

Donc la gestion des connaissances c'est l'ensemble des méthodes et techniques qui s'agit de valoriser conserver et diffuser en interne les savoir et savoir- faire des salariés.

2.2. Enjeux de la gestion des connaissances pour l'entreprise

Aujourd'hui pour rester compétitives les entreprises doivent gérer leur patrimoine de connaissances. A cet effet, elles mènent une réflexion sur les systèmes de communication internes (intranet), sur la gestion de l'information et de la documentation ainsi que sur le partage des connaissances et des expertises internes.

Ces réflexions ont pour objet d'améliorer leur efficacité, leur pertinence, et leur capacité d'innovation notamment dans les domaines d'activité suivants :

- Centralisation et partage d'un référentiel commun du savoir de l'entreprise,
- Maintenance et développement des savoir-faire,
- Responsabilisation par la mise à disposition d'informations pertinentes et cibles,
- Amélioration de la performance en partageant les meilleures pratiques,
- Facilité dans la prise de décision grâce à une information claire et fiable
- Anticipation des besoins des clients et développement de nouveaux produits et canaux de distribution
- Favorisation de l'innovation.²⁰

On peut dire que l'entreprise travaille à améliorer sa structure organisationnelle en adoptant un système qui permet la gestion des connaissances et de l'expertise afin d'améliorer l'efficacité et la capacité de l'entreprise.

2.3 Les objectifs de la gestion des connaissances

¹⁹ Alice guilhon, Nicolas moynet, intelligence économique, Pearson France, 2016, p 135-136.

²⁰ Derrar Azzedine, knowledge management et développement des compétences, 2004, mémoire de magistère en sciences de gestion, université Abou bakr belkaid- Tlemcen faculté des sciences économiques et de gestion, p 15.

Chapitre 01 : Planification des Ressources Humaines

Selon Meignant (2006), le knowledge management permet de favoriser la conservation, la diffusion et l'exploitation des connaissances et des savoir-faire distinctif de l'entreprise, en évitant les risques liés à leur possession exclusive par des personnes susceptibles de quitter l'entreprise.

La gestion des connaissances peut permettre de formaliser et d'échanger des savoirs spécifiques à l'organisation qui peuvent être ou non formalisés (savoir-faire ou expériences). Mais cela peut aussi permettre de gérer la distribution des informations utiles au bon moment sans que cela ne fasse perdre trop de temps à l'organisation. En effet, l'information doit être disponible au bon endroit au bon moment pour permettre à l'entreprise de rester performante.

Enfin, cela peut favoriser la mise en place d'une capitalisation organisée pour que les connaissances soient dans l'organisation.²¹

On peut dire que le management des connaissances vise à améliorer la qualité des décisions administratives, à améliorer l'efficacité et l'efficacite de l'entreprise, et à fournir des informations en cas de besoin.

2.4. L'importance de la gestion des connaissances au sein d'une organisation

Dans le domaine de l'entreprise, la gestion des connaissances est en fait de la capitalisation des connaissances. Cette capitalisation a pour but d'aider la diffusion et l'organisation de l'information au sein d'une entreprise ou plus globalement d'une organisation.

En amenant une multiplication des réseaux de télécommunication-internes(intranet), étendus aux partenaires de l'entreprise (extranet), et aux parties prenantes en général ainsi qu'au reste du monde (internet) - la mondialisation révèle les liens qui existent entre les employés d'entreprises différentes, sur les même métiers (on parle alors de filières métier).

Pour autant le champ de la gestion des connaissances ne peut pas vraiment s'étendre au-delà du périmètre d'une entreprise. En effet, dès que l'on s'intéresse au contexte de l'entreprise, on est dans le champ de l'intelligence économique dont la gestion des connaissances est une composante essentielle de l'intelligence économique (bernard besson)²²

²¹ Tomeh bachira, les pratiques des entreprises en matière de knowledge management, septembre 2007, master professionnel ingénierie et conseil en formation , université de Rouen, p 23.

²²Mehdi elyaghmouri, Rapport du knowledge management

Chapitre 01 : Planification des Ressources Humaines

A partir de là, nous pouvons dire que le management des connaissances est importante dans le processus de coordination des activités de l'organisation, facilite la prise de décision et encourage l'innovation et elle joue un rôle important dans l'amélioration des performances de l'entreprise.

2.5. Les apports de la gestion des connaissances

La diffusion de l'excellence au sein de l'organisation :

Cet apport rejoint la diffusion des « meilleurs pratiques » car le partage des « meilleurs pratiques » conduit à la comparaison et par conséquent, à l'attraction vers le haut en termes de savoir-faire.

Il est donc nécessaire de mettre en place un « référentiel des connaissances » qui permette de capitaliser ces meilleurs pratique.

La capacité à prendre de meilleures décisions : à l'heure d'une surinformation en termes de données non structurées et du manque d'outils pour analyser finement ces données, le knowledge management par ses capacités de diffusion des informations et des connaissances de celui qui est en contact direct avec un phénomène observé permet de restituer un « rapport signal sur bruit » correct pour une analyse pertinente de ces données.

La réduction des cycles de décisions :

Les cycles de décisions sont réduits par l'instantanéité de la mise à disposition des « meilleurs pratique » et des connaissances grâce aux outils de partage.

La réduction de la subjectivité :

La mise à disposition des informations structurées issues des moyens informatiques classiques et des informations non structurées issues des référentiels de connaissances par l'intermédiaire des outils de diffusion permet non seulement la subjectivité mais aussi de « tracer » toutes les raisons d'une décision.

Le développement de la capacité d'innovation :

Avoir à sa disposition l'ensemble des connaissances d'une organisation par l'intermédiaire du référentiel de connaissances et être en contact avec les meilleurs expert par

Chapitre 01 : Planification des Ressources Humaines

une culture du partage conduit inévitablement, si le système de gestion des connaissances fait partie de la vie intégrante de l'entreprise à une nouvelle capacité d'innovation.

Le développement de capacité d'apprentissage :

Conséquence indirecte de la mise en place d'un référentiel des connaissances, la formation des nouveaux arrivants dans une organisation est facilitée et accélérée. De même pour les acteurs en place, la mise en commun de cours de formation en ligne par l'intermédiaire d'un référentiel des connaissances et la possibilité d'y accéder à tout un moment est un facteur de sécurisation tant à court terme.

De même pour les acteurs en place, la mise en commun de cours de formation en ligne par l'intermédiaire d'un référentiel des connaissances et la possibilité d'y accéder à tout un moment est un facteur de sécurisation tant à court terme (capacité à intégrer tout).²³

Conclusion :

Nous pouvons dire que la planification des ressources humaines permet de garantir la coordination des ressources humaines avec les objectifs stratégiques des organisations.

Le processus de planification des ressources humaines donc est la clé du succès dans la gestion des ressources humaines, il contribue à la gestion des nombreux domaines d'activités au sein de l'organisation, chacune de ces activités à son impact sur le bon fonctionnement du travail.

²³ René-Charles Tisseyre, knowledge management théorie et pratique de la gestion des connaissances, 1999, hermes sciences publication.

Chapitre II

Introduction :

La gestion de la relève constitue un élément essentiel de la planification des ressources humaines. C'est une perspective sous-tendant la mise en œuvre coordonnée d'un ensemble de moyens en matière de gestion des ressources humaines et la gestion des connaissances qui cherche à assurer la pérennité de l'organisation et la réalisation de ces objectifs stratégiques, en planifiant les besoins présents et futurs, et aussi repérant , maintenant en poste et développant les talents des employés aptes et qualifiés.

Dans ce chapitre, nous allons voir l'évolution historique de la gestion de la relève ainsi que sa définition, ses enjeux et son importance pour la gestion des ressources humaines.

Section 01 : La gestion de la relève ; historique et définition.

