

Université Abderrahmane MIRA de Béjaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie du
travail et des ressources humaines

Thème

**L'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et
des compétences sur la motivation des salariés**
Cas pratique :
Entreprise DRGB de Bejaia

Réalisé par :

- ADRAR Hassiba
- MOUZAIA Meriem

encadré par :

MATI Ali

Année universitaire : 2016-2017

Remerciement

Nous remercions avant tout, le bon dieu tout puissant qui nous à aidé
pour la réalisation de ce modeste travail.

Notre sincère reconnaissance et gratitude vont à notre encadreur
Mr MATI ALI pour sa disponibilité à encadrer ce travail à travers
ses critiques, ses propositions d'amélioration, son aide
précieuse et ces conseils durant tout
notre cursus.

Nos tenons à remercier tout le personnel d'entreprise SONATRACH, plus
Particulièrement Mr BERKI, ainsi que les employés
dedifférents service à qui nous avons
adressé notre entretien.

Nous tenons à remercier d'avance les membres de jury d'avoir consacré
le temps qu'il faut pour lire et corriger ce mémoire.

Enfin, nous remercions tout ce qui ont contribué de loin ou de près à la
a la réalisation de se modeste travai

27

ADRAR Hassiba

et

MOUZAI A Meriem

DÉDICACE

Je dédie ce travail à :

A ma merveilleuse famille en particulier

Mes très chers parents pour tous leurs sacrifices et pour leur amour
tendresse, compréhension et encouragement pendant
cette durée de mes études.

A mes chers frères : MOUNIR mon bras droit dans cette vie qui ma toujours
soutenu, MEHDI, LOUNIS, AZZEDINE, que j'admire beaucoup
que dieu les protège.

A tout ma famille et mes amis

Ainsi à toute les personne qui mon encouragé et soutenu
dans les moments difficiles
de prêt ou de loin.

Meriem

DÉDICACE

Je tien à dédier ce modeste travail à mes chers parents
qui sont les plus chers personnes
pour moi.

A ma cher sœur Déhia, ainsi qu'a mes frère Karim et Abdelghani
et leur soutient et leur encouragement
que dieu vous protège.

A toutes mes cousines et mes cousins, à mes tantes et mes oncles
sansexception que dieu remplisse
Votre vie de bonheur.

A tous les personnes qui ont participé de prés ou de loin dans la
réalisation de se présent travail

Hassiba

La liste des abréviations

Abréviation	Signification
GRH	Gestion des ressources humaines
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
SONATRACH	Société National de Transport par Canalisation Des Hydrocarbures
DRGB	Direction Régionale de Bejaia
RHC	Ressource Humaine et communication

La liste des tableaux

N	Titre	page
01	Les caractéristiques de la population d'étude	59
02	La GPEC et son amélioration sur la relation entre les collègues	61
03	La GPEC résout les problèmes entre les nouveaux recrutés et les anciens	62
04	La stratégie de la gestion des conflits	64
05	Le rôle de la GPEC dans le développement de performance des salariés	65
06	La GPEC permet la stabilité dans l'emploi	67
07	Les caractéristiques du climat social dans l'entreprise	69
08	La GPEC prend en considération l'augmentation de salaire	71
09	Une meilleure pratique de la GPEC pour un double salaire les enquêtés acceptent de quitter SONATRACH	73
10	Le genre de prime l'entreprise accorde les salariés depuis l'application de la GPEC	75
11	Le degré de satisfaction par rapport à la démarche d'anticipation	77
12	La gestion des carrières bénéficie des promotions	78
13	Le point de vue sur la motivation matérielle au sein de l'entreprise SONATRACH	80

Table des matières

La liste des abréviations

La liste des tableaux

Introduction

Partie théorique

Chapitre I: le cadre méthodologique de la recherche

Préambule.....	06
1- Les raisons et les objectifs de la recherche.....	06
2-La problématique.....	07
3-Les hypothèses.....	09
4- La définition des concepts clés.....	10
5-La méthode et les techniques utilisée.....	12
6-La présentation de la population d'étude.....	15
7-Le déroulement de l'entretien.....	15
Conclusion.....	16

Chapitre II :la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Préambule.....	18
1- La définition du concept de la GPEC.....	18
2- Les caractéristiques de la GPEC.....	19
3- Les objectifs de la GPEC.....	19
4- Les acteurs de la GPEC.....	20
5- Les principaux concepts de la GPEC.....	21

6- La mise en oeuvre de la GPEC.....	23
7- Le processus de la GPEC.....	24
8- Les outils de la GPEC.....	25
9- Les étapes de la démarche de la GPEC.....	26
10- Les limites de la GPEC.....	27
11- Les enjeux de la GPEC.....	28
12- Les conditions de la réussite de la GPEC.....	29
Conclusion.....	30

Chapitre III : la motivation des salariés

Préambule.....	32
1- Définition de la motivation.....	32
2- Les caractéristiques de la motivation.....	32
3- Les étapes du processus de la motivation.....	33
4- Les types de la motivation (intrinsèque et extrinsèque).....	33
5- Les facteurs déterminants de la motivation extrinsèque et intrinsèque.....	34
6- Les différentes théories de la motivation.....	36
6.1- La théorie de besoin, mobile, valeur.....	36
6.1.1- La théorie de MASLOW.....	36
6.1.2- La théorie d'ALDERFER.....	37
6.1.3- La théorie bi factorielle de HERZBERG.....	38
6.2- Les théories du choix cognitifs.....	38
6.2.1- La théorie de VICTOR VROOM.....	39
6.2.2- La théorie de l'équité d'ADAMS.....	39

6.3- La théorie des objectifs de LOOCKE.....	40
6.4- Les théories de l'autodétermination.....	41
Conclusion.....	43

Chapitre VI : présentation de l'organisme d'accueil

Préambule.....	46
1- Connaissance sur l'organisme d'accueil.....	46
1.1- Historique de SONATRAC.....	
1.2- Présentation de SONATRAC.....	
2- L'organigramme de la DRGB.....	50
3- Les objectifs et les missions de la DRGB.....	54
4- Les tâches et les objectifs du département RHC.....	56
Conclusion.....	57

Chapitre VII : Analyse et interprétation des résultats

Préambule.....	59
1- Caractéristique de la population étudiée.....	59
2- Analyse des données de la première hypothèse.....	61
3- Discussion de la première hypothèse.....	70
4- Analyse des données de la deuxième hypothèse.....	71
5- Discussion de la deuxième hypothèse.....	81
Conclusion.....	82
Conclusion	84

La liste bibliographique

Les annexes

Introduction

Introduction:

L'entreprise est un environnement productif des différents besoins des individus, c'est pour cela que les grands dirigeants améliorent la productivité. C'est une unité économique qui repose sur une organisation préétablie de fonctionnement autour d'un moyen de production ou de distribution.

La gestion des ressources humaines s'inscrit aujourd'hui comme l'une des fonctions essentielles de l'entreprise. Elle conduit le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Aussi elle définit les stratégies et les moyens en ressources humaines. Les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien à fin de développer les compétences nécessaires pour atteindre un objectif de l'entreprise.

Cette gestion des ressources humaines comporte plusieurs volets, parmi eux nous pouvons citer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui permet à l'entreprise de réduire l'écart entre les besoins de l'organisation et les ressources humaines disponibles actuellement et celle nécessaire à moyen ou à long terme.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a de multiples exigences que se soit à des questions stratégiques de développement de l'entreprise ou à des questions scientifiques au domaine des ressources humaines comme l'évolution des métiers et le redéploiement des compétences au sein de l'entreprise.

Afin de mettre une vision sociologique et une analyse scientifique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notre étude consistera à étudier l'impact de cette démarche prospective sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia.

Notre travail se divise en deux parties : la partie théorique et la partie pratique. La partie théorique elle-même se divise en trois chapitres :

Dans le premier chapitre, nous présentons le processus de notre recherche, les raisons qui nous ont incitées à étudier notre thème, les objectifs que nous nous sommes fixés, la problématique, les hypothèses et la définition des concepts clés. Ainsi que la méthode et les techniques utilisées, l'échantillon et le déroulement de l'entretien.

Le deuxième chapitre constitue la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme outils stratégique de management. Nous présentons dans ce chapitre la définition et les caractéristiques de la GPEC, ses objectifs, ses acteurs et ses principaux concepts de base, son processus, sa mise en œuvre, ses outils ainsi que les étapes de démarche d'une GPEC, ses avantages, ses limites et ses enjeux.

Le troisième chapitre porte sur la motivation au travail, nous présentons dans ce chapitre la définition de la motivation, ses caractéristiques, ses étapes, ainsi que ses différentes théories à savoir les théories de besoin, les théories de choix cognitif, les théories de l'autodétermination et de l'intégration.

La partie pratique contient deux chapitres : le quatrième chapitre c'est la présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise SONATRACH, son historique, ses objectifs et ses missions.

Le cinquième chapitre nous présente une analyse et une interprétation des résultats obtenus quant à nos deux hypothèses, ainsi que les propositions et les améliorations souhaitées par les cadres interrogés.

Partie théorique

Chapitre I

Cadre méthodologique

Préambule :

Nous présenterons dans ce chapitre les raisons qui nous ont motivées à étudier ce thème de recherche et les objectifs, la problématique ainsi que les hypothèses de recherche sont les réponses présumées à la question principale à notre étude. Ces dernières seront ensuite expérimentées sur leur terrain à fin de les valider ou invalider grâce à l'utilisation d'une méthode et d'une technique qui vont nous permettre de recueillir les données nécessaires à notre étude de recherche, la population d'étude, le déroulement de l'entretien et enfin les obstacles de l'enquête.

1. Les raisons du choix du thème :

Le choix de notre sujet de recherche porté sur l'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise SONATRACH est motivé par les raisons suivantes :

- A travers nos différentes lectures, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a attiré notre curiosité, ce qui nous a ensuite incité à faire une étude sociologique sur le sujet et son impact sur la motivation des salariés.
- Montrer le rôle de la démarche GPEC dans le développement et l'épanouissement des employés et leurs compétences ainsi que son impact sur la motivation des salariés.
- Vu la grandeur de la GPEC dans la politique RH, car elle permet d'améliorer les connaissances des personnes évoluant dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

2. Les objectifs du choix du thème :

- démontrer l'apport que peut avoir la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences mise en place l'entreprise SONATRACH de Bejaia à l'égard des salariés.
- Développer nos connaissances en terme de gestion des ressources humaines et connaître les pratiques qui y sont associées.

- Découvrir les points de vue et les attentes des salariés quant à la démarche anticipative des emplois et des compétences existante au sein de leur entreprise.

3. La problématique :

Les organisations et les entreprises en générale en de plus en plus conscience de l'importance de la ressource humaines. En effet, le développement de la concurrence entres entreprises vas engendrer l'idée que l'homme est une ressources et que sont potentiel et sa motivation, son capital pour la compétitivité de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent a développer l'efficacité collectives des personnes qui travaillent pour l'entreprise, l'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la gestion des ressources humaines aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise¹.

La gestion des ressources humaines est notablement modifiée au cours de ces dernières années. Elle est devenue un élément essentiel dans la vie d'une entreprise. Ainsi, la GRH permet aux entreprises de réaliser une forte valeur ajoutée, de relever tout les défis, de s'adapter à son environnement et enfin de devenir agile et compétitive. Le besoin de compétitivité et la mondialisation ont conduit les acteurs économiques à prendre en considération l'importance du capital humain dans un contexte de concurrence accrue.

Dans cette situation, l'entreprise doit jouer son rôle d'accompagnement dans le changement, notamment par la mise en place d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dite (GPEC) est considérée comme un outil d'anticipation des besoins de l'entreprise quant aux emplois et aux compétences dans l'immédiat ou dans le futur.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est vaste sujet technique qui devient de plus en plus d'actualité et de plus en plus fondamentale tant pour la stratégie que

¹ CADIN-L, Guérin f et PIGEYRE f. **Gestion des ressources humaines**, édition dunod, 2007, P 58.

pour la satisfaction du personnel qui y parcourt dans l'entreprise et dans son employabilité, donc de sa sécurité dans un univers qui ne peut assurer la garantie de l'emploi¹.

Selon **Françoise Kerlan** : « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ces ressources humaines à ces propres besoins et si possible aux attentes des salariés. Concrètement : clairement reliée à la problématique de formation et de rémunérations des compétences, la GPEC donne aussi des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoirs faire chez les salariés, et les inciter à développer leur employabilité, à construire un projet professionnel »²

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise est devenue nécessaire, elle doit disposer d'outils permettant d'établir des liens entre l'évolution de l'organisation et celle des ressources humaines, afin de maintenir un bon niveau d'adéquation poste-emploi, ces outils concernent notamment l'impact des changements sur les indicateurs d'activité, les profils des postes, les compétences requises, les plans d'action permettant de réduire les écarts correspondants, maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, de mobilité, de nouveau recrutement dans le cadre d'un schéma directeur de l'emploi et des compétences.