La gestion de relève c'est un processus qui aspire à créer un chemin pour les talents afin de garantir, les postes de direction clés et des rôles clés gérés par des personnes qualifiées à l'heure actuelle et à l'avenir. Avant de définir la gestion de la relève, nous avons jugés indispensable de présenter son évolution historique.

1. Historique de la gestion de la relève :

Depuis le début du XX^e siècle, la gestion des ressources humaines est plus précisément la planification des ressources humaines a beaucoup évolué au fil des années ; si nous remontons aux années 1960, nous constatons qu'en grande partie à cause du développement des technologies ainsi qu'en raison de l'expansion et de la diversification des entreprises, les efforts furent consacrés à tenter d'établir un équilibre entre l'offre et la demande de travail. En effet au cours de cette décennie il ya eu des pénuries de main d'œuvre. C'est à cette époque que fut élaborée l'idée que la planification du personnel est en quelque sorte un système qui lie l'organisation à son environnement. ¹

Au fil des années, le contenu de la planification des ressources humaines c'est quelque peu modifiés en effet, certains processus ont fait leur apparition, ou du moins, se sont raffinés, de façon à être mieux adaptés aux nouvelles réalités des environnements internes et

¹ Naomi ICART, « la gestion de la relève dans l'administration publique Québécoise », Université LAVAL, Document de recherche-2008-001, p11

Chapitre 02 : La Gestion de la Relève

externes à l'organisation. Tel est le cas de la gestion de la relève. La planification de la relève constitue une des premières formes de gestion de la relève. Avant même de parler de planification de relève, il était sur tout question de planification de remplacement, qui provient de l'anglais

« Replacement planning » (Rothwell, 2001). Le processus n'était gère plus complexe qu'un simple tableau de remplacement des personnes qui quittaient l'entreprise.²

Par la suite, le processus c'est un peu modifié pour devenir « planification de la relève ».

La planification de la relève vise un horizon plus lointain que la planification du remplacement (Heuer, 2003). La littérature nous enseigne que la planification de la relève telle qu'elle était à ses débuts s'est vite retrouvée inadaptée au contexte dans lequel étaient les entreprises. La planification traditionnelle de la relève n'étaient plus efficace étant donné que l'environnement dans lequel évoluaient (et évoluent encore aujourd'hui) les entreprises était soumis à de fréquents et multiples changements (compétition, mondialisation, évolution des besoins des clients ainsi que de la technologie) (Foucher et Gosselin 2004).³

Finalement et plus récemment, la gestion de la relève c'est de nouveau développée de façon à être perçue « comme la prospective sous-tendant la mise en œuvre coordonnée d'un ensemble de moyens en matière de gestion des ressources humaines et de la gestion des connaissances, qui cherchent à assurer la pérennité de l'organisation, soit les nombres de la direction, les cadres de divers niveaux hiérarchique ainsi que les postes critiques, qui sont propres à chaque organisation.⁴

Il apparaît important de mentionner qu'il existe une certaine confusion dans la littérature par rapport à l'utilisation des termes se rapportant à la relève. L'évolution qu'a connu le processus est la même selon tous les auteurs consultés mais les termes utilisés ne sont pas toujours les mêmes. Ainsi certains traitent de la « planification de la relève » (CARTER, 1986), d'autres traitent de la « préparation de la relève » (TREMBLAY et

² Naomi ICART, « la gestion de la relève dans l'administration publique Québécoise », Université LAVAL, Document de recherche-2008-001, p13

³ Ibid p14

⁴ Ibid p15

Chapitre 02 : La Gestion de la Relève

ROGER ,1992), « succession planning » (ROTHWELL, 2001), « plan de relève (Saba,2003)et « programme de gestion de la relève » (FOUCHER et GOSSELIN,2004).⁵

1.2 Définition de la gestion de la relève :

Plusieurs auteurs ont défini la gestion de la relève et ont utilisé plusieurs termes. Nous illustrons dans cette section ces différentes définitions

Ultimement il s'agit pour une entreprises de s'assurer d'avoir en tout temps les bonnes ressources dans les postes et les secteurs les plus stratégiques pour son développement et sa croissance.⁶

Nous pouvons nous référer à la définition de LEMIRE et AL (2001) et dire que la relève est un processus systématique qui sur la base de diverses sources d'information vise à

Préparer une succession ordonnée des personnes susceptibles d'occuper les postes clés au sein d'une organisation.⁷

De leurs côté FAUCHER et GOSSELIN (2004), définissent la gestion de la relève comme « une composante de la gestion du capital humain, prenant racine dans le présent tout en étant orientée vers l'avenir ». La gestion de la relève consiste en un ensemble coordonné d'action ayant deux cibles : l'équilibrage du marché interne du travail et le Transfert des connaissances entre générations. Les premières actions qui ont trait notamment au recrutement, à la conservation et au développement du capital humain, visent à s'assurer que l'organisation dispose dans l'avenir de personnes qui tout en étant en nombre suffisant seront motivées et aptes à réaliser ses tâches clés, à contribuer à la réalisation de ses objectifs stratégiques et à construire sa pérennité.⁸

Ainsi que la relève est un processus dynamique dans lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteurs à savoir le prédécesseur et le successeur évoluent de

⁵ Ibid p16

⁶ Francine CHOINIÈRE, « la gestion de la relève », Choinière conseil efficacité organisationnelle, février 2008, p1

⁷ AFAR Ferial, SAHI Kamilia, « le transfert des connaissances dans le cadre de la gestion de la relève cas EPB », mémoire master, université de Bejaia, juin 2017, p8

⁸ Naomi ICART, op cit,p15

Chapitre 02 : La Gestion de la Relève

manière dépendante et imbriquée cela dans le but ultime de transférer la direction et la propriété de l'entreprise. (Cadioux et Lorrain, 2004)⁹

Donc, nous pouvons dire que la gestion de la relève est un processus qui a pour but d'anticiper et de prévoir l'avenir de l'entreprises en terme de ressources humaines, afin d'éviter tout risque de pénurie de main d'œuvre.

C'est un exercice par lequel l'organisation cherche à identifier les emplois et les postes importants qui se libéreront dans les prochaines années et tente de se constituer une banque de candidats potentiels pour les remplacer.

Section 02 : Enjeux et principes de la gestion de la relève

2.1 Les enjeux :

- **La gestion de la relève comme outil réducteur d'incertitude :**

Selon Williamson (1994), l'intérêt de recruter en interne (mobilité interne) dans le cadre de la gestion de la relève se mesure en terme « d'économies de cout ». En effet, lorsqu'une organisation favorise la mobilité interne pour pourvoir un poste, elle a de la chance de connaître le salarié au niveau de son savoir-être, ses compétences, sa façon de travailler... Ceci présente un avantage considérable puisque cela permet de lutter contre le risque de « sélection adverse ». Ce risque se base sur l'asymétrie d'informations en faveur du salarié lors d'un recrutement externe. En effet, lui seul détient les informations concernant sa capacité de travail ou ses compétences, ainsi pour un recrutement en interne, on limite cette asymétrie d'information puisque l'organisation possède déjà les informations.¹⁰

- **Réduction de l'instabilité de l'environnement et augmentation de la flexibilité :**

Pour faire à un environnement changeant, les organisations ont besoins de rendre flexible toutes leur ressources, y compris leur ressources humaines afin de pouvoir répondre plus rapidement aux variations des marchés. Elles recherchent donc une main d'œuvre capable de s'adapter aux fluctuations de l'environnement puisque les besoins peuvent évoluer très rapidement surtout dans un environnement qui devient structurellement instable. La

⁹ Lucie Carrière, « la gestion de la relève chez ABC », université de Montréal, Avril 2007, p15

¹⁰ Charline TRIPET, « la mobilité interne des employés : enjeux et pratiques ? le cas des collectivités X et Y », HAL archives-ouvertes.fr, 2015, p12

Chapitre 02 : La Gestion de la Relève

préparation de la relève permet donc cette adaptation et développe l'aptitude au changement et permet de préparer des solutions au imprévus de l'avenir¹¹.