Pour assurer un développement continu des compétences des salariés en vue d'une adaptation permanente à des situations de travail nouvelles, l'entreprise doit anticiper l'évolution de leurs emplois. Il faut voir concrètement comment les métiers et les qualifications se transforment à traduire ces transformations en cartes prévisionnelles des emplois et en référentiel des compétences.

Comme toute entreprise, confrontée à des contraintes et à l'incertitude de l'environnement, l'un des objectifs de la GPEC étant la recherche de l'adéquation entre l'aspect quantitatif et l'aspect qualitatif. Cette option nécessite des informations pertinentes sur les emplois et les salariés qui représentent le pôle de la compétitivité.

L'importance de la pratique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les entreprises, nous avons choisi de faire notre étude sur une grande

¹ -CITEAU Jean Pierre. **Gestion des ressources humaines**, 3^{ème} édition, Paris, 2000, P 37.

² -KERLAIN Françoise. **Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2007, P130.

entreprise appelé SONATRACH de Bejaia (DRGB). Elle spécialisée dans le transport de hydrocarbures par canalisation.

De ce fait, il devient intéressant de mettre l'accent sur la mise en œuvre de la GPEC dans les entreprises Algériennes. Ainsi, nous allons essayer de répondre à la question principale suivante :

➤ **Quel est l'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur la motivation des salariés ?**

Dans cette interrogation principale dérivent les questions secondaires suivantes :

- **Quel est l'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur le climat social ?**
- **Quel est l'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur la motivation matérielle?**

4. Les hypothèses :

La première opération concrétisation de la question de recherche consiste à y répondre habituellement sous la forme d'une hypothèse.

L'hypothèse est une réponse supposée à sa question de recherche. Elle peut se définir suivant trois caractéristiques : énoncé, prédiction et outil de vérification empirique. Donc il s'agit du passage des concepts abstraits aux concepts concrets¹.

De ce fait, par rapport aux questions préalablement posées lors de l'élaboration notre problématique nous proposons les deux hypothèses suivantes :

- **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a un impact sur le climat social.**
- **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a un impact sur la motivation matérielle.**

¹ ANGERS Maurice. **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Edition casbah université, Alger, 1997, p 120.

5. La définition des concepts clés

Dans le cadre de notre recherche, il est trivial d'avoir recours à une définition des concepts clés liées à nos études.

Le concept est un élément indispensable à toute recherche. C'est une façon de concevoir les caractères d'instinctifs et significatifs des phénomènes en science sociale. Il remplit plusieurs fonctions qui sont celle d'organiser, de guider, de désigner et de prévoir.¹

5.1. La gestion prévisionnelle :

Considérer comme l'établissement de comparaisons systématiques des réalisations à la prévision. Elle détermine les objectifs à long terme conformes à la politique générale, celle-ci définit également les stratégies financières et commerciales adaptée aux objectifs à long terme. Elle Fixe le budget de chaque responsable qui dans domaine décompose le programme à long terme.²

P. Jardillier propose une définition suivante : << la gestion prévisionnelle à pour objectif de prévoir les affectations du personnel en fonction des aspirations individuelles et des besoins de l'entreprise.³

C'est une démarche qui permet de prendre en compte l'évaluation prévisible de l'environnement sur les ressources humaines dans l'entreprise, et de réaliser la meilleure adéquation possible des ressources humaines aux besoins de l'entreprise dans un ou plusieurs domaines de préoccupation (recrutement, rémunération, formation...).

5.2. La gestion des emplois :

Démarche par laquelle l'organisation cherche l'adéquation qualitative et quantitative, à court à moyen et à long terme, entre ses besoins et ses ressources en personnel.⁴

Sur cette question **PERRETI Jean-Marie** souligne de bien gérer et d'anticiper l'évolution des emplois car ceci permettra d'assurer un développement continu des compétences des salariés et une adaptation permanente à des situations de travail nouvelles.⁵

¹ GRAWITZ Madeleine. **Méthode des sciences sociales**, 11^{ème} édition, Paris, 2001, p 384, p385.

² MARTINET Alain-Charles, SILEM Ahmed. **Lexique de gestion**, 6^{ème} édition, Paris, 2003, p 266.

³ CADIN Loïc, GUERRIN Francis, PIGEYRE Frédérique. **Gestion des ressources humaines**, 3^{ème} édition, Ed dunod, Paris, 2007, p 162.

⁴ MEIGNANT Alain. **Ressource humaines : déployer la stratégie**, édition liaisons, Paris, 2000, p 115.

⁵ PERRETI Jean-Marie. **Ressources humaines**, édition dunod, paris, mai 2006, p 68.

La gestion des emplois est un sous ensemble important de la gestion des ressources humaines de l'entreprise, elle a trait aux méthodes qui permettent à l'entreprise d'identifier les changements qui s'effectuent dans les emplois et à l'évaluation de ces derniers. Son objet est donc de rapprocher au mieux les besoins et les ressources en personnel.

5.3. La gestion des compétences :

Modèle de gestion mettant les compétences au cours des démarches visant à préparer et à assurer l'avenir de l'entreprise en repérant les compétences clés et en et en facilitant leur développement. Ce modèle repose sur une base de données rassemblant les informations sur les compétences des salariés. Il implique des référentiels de compétence.¹

C'est une méthode qui vise à optimiser la compétitivité d'une entreprise en recherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences et les ressources humaines disponible. Cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise à besoin et les compétences disponible dans le capital humain de l'entrepris ; savoir, savoir-faire et savoir être individuels et collectifs.

5.4. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences constitue pour la plus part des entreprises une politique de gestion des ressources humaines incontournable qui se fonde sur la définition et sur la gestion des compétences professionnelles des salariés. L'objectif recherché est la flexibilité des ressources humaines en fonction des besoins évolutifs.²

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil prépondérant utilisé en gestion des ressources humaines qui va servir à l'entreprise de détecter et d'identifier les compétences des employés et de mieux les gérer. Il permettra également de suivre l'évolution des carrières de chacun de ces salariés et de faciliter leur adaptation aux différentes restructurations.

5.5. Le climat social :

Le climat social d'une entreprise à une influence directe sur sa performance. Des salariés qui ne sont pas satisfaits tombent malade ou quitte l'entreprise. Ce qui ne montre pas d'implication ralentissent les autres, parfois ne permettent pas d'atteindre les objectifs dans le délai. Pert de temps et perte d'argent sont souvent associés a un climat social détériori. En

¹ PERRETI Jean-Marie. **Dictionnaire des ressource humaines**, 2^{ème} édition, paris, 2001, p 119.

² DEJOUX Cécile. **Les compétences au cœur de l'entreprise**, édition d'organisation, paris, 2011, p 87.

effet, les salariés peuvent être satisfaits par le biais de deux facteurs : le travail accompli et les résultats obtenus, ou bien l'ambiance régnant dans l'entreprise. Le sert en effet source de bien être pour un salarié.¹

LAWLER et COLL (1974) présentent le climat social « comme le vécu de l'environnement du travail et lui donne le statut méthodologique de variable intermédiaire en égard à sa position de résultat de la configuration organisationnelle et d'action directe sur le niveau de satisfaction et de performance de système.²

Le climat social désigne le degré de satisfaction des collaborateurs vis-à-vis de leur environnement de travail, son analyse permet d'expliquer les caractéristiques du lien entre les salariés de l'entreprise, d'anticiper les risques sociaux collectifs ou individuels et ainsi un meilleur pilotage stratégique.

5.6. La motivation matérielle :

La motivation matérielle permet de contrôler la réalité, l'exactitude, la pertinence, l'adéquation, et la suffisance des motifs de la décision.³

La motivation matérielle désigne l'ensemble des forces qui agissent sur une personne, ou en elle-même pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif. Elle représente la plus précieuse des énergies de l'entreprise car l'efficacité des salariés en dépend.

6. La méthode et les techniques utilisées :

Après avoir exprimé ce que nous cherchons à élucider sur le terrain. Nous abordons les éléments que nous avons choisi dans le processus de notre recherche. Pour cette raison, nous avons opté pour une méthode et une technique de recherche bien déterminée. Dans le même sens **GRAWITZ Madeleine** soutient qu'une technique et une méthode permettent de répondre à un « comment », ce qui permettra d'atteindre un but fixé qui se situe au niveau des faits ou des étapes pratiques.⁴

¹ SAHUT Jean Michel. **Les relations-employeur : quel partage des valeurs ?**, édition l'HARMATTAN, in Martory et Crozet, Paris, 2001, p 107.

² www.issr-journal.org/Links/php?journal=ijisr...pdf, consulter le 21/05/2017 à 11h30.

³ PHILIPPE Quertainmont. **Manuel de droit administratif**, édition Bruylant, Bruxelles, 2010, p 502.

⁴ GRAWITZ Madeleine. **Op cite**, p 352, p 353.

6.1. La méthode utilisée :

Une méthode peut être définie comme « un ensemble de règles relativement indépendantes des contenus et des faits particuliers étudiés, elle terrain par des procédures concrètes dans la préparation, l'organisation et la conduite d'une recherche ». ¹

Parmi les nombreuses méthodes utilisées dans les différentes recherches scientifiques, nous avons opté pour une approche qualitative qui nous permettra de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche. Selon **MAURICE Angers**, la méthode qualitative est « un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes, il vise d'abord à comprendre le phénomène de l'étude. Il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportement observés. On se base d'avantage sur l'étude de cas ou petit nombre d'individus ». ²

6.2. Les techniques utilisées :

6.2.1. La pré-enquête :

Dans le but de découvrir notre terrain, ainsi que de choisir les aspects qui vont être pris en considération dans notre recherche, nous avons réalisé une pré-enquête au sein de l'entreprise **SONATRACH** par la quel on à pu déterminer notre étude et familiariser et connaître mieux le terrain et les conditions générales du fonctionnement de l'organisme.

Cette technique à pour but de préciser notre problématique, valider notre question de départ et les hypothèses ainsi que la méthode et les techniques les plus adéquates à notre thème de recherche.

6.2.2. L'entretien :

Durant la réalisation de notre recherche, nous avons opté pour la technique de l'entretien. Cette dernière nous à permet de comprendre le phénomène étudié.

Elle est considérée comme « une technique d'enquête qui est née de la nécessité d'établir un rapport suffisamment égalitaire entre l'enquêteur et l'enquêté pour que ce dernier ne se sente pas, comme dans un interrogatoire, contraint de donner des informations ». ³

Nous avons opté pour la technique de l'entretien semi-directive afin d'avoir le maximum d'information sur les enquêtés. Selon **ANGERS Maurice**, les techniques de

¹ AKTOUF Omar. *Méthodologie des sciences sociale et approche qualitative des organisations*, Ed Québec, 1987, p 27.

² ANGERS Maurice. *Op cite*, p60.

³ BLANCHET Alain et GOTMAN Anne. *L'entretien (l'enquête et ses méthodes)*, 2^{ème} édition, Armand colin, paris, 2007, p7.

recherche sont les moyens qui permette d'aller recueillir des données dans la réalité, elles indiquent la façon d'accéder aux informations que l'objet est susceptible de fournir.¹

Dans le but de faire de discussions sur le thème et pour recueillir le maximum d'informations, cette technique est envisagée comme la plus adéquate pour notre recherche pour atteindre les objectifs fixés.

Les entretiens semi-directifs sont menés sur la base d'un guide d'entretien constituer de différents « thème-question » préalablement élaborés en fonction des hypothèses.²

6.2.3. L'observation :

Au cours de notre stage au niveau de l'entreprise SONATRACH de Bejaia, nous avons pu observer les salariés en situation de travail en leur posant des questions se rapportant à notre sujet de recherche, ainsi qu'à leurs activités. Cela nous a permis d'acquérir plusieurs connaissances dans le domaine des ressources humaines grâce à la disponibilité et l'aide précieuse certaines enquêtés, afin de nous orienter vers d'autres personnes pour rassembler de nouvelles informations et de répondre à nos besoins.

MAURICE Angers souligne que « l'observation en situation est une technique d'investigation qui sert à observer habituellement un groupe (un village ou une situation) de façon non directive, en vue de faire un prélèvement qualitatif pour comprendre des attitudes et des comportements »³.

Nous avons opté pour l'observation non participante, cette technique de recherche nous a permis d'effectuer des observations sur l'environnement de travail des salariés et leurs comportements, aussi de recueillir de différentes informations sur notre thème de recherche.

7. Présentation de la population d'étude :

7.1. La population mère :

On entend par population mère, l'ensemble à partir duquel est prélevé notre échantillon pour le recueil des informations de l'étude.

¹ ANGERS Maurice. *Op cite*, p 66.

² ALBARELLO L. *Apprendre à chercher : l'acteur social et la recherche scientifique*, 2^{ème} édition, de Boeck, Bruxelles, 2004, p 64.

³ ANGERS Maurice. *Op cite*, p 130.

Benoit Gauthier considéré la population mère « comme un élément constructif d'une population large et tout dépend alors de l'objet même de la recherche ». ¹

Notre population est composée d'un ensemble des cadres de SONATRACH de Bejaia.

7.2. Echantillon de l'enquête :

D'après Françoise Depalteau, l'échantillon « est un sous-ensemble d'élément d'une population données ». ²

Notre échantillon était composé de 10 cadres. Nous avons réalisé des entretiens auprès de ces personnes qui concernées par notre thématique et se sont ceux qui acceptent de répondre à nos questions.

Nous avons opté pour un échantillonnage non probabiliste par un tri orienté. « Le tri orienté est un procédé non probabiliste d'échantillonnages guidé par une certaine ressemblance avec la population visée ». ³

8. Le déroulement de l'entretien :

Notre travail pratique a pris une durée de 65 jours du 10/03/2017 à 15/04/2017. Lorsque nous avons récolté toutes les données nécessaires sur notre sujet de recherche, nous avons organisé un ensemble des questions. A fin d'y répondre nous avons eu recours à des entretiens avec une population bien ciblée.

Ces entretiens se sont déroulés dans un bon climat, nous avons d'abord commencé par nous présenter, après nous avons discutés sur notre thème en niveau de l'entreprise. Après les discussions que nous avons entamées, nous avons posé des questions de façon simple. Les interrogés ont été compréhensifs et répondaient à toutes les questions malgré leurs réticences sur certains. La durée de chaque entretien va de 20 minutes à 30 minutes.

¹ BENOIT Gauthier. **Recherche social de la problématique à la collecte des données**, édition presses de l'université du Québec, Canada, 2009, p 57.

² FRANCOISE Depalteau. **La démarche d'une recherche en science humaines**, édition la presse de l'université Laval, Canada, 2000, p 214.

³ ANGERS Maurice. **Op cite**, p 239.

Conclusion :

A travers ce chapitre nous avons mise en lumière l'aspect méthodologique de notre recherche, nous avons données une présentation claire du processus de l'enquête tout en posant notre problème de recherche et en précisant la technique, la méthode et la population visée au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia. Les entretiens effectués nous ont permet de récolter les données nécessaires sur le terrain pour pouvoir valider ou invalider nos hypothèses.

Chapitre II

**La gestion prévisionnelle des emplois
et des compétences**

Préambule :

Dans ce présent chapitre, seront définis des éléments et des postulats qui traduisent la vision des choses de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que des concepts permettant de cerner au mieux et de clarifier le phénomène à l'étude.

Afin de mettre en lumière les axes les plus importants de notre sujet de recherche, plusieurs éléments seront présentés notamment ces caractéristiques, ces objectifs, ces acteurs et ces principaux clés, la mise en œuvre, son processus, les outils et les étapes de démarche, les limites, les enjeux et les conditions de la réussite.

1. La définition du concept de la GPEC :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est avant tout issu d'une évolution de la fonction « ressources humaines » qu'on a substituée à « la gestion du personnel ». Au milieu des années 70 apparaît le concept de compétences, mais depuis, la priorité de la fonction réside dans l'adoption des compétences des salariés aux exigences d'un environnement en continuelle évolution. Les entreprises sont engagées par la suite dans l'élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La GPEC est 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 (effectif) que sur un plan qualitatif (compétences). Cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise.¹

La **GPEC** couvre :

La gestion prévisionnelle des effectifs : correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariée.

La gestion prévisionnelle des compétences : correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs.

¹ WEISS Dimitri. **Les ressources humaines**, 2^{ème} édition, Ed, d'organisation, paris, 1999, p395.

La gestion prévisionnelle des emplois : correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.

La gestion prévisionnelle des carrières : correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise .Elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines.¹

2. Les caractéristiques de la GPEC :

Les principales caractéristiques de la GPEC peuvent se résumer ainsi :

- La GPEC est un mode d'action d'approche global et préventif de la GPEC.
- La GPEC est un mode d'action Intégré à la stratégie d'ensemble de l'entreprise.
- La GPEC est un mode de gestion participatif des ressources humaines.²

3. Les objectifs de la GPEC :

La GPEC peut être utilisée par les entreprises dans différents objectifs.

Ses objectifs détermineront son mode d'entrée dans l'entreprise.

L'entreprise peut viser 5 objectifs dans l'utilisation de la GPEC :

-Elle peut souhaiter déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elle adopter ; pour cela, elle doit adopter une gestion prévisionnelle des flux de personnels de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité) par rapport à une structure d'emplois actuelle et prévisionnel.

-Elle peut souhaiter déterminer la politique d'emploi au niveau décentralisé ou local ; l'entreprise adopte alors une entrée de la GPEC par l'unité, c'est-à-dire une gestion prévisionnelle des flux de personne de l'unité ou de l'établissement selon le contexte local. Moins générale que la première entrée, celle-ci est spécifique à chaque unité de l'entreprise.

¹FRANCOIS Kerlain. **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, édition, d'organisation, paris, 2000, p14.

² CITEAU Jean pierre. **Op cite**, p 06.

-Elle peut souhaiter développer sa mobilité professionnelle ; elle adopte pour cela une gestion transversale « inter structure et inter environnement » de grands corps de métier et oriente les emplois selon les proximités de compétence. Il s'agit de constituer un répertoire de famille professionnelle et de mesurer les possibilités de flux d'une famille à l'autre par proximité des compétences. Ainsi une entreprise connaît un besoin croissant de technico commerciaux, mais un moindre besoin d'agent de production ; mesurer les mobilités professionnelles possibles permet d'éviter des licenciements.

-Elle peut vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité. Elle doit alors faire évaluer les compétences collectives et adopter des actions d'adaptation pour les métiers prioritaires, c'est -à-dire les emplois sur lesquels il existe des enjeux économiques et sociaux importants. Il s'agit de l'entrée par les métiers prioritaires.

-Elle peut enfin vouloir adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés. Elle s'occupe alors des compétences impactées par de fortes évolutions organisationnelles. Il s'agit de l'entrée par l'investissement. L'entreprise va mesurer les effets de changement organisationnel sur les emplois et compétences pour les adapter.

Ces différents objectifs et modes d'entrée ont une grande partie méthodologique en commun. Il s'agit avant tout de l'analyse des emplois et de compétences actuelle et de leurs évolutions futures.¹

4. Les acteurs de la GPEC :

De nombreux acteurs sont impliqués dans la GPEC :

4.1. La direction générale (DG) et la direction des ressources humaines (DRH) :

La mise en œuvre d'une GPEC relève de la responsabilité de l'employeur. La DG donne la direction à suivre en définissant la stratégie de l'entreprise, elle clarifie les enjeux et les communique dans l'entreprise, elle fournit les informations et prend les décisions. La DRH joue un rôle de conseil et met à la disposition des opérationnels les outils et méthode. Elle aura en charge la rédaction des référentiels métiers et compétences, l'analyse des écarts entre les emplois et les ressources, et la proposition d'action à fin de réduire l'écart de compétence.

¹ ARNOUX Florence. **LA GPEC** : définition, méthode et objectifs, Diplôme d'étude supérieure spécialiste (DESS) en psychologie de travail et des organisations, Université Bordeaux, France, publier sur le lien [dpecs.crefor-hn.fr / info doc /TO/Arc/.../6/EC/.../definition_cercleRH .doc](http://dpecs.crefor-hn.fr/info/doc/TO/Arc/.../6/EC/.../definition_cercleRH.doc). Consulté le 03/02/2017 à 11h00.

4.2. Les managers :

Ils vont être sollicités par la DRH lors de la description des métiers et des compétences associées. Il est primordial, afin que le projet soit bien accepté par l'ensemble des salariés que les managers y adhèrent ;

4.3. Les salariés :

Chaque salarié est appelé à participer à son développement professionnel et à son adaptation aux mutations de l'entreprise grâce aux outils de la GPEC ;

4.4. Les instances représentatives du personnel(IRP) :

La GPEC impose de dialoguer avec les partenaires sociaux pour parvenir à un accord sur les moyens à mettre en œuvre pour accompagner collectivement et individuellement le développement des compétences nécessaires à la pérennité de l'emploi et de l'entreprise. Lors de la mise en place d'une GPEC, ils doivent être informés de l'avancement du projet et des dispositifs mise en place.

4.5. Le comité de suivi GPEC :

Afin d'associer les représentants du personnel aux réflexions relatives à l'ensemble de la démarche GPEC, la création d'un comité de suivi GPEC peut être envisagée. Ce type de comité est généralement composé de représentant du personnel désignés par les organisations syndicales et de membre désignés par la direction.¹

5-Les principaux concepts de base liés à la gestion des emplois et des compétences :

L'avènement de la GPEC a induit le développement d'un certain nombre de concepts et a introduit une nouvelle vision dans la gestion des ressources humaines, nous citerons : l'intégration de la compétence stratégique, l'anticipation, l'emploi type, l'orientation professionnelle continue, la compétence et l'employabilité, tel qu'ils sont exposés par D.WEISS⁽²⁾

¹ GUILLOT-Soulez Chloé. *La gestion des ressources humaines*, 9^{ème} édition, 2017, p110.

²WEISS Dimitri. *Op cite*, p395.

5.1 .L'intégration stratégique de la compétence :

La GPEC est un composant de la stratégie, elle découle de la volonté de la direction générale de l'entreprise. Ceci étant dit, la GPEC n'est pas uniquement intégré aux décisions stratégiques mais elle est aussi requise aux autres niveaux de décision et entre ces niveaux eux-mêmes.

5.2 .L'anticipation :

Pensée comme une discipline nouvelle de la gestion, la GPEC est voulue comme un instrument d'aide à la décision.

En France la direction de l'emploi du conseil national du patronat de France proposa en 1992 le terme gestion anticipative des emplois et des compétences : anticiper l'avenir possible permet de prendre de l'avance, d'agir suffisamment à temps pour entamer un processus d'évolution.

5.3. L'emploi type :

Le concept de l'emploi type appelé parfois métier ou emploi a été élaboré par le centre d'étude et de recherche sur la qualification (CEREQ).

L'emploi type désigne un ensemble de situation de travail dont les caractéristiques sont suffisamment connues pour pouvoir être occupées par un même individu.

5.4. L'orientation professionnelle continue :

L'orientation professionnelle continue nécessite les promoteur de la GPEC ;en d'autre terme :des spécialistes qui prendront les taches liées à cette GPEC. En même temps cette orientation nécessite la diffusion de l'idée de l'autogestion des propres évolutions professionnelles auprès des salariés.¹

5.5. La 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 gérer à travers la GPEC.

¹ WEISS Dimitri. **Op cite**, p396.

Pour ce concept les promoteurs de la GPEC entendent réaliser une double connexion qui sera placée entre besoins (compétence requise) et ressources (compétences acquises) c'est par cette double connexion que s'exprime l'adéquation dans ses aspects qualitatifs.

C'est aussi la compétence qui prolonge les analyses globales et permet de passer de la gestion collective à la gestion individuelle.

La GRH se décline alors dans le langage des compétences c'est -à-dire de l'acquisition de compétence (recrutement) à leur cession (licenciement) en passant par leur développement (formation).

5.6. L'employabilité :

Se définit comme l'attractivité que présente un salarié sur le marché du travail, c'est -à-dire la possibilité de trouver un emploi à des conditions acceptable par les deux parties, elle est une coresponsabilité du salarié et de l'entrepris :

Par rapport au salarié, l'employabilité est liée à la valeur des compétences, à l'existence d'un projet professionnel, à la capacité de se situer sur le marché de l'emploi.

Par rapport à l'entreprise, de nombreux dispositifs contribuent à son développement : une gestion des compétences, des informations sur la stratégie de l'entreprise, un management impliqué.

6-La mise en œuvre de la GPEC :

« La mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut s'avérer, en effet, complexe pour une entreprise ne disposant pas de service ressources humaines structuré »¹

L'organisme doit engager des spécialités susceptibles de retenir la démarche dont les principales étapes en sont les suivantes :

-L'identification des problèmes

-Définition des objectifs

¹ SOUTENAIN J F, FARCET P. **Organisation et gestion de l'entrepris**, Ed Foucher, paris, 2006, p278.