- **La gestion de la relève comme source de motivation :**

Une politique de gestion de relève est aussi source de motivation puisque elle offre des possibilités d'évolution et pousse les salariés à améliorer leur rendement et leur employabilité en vue de décrocher un poste de responsabilité supérieur et de passer à un niveau hiérarchique plus élevé

A partir de là, on peut dire que la gestion de la relève cherche à motiver et à développer les qualifications des individus et à les qualifier pour occuper des places vacantes dans l'entreprise et cela conduit à une baisse des coûts, ce qui permet de protéger l'entreprise de l'échec et permet ainsi de continuer à travailler.

2.2 Les principes :

La démarche de la gestion de la relève repose sur un ensemble de principes qui constituent le socle de sa réussite, selon LEMIRE et AL (2011), ces principes peuvent être comme suit :

- La gestion de la relève doit s'harmoniser avec le plan d'activités et avec le processus de planification des RH, et elle est reliée à la gestion du rendement, à la formation, à l'apprentissage et au perfectionnement professionnel, à la dotation et au recrutement, à la diversité et équité en emploi et aux langues officielles ;
- La gestion de la relève doit tenir compte de tous les secteurs et des postes clés au sein d'une organisation, et ne doit pas se limiter aux postes de la haute direction ;
- La gestion de la relève sous-entend la création d'un bassin de talents. Afin de répondre aux besoins actuels et futurs, elle consiste à aider les employés à développer leurs compétences, ce qui permet à l'organisation de disposer de bassins de talents dans les secteurs clés. Il ne s'agit pas ici de repérer des candidats pour des postes particuliers ;
- La gestion de la relève doit être axée sur des valeurs bien connues du personnel. Les joueurs clés collaborent ; le processus est équitable, accessible et transparent et tous les employés le connaissent ;
- Enfin, les travaux de la gestion de la relève doivent faire l'objet d'un suivi et ils doivent être mesurés et évalués. Des processus doivent être établis afin de suivre le rendement

¹¹ Carline Tripet, op cit, p 13

Chapitre 02 : La Gestion de la Relève

et les progrès quant à la réalisation des objectifs énoncés dans le plan de la relève et dans le plan d'apprentissage de chaque employé.

- Respecter ces principes ne suffit pas pour la construction d'une démarche efficace de la gestion de la relève, pour cela il est essentiel de savoir quelles sont ses principales approches, afin de bien préparer la relève avant de la gérer.¹²

A partir de là, nous pouvons dire que la gestion de la relève est une fonction importante de l'entreprise qui travaille selon les plans de gestion stratégique de l'entreprise afin de déterminer le besoin en ressources humaines et de travailler pour développer les collaborateurs et améliorer la performance de l'entreprise.

Section 03 : Importance de la gestion de la relève et son lien avec les autres activités de GRH

3.1 L'importance :

La gestion de relève est une démarche très importante pour la gestion des ressources humaines où elle assure la préservation et le développement du capital intellectuel et la protection de l'entreprise contre l'échec des performances car il permet de retenir les talents prometteurs et d'assurer leur protection et leurs préservation.

Préparer la relève permet en premier lieu de pouvoir disposer de réserves de candidats prêts à occuper les postes cruciaux pour la viabilité de l'entreprise, mais cela permet aussi à l'entreprises de se prémunir contre les pertes de connaissances liées aux départs non préparés pour être capable de s'adapter rapidement aux changements qui nécessitent un réagencement des compétences disponible, et ainsi maintenir et augmenter sa performance en devenant une organisation apprenante.¹³

Nous constatons donc que la gestion de la relève a plusieurs avantages qui aident à l'amélioration de la gestion des ressources humaines. La démarche de la gestion de relève sert de support d'informations pour différentes autres activités de la gestion des ressources

¹² Afar feriel , sahi kamilia, « le transfert des connaissances dans le cadre de la gestion de la relève cas EPB » ,mémoire master, université de Bejaia , juin 2017, p8

¹³www.weka.ch, « Mobilité interne : Gérer la relève- Enjeux et méthodes », consulté le 10/08/2020 à 14h10

humaines. Anticiper les départs des employés sert de moyen pour préparer les recrutements, les plans de carrières et de mobilité. Ainsi l'identification des postes clés pour la meilleure performance de l'entreprise permet de cerner les compétences et les connaissances qui doivent être pris en considération dans la démarche de gestion des connaissances, mais aussi les écarts existants qui nécessitent des actions de formations.

Dans un premier temps, la gestion de la relève identifie les postes clés de l'entreprise ; c'est-à-dire, les postes qui s'ils étaient vacants, rendraient difficiles les opérations de l'entreprise ou encore ceux qui sont difficile à combler. Autrement dit, ce sont les emplois d'une organisation qui ne peuvent pas être supprimés sans avoir d'importantes conséquences sur les activités de celle-ci.¹⁴

Deuxièmement, elle planifie les besoins en termes de ressources humaines, c'est -à-dire planifier les besoins de l'entreprise à l'avenir afin d'éviter toute pénurie de main d'œuvre et améliorer l'efficacité organisationnelle en élaborant des stratégies de transfert de connaissances, identifiant les besoins de formation, favorisant la rétention du personnel en offrant des possibilité d'avancement et des opportunités de développement professionnel.¹⁵

La mise en œuvre d'un programme de planification de la relève nécessite l'adaptation ainsi que l'intégration d'une multitude de pratiques RH. Parmi ces activités, notons la nécessité d'élaborer un diagnostic, d'arrimer la dotation, la gestion des carrières, la gestion de la performance, l'identification et le développement des compétences, de recourir à un système d'information ainsi que de procéder à l'évaluation des différentes activités et du programme de planification de la relève en soi¹⁶.

3.2 La gestion de la relève et les autres activités de GRH :

3.2.1 Les moyens utilisés pour effectuer un diagnostic :

Une étape fondamentale avant de procéder à la planification de la relève est l'établissement d'un bon diagnostic permettant de déterminer le nombre d'employés et le type de main-d'œuvre nécessaire à l'atteinte des objectifs financiers, de même que les objectifs de production, de diversification et d'innovation technologique. Ainsi, les organisations peuvent être en mesure de calculer les écarts entre le niveau de main-d'œuvre actuel et les besoins futurs de l'organisation ainsi que de prévoir l'offre et la demande futures de main-d'œuvre et

¹⁴ detailquebec.com, « Plan de gestion de la relève », p02 , consulté le 10/08/2020 à 11h00

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Lucie carrière, « la planification de la relève chez ABC » université de Montréal, avril 2007, p33

Chapitre 02 : La Gestion de la Relève

de développer des programmes conciliant les besoins des employés et les besoins des organisations (Dolan, & ai, 2002, p. 162).

Un programme de planification de la relève requiert donc le recours à des activités de diagnostic ayant comme objectif d'identifier les écarts entre les effectifs et les compétences disponibles et requises. Comme premier moyen de diagnostiquer si le niveau de main-d'œuvre permet d'atteindre les objectifs financiers est de vérifier si la projection des besoins en main-d'œuvre se fait en fonction des stratégies et des objectifs financiers (Wils et Guérin, 2004, p. 701; Foucher et Gosselin, 2004, p. 40).

Des analyses sur la disponibilité de la main-d'œuvre interne et externe sont nécessaires dans les plans de relève et facilitent la mise en place d'activités de rétention et d'attraction d'employés talentueux.