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

-Suivi et évaluation : un suivi régulier doit être mis en place tout au long du processus.

Le conseiller externe qui réalise la GPEC doit fréquemment faire part de l'avancée des travaux au référent de l'entreprise. Cela permet d'impliquer pleinement l'entreprise et d'effectuer, éventuellement, des réajustements si besoin.

7-Le processus de la GPEC :

Depuis la loi du 18 janvier 2005, la loi de cohésion sociale, les entreprises de plus de 300 salariés ont l'obligation de mettre en place un accord de méthode GPEC. S'engage tous les trois ans à une négociation portant sur : ¹

- Les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise (CE) sur la stratégie de l'entreprise, ainsi que ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires ;
- La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur laquelle le CE est informé, ainsi que sur les mesures de formation, de validation des acquis d'expérience, de bilan de compétence que l'accompagnement de la professionnelle et géographique des salariés.

La GPEC n'est possible que si les étapes successives sont réalisées :

- L'analyse de l'existant : il s'agit de recenser les compétences présentes dans l'entreprise et de faire un état des lieux des politiques déjà mises en place ainsi que leur efficacité.
- L'analyse des écarts : elle consiste à observer les différences existantes entre les compétences déjà disponibles dans l'entreprise et celles manquantes ;
- Les propositions et suivi des politiques correctrices : l'audit réalisé doit permettre de mettre en lumière les difficultés rencontrées par l'organisation. À partir de ces observations, des corrections peuvent être opérées. Pour que ces solutions, soient

¹ LETHIELLEUX Laetitia. L'essentiel de la GRH, 5ème édition, Ed l'extenso, Paris, 2012, p 51.

véritablement efficaces, il est nécessaire de réaliser un suivi régulier des politiques mises en œuvre, notamment au moyen de tableaux de bord.

8 Les outils de la GPEC :

La GPEC s'appuie dans sa mise en œuvre sur un ensemble d'outils très divers à collecter les informations quantitatives et qualitatives qui rendent possible une réflexion prospective.¹

8.1. La formation :

La formation est un moyen de produire de la compétence. Elle peut être envisagée selon plusieurs niveaux :

- Une approche économique : il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles (ou intellectuelle) de l'entreprise d'acquies de nouvelle compétence ; elle attend un retour sur son investissement en terme d'accroissement de la productivité et de la compétitivité ;

- Une approche psychologique : la formation est partagée entre un projet individuel fondé sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement ;

- Une approche sociologique : la formation devient un outil de socialisation des individus (intégration des nouveaux salariés). Elle devient un vecteur du développement de la culture organisationnelle.

8.2. La transmission des savoirs :

Les entreprises sont, aujourd'hui confrontées au départ massif en retraite de seniors. Or, peut-on anticiper la transmission des savoirs au risque de voir se perdre des compétences et des réseaux informels tissés au fur et à mesure de leur carrière ? Il existe pourtant de nombreux outils favorisant la transmission des connaissances au sein de l'entreprise.

¹ LETHIELLEUX Laetitia. *Op cite*, p53.

8.3. L'évaluation :

L'évaluation est utile à plusieurs stades de la vie du salarié pour mesurer entre autres, le niveau des compétences acquises et celles restant à acquérir. Pour être utile et efficace, un certain nombre de principes doivent être respectés.¹

-Expliquer le « pourquoi de l'évaluation : est-ce qu'il s'agit d'une rémunération, formation, promotion, recrutement, ou pour favoriser la communication ?

L'objectif de l'évaluation doit être clair pour ne pas susciter des désillusions auprès du salarié évalué.

-L'objet de l'évaluation : est-ce que l'évaluation porte-t-elle sur les compétences ou sur les résultats d'une mission ?

Elle n'est pas arbitraire et limitée, mais circonscrite à un domaine défini au préalable et porté à la connaissance de la personne évaluée.

-L'identification de l'évalué et de l'évaluateur :

Pour mesurer une évaluation, il faut obligatoirement une personne à évaluer et un évaluateur.

Est-ce qu'un supérieur hiérarchique direct ? Eloigné ? Exerce-t-il une mission proche de celle de la personne évaluée ? Cette problématique est forte dans le cadre de la mise en place d'une évaluation à 360 degrés ou une personne se trouve évaluée par un panel de collaborateurs (supérieurs hiérarchiques comme personnes placées sous sa direction) voire de partenaires extérieurs.

9- Les étapes de la démarche de la GPEC :

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

¹LETHIELLEUX Laetitia. **Op cite**, p 54.

9.1. La démarche prospective :

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

9.2. La démarche stratégique :

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

9.3. La démarche transversale :

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

9.4. La démarche qualitative :

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

9.5. La démarche collective :

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

10- les limites de la GPEC :

Dès qu'il s'agit d'utiliser concrètement les outils mis en place, les entreprises rencontrent un certain nombre de problèmes, révélateurs des limites de la GPEC :

- Elle suppose que l'anticipation soit possible, formuler des hypothèses à peu près réalistes concernant le futur n'est pas au porté de toute l'organisation.

¹ LETHIELLEUX Laetitia. **Op cite**, p50.

- Il postuler également que l'entreprise soit en mesure de formuler une stratégie selon laquelle oriente les besoins futur en ressource humaine cohérent avec les objectifs fixés. Or la stratégie elle-même évolue.
- Il propose une démarche de modélisation qui se heurte souvent sur les terrains aux résistances des acteurs, la modélisation et par construction simplificatrice et amé de nombreuses démentions psychologiques et sociologique tels que de se déraciner de sa région d'origine.
- Grève face aux menaces de licenciement.
- Le marché de travail qui n'offre pas les ressources respirées.¹

11- Les enjeux de la GPEC :

On distingue principalement enjeux conduisant à la mise en place d'une GPEC

1- répondre aux exigences légales :

- Maintenir la cohésion de l'entrepris et favoriser un bon climat social.
- Bâtir une relation de confiance avec les partenaires sociaux (transparence).
- Anticiper et gère les situations de sureffectifs et de sous- effectifs.

2 - Gérer révolution des effectifs :

- Répondre à une situation de sureffectif ou de sous –effectifs.
- Rétablir l'équilibre de la pyramide des âges.
- Déterminer les besoins futurs en recrutement.
- Mettre en place des actions favorisant la transmission des savoirs (départs à la retraite).

3- Améliorer les performances de l'entreprise :

- Prévenir l'inadaptation d'une partie du personnel aux évolutions futures.
- Faire lace aux réductions d'effectifs sur le long terme.
- Développer la flexibilité de l'emploi.
- Mettre en place les actions nécessaires afin que le personnel soit en adéquation avec les nouvelles exigences/les nouveaux métiers.

¹ CADIN L, Guérin Fet PIGEYRE F. **Op cite**, p 70.

- Développer les compétences et employabilité.
- Mettre en place un management de qualité.
- Faire adhérer le personnel aux objectifs de l'entreprise.

-La gestion prévisionnelle des compétences : La GPEC anticipe ici les évolutions qualitatives du personnel, à l'échelon individuel, la gestion prévisionnelle de compétences permet de programmer des actions de développement des compétences ciblées, destinées à faire coïncider les compétences de certains employés avec des postes qui seront disponibles dans le futur (poste existant ou à créer)

- La gestion prévisionnelle des emplois : La GPEC anticipe les changements dans la structure et les contenus des métiers, par exemple pour préparer le lancement d'un nouveau service, la diversification des activités ou une nouvelle organisation interne.

La gestion prévisionnelle des carrières : La GPEC cherche à proposer des parcours d'évaluation professionnelle aux employés. Ainsi la GPEC intègre tous les processus RH : le recrutement, l'évaluation, la gestion des compétences, la gestion des carrières et dans une moindre mesure, la rémunération.¹

12. Les conditions de la réussite de la GPEC :

La réussite d'une démarche de la GPEC repose sur l'adéquation des règles et procédures aux objectifs visés :

- La démarche GPEC doit être conduite comme un véritable projet ;
- Les objectifs définis ;
- Planification des travaux ;
- Evaluation des travaux ;
- Evaluation des résultats.

Elle doit être pilotée par la direction :

- Comité de pilotage ;
- Validation des projets.

¹ REYNAUD Pascal. **Les enjeux de la GPEC**, Master en gestion et finance, communication, université bruxel, paris, année universitaire 2009, disponible sur le lien : WWW.developpement.Com/GPEC, consulté le 02/04/2017 à 16h30.

Elle doit être supportée par une demande de communication :

- Réunion d'information ;
- Implication des cadres ;

Elle doit se poursuivre au-delà de l'atteinte des objectifs initiaux :

- Dispositif de veille ;
- Adaptation et évaluation des outils.¹

Conclusion

La notion GPEC a été enrichie par les points traités dans ce chapitre, la GPEC est un outil important dans toute entreprise car, elle met en œuvre et contrôle des politiques et des pratiques dans le but de réduire les écarts entre les besoins et les ressources, tout en s'appuyant sur l'aspect quantitatif (effectif) et qualitatif (compétence). A cet effet, la notion de GPEC s'avère de plus en plus indispensable dans les entreprises, cela apparaît par leur intérêt.

¹ CITEAU Jean Pierre. **Op cite**, p 68.

Chapitre III

La motivation des salariés

Préambule :

Dans ce cadre théorique de travail on va présenter le sujet de la motivation des salariés, on commençant par la définition de la motivation, ces caractéristiques, ces étapes, ces types et ces facteurs, ainsi les différentes théories de la motivation à savoir les théories de besoin, les théories de choix cognitif, les théories de l'autodétermination et les théories intégrations.

1- Définition de la motivation :

En ce qui a trait à la définition générale de la motivation, nous proposons celle de **VALLERAND** et **THILL** qui tien compte de l'état actuel des connaissances et qui unifie les divers théories relatif à la motivation au travail, selon ces auteurs le concept de motivation représente le construit hypothétique utiliser afin de d'écrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance d'un comportement.¹

2- Les caractéristiques de la motivation :

-Le déclenchement :

Consiste dans le passage d'un état d'inactivité à un état d'activité en fonction de l'énergie générée par la motivation. Le déclenchement est donc inhérent à l'effort fourni par un individu dans la poursuite de ses objectifs.

-La direction :

Renvoie à des comportements adaptés ainsi qu'à la qualité et à la pertinence de ces derniers dans une perspective de satisfaction d'un besoin.

-L'intensité :

C'est lorsque l'individu se refaire à l'effort consacré, l'adoption d'un comportement désirer pour l'attente d'un objectif.

¹ SHIMAN L, DOLAN et autre. **Psychologie du travail et comportement organisationnel**, édition Gaétan Morin, paris, 1996, p 74.

-La persistance :

Elle est liée beaucoup plus à la prévention et à l'effort fourni par l'individu, lorsqu'il adapte un comportement ou lorsqu'il accomplit une tâche.¹

3- Les étapes du processus de motivation :

La motivation passe par quatre étapes qui sont :

- L'émergence d'un besoin, d'un désir ou d'une attente chez un individu.
- La croyance qu'une action donner peut réduire l'ampleur du besoin.
- L'établissement du but particulier à attendre.
- La modification des besoins de départ à la suite de résultat obtenus

4-les types de motivation :

On distingue la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque :

4-1-La motivation intrinsèque : est liée au moteur personnel de la personne, à ce qui la pousse de l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activité. Elle relève de l'individu de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement.²

Si on prend l'exemple d'un employé motivé intrinsèquement, on le trouve qu'il accomplit son travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il en retire, donc il effectue son travail volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense. Vellerand et ses collègues ont proposé l'existence de trois(03) formes de motivation intrinsèque.

-Motivation intrinsèque à la connaissance : exemple ; comme un employé qui fait son travail pour le plaisir d'apprendre de nouvelles technique.

-motivation intrinsèque à la connaissance : comme l'employé qui fait son travail pour le plaisir de se surpasser.

-motivation intrinsèque à la stimulation : comme l'employé qui fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes (comme le cascadeur avec les encouragements des spectateurs).

¹ SHIMAN L, DOLAN. **Op cite**, p 77.

² FREDIRIQUE Alexander-Bailly, DENIS Bourgeoise et autre. **Comportement humaine et management**, 2^{eme} édition, Pearson éducation, France, 2006, p 143.

4-2-La motivation extrinsèque : elle relève des incitations extérieures qui poussent l'individu à agir dans l'intention d'obtenir une conséquence ou un élément qui récompense, éviter de se sentir coupable ; voir une remarque de reconnaissance individuelle ou sociale. Lorsqu'un employé est extrinsèquement motivé, il ne fait pas l'activité pour ce qu'elle, mais plutôt pour en retirer quelque chose agréable ou pour éviter quelque chose de déplaisant par la suite.