Pour diagnostiquer l'innovation technologique et la diversification, certains auteurs recommandent de vérifier que les pratiques et les outils RH tiennent compte de l'environnement externe, de la structure et des technologies adoptées par l'organisation, de la philosophie de gestion des dirigeants, des besoins et des aspirations des employés (Wils & Guérin, 2004, p, 673).¹⁷

3.2.2 Les activités de dotation et de gestion des carrières :

Les écrits rapportent que parmi les activités de GRH associées à la planification de la relève, on retrouve la dotation et la gestion de la carrière (Foucher et Gosselin, 2004, p. 44). Pour les activités de dotation, selon Dolan & al. (2002), on retrouve principalement l'analyse de postes, la planification des ressources humaines, le recrutement et stratégie de rétention, la sélection et l'accueil et la socialisation des ressources humaines. Pour la planification de la relève, l'analyse de poste est une pierre angulaire aux autres activités RH puisqu'on y retrouve la liste des tâches, les responsabilités et l'environnement de travail et d'autre part, on y retrouve les habiletés, les connaissances et les comportements requis pour chaque poste (Dolan & al. 2002, p. 130).

Quant au recrutement et au choix des stratégies de rétention, selon Dolan & al. (2002), le processus de recrutement, les sources internes et externes, le plan de carrière des candidats, le processus d'offre d'emploi et la communication de l'information sur le poste et sur l'organisation sont des pratiques primordiales qui affectent l'image de l'organisation et la perception qu'ont les candidats de l'organisation. A cette liste s'ajoutent le processus de sélection, les instruments de sélection, l'accueil et la socialisation des candidats qui sont aussi

¹⁷ Lucie Carrière, Op Cit, p34

des pratiques essentielles dans l'élaboration des stratégies de rétention influençant le choix des candidats à se joindre ou non à une organisation (Dolan & al.

2002, p. 352).

Une deuxième activité RH associée à la planification de la relève est la gestion de la carrière. Cette activité est primordiale pour les employés qui sont concernés par la sécurité d'emploi, le développement des compétences, l'intégration en poste, l'estime de soi et leur réalisation personnelle. Pour les organisations, la gestion des carrières revêt d'une grande importance en ce qui a trait à l'utilisation du potentiel humain, à la flexibilité de la main-d'œuvre, à assurer une relève et à la mobilisation des employés à l'atteinte des objectifs financiers (Dolan & al. 2002, p. 351

Dans la gestion de la relève, les professionnels RH doivent établir des programmes qui favorisent le transfert du savoir ainsi que les rapports entre les générations. Tel que mentionné par Saba (2003), afin de concilier la fin de carrière et les besoins organisationnels, les professionnels RH peuvent inclure dans les programmes de transfert des connaissances des changements dans les conditions de travail, tels qu'un allègement de la tâche, de nouveaux rôles, des contrats de consultation, du coaching d'employés plus jeunes, etc.

Pour le recrutement externe, les plans de relève permettront d'identifier le profil de poste des candidats recherchés pour lesquels aucun candidat interne ne possède les compétences. Il peut également s'agir de situations où l'organisation a besoin de candidats avec des compétences spécifiques ou elle est en croissance rapide ou elle a des besoins de main-d'œuvre temporaire selon le contexte économique dans lequel elle évolue (Dolan & al. 2002, p.193).¹⁸

3.2.3 La gestion de la performance au travail :

L'importance des activités visant la gestion de la performance dans le cadre de la planification de la relève est majeure puisqu'il s'agit du principal moyen utilisé afin d'évaluer la valeur relative de la contribution d'un employé à l'organisation, d'évaluer ses réalisations personnelles et de l'encourager à persévérer. Ainsi, la mise en place des plans de relève nécessite l'application d'activités RH complémentaires telles que l'évaluation du rendement, l'évaluation du potentiel et les programmes de reconnaissance. De plus, l'évaluation du rendement permet d'identifier les employés qui ont le potentiel d'occuper des postes nécessitant des responsabilités accrues et finalement, facilite le déploiement de programmes de reconnaissance appropriés aux besoins des employés (Dolan & al. 2002, p.259).

¹⁸ Lucie Carrière, Op Cit, p35

Tel que mentionné par Dolan & al (2002), l'évaluation du rendement doit permettre à l'employé d'améliorer son rendement, l'aider à porter un jugement sur sa contribution à l'organisation et de développer ses compétences pour son poste actuel et/ou ses futures perspectives de carrière. Ainsi, un bon programme de développement des compétences apparié aux exigences du poste permettra à l'employé d'acquérir de nouvelles connaissances, de développer des nouvelles habiletés et de démontrer les attitudes requises à l'accomplissement de ses responsabilités (Dolan & al. 2002, p.307).¹⁹

3.2.4 Les activités de développement des compétences :

a) L'identification et l'évaluation des compétences :

Nous avons vu précédemment que l'identification et l'évaluation des compétences pour la planification de la relève est un élément clé. Pour bien comprendre l'importance du développement des compétences, il faut débiter par une définition de ce qu'est une compétence. Selon Lombardo (2000), une compétence est une caractéristique observable et mesurable liée à la performance d'une personne au travail (Lombardo, 2000, p. J).

Dolan & al mentionnent qu'avant de choisir une méthode de développement des compétences appropriée aux besoins de l'organisation, il faut d'abord identifier les compétences requises pour le poste. L'identification des compétences permet d'apparier les bons candidats aux bons postes, de mesurer et d'évaluer le rendement des candidats actuels en poste. Ainsi, l'identification des compétences permet de déterminer et de mettre en place des plans de développement adéquats pour les candidats actuels et futurs.

Selon Dolan & al. (2002), le développement des compétences est une activité clé dans la gestion de la relève puisqu'il permet de combler les lacunes entre les compétences actuelles et les compétences requises pour un employé dans l'accomplissement de ses tâches. Dans le même sens que Dolan & al (2002), Lombardo (2000) mentionne que la gestion et le développement des compétences permet de mesurer les résultats atteints, de différencier les

Employés moyens des employés supérieurs et d'établir des plans de développement adéquats aux employés à haut potentiel.²⁰

b) Les moyens utilisés pour développer les compétences :

Selon Dolan & al (2002), plusieurs moyens sont mis à la disposition des organisations pour le développement des compétences. Entre autres, il y a les méthodes de

¹⁹ Lucie Carrière, Op Cit, p37

²⁰ Lucie Carrière, Op Cit, p38

développement à l'interne qui se font durant les heures normales de travail, telles que l'initiation au travail, l'apprentissage, les stages internes, l'assistanat, l'internat, la rotation d'emploi, l'assistance professionnelle, le mentorat et le coaching (Dolan & al. 2002, p.330).

Parmi les méthodes de développement des compétences utilisées à l'extérieur de milieu de travail, les organisations privilégient les cours traditionnels, les séminaires, les conférences, les ateliers, les simulations, les jeux de rôles et les groupes de co-développement (Dolan & al. 2002, p.334).

Ainsi, au cours des dernières années, les organisations utilisent davantage des logiciels qui permettent de mesurer et de comparer le niveau de compétences des individus et ainsi déterminer les écarts entre les compétences individuelles et les compétences requises pour l'organisation. Cette étape est une étape déterminante dans l'élaboration des processus et des structures organisationnelles et l'établissement des plans de développement individuels des candidats identifiés pour les plans de relève.²¹

3.2.5 L'utilisation d'un SIRH :

L'ensemble des activités de planification de la relève, notamment l'identification des besoins, des compétences, ainsi que la conduite d'audit serait nettement plus facile si les professionnels RH peuvent recourir à un système informatisé de gestion des ressources humaines. Milier et al. (1999) et Haines (2004) font part des nombreux avantages associés à l'utilisation d'un système automatisé pour la gestion de la planification de la relève afin d'obtenir une information de qualité, en temps réel, globale, intégrée, précise et facile d'accès (Milier & ai, 1999, p. 27).