On peut dire qu'il ya trois formes de motivation extrinsèque que l'on peut situer sur un continuum d'autodétermination ou de gestion de soi. Ces types de motivation extrinsèque sont de niveau d'autodétermination le plus faible au plus élevé :

-La régulation externe : est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée. Pour ce type une source de contrôle complètement extérieure à l'individu pousse celui-ci à agir, par exemple un employé motivé par régulation externe va à son travail parce qu'il tient un salaire.

-L'introjection : c'est le seconde niveau d'autodétermination et le deuxième type de la motivation extrinsèque. L'introjection consiste en une représentation interne des contingences externes qui ont agi sur un employé antérieurement. Plus précisément ce type de motivation fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose à lui-même ; par exemple, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentirait coupable de ne pas y aller.

-La régulation par identification : c'est la forme plus autonome ou autodéterminée de la motivation extrinsèque. Cette régulation est un processus par lequel les individus identifient et acceptent la valeur fondamentale d'un comportement. Ici le comportement est émis par le choix car le comportement en question est jugé important par l'individu, qui l'apprécie, même c'est l'activité n'est pas agréable en soi, donc les individus ressentent une grande volonté parce que le comportement est plus conforme à leur buts et identités personnels. Ainsi un employé qui est motivé de cette façon pourrait décider de suivre des cours du soir, dans cette situation, l'employé ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en retirer quelque chose de positif exemple (une promotion).¹

5-Les facteurs déterminants de la motivation intrinsèque et extrinsèque :

5-1-Les facteurs déterminants de la motivation intrinsèque : la motivation intrinsèque dépend de plusieurs facteurs

¹ BOISVERT Daniel. *L'autonomie des équipes intervention communautaire : modèle et pratique*, presse de l'université Québec, 2000, p 141.

- Les situations dans lesquels les salariés ont la possibilité de choisir les tâches et /ou leur conditions d'exécution, et dont ils connaissent les objectifs à long terme conditionnent la motivation intrinsèque.
- Le sentiment de compétence est issu du traitement des informations qui font connaître les effets de nos actions. Une action qui réussit, de bons résultats mais aussi des informations régulatrices augmentent le sentiment de compétence. Le sentiment de compétence joue un rôle central dans la motivation intrinsèque.

La conscience des buts organise l'activité du salarié dans quatre dimensions :

- L'attribution de l'attention à la tâche.
- La mobilisation de l'effort.
- L'accroissement de la persévérance.
- La définition des stratégies de travail.

De nombreux travaux expérimentaux montrent que des salariés on attribue des buts difficiles, pourvu qu'ils soient accessibles, présentent de meilleures performances que ceux à qui on demande de faire de leur mieux ou à qui on ne donne pas de but.

5-2-Les facteurs déterminants de la motivation extrinsèque : la motivation extrinsèque est un besoin de renforcement qui dépend de plusieurs facteurs.¹

Nous pouvons dire qu'un premier facteur de motivation c'est l'attitude du responsable hiérarchique envers ses salariés.

Souvent nous voyons dire que la motivation extrinsèque est vécue comme une contrainte alors que la motivation intrinsèque est totalement autodéterminée.

En effet, par exemple celui qui travaille en cours que sous la menace d'une sanction immédiate est faiblement autodéterminé, alors qu'un salarié qui travaille car il sait que ses efforts futures dépendent de ses bénéfices sera fortement motivé.

L'autre facteur de motivation extrinsèque le choix des activités et la façon dont celle-ci sont conduit.

¹ WWW. Cds-auwb/WWW.Cds-auwb.be/uploads/.../motivation pdf, 13 décembre 2004, consulter le 05/04/2017 à 11h 30.

Nous pouvons citer la motivation liée à l'outil informatique et aux TIC qui sont d'actualité. Les salariés se trouvent avec un outil dont tout le monde parle donc intéressant à leurs yeux et plus attractif qu'un simple manuel ce qui a donc pour effet les motiver :

L'installation d'un climat d'apprentissage favorable.

Grâce à l'attitude de confiance et de respect envers les salariés, particulièrement marqués lors de discussion, ceux-ci se sentent reconnus, considérés et valorisés.

Et enfin, l'adaptation du responsable hiérarchique qui n'est rivé au programme, ni à des objectifs préétablis et immuables en revanche toujours prêt à aider les salariés face à leur difficultés, transforme positivement la représentation que le salarié se fait du milieu du travail.¹

6- Les différentes théories de la motivation :

KANFER en 1990 regroupe des théories de motivation dans un paradigme se rapportant aux besoins, mobile et valeur d'un individu.

Ces théories se centrent sur l'individu à travers sa personnalité, sa disposition, ses traits de caractère stable et ses valeurs qui sont à l'origine de son comportement. Elles intéressent comme le nom l'indique on contenu de la motivation c'est-à-dire à l'ensemble des facteurs qui incitent l'individu à agir de telle façon.

Les théories les plus marquantes sont :

- la théorie de besoin de MASLOW.

-La théorie d'ALDERFER.

-La théorie bi factorielle de HERZBERG.

6-1- La théorie de besoin, mobile, valeur :

6-1-1- La théorie de MASLOW :

¹ WWW. Cds-auwb/WWW.cds-auwb.be/uploads/.../motivation pdf, 13 décembre 2004.

ABRAHAM MASLOW est un psychologue américain spécialiste du comportement, il à inventé le concept de hiérarchie des besoins pour définir les origines de la motivation. MASLOW à établi une liste des besoins humains qui sont :

- **Les besoins psychologiques** : qui englobent les nécessités d'ordre physique et psychologique tels : la nourriture, les vêtements...etc.
- **Les besoins de sécurité** : qui touche à la sécurité physique et psychologique comme la protection contre les dangers, la sécurité dans l'emploi...etc.
- **Les besoins sociaux** : qui sont liée à la recherche d'amitié, d'affection et d'appartenance à un groupe.
- **Les besoins d'estime** : qui se rapportent à l'estime de soit et à l'estime par les autres.
- **Les besoins d'actualisation** : concernant le désir de créer, de se dépasser et d'exploité au maximum ses possibilités.¹

6-1-2- La théorie d'ALDERFER :

ALDERFER reconnaît que les besoins sont étroitement associées à la motivation, il classe les besoins en trois ensembles composent respectivement des besoins d'existences, des besoins de sociabilité et les besoins de croissance.

- **Les besoins d'existence** :

Il s'agit des besoins primaires qui trouvent satisfaction par biais d'une part et de la nourriture de l'air et de l'eau d'autre part, de salaire des avantages sociaux et des conditions de travail. En somme, cette catégorie correspond aux besoins fondamentaux qui s'apparentent aux besoins psychologiques et de sécurité dans la pyramide de MASLOW.

- **Les besoins de sociabilité** :

Ces besoins sont satisfaits lorsque l'individu établit des relations interpersonnelles significatives, il regroupe les besoins sociaux, les besoins de sécurité interpersonnelle et les besoins d'affiliation qui pousse une personne à crée des liens avec son entourage et à recherché la reconnaissance et l'estime.

¹ SEKIOU Lakhdar. **Gestion des ressources humaines**, édition de Bookuniversité, canada, 1993, p327.

- Les besoins de croissance :

Ces besoins sont comblés lorsque l'individu parvient à créer ou à réaliser des objectifs significatifs tout en ayant le sentiment d'utiliser son plein potentiel, ces besoins s'apparentent aux besoins d'actualisation dans la pyramide de MASLOW.

ALDERFER soutient qu'un individu peut aussi bien régresser dans la hiérarchie des besoins, lorsqu'ils ne sont soumis à aucun ordre prédéterminé, ainsi une personne qui ne parvient à satisfaire ses besoins de croissance pourra canaliser ses énergies vers la satisfaction de ses besoins de sociabilité.¹

6-1-3- La théorie bi factorielle de HERZBERG :

Les travaux de HERZBERG portent essentiellement sur la question de la motivation au travail, son idée principale est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celle qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement. Il a élaboré ainsi une théorie dite des deux facteurs (les facteurs de satisfaction et les facteurs de l'insatisfaction au travail).

-Les facteurs de satisfaction :

Ils sont appréhendés comme de réels facteurs de motivation de l'homme au travail. Se sont des facteurs intrinsèques au travail qui sont exclusivement motivants pour HERZBERG : la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, son contenu, les responsabilités, les possibilités de promotion et de développement.

-Les facteurs d'insatisfaction au travail :

Ils sont envisagés comme des facteurs d'hygiène ou de mécontentement. Ils correspondent à des facteurs extrinsèques au travail : la politique de personnel, la politique de l'entreprise et son système de gestion, le système de supervision, les relations interpersonnelles entre salariés, les conditions de travail et le salaire.²

¹ SHIMAN L DOLAN et autre. **Op cite**, p 82,P 83.

² PLANE Jean-Michel. **Théorie des organisations**, 2^{ème} édition, Ed dunod, 2003, p 141, p 142.

6-2- les théories de choix cognitif :

KANFER réserve dans sa taxinomie une place essentielle au théorie des choix cognitifs qui ont dominé la recherche empirique depuis le début des années 1960 dans le domaine de la motivation au travail.

6-2-1- La théorie de VICTOR VROOM :

Selon la théorie des attentes de **VICTOR VROOM** la motivation pour un comportement se trouve liées à la probabilité que perçoit l'individu d'atteindre une conséquence positive de son point de vue. Les attentes traduisent la croyance que tel comportement aura telle conséquence ou telle récompense. La force motivationnelle d'un comportement est d'autant plus importante que :

-L'expectation est grande : l'individu croit pouvoir atteindre ce qu'il vise (attente sur la relation entre effort et succès).

-L'instrumentalité est forte : l'individu pense obtenir certain conséquence dues à sa réussite (attente sur la relation entre succès et résultat).

-La valence est grande : l'individu valorise plus ou moins les résultats de ses actes.

La formule que représente **VROOM** est la suivante : << Motivation = valence fois instrumentalité fois expectation >>. Ainsi, selon **VROOM** la nullité d'un des facteurs implique l'absence de motivation.¹

6-2-2- La théorie de l'équité d'ADAMS :

Cette théorie est développée par ADAMS (1963-1965), cette recherche affirme que les individus préfèrent en général une condition d'équité, c'est-à-dire avec le sentiment d'être traité d'une façon juste et impartiale par apport aux autres dans leur relation d'échange avec l'organisation.

La théorie de l'équité est fondée sur les rapports intrants-extrants en milieu de travail.

A- Les intrants :

Consiste essentiellement en ce que l'individu apporte à l'organisation par exemple : la compétence, l'engagement, la qualité et le rendement...etc.

¹ FAUDRIAT Michel. **Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement**, 2^{ème} édition, université, paris, 2007, p141, p 142.

B- Les extrants :

Sont tous ce que l'individu reçoit de l'organisation en échange de sa contribution par exemple : le salaire, la formation, la reconnaissance, les défis et la progression de sa carrière...etc.¹

6-3- La théorie des objectifs de LOCKE :

Au cours d'une série d'expérience **LOCKE** a démontré que le rendement et le comportement d'un individu sont influencés par les objectifs qu'il se fixe.

LOCKE fondait sa théorie sur deux principes seulement. En effet, il affirmait qu'un individu qui se fixe des objectifs arrive, premièrement, a un meilleur rendement et deuxièmes obtient des meilleurs résultats que ce a quoi il parviendrait sans objectif précise.

LOCKE a enrichie sa théorie en y ajoutant les notions de spésifie, de difficulté et d'acceptation des objectifs.

-La notion de spécificité :

Fait référence à la clarté et à la précision des objectifs. Selon la théorie de **LOCKE**, plus les objectifs sont clairs et précise, plus les chances qu'ils soient atteints sont grandes.

-La notion de difficulté :

Renvoie au fait que plus les objectifs sont élevés ou difficile à atteindre, plus le rendement est élevé.

-La notion d'acceptation :

Qu'il est primordial que l'individu souscrive aux objectifs fixé. En effet, seuls les objectifs acceptés et réaliste motiveront l'individu à fournir un rendement élevé. Le rejet des objectifs se traduira par une baisse de la motivation et l'individu n'atteindra pas un niveau de rendement élevé.

Les principales de base de la théorie des objectifs de **LOCKE** :

-Un individu qui se fixe ou adopte des objectifs à un rendement plus élevé qu'un individu qui ne poursuit aucun objectif.

¹ SHIMAN L, DOLAN et autre. **Op cite**, p 97, p 98.

- Un individu qui se fixe ou adopte des objectifs clairs et précises à un rendement plus élevé qu'un individu qui poursuit des objectifs mal définis.
- Un individu qui se fixe ou adopte des objectifs difficiles à atteindre à un rendement plus élevé qu'un individu qui poursuit des objectifs faciles à atteindre.
- Les objectifs difficiles que se fixe ou adopte un individu doivent être d'un niveau de difficulté réaliste à fin qu'il consente à fournir les efforts lui permettant de les atteindre.
- Les objectifs difficiles et réalistes conduiront à un rendement élevé à la condition qu'ils soient acceptés par l'individu.¹

6-4- Les théories de l'autodétermination :

Ces théories s'inscrivent parmi les approches interactionnistes de l'organisation où l'individu est non seulement un processeur d'informations, mais aussi un acteur qui a une influence sur le contexte avec lequel il interagit.

Elles fondent leurs analyses de l'individu à partir du concept de soi pour expliquer le phénomène de l'autorégulation. Préoccupation majeure dans le management contemporain des ressources humaines, l'autorégulation renvoie à la façon dont les individus contrôlent et dirigent leurs propres actions.

L'autorégulation apparaît dans les travaux sur la théorie du contrôle (GARVER et SCHEIR, 1981) comme une résultante de ce que les individus pensent, ressentent ou croient par rapport à eux-mêmes. Le soi serait ainsi à l'origine du mécanisme d'autorégulation et le principal régulateur des comportements. Deci et Ryan (1991) reprennent cette analyse dans la théorie de l'autodétermination.

Ils analysent les liens entre le soi, les sentiments d'autodétermination et de compétence pour prolonger leurs travaux sur la théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985). Le comportement autodéterminé de l'individu est suscité par des mobiles effectifs et cognitifs qui poussent à préserver à un état positif de soi qui se traduit par une protection de soi comme étant compétent et efficace.

¹ SHIMAN L, DOLAN et autre. *Op cite*, p 99, p 100.

L'hypothèse centrale des théories de l'autodétermination est de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoins de se sentir compétant et d'être à l'origine de ses propres comportements.

Elle s'appuie sur un cadre d'analyse où s'articulent trois théories : celle de l'évaluation cognitive, celle de l'orientation à la causalité et celle de l'intégration de soi (Deci et Ryan, 1985). La première ne propose que la motivation au travail soit suscitée par l'expression d'un besoin de compétence. Il serait le mobile qui conduirait l'individu à tenter de maîtriser son environnement (travail, emploi, organisation) en vue de développer ses sentiments de compétence et d'efficacité.

Lorsque l'individu développe ces deux sentiments, ceux-ci tendraient à se renforcer dans le processus de motivation pour être performant. La théorie de l'orientation à la causalité énonce que l'individu chercherait à contrôler son environnement par son propre comportement. La motivation serait également suscitée chez l'individu par la volonté d'être l'agent causal de son propre comportement, lorsqu'il cherche ses besoins.

La théorie de l'intégration de soi, enfin, postule que les différentes formes de contrôle de l'individu dans l'organisation ainsi que les contraintes externes concourent à son processus de socialisation, participent à l'évolution de sa personnalité.

Elle pose l'hypothèse que chaque individu changerait de comportement dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation, de sorte que des comportements initialement régulés par des facteurs de contrôle externe deviendraient autodéterminés au fil du temps.

L'articulation de ces trois théories amène **Deci** et **Ryan** à porter pour une vision protéiforme de la motivation en distinguant trois états qui peuvent être classés sur un continuum d'autodétermination. La motivation intrinsèque caractérise les individus motivés par des besoins de compétence et d'autodétermination.

La motivation extrinsèque caractérise les individus dont les comportements sont guidés par des mobiles de nature instrumentale, le travail devenant le moyen pour atteindre une fin (bien-être matériel).

Le sentiment d'autodétermination décroît alors selon que l'individu perd la maîtrise de la régulation de ses comportements. Enfin, la motivation caractérise les individus qui

effectuent un travail de façon mécanique. Un état d'aliénation se développe au détriment d'une recherche de satisfaction de besoin d'autodétermination.¹

Conclusion :

Nous pouvons dire que différents points jugés importants ont été mise en lumière pour décrire la motivation des salariés. Cette dernière est désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. La motivation n'est pas une caractéristique stable de l'individu, elle est le résultat d'une interaction entre individu et la situation. Cette motivation est modifiée à fur et à mesure des expériences de l'individu.

¹ ROUSSELLE Patrice. **La motivation au travail : concept et théorie**, ses notes du LIRH, univ.Toulouse 1, 2000, p 3.

Partie pratique

Chapitre IV

Présentation de l'organisme d'accueil

Préambule :

Dans ce chapitre, nous présenterons le fonctionnement de l'entreprise SONATRACH de Bejaia. Plusieurs éléments jugés importants seront définis. En effet, nous avons pu vérifier les données théoriques recueillies lors des différentes lectures et confronter nos hypothèses à notre terrain d'enquête. Il s'agira de présenter l'historique de ce dernier et ses différentes directions et activités.

La société nationale pour le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures plus connue sous son abréviation SONATRACH est une société nationale d'un grand point économique et international par son domaine d'activité industrie pétrolière et gazière.

1. Connaissances sur l'organisme d'accueil :**1.1. Historique de SONATRACH :¹**

La société pétrolière de gérance (SOPEG) a été fondée le 12 Mars 1957 par la compagnie Française de pétrole d'Algérie (CFBPA) et la société nationale de recherche et d'exploitation de pétrole en Algérie (SNAREPAL). Après l'indépendance, la SOPEG est devenue société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures.

1.2. Présentation de SONATRACH :

La **SONATRACH** est l'abréviation « société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures ». C'est une société Algérienne qui a été créée le 31/12/1963, par décret N°63/491. Ses activités principales sont : le transport et la commercialisation des hydrocarbures et à partir de 1966, son champ d'action s'étend et englobe la recherche et la transformation des hydrocarbures.

Ses activités se divisent comme suit :

Activité en amont :

Ses principales fonctions sont :

- Exploration
- Recherche des hydrocarbures
- forage

¹ www.SONATRACH-dz.com, consulté le 08/04/2017 à 17h.

Activité en aval :

Ses principales fonctions sont :

- Liquéfaction du gaz naturel
- Raffinage du pétrole
- Pétrochimies

Activité de commercialisation :

Elle s'occupe de la commercialisation des hydrocarbures tant au niveau national qu'international.

Activité de transport par canalisation :

L'activité transport est confiée à la branche « TRC », dont les missions essentielles sont :

- Exploitation des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires.
- Maintenances des installations et des canalisations.
- Etudes et développement.
- Le transport de pétrole et condensant des puits jusqu'aux terminaux « bacs, ports, pétrolier ».
- L'activité transport par canalisation contient sept régions qui sont :
 - Région transport Ouest « RTO » Oran
 - Région transport centre « RTC » Bejaia
 - Région transport Est « RTE » Skikda
 - Région transport Haoud El HAMRA « RTH » Haoud el Hamra (Hassimessaoud)
 - Région transport In AMENAS « RTI » In Amenas
 - Gazoduc Pedro Duran Farrell « GPDF » el aaricha (Tlemcen)
 - Gazoduc Enrico Mattei "GEM" Bir el Atter (Tébessa).¹

Parmi toutes ces régions, nous avons celle de Bejaia qui est une direction régionale et l'une des sept régions composantes l'activité de transport par canalisation. Comme nous le savons tous, la source principale des hydrocarbures est bien que la région de de Hassi Messaoud (RTH), et le cheminement de ces derniers vers Bejaia se bloque par des obstacles

¹ Document interne à l'entreprise.

qui provoque en conséquence le freinage de leurs circulation, Face à ces obstacles, ils ont mis des stations de pompage dans quelque régions qui sont :

- **Station N°1** : Djamaa (SPI bis)
- **Station N°2** : Biskra (SP 2)
- **Station N°3** : M'sila (SP3)
- **Station N°4** : Beni Mansour (SBM).

En plus de ces stations, elle gère une station de compression (SC3) « Moudjbara, Djefla », et trois terminaux d'arrivées :

- Le terminal de Bejaia (TA)
- Le terminal d'Alger (TRA)
- Le terminal gaz de Bordj Menail

1.3. Les missions de SONATRACH :¹

Les missions confiées à SONATRACH par l'état unique actionnaire sont les suivantes :

- Contribuer au développement national par la maximisation à valeur long terme des hydrocarbures en Algérie.
- Satisfaction des besoins actuels et future de l'Algérie en hydrocarbures et produits pétroliers.
- Contribuer au développement national notamment en lui procurant les devises étrangères nécessaire.

1.4. Présentation de la direction régionale de Bejaia (DRGB) :²

La direction régionale de Bejaia (DRGB) est l'une des sept régions composant l'activité de la branche transport par canalisation (TRC) avec les régions ARZEW, SKIKDA, HAOUD EL HAMRA, IN-AMINAS, et les directions GPDF et GEM vers l'Europe.

La DRGB est chargée de l'exploitation de deux oléoducs, d'un gazoduc et d'un port pétrolier :

¹www. SONATRACH-dz.com, consulter le 08/04/2017.

² Document interne à l'entreprise.

Oléoduc haoud EL Hamra vers Bejaia (OB1) :

Cet oléoduc est le premier pipe-line installé en Algérie en 1959 par la société pétrolière SOPEG (Société pétrolière de Gérance). Il est d'une longueur de 668 km et d'un diamètre de 24 pouces. Il possède une capacité de transport de 17 MTA de pétrole brut et de condensat vers le terminal marin de Bejaia de la raffinerie d'Alger.

Oléoduc Béni Mansour-Alger (OG1) :

Il est d'une longueur de 130 km et d'un diamètre de 16 pouces. Il est piqué sur l'oléoduc Haoud EL Hamra-Bejaia et alimente depuis 1970 la raffinerie d'Alger située à SIDI-ARCINE.

Gazoduc Hassi R'mel-Bordj Memaël (GG1) :

Il est d'une longueur de 43km et d'un diamètre de 42 pouces, il approvisionne en gaz naturel depuis 1981 toutes les villes et pôles industriels du centre du pays, sa capacité est de 7 milliards de M³ par an.

Le port pétrolier de Bejaia :

Il est composé de deux postes de changements de navires. Il permet à partir d'un parc de stockage le changement de navire jaugeant jusqu'à 80.000 tonnes un moyen d'une pompière comprenant 10 électropompes de 53.000 chevaux de puissance totale.

La **DRGB** gère également sous sa direction les stations suivantes :

- SP1 Bis : Station de pompage N°1 Bis Djemaa (El oued).
- SP2 : station de pompage N°2 à Bisskra.
- SP3 : station de pompage N°3 à M'sila.
- SBM : station de pompage à Béni Mensour.
- GG1 SC3 : station de compression SC3- Moudjbara (Djefla).
- GG1 BM : terminal de bordj-M'nael.
- GG1 Medjdel : base travaux Medjel (M'sila).
- Terminal Sidi-Arcine (Alger).
- Terminal arrivée et le port de Bejaia.

1.5. La situation géographique (DRGB) :

La **DRGB** est située au sud de la ville de Bejaia (arrière port) à l'entrée de la ville sur la zone industrielle et elle s'étend sur une superficie globale répartie comme suit :

-) Terminal « sud et nord »
 - Surface clôturée : 51635 M²
 - Surface couverte : 7832 M²
 - Surface occupée par les bacs : 43688 M²
 - Surface non clôturée : 2250 M²
 - Surface de stockage : 3800M²
-) Foyer
 - Surface clôturée : 1155 M²
-) Port pétrolier
 - Surface clôturée : 1984 M²

2-L'organigramme de la DRGB :¹

La direction régionale de Bejaia est ainsi organisée en :

2-1Assistant sureté interne :

Veille à la sécurité des ouvrages de la région contre les actions terroristes et actes malveillants, ainsi que la sécurité au niveau des points d'accès à la direction et stations.

2-2Chef de département HSE (hygiène, sécurité et environnement) :

Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain de la DRGB et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, intervention et hygiène de l'environnement.

Donc son rôle est la sécurité industrielle au niveau des sites.

2-3Département juridique :

Prend en charge les affaires de justice de la région et l'assurance de tout sont patrimoine, et chapeaute les opérations des appels d'offres.

¹ Document interne à l'entreprise.

Il intervient à chaque fois que les intérêts de la DRGB son mise en jeux, afin d'appliquer et respecter la loi (litige terrains de passage de l'oléoducs, travaux a coté des canalisations...)

2-4Le centre informatique :

Il développe des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport pour une meilleure gestion.