Tel que mentionné par Saba (2003), la mise en place d'un bon processus de planification de la relève permet d'éviter les conséquences coûteuses telles qu'un mauvais appariement entre le cadre supérieur et le poste et ainsi faciliter l'appariement du bon rôle et le choix du cadre supérieur à la stratégie, l'appariement des compétences du cadre supérieur au poste ou bien de l'appariement de la structure organisationnelle à la stratégie. Ainsi, les professionnels RH sont en mesure de revoir et ajuster les programmes RH en temps opportun.²²

3.2.6 L'évaluation de l'efficacité des activités reliées à la planification de la relève :

Tel que mentionné par Foucher & Gosselin (2004), en vue d'être en mesure d'évaluer la valeur et le succès des plans de relève, il faut être en mesure de mesurer

²¹ Lucie Carrière, Op Cit, p40

²² Lucie Carrière, Op Cit, p41

Chapitre 02 : La Gestion de la Relève

l'efficacité du processus de planification de la relève. Pour s'y faire, les leaders RH doivent déterminer les métriques et le processus de gestion de ces métriques. Plusieurs activités sont reliées à la planification de la relève, telles que la planification des ressources humaines, l'analyse des postes, l'évaluation du rendement, le recrutement et la sélection, à la planification et la gestion des carrières et la rémunération, soit les incitatifs à court et à long terme. Le choix des métriques facilite la mesure de l'efficacité des activités RH reliées à la planification de la relève.

Ainsi, tel que mentionné par Dolan & al (2002), ces indicateurs peuvent être qualitatifs lorsque nous évaluons la qualité du contenu des activités RH ou quantitatifs lorsque nous mesurons l'efficacité des programmes à l'atteinte des objectifs d'affaires (Dolan,

2002, p. 627). Chaque organisation se doit de déterminer ses indicateurs afin que ceux-ci puis financiers. Le manque de données en temps opportun et de métriques appropriées pourraient compromettre la valeur et le succès des plans de relève.²³

Sent permettre de mesurer l'efficacité des stratégies RH à l'atteinte des objectifs

Conclusion :

Nous constatons donc que la gestion de la relève représente une activité très importante pour la gestion des ressources humaines et l'entreprise en générale. Puisqu'elle permet de préserver le patrimoine de connaissances acquise au fil des années en les transférant à travers les générations et aussi offre des bassins de candidats aptes et motivés à occuper les postes vacants de l'organisation, surtout ceux qui sont stratégique afin d'éviter les risques et améliorer au maximum l'efficacité de l'entreprise.

²³ Lucie Carrière, Op Cit, p41, 42

Chapitre III

Introduction :

La planification de la relève est une activité de gestion qui permet de mieux planifier les ressources humaines de l'organisation elle aide les gestionnaires à faire un choix objectif lorsque vient le moment de promouvoir un employé ou encore lorsqu'un travailleur doit être remplacé. Autrement dit, c'est une façon visuelle à enlever de déterminer la disponibilité de la main d'œuvre à l'intérieur de l'entreprise. De plus, cet outil met en évidence les postes où un besoin de relève s'impose.

Dans ce chapitre, nous présenterons la planification et gestion de relève qui se fera en trois sections, premièrement nous allons parler sur le plan de relève par la suite le processus de la planification de relève et en fin la contribution de la gestion des connaissances à la gestion de relève.

Section 01 : le plan de relève

Le plan de relève est une stratégie que l'entreprise entreprend pour répondre à ses besoins auprès des managers. Dans cette partie, nous définissons d'abord le plan de relève, puis expliquons son objectif, puis son utilité et les obstacles rencontrés par l'entreprise.

1.1 Définition de la planification de relève :

La planification de la relève est une activité de gestion qui permet de mieux planifier les ressources humaines de l'organisation.¹

Cadieux et Lorrain (2004) définissent la planification de la relève comme « un processus dynamique dont les rôles et les fonctions du successeur et du prédécesseur évoluent de manière dépendante et imbriquée de façon à transférer la direction de l'entreprise et pour certains cas la propriété de l'entreprise » (Cadieux et Lorrain, 2004, p. 120). Le processus de planification de la relève est destiné à assurer le remplacement des postes de direction.

Saba (2003) définit la planification de la relève comme « un outil essentiel à l'identification et au développement des talents pour assurer la continuité des organisation et

¹www.detailquebec.com, plan de gestion de la relève, p 1, consulté le 27 /08/2020, à 21 :00h

Chapitre 03 : La Planification et la Gestion de Relève

l'atteinte des objectifs stratégiques. Le succès d'une bonne planification de la relève repose sur des procédures transparentes, crédibles et exemptes de jeux politiques »²

A travers ces définitions, on peut dire que la planification de la relève est un ensemble des plans nécessaires à l'entreprise pour assurer ses besoins continus de gestionnaires en développant des personnes à fort potentiel pour succéder à ces certains postes

1.2. Objectifs de plan de relève :

La planification de la relève aide les organisations à identifier, retirer et développer les talents des employés à hauts potentiels afin de réaliser leurs objectifs stratégiques présents et futurs.³

À partir de là, on peut dire que la planification de la relève est nécessaire pour construire les capacités organisationnelles nécessaires à l'organisation, afin de maintenir sa stabilité, et cela en répondant à ses besoins de compétences et de talents à travers des programmes de formation et de développement afin d'assurer la continuité de l'activité et l'atteinte des résultats de performance visés.

Et il y a d'autres objectifs comme celui-ci :

- Préserver les atouts de l'entreprise et la conditionner pour l'avenir.
- Limiter les risques et aider à combler les besoins de l'entreprise.
- Mieux connaître les aspirations de chaque employé pour les aider atteindre leur objectifs et donc assurer leur rétention. ⁴

1.3. Les avantages de plan de relève :

- Identifier les postes clés de l'entreprise, c'est-à-dire, les postes qui, s'ils étaient vacants, rendraient difficiles les opérations de l'entreprise ou encore ceux qui sont difficiles à combler. Autrement dit, ce sont les emplois d'une organisation qui ne peuvent pas être supprimés sans avoir d'importantes conséquences sur les activités de celle-ci.
- Planifier les besoins en termes de ressources humaines ;

² Lucie carrière, La planification de la relève chez ABC, avril 2007, mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention de garde de maîtrise es sciences en relation industrielles, université de Montréal, p 15-16

³www.firamrh.com la planification de la relève, une stratégie gagnante vers le future, consulté le 29/08/2020, à 17 : 30h

⁴www.focusrh.com les plans de succession sont bons pour la rétention des talents, consulté le 03/09/2020, à 22 :00h

Chapitre 03 : La Planification et la Gestion de Relève

- Améliorer l'efficacité organisationnelle lorsqu'un employeur choisit de promouvoir un employé ;
- Elaborer des stratégies de transfert de connaissances ;
- Identifier les besoins de formation ;
- Etablir un profil des compétences nécessaire à chacun des postes ;
- Repérer les employés intéressés et compétents pour les postes à pouvoir.
- Favoriser la rétention du personnel en offrant des possibilités d'avancement aux employés ainsi que des programmes de formation et de développement personnel.⁵

On peut dire que la planification de la relève est un processus important qui soutient le cheminement de carrière en fournissant des programmes de développement qui leur permettent d'occuper des postes importants à l'avenir, ainsi qu'en développant et en mettant en œuvre les plans nécessaires pour répondre aux besoins continus des gestionnaires et des spécialistes afin de protéger l'organisation contre l'échec de la performance.

1.4. Les inconvénients d'un plan de relève :

Au rang des inconvénients, le caractère figé du plan de relève peut être problématique dans un environnement en permanente mutation. En effet, le plan de relève est établi dans un contexte défini et avec des compétences clairement identifiées. Il peut devenir caduque en cas de changement profond et brutal de l'environnement.