2.5 Sous-direction exploitation Oléoducs et Gazoducs :¹

Elle chapote deux départements, elle est chargée de l'utilisation et exploitation des installations de transport du pétrole gaz, elle comprend trois ouvrages :

- Un ouvrage de transport du pétrole brut et condensât HAOUD EL HAMRA et le port pétrolier (terminal) de Bejaia.
- Un ouvrage de transport de gaz entre Hassi R'mel et Bordj Menael.
- Un ouvrage sur la raffinerie d'Alger.

Se sous-direction se divise en deux départements :

2.5.1. Département d'exploitation Oléoducs (EXO) :

C'est le département qui gère l'oléoduc est donc le pétrole brut, le transport via des stations de pompage dans les meilleurs conditions de sécurité et d'exploitation.

Toutes les stations de pompage sont sous sa coupe (SP1BIS/SP2/SP3/SBM/TRA/TA)

2.5.2. Département d'exploitation de gaz (EXG) :

Il exploite le gazoduc, le terminal gaz ainsi qu'une station de compression, assure l'acheminement du gaz de Hassi R'mel vers le terminal GG1 BM (bordj menael), en optimisant les couts et les quantités. (GG1BM/GG1SC3)

2.6. Sous-direction technique :

Elle englobe six départements :

2.6.1. Le département Maintenance (MTN) : Ce département est pour missions essentielles :

¹ Document interne à l'entreprise.

- Elaborer le budget de maintenance de la région ;
- Maintenir les installations de la région en état de fonctionnement optimal pour la réalisation du plan de transport ;
- Veiller à la réalisation des contrôles technique réglementaires des APG, APE et APL en collaboration avec le département exploitation ;
- ✓ Participer à l'élaboration et à l'actualisation de procédures et exigences techniques en matière de maintenance des installations ;
- ✓ Assurer la gestion administrative de son personnel.

2.6.2. Le département Méthode :

Il a pour missions essentielles :

- Elaborer le plan de maintenance préventive annuel et pluri en collaboration avec les structures exploitation ;
- Assurer la gestion et la mise à jour des dossiers technique et historique des machines ;
- Mettre en place les procédures de contrôle qualité et réglementaire ;
- Analyser les rapports d'interventions de faire les recommandations pour réduire les risques d'incident et optimiser les moyens ;

2.6.3. Le département Entretien Lignes et Bacs de Stockage : Il est pour objectif :

- Etablir des programmes d'inspection, d'entretien et de réhabilitation des ouvrages ;
- Coordonner les travaux d'entretien de réhabilitation des ouvrages avec autorités, les instances locales et les structures concernées ;
- Participer à l'élaboration et à l'actualisation des procédures et des exigences techniques en matière de protection et réhabilitation des ouvrages ;
- Assurer l'entretien et la disponibilité des engins et des équipements d'intervention de la structure ;

2.6.4. Le département Approvisionnement et Transport : il est pour :

- Suivre l'exécution du programme d'approvisionnement en pièce de rechange et suivre l'évolution des stocks pour le réapprovisionnement ;

- Gérer les opérations de transfert inter magasins dans le cadre de cession ou d'échange entre les structures opérationnelles ;
- Initier les dossiers de réforme du matériel roulant et biens amortissable.

2.6.5. Le département Protection Cathodique : a pour missions essentielles :

- Etablir le programme d'inspection annuel et appliquer les procédures de suivi de la protection cathodique ;
- Réaliser les travaux de maintenance et de réparation des équipements de la protection cathodique (transformateur, redresseur, déversoirs, prises...) ;
- Assurer la protection des ouvrages aériens.

2.6.6. Le département Travaux Neufs : c'est objectifs sont :

- Définir le budget annuel de la structure en matière d'investissement et projets ;
- Assurer le suivi de la réalisation des projets de rénovation, réhabilitations, extension et acquisition de nouvelle installation ;
- Assurer la mise à jour des plans as-built de la région.

2.7. Sous-direction administration et finances :¹

Elle chapotes neuf départements.

2.7.1. Département Ressources Humaines :

La mission du département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évolution de leur carrière et de planifier les besoins à court et moyen terme tant en effectif qu'en besoin de formation, de perfectionnement et de recyclage.

2.7.2. Département Administratif et social :

Le département veille au respect des lois vigueur qui régissent les relations de travail, comme il gère le personnel de la DRGB.

2.7.3. Département Moyens Généraux :

Il représente le soutien logique de la région de l'entreprise de SONATRACH.(restauration, hébergement, prises en charge des missionnaires...)

¹ Document interne à l'entreprise

2.7.4. Département Finances :

Il veille au financement (tout sorte confondue) des projets de la région.

2.7.5. Département Budget et Contrôle de Gestion :

Veille à l'établissement des plans prévisionnels et les bilans des budgets.

2.7.6. Département finances :

Il veille au financement (tout sort confondue) des projets de la région.

2.7.7. Département des ressources humaines :

La mission du département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évolution de leurs carrière et de planifier les besoins à court et à moyen terme tant en effectif qu'en besoin de formation, de protectionnismes et recyclage.

2.8.8. Département administratif et social (ASL) :

Le département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, comme il gère le personnel de la DRGB.

2.9.9. Département moyens généraux :

Il représente le soutien logique de la région de l'entreprise de SONATRACH.

3. L'objectifs et missions de la DRGB :¹**3.1-L'objectif de la DRGB**

- La gestion et l'exploitation des ouvrages et canalisation de transport d'hydrocarbures.
- La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes de transport arrêtés en fonction des impératifs de la production et de commercialisation.
- La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrage et des canalisations, ainsi que l'exécution des révisions générales des machines tournantes et équipements y afférents

¹ Document interne à l'entreprise.

- Le conduit des études, la réalisation de la gestion de développement des ouvrages et de canalisations

3.2-La mission de la DRGB :¹

La direction régionale Bejaia est chargée du transport, du stockage et de la livraison des hydrocarbures liquide et gazeux. Les hydrocarbures transportés à travers les canalisations gérées par la DRGB sont :

- Le pétrole brut.
- La gaze naturelle.
- Le condensat

Structure du département des ressources humaines :

Tenant compte de l'importance des ressources humaines dans le management est dans la stratégie de l'entrepris, la DRGB dispose d'un département de ressources humaines dont la fonction est la recherche et l'acquisition du potentiel humaine, le préserver, le développer du point de vue qualitatif et quantitatifs. Ce département se compose des services :

Service sélection /formation

Dont le rôle principal est le recrutement et la mise en œuvre des plans de formation .Ce service se subdivise en deux section :

Service recrutement :

Ses principales taches sont :

- La sélection des candidats selon les besoins.
- La transmission des dossiers des candidats présélectionnés aux structures demandeuses qui valident cette présélection.
- Le suivi du processus de recrutement du début jusqu'à la dernière étape.
- Elaborer les plans de formation pour tous les agents de DRGB, afin d'améliorer le niveau académique et faire des recyclages pour certains agents

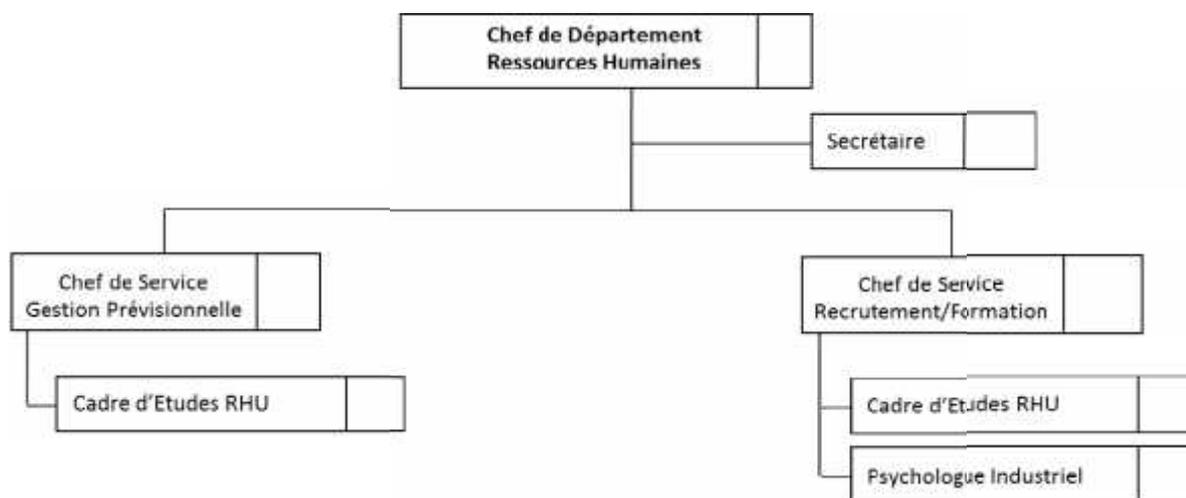
Service gestion prévisionnelle :

¹ Document interne à l'entreprise.

Son rôle primordial consiste à assurer et vérifier les mouvements des effectifs en qualité en nature et en carrière. Ces principales tâches sont :

- Lancer une campagne promotionnelle (chaque année la DRGB lance une campagne pour promotion). Appelé aussi campagne d'avancement ;
- Etablir le bilan d'emploi, qui est un ensemble de tableau à remplir et qui traite de tous les aspects sur le volet emploi ;
- Gérer des carrières, le suivi et la gestion des carrières de tout les agents de SONATRACH depuis le recrutement jusqu'à la retraite ;
- Elaborer un organigramme et veiller en bon déroulement de son application qui est une traduction schématique de tous les départements de SONATRACH ;
- Les rapports mensuels et trimestriels ;
- Traiter toutes les requêtes et demande de mutations.

Schéma N01 : Organigramme du département ressources humaines :¹



4. Les tâches et les objectifs du département RHC :

4.1. Les tâches :

Le département RHC assure plusieurs tâches pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Par ses tâches, on peut citer :

¹ Document interne à l'entreprise.

- Gérer l'organigramme,
- Etablit les rapports mensuel, trimestriels et bilans annuels de l'emploi,
- Fait le suivi de carrière du personnel de la région,
- Elaborer le plan de recrutement et celui de la formation,
- Recruter le personnel permanent et temporaire,
- Traiter les mouvements des agents (promotion, réorientation et mutation).

4.2. Les objectifs :¹

L'objectif du département est la protection et le recrutement du potentiel humain, sa préservation et son développement en vue de réaliser la meilleure performance possible. Ses objectifs sont les suivants :

- Recherche et sélectionner le potentiel humain
- Contribuer à l'optimisation de l'emploi
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel
- Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par les actions de formation (perfectionnement et spécialisation)
- Optimiser la gestion du centre de formation de l'entreprise

Conclusion :

Après la présentation de l'entreprise SONATRACH de Bejaia, nous avons mis en lumière les différentes missions utilisées par cette entreprise. Nous avons également pu présenter la mission de la DRGB, les tâches du département ressource humaine et communication et ses objectifs.

¹ Document interne à l'entreprise.

Chapitre IIV

Analyse et interprétation des résultats

Préambule :

Nous consacrons ce présent chapitre à l'analyse des données recueillies et des observations effectuées ainsi qu'à leur interprétation. Nous présenterons les résultats obtenus quant à notre première hypothèse : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son impact sur le climat social et ceux touchant à notre deuxième hypothèse soit, la GPEC et son impact sur la motivation matérielle. Nous mettrons en lumière l'avis des cadres interrogés.

Tableau N° 1 : les caractéristiques de la population d'étude :

code	sexe	Age	Niveau d'instruction	Situation matrimoniale	ancienneté
A 01	H	55 ans	Universitaire	Marié	28 ans
A 02	H	49 ans	Universitaire	Marié	20 ans
A 03	H	38 ans	Universitaire	Marié	7 ans
A 04	H	50 ans	Universitaire	Marié	25 ans
A 05	H	50 ans	Universitaire	Marié	20 ans
A 06	H	50 ans	Universitaire	Marié	20 ans
A 07	F	39 ans	Universitaire	Marié	10 ans
A 08	F	38 ans	Universitaire	Marié	8 ans
A 09	F	43 ans	Universitaire	Marié	12 ans
A 10	F	40 ans	Universitaire	Marié	10 ans

Source : enquête de terrain.

Après les données de ce tableau, nous remarquons que la plus part de nos enquêtés sont de la population masculine avec une fréquence de six, par rapport au sexe féminin avec une fréquence de quatre.

Nous pouvons également déduire aussi que les cadres de notre échantillon sont âgés entre (38ans-55ans). Cependant, nous constatons que la catégorie d'âge (50ans) est répétée trois fois, suivie par une autre catégorie d'âge (38ans) et qui est répétée deux fois.

Concernant le niveau d'instruction de nos enquêtés, sont tous des universitaires. Nous déduisant que l'entreprise SONATRACH de Bejaia accorde beaucoup d'importances au niveau d'instruction de ses salariés.