Le plan de relève (plan de succession) représente également un coût dans son développement, notamment en raison des besoins d'évolution des compétences et de formations. Si un plan de relève est défini et communiqué aux collaborateurs, l'entreprise doit être en mesure d'en assurer la mise en œuvre.

Le focus mis sur les compétences et potentiel des collaborateurs peut parfois relayer la vision stratégique de l'entreprise au second plan. D'où le risque de mettre en place des actions RH tactiques ne permettant pas d'assurer une pérennité sur le long terme.

Enfin, la réussite d'un plan de succession repose sur l'adhésion des collaborateurs. Il est donc nécessaire d'informer, motiver et impliquer, en plus des actions de réorganisation et de formation.⁶

⁵www.detailquebec.com plan de gestion de relève, p 2 consulté le 04/9/2020, à 13 : 50h

⁶www.cadremploi.fr plan de succession, consulté le 04/09/2020, à 21 : 30h

Chapitre 03 : La Planification et la Gestion de Relève

On peut dire que la gestion de relève est une fonction importante dans la gestion stratégique des ressources humaines car elle suit un ensemble de plans pour former et développer des successeurs potentiels pour occuper des postes et cela entraîne des coûts élevés qui constituent un obstacle pour l'organisation et affectent sa stratégie et sa capacité à mettre en œuvre ses plans et donc l'incapacité de l'entreprise à fournir des employés qualifiés, et cela menace sa continuité.

Section 02 : processus de la planification de relève

Le processus de planification de la relève est un ensemble de plans que l'entreprise entreprend pour assurer la continuité. Dans cette partie, nous abordons d'abord les niveaux d'un s les différentes programme de planification de relève étapes de ce processus.

2.1. Les niveaux d'un programme de planification de relève :

Selon sahl (1987), les programmes de planification de relève peuvent être conçus jusqu'à maximum de cinq niveaux et le processus varie selon leur degré de sophistication ou selon l'expertise requise pour leur mise en application. Saba (2003) présente les cinq niveaux de programmes de la manière suivante : le premier niveau correspond au système de base :

A ce niveau, la responsabilité de la relève reviendra au président de l'entreprise qui demandera à ses gestionnaires de lui donner les noms des candidats qui seraient en mesure un jour d'occuper des postes de gestion (Saba 2003, 19).

Le deuxième niveau fait référence au système de base auquel s'ajoute une activité notamment l'évaluation de rendement. Au troisième niveau se trouve le plan de relève qui teint compte des orientations de carrière et du potentiel de développement des individus qui sont identifiés comme des candidats appelés un jour à occuper des postes décisionnels. Pour la mise en place d'un tel programme, les organisations doivent recourir à la création d'un comité de direction qui désigne les opportunités de carrière en fonction des intérêts et des motivation des candidats à haut potentiel et qui participe à la détermination des plans de développement des candidats identifiés à occuper des postes décisionnels.

Quatrième niveau un plan de développement en gestion pour les candidats à haut potentiel est intégré au plan de relève. Finalement au cinquième niveau, un plan optimal de relève tiendra compte de toutes les étapes et les considérations précédentes et s'appliquera à

Chapitre 03 : La Planification et la Gestion de Relève

tout le niveau hiérarchique de l'entreprise. A ces deux niveaux de programme, en plus des étapes précédentes, les organisations doivent impliquer le comité de direction dans la nomination des postes clés, l'identification des candidats à haut potentiel et dans la détermination des plans de relève.⁷

A partir de là, on peut dire que la planification de la relève est basée sur un chemin stratégique délibéré dans lequel la responsabilité des gestionnaires est déterminée dans la sélection des candidats potentiels et l'élaboration d'un plan et de programmes pour pratiquer de nouvelles tâches.

2.2. Les étapes de processus de planification de relève :

Etape1 : déterminer les postes clés

Les postes clés sont au cœur des efforts de planification de la relève. Cela signifie qu'en l'absence de tels rôles, l'organisme serait incapable d'atteindre efficacement ses objectifs opérationnels. Les données sur les projections relativement à la main d'œuvre ou l'analyse démographique sont essentielles pour reconnaître les secteurs à risque. Une évaluation des risques peut aussi être effectuée et comparée aux postes vacants actuels et futurs pour déterminer les postes clés au sein de l'organisation.

Etape2 : déterminer les compétences

Il faut bien comprendre les capacités nécessaires pour avoir un bon rendement dans les secteurs et les postes clés afin d'orienter les plans d'apprentissage et de perfectionnement, d'établir des attentes claires quant au rendement et d'évaluer le rendement.

L'établissement du profil des compétences ou des postes dans l'organisation permet aux employés actuels et futurs de connaître les principales responsabilités du poste, de même que les qualités et les compétences graduées et techniques nécessaires pour s'en acquitter avec succès.

Etapes 3 : déterminer les stratégies de gestion de la relève

Lorsque les postes clés sont déterminés et que le profil des compétences est établi, l'étape suivante consiste à choisir des stratégies en ressources humaines parmi les possibilités

⁷Lucie carrière, la planification de la relève chez ABC, avril 2007, mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention de la maîtrise en sciences en relation industrielles, université de Montréal, p 22-23

Chapitre 03 : La Planification et la Gestion de Relève

dont le développement de réserves internes de talent, l'accueil et l'intégration, et l'externalisation, pour faire la planification de la relève.

Étapes 4 : documenter et mettre en œuvre les plans de relève

Après le choix des stratégies, l'étape suivante consiste à documenter celles-ci dans un plan d'action. Le modèle planification de relève – plan d'action fournit un moyen définir clairement les échéanciers et les rôles et responsabilités.

Étapes 5 : évaluer l'efficacité

Afin d'assurer le succès des efforts de planification de la relève, il est important de contrôler les données sur la main d'œuvre, les activités et de faire les ajustements nécessaires, et ce, de manière systématique.⁸

A travers cela, on peut dire que la planification de la relève est un processus vise à renforcer les capacités organisationnelles. Ce processus passe par plusieurs étapes majeures qui définissent les différentes fonctions et tâches principales de l'entreprise à travers un plan de relève efficace pour ces postes puis développent et forment des successeurs potentiels qui ont un fort potentiel pour combler ces postes et faites-leur prendre conscience des tâches qu'ils ont été préparés à accomplir et fournissez-leur les compétences et les expériences et développez leurs talents pour les combler.

On peut aussi dire que le processus de relève assure la continuité de l'entreprise au travail et cela conduit à une amélioration du niveau de performance au travail afin d'atteindre les résultats visés pour le présent et le futur.

Section 3 : L'importance de la gestion des connaissances pour la gestion de la relève.

La gestion des connaissances peut être définie comme « une stratégie visant à structurer formellement le capital de connaissances d'une organisation, en lien avec ses orientations stratégiques et ses besoins d'innovation et d'amélioration de compétitivité, supportée par une infrastructure technologique et organisationnelle, avec l'humain comme premier lieu d'interaction et de création de connaissance » (Jacob et Pariat, 2000).

⁸www.gnb.ca planification de la relève, finances et conseil du trésor, consulté le 05/09/2020, à 16 :40h

Chapitre 03 : La Planification et la Gestion de Relève

Dans le domaine de la gestion des connaissances, la priorité concerne la préservation et l'exploitation des connaissances tacites et explicites liées aux compétences organisationnelles spécifiques et au métier de l'entreprise.⁹

La gestion des connaissances est l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même ou acquis de l'extérieur.

Ainsi, les dirigeants d'entreprise voient une contribution primordiale de la gestion des connaissances à une stratégie de gestion de la relève. En effet, pour qu'il y ait pérennité de l'expertise accumulée au cours des ans dans une organisation, la gestion de la relève ne peut se limiter au remplacement des individus, mais doit aussi s'accompagner d'un transfert intergénérationnel des savoirs.¹⁰

On peut dire que la gestion des connaissances représente un support indispensable à la gestion de la relève, c'est un pré requis pour faire face aux pénuries de main d'œuvre elles ont le même objectif principal qui est la conservation des savoirs acquis par l'entreprise en vue d'assurer sa pérennité. C'est-à-dire que **l'une ne va sans l'autre**.

En premier lieu, la gestion de relève anticipe et repère les départs pourrons influencer le bon fonctionnement de l'organisation, ainsi les dirigeants élaborent des plans d'actions dans le cadre d'une démarche de gestion des connaissances afin d'assurer le transfert des savoirs à des personnes qualifiés et intéressés qui sont déterminés au cour de l'exécution du plan de relève en vue de placer les bonnes personnes au bonnes places et surtout au bon moment.

Les savoirs et savoir-faire des employés sont particuliers et peuvent rarement s'acquérir lors de leurs

⁹ Bouhris. A, dube. L, jacob. R, « la contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève : le cas hydro- Québec » cahier du GReSI no 04-12, mai 2014.p4

¹⁰ Ibid. 6.

Chapitre 03 : La Planification et la Gestion de Relève

Spécifiques dans leurs secteurs d'activité. Le transfert des connaissances devient le meilleur moyen pour former la relève.¹¹

L'instauration du transfert des connaissances dans la gestion de la relève facilitera Le développement d'une perception positive des travailleurs des autres générations ainsi que l'attachement à des personnes significatives dans l'organisation. Il favorise la reconnaissance de l'expertise de chacun et la fidélisation des travailleurs ainsi que le développement de leur motivation.

Comme nous l'avons vue dans le deuxième chapitre, la gestion de la relève à beaucoup évolué au cours des années, et elle a pris une dimension stratégique dans les organisations. Elle n'est plus un simple tableau de remplacement, elle est désormais une pratique de lutte contre les risques et les pénuries de main d'œuvre au future notamment pour les postes-clés et un outil de protection du patrimoine des connaissances des entreprises.

De ce fait, nous constatons que la gestion des connaissances et la gestion de la relève sont donc deux pratiques complémentaires. La première vise à générer et renouveler les connaissances, les capitaliser, puis les diffuser et les transférer. Alors que la deuxième essaye d'identifier les postes-clés et les connaissances les plus importantes pour la survie et la pérennité de l'entreprise. Ainsi, préparer des listes de candidats ayant les savoirs et les compétences nécessaires après avoir anticipé les besoins futurs de l'entreprise.

¹¹ AFAR. F, SAHI. K, «le transfert des connaissances dans le cadre de la gestion de la relève, cas pratique : EPB », université de Bejaia, juin 2017, p36

Conclusion :

En conclusion, on peut dire que la planification de la relève est devenue aujourd'hui une pratique et la performance au présent et au future. Planifier la relève permet de détecter et de prévoir toute possibilité de départ d'une connaissance importante à la survie de l'entreprise et ainsi la préserver avec une bonne stratégie de gestion des connaissances qui est indispensable pour un plan de relève efficace, puisque le transfert des connaissances permet à l'entreprise de faire passer les savoirs accumulés à travers son expérience et donc les préserver en vue d'éviter les risques au futur.

Conclusion Générale

Conclusion Générale :

La gestion des ressources humaines est une gestion stratégique de l'entreprise soucieuse de développer le capital humain et d'atteindre les objectifs de l'organisation. Le processus de planification de ces ressources est un lien entre la stratégie d'entreprise et la stratégie de gestion des ressources humaines.

À travers nos recherches, nous avons abordé la compréhension de la relève car elle est une fonction importante dans la stratégie des ressources humaines, puisqu'elle joue un rôle essentiel dans la poursuite du travail sans interruption.

Le présent travail de recherche à concentrer sur la manière de planifier cette relève. Notre objectif est : d'une part, de déterminer l'importance de la fonction de relève dans la gestion des ressources humaines, d'autre part comment cette relève est planifiée.

Rappelons que notre question principale de recherche est :

- **Comment mettre en place un système de relève au sein d'une entreprise ?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons d'abord étudié les outils et éléments qui entrent dans le processus de planification de ressources humaines, ce qui nous a permis d'abord les concepts de base de notre recherche et la capacité de la mettre en œuvre. Dans second temps, nous avons étudié la gestion de la relève au niveau de la gestion des ressources humaines dans ce contexte, nous avons tout d'abord démontré l'objectif des entreprises dans la gestion de la relève et l'importance qu'elle représente pour elles car c'est une fonction de base qui joue un rôle dans la continuation du travail et ce en mettant en œuvre les plans nécessaires pour répondre aux besoins continus des dirigeants. Deuxièmement, nous avons étudié la méthodologie appropriée que prend le service des ressources humaines pour planifier la relève et comment il peut réussir afin de garantir les objectifs fixés.

Nos résultats montrent que la gestion de relève protège l'entreprise de l'échec de performance, et ce en préservant et en développant le capital intellectuel dans le futur et ceci en fournissant un nombre permanent de candidats qualifiés, ce qui nous permet de confirmer notre première hypothèse.

Conclusion Générale

Cette étude montre que les successeurs potentiels sont formés en développant leurs compétences et leurs expériences, afin de renforcer les capacités organisationnelles de l'entreprise, et cela nous permet de confirmer notre deuxième hypothèse.

A la fin de ce travail, nous pensons que ce mémoire va fournir des informations utiles aux futurs étudiants de fin de cycle, cependant, il est nécessaire de mener une étude plus approfondie sur le thème de la gestion de relève dans la gestion des ressources humaines. Par conséquent, nous recommandons d'élargir l'échantillon d'étude pour y parvenir.

Bibliographie

1. Ouvrages

- Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines, 21e édition, juin 2016 paris
- Patrick Gilbert et Michel parlier, « chapitre 08 : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », in Dimitri Weiss, « ressources humaines », édition d'organisation, paris, 2003
- Sylvie Guerrero, les outils des RH, 3^eédition, 2014, paris
- Alice Guilhon, Nicolas Moinet, intelligence économique, Pearson France, 2016

2. Thèse et mémoire

- Hargas Zahra. Lehanine Rahila, la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise, mémoire master, 2017, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
- Chen fang, filley thomas, la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières, expose GPEC.PDF, garfield576.free.fr
- BOUHRAOUA. OMAR, SAIDI YANIS, la gestion de carrière au sein de l'entreprise cas de BMT, 2016, mémoire de master, université de Bejaia
- Khorsi Sonia, Mettef Nacira, l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés. Csa de la caisse national du logement (CNL), mémoire master, 2019, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
- Derrar Azzedine, Knowledge management et développement des compétences, 2004, mémoire de magistère en sciences de gestion, université Abou Bakr Belkaid- Tlemcen faculté des sciences économiques et de gestion
- Tomeh Bachira, les pratiques des entreprises en matière de Knowledge management, septembre 2007, master professionnel ingénierie et conseil en formation, université de Rouen,.
- Mehdi Elyaghmouri, Rapport du Knowledge management
- AFAR Ferial, SAHI Kamilia, « le transfert des connaissances dans le cadre de la gestion de la relève cas EPB », mémoire master, université de Bejaia, juin 2017
- Lucie Carrière, « la gestion de la relève chez ABC », université de Montréal, Avril 2007
- Bouhris. A, Dube. L, Jacob. R, « la contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève : le cas hydro- Québec » cahier du GReSI no 04-12, mai 2014

3. Sites internet

- www.memoireonline.com, Etude sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- www.memoireonline.com, la formation au sein de l'entreprise marocaine
- www.d1n7iqsz6ob2ad.coloudfront.net, La formation-cloudfront.net
- www.memoireonline.com, formation et développement des compétences
- www.weka.ch, « Mobilité interne : Gérer la relève- Enjeux et méthodes »

- www.detailquebec.com , « Plan de gestion de la relève »
- www.firamrh.com la planification de la relève, une stratégie gagnante vers le future
- www.focusrh.com les plans de succession sont bons pour la rétention des talents
- www.cadrempoi.fr plan de succession
- www.gnb.ca planification de la relève, finances et conseil du trésor

Reuves et articles

- René-Charles Tisseyre, knowledge management théorie et pratique de la gestion des connaissances, 1999, hermes sciences publication
- Naomi ICART, « la gestion de la relève dans l'administration publique Québécoise », Université LAVAL, Document de recherche-2008-001
- Francine CHOINIERE, « la gestion de la relève », Choinière conseil efficacité organisationnelle, février 2008
- Charline TRIPET, « la mobilité interne des employés : enjeux et pratiques ? le cas des collectivités X et Y », HAL archives-ouvertes

Figures et schémas

Figure 01 : le processus de GPEC selon Sylvie Guerrero11

Schéma 02 : les étapes de la gestion de l'emploi selon Jean-Marie Peretti15

Table des matières

Introduction générale.....	01
Chapitre1 : planification des ressources humaines	
Introduction	04
Section1 : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	
1.1. Définitions de la GPEC.....	04
1.2. Principaux concepts	06
1.2.1. L'intégration stratégique	06
1.2.2. L'anticipation	06
1.2.3. L'emploi-type.....	06
1.2.4. Les compétences	07
1.2.5. L'employabilité	07
1.3. LES objectifs De La GPEC	07
1.4. Les outils de la GPEC.....	08
1.4.1. Les outils d'observation de la démographie de l'entreprises	08
1.4.2 Les outils de simulation	09
1.4.3. Les outils de l'analyse de l'emploi	09
1.4.4. Les outils de suivi des ressources humaines.....	09
1.5. Le processus de la GPEC.....	10
1.5.1. L'anticipation des besoins en ressources humaines	10
1.5.2. L'identification du réservoir de ressources humaines	10
1.5.3. La gestion des écarts.....	10
Section2 : la gestion des carrières	
2.1. Définition de la gestion des carrières.....	12
2.2. Les objectifs de la gestion des carrières.....	12

2.3.L'importance de la gestion des carrières.....	13
2.4. Les structures et les outils de gestion des carrières.....	14
2.4.1. Le responsable de la gestion des carrières.....	14
2.4.2. La revue de personnel et les comités de carrière.....	14
2.4.3. L'entretien professionnel et le bilan de parcours professionnel.....	14
2.4.4. Le conseil en évolution professionnelle.....	15
2.4.5. Mobilité horizontale et mobilité verticale	15
Section 3 : la formation et la gestion des connaissances	
1. La formation.....	16
1.1. Les types de formation	17
1.1.1. Formation adaptation	17
1.1.2. Formation gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité	17
1.1.3. Formation outil intellectuel de base (culture générale)	18
1.1.4. Formation culture d'entreprises	18
1.1.5. Formation mobilisation sur un projet d'entreprise	18
1.2. Le plan de formation	19
1.3. Les objectifs de la formation.....	22
1.4. L'organisation et le suivi de la formation	23
2. Le management des connaissances	25
2.1. Enjeux de la gestion des connaissances pour l'entreprise.....	26
2.2. Les objectifs de la gestion des connaissances	27
2. 3. L'importance de la gestion des connaissances au sein d'une organisation	27
2.4. Les apports de la gestion des connaissances.....	28

Conclusion

Chapitre2 : la gestion de la relève

Introduction30

Section1 : généralités, définition

1.1. Historique de la gestion de la relève.....30

1.2. Définition de la gestion de la relève 32

Section 2 : enjeux et principes de la gestion de la relève33

2.1. Les enjeux.....33

2.2. Les principes 34

Section 3 : Importance de gestion de la relève pour la GRH.....35

3.1.L'importance de la gestion de la relève.....35

3.2.la gestion de la relève et les autres activités de GRH.....36

3.2.1 Les moyens utilisés pour effectuer un diagnostic36

3.2.2 Les activités de dotation et de gestion des carrières37

3.2.3 La gestion de la performance au travail.....38

3.2.4 Les activités de développement des compétences39

3.2.5 L'utilisation d'un SIRH.....40

3.2.6 L'évaluation de l'efficacité des activités liées à la planification de la relève ...40

Conclusion41

Chapitre3 : planification et gestion de la relève

Introduction42

Section1 : le plan de relève

1.1. Définition de la planification de relève42

1.2. Objectifs de plan de relève43

1.3. Les avantages de plan de relève43

1.4. Les inconvénients d'un plan de relève44

Section 2 : Processus de la planification de la relève.....	45
2.1. Les niveaux d'un programme de planification de relève.. ..	45
2.2. Les étapes de processus de planification de relève	46
Section 3 : l'importance de la gestion des connaissances à la gestion de relève.....	48
Conclusion.....	50
Conclusion général.....	51

Résumé :

La planification des ressources humaines est devenue indispensable voir obligatoire pour toute entreprise qui souhaite garder la meilleure performance, pouvoir faire face aux différents changements de l'environnement, et surtout faire évoluer et améliorer son capital humain qui constitue sa force motrice qui la mène vers l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

Pour cela, plusieurs outils et activités sont développées pour assurer la prévention et l'anticipation des ressources humaines. Parmi ces activités on retrouve la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui est une activité de base regroupant l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchique, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en ressources humaines qui répondent à la fois aux objectifs de l'entreprise et ceux des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long terme. La GPEC revêt une grande importance pour l'entreprise et ce parce qu'elle participe à maximiser l'utilisation des RH et assurer leur développement, réduire les coûts associés à la GRH en aidant les gestionnaires à prévoir les excédants et les manques de main d'œuvre, corriger les déséquilibres en RH avant qu'ils ne deviennent plus coûteux et difficiles à gérer et enfin préparer les compétences dont l'entreprise a besoin aujourd'hui mais également dans l'avenir.

Ainsi, on retrouve la gestion des carrières, la formation et la gestion des connaissances, qui sont des activités permettant le suivi dans le passé, le présent et le futur du développement des ressources humaines qui s'effectue par différents moyens.

Les entreprises sont confrontées à la nécessité accrue de prévoir pour maintenir et développer leur compétitivité. La clé de cette compétitivité est le capital humain. Pour le gérer et le motiver, l'entreprise met en œuvre des démarches prévisionnelles ;(plans de carrières, plans de formations ...). Dans ce cadre ces activités sont des facteurs fondamentaux de l'utilisation optimale des ressources humaines de l'entreprise pour assurer la rentabilité en développant la motivation professionnelle du personnel, assurer la pérennité en compensant des départs inévitables et en s'adaptant à l'évolution des âges du personnel, et enfin satisfaire les besoins des travailleurs en matière de promotion, de considération, de développement professionnel et de reconnaissance.

La gestion de la relève constitue une activité tout à fait adéquate pour répondre à plusieurs exigences. En effet, il s'agit d'une activité ayant deux buts : l'équilibre du marché interne du travail et le transfert des connaissances entre les générations, puisque ce transfert de connaissances permettra à l'entreprise de protéger son expertise accumulée au fil des années et préserver sa pérennité. Son objectif principal est de planifier les ressources humaines et trouver la meilleure structuration, c'est-à-dire mettre la bonne personne qui détient les bonnes compétences au bon poste d'emploi et sur tout au bon moment, pour assurer une meilleure performance. La gestion de la relève passe par plusieurs étapes qui permettent d'identifier les compétences et les postes clés de l'entreprise qui représentent une priorité pour les gestionnaires qui doivent élaborer des plans de relève à moyen et long terme afin d'éviter toute pénurie de main d'œuvre et interruption d'exécution des activités de l'entreprise qui vont la mettre dans des situations à des conséquences importantes