Ce tableau nous permet également de constater que tous les enquêtes de notre population d'étude sont mariés ce qui indique que sont tous stable dans leurs vie privée.

Ce tableau précédent montre également l'ancienneté des interrogés. La majorité d'entre eux ont une ancienneté qui varie entre (20ans et 28ans) dont un grand membre constitué de cinq cadres. Pour d'autre elle va de (10ans à 12ans) avec trois personnes et deux dont l'ancienneté va de 7ans à 8ans.

2. Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse :

Nous analysons dans cette partie l'impact de la GPEC sur le climat social au sein de l'entreprise SONATRACH. Nous allons présenter les résultats des différentes questions posées aux enquêtes à travers les tableaux suivants :

Tableau N°02 : la GPEC et son amélioration sur la relation entre les collègues :

Catégorie de réponse	Fréquence	Les propos tenus par les enquêtes
Relation positive	08	-« la GPEC améliore la relation entre les collègues d'une manière efficace ». -« il ya un échange d'information entre les collègues et ca induire des bonnes relations ».
Relation négative	03	-« il n'ya pas de la GPEC au sein de la DRGB ». -« elle a aucune relation avec mes collègues ».
Totale	10

Source : enquête de terrai

A partir de ce tableau qui désigne la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son amélioration sur la relation entre les collègues au sein de la direction régional de Bejaia, nous constatons que la plupart des employés au membre huit (08) confirment que la GPEC améliore la relation entre les collègues, l'un de nos enquêté (A 01,55ans) déclare : « *la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences si elle est bien gérer, automatiquement ca induit de bonne relation avec les collègues d'une manière efficace et fiable, elle est importante au sein de l'entreprise, chaque individu souhaite une amélioration dans sa vie professionnelle* ». Dans le même sens (A05, 50ans) affirme que « *depuis l'application de cette*

démarche, ma relation avec mes collègues elle est bonne, il ya un échange d'information entre nous, on pose des questions, on améliore la qualité de relation ».

(A 06, 50ans) ajoute « c'est une bonne relation, bon attente, ca introduira plus le respect et facilite plus le travail, donc pour moi c'est un impact positif ».

Comme nous trouvons que la GPEC à une relation négative entre les collègues au sein de la DRGB et cela peut se confirmer par apport aux propos tenus par certains enquêtés puisque (A 08, 38ans) affirme « Actuellement, on n'a pas de la GPEC au sein de l'entreprise SONATRACH, ma relation avec mes collègues est diffère d'une personne à une autre ».

Donc nous pouvons dire que la GPEC dans son rôle peut assurer le maintien et l'amélioration de ces salariés au sein de l'entreprise, elle permet de crier plusieurs sentiments de motivation chez les ouvriers, on se basant sur les formations et les bonnes relations qui leurs permet d'accomplir d'une bonne manière leurs travail et facilite l'adaptation.

Tableau N°03 : La GPEC résoudre les problèmes entre les nouveaux recrutés et les anciens :

Les catégories de réponse	Fréquence	Les propos tenus par les Enquêtés
A travers le biais de relève	06	-« se fait à travers le biais de relève, par le transfère des connaissances professionnelles ».
A travers la formation	04	-« se fait par la formation, il faut orienter les nouveaux recrutés sur une petite formation pour comprendre mieux le travail ».
Totale	10

Source : enquête de terrain

Les données du tableau précédent confirment que la GPEC résoudre les problèmes entre les nouveaux recrutés et les anciens à travers le biais de relève et cela s'exprime avec une fréquence de six (06), (A 03, 38ans) déclare: « *il ya une interaction entre les nouveaux recrutés et les anciens, cela se fait à travers le biais de relève, par le transfère des connaissances pour assurer la continuité du fonctionnement ainsi que la pérennité de l'entreprise et son développement* ».

(A 07, 39ans) affirme « *se fait a travers le biais de relève pour que les travailleurs apprendre le travail d'une manière efficace* ».

(A 02, 49ans) ajoute « *la GPEC résoudre les problèmes entre les nouveaux recrutés et les anciens par le biais de relève, parce que dans notre domaine il faut toujours se former, il ya toujours les nouveaux logiciels, des nouvelles versions, il faut être à la hauteur* ».

Pour ce qui ont répondu que la GPEC résoudre les problèmes entre les nouveaux recrutés et les anciens à travers la formation et dont le nombre de quatre, on peut justifier cette catégorie par les réponses des enquêtés suivantes : (A 09, 43ans) déclare « *elle se fait par la formation, il faut former les nouveaux recrutés pour apprendre le travail, pour moi l'ancien je le voie comme un entraineur, un enseignant, il doit faire sort ce qu'il profite déjà a cette expérience* ». (A 10, 40ans) à dit « *en générale, le nouveaux recrutés sont diplômés et formés. Mais, il faut que les essayes, nous l'orientant vers une petite formation avec une durée précise (deux moins) pour comprendre mieux le travail* ».

Dans le même ordre, **MEIGNANT Alain** soutien que la compétence peut être considéré comme un domaine clé pour le déploiement de la stratégie d'une entreprise, l'homme n'est pas compétent seul, il l'est parce que d'autre le reconnaissent comme tel, et s'ils le font parce que ses compétences leurs apporte quelque chose qu'ils attendent explicitement ou implicitement ».¹

Donc, nous déduisons que la GPEC dans l'entreprise d'une façon raisonnable et rationnelle permet de mettre les personnes qui faut dans les lieux qui faut c'est-a-dire de faire l'adéquation entre les compétences existantes dans l'entreprise et les exigences de recrutement dont l'entreprise adopte une méthode basée sur des critères objectifs.

¹ MAIGNANT Alain. **RH déployer la stratégie**, édition laisons, paris, 2000, p 103.

Tableau N°04 : la stratégie de la gestion des conflits :

Les catégories de réponse	fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
Les conflits n'existent pas au sein de cette entreprise	08	-« on gère les conflits par la négociation collective » -« la négociation collective répond aux attentes des salariés, il ya aucun conflit ».
Les conflits de génération	02	-« il ya des jeunes qui ont des conflits sauvant dans l'entreprise, sont des conflits de génération qui provoque des grands problèmes entre les salariés».
Totale	10

Source : enquête de terrain

Les informations de ce tableau confirment que la majorité de nos enquêtés avec une fréquence de huit (08) déclarent qu'il n'existe pas des conflits au sein de l'entreprise SONATRACH, car c'est la négociation collective qui gère ces conflits.

(A 09, 43ans) déclare « *on gère les conflits dans cette entreprise par la négociation collective* »

(A 02, 49ans) ajoute « *généralement les conflits viennent quand il ya des mauvaises confrontations entre les salariés* ». Dans le même sens (A 05, 50ans) « *la négociation collective répond aux attentes des salariés* ». Contrairement à ces propos, on trouve deux (02) personnes qui indiquent que les conflits au sein de la DRGB sont des conflits de génération, dans ce sens l'un d'entre eux (A 01, 55ans) déclare « *il existe des conflits de génération entre les salariés, c'est une divergence socioculturelle* ». Un autre (A 04, 50ans) nous dit « *il ya des jeunes qui ont des conflits sauvant dans l'entreprise, sont des conflits de génération qui provoque des grands problèmes entre les salariés* ».

A travers ces informations, on constate que les conflits au sein cette entreprise sont généralement gérés par la négociation collective. Dans le même sens, **Cadin.L, Guérin.F, et Pigeyre.F** affirment que la négociation collective est une forme de régulation élaborée pour gérer les conflits. Après avoir affirmé la permanence du conflit et donné un aperçu de la variété de ses formes comme des fluctuations de son intensité, nous montrerons qu'il est nécessaire de prendre en compte différents modèles de la négociation pour comprendre les comportements observables dans les organisations.¹

Tableau N°05 : le rôle de la GPEC dans le développement des performances des salariés :

Les catégories de Réponse	Fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
A travers le biais de Formation	08	-« la GPEC est un domaine très important dans le développement des performances, on doit suivre le levier des salariés par le biais de formation ». -« la formation représente un facteur pour la performance des salariés ».
A travers le biais de L'évaluation	02	-« elle se fait à base de l'évaluation de salarié ».
Totale	10

Source : enquête du terrain

A travers l'analyse de ce tableau, nous constatons que le rôle de la GPEC dans le développement de la performance des salariés est très important et que huit (08) employés affirment qu'à travers la formation nous pouvons développer la performance des salariés.

¹ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique. **Gestion des ressources humaines**, pratique et éléments de théorie, édition Dunod, paris, 1997, p 35

Dans ce contexte (A 01, 55ans) à dit « *la GPEC est un domaine très important dans le développement des ressources humaines, parce que c'est le levier du développement de l'entreprise, donc on doit suivie le levier des salariés et leurs gestion par le biais de formation parce que cette dernière représente un facteur de motivation et le salarié devient plus performant et plus rentable* ».

(A 03, 38ans) ajoute « *lorsqu'il ya une formation adéquate, suivie d'un plan bien planifie, le salarié devient plus performant* ».

Pour ceux qui ont répondu que le rôle de la GPEC dans le développement de performance des salariés se base à travers l'évaluation,(A 07, 39ans) déclare « *elle se fait à base de l'évaluation des salariés à savoir l'aspect de l'assiduité* ».Un autre (A 09, 43ans) dit : « *la GPEC doit exister dans l'entreprise pour repérer une bonne évaluation de ses effectifs* ».

Nous déduisons donc que l'entreprise de **SONATRACH** accorde beaucoup d'importances à la formation de ses employés, c'est un outil qui permet de conduire sa politique des ressources humaines et que la vie du salarié dans cette entreprise est jalonnée d'évaluation implicite et explicite tout au long de sa carrière.

On constate aussi que la performance à pour objectif essentiel d'évaluer la performance présente obtenus par le salarié à fin de le comparer soit à une norme établie, soit à la performance des autres salariés occupant un poste équivalent. Cette évaluation permet par la suite aux services des ressources humaines de déterminer les différents plans de formation des salariés plus efficacement des décisions administratives.¹

¹ PERETTI Jean-Marie. **Gestion des ressources humaines**, 2^{ème} édition Boeck, paris, 2004, p 305.

Tableau N°06 : la GPEC permet la stabilité dans l'emploi des salariés :

Les catégories de réponse	fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
Permet une stabilité	08	-« la GPEC permet une bonne stabilité dans mon emploi, car elle permet aux salariés d'évaluer leurs poste ». -« Oui, elle permet de prendre en charge les postes de travail ». -« si on prévoit pas le développement des compétences, il n'y aura pas de stabilité ».
Ne permet pas une stabilité	02	-« se n'est pas une gestion qui est bien appliqué au sein de l'entreprise, c'est mes patients qui me permettent d'être stable ». -« je m'intéresse pas à cette gestion car c'est le salaire qui me pousse a adapter dans ma carrière ».
Totale	10

Source : enquête de terrain

D'après les données recueillies auprès de notre échantillon et après l'analyse de l'ensemble de ces réponses, on constate que la majorité de nos enquêtés avec une fréquence de huit(08) déclarent que la GPEC permet une bonne stabilité dans leurs emplois, pour eux, le travail demande un temps d'adaptation et d'intégration dans le monde professionnel qui devient exigeant sur le rationnel des personnes qui permettra de travailler dans des bonnes conditions de travail.

(A 02, 49ans) déclare « *la GPEC permet une bonne stabilité dans mon emploi, car elle permet aux salariés d'évaluer leurs poste d'une manière efficace, moi jusqu'à présent je suis bien* ». Un autre déclare « *au niveau de SONATRACH, la GPEC permet une bonnes stabilité dans l'emploi des salariés, elle permet de prendre en charge les postes de travail* ». Par cette métaphore notre enquêté affirme que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet une stabilité agréable dans son emploi.

(A 06, 50ans) ajoute « *si on ne prévoit pas le développement des compétences, il n'y aura pas de stabilité que se soit pour les salariés ou pour l'entreprise* ».

(A 10, 40ans) déclare « *parmi les objectifs de la GPEC c'est le maintien en bonne situation c'est-a-dire d'assurer la stabilité de chaque salariés* » enfin « *je peux dire que cette gestion des emplois et des compétences permet de m'adapter au poste que j'occupe* ».

Par contre il ya deux personnes qui a répondu que la GPEC ne permet pas une bonne stabilité dans leurs emplois et cela peut se confirmer par apport à leurs réponses.

(A 08, 38ans) affirme « *Se n'est pas une gestion qui est bien appliqué au sein de notre entreprise. Personnellement, c'est mes patients initiales qui me permettent d'être stable* ».

Un autre (A 03, 38ans) ajoute « *personnellement, je m'intéresse pas à cette gestion, parce que c'est le salaire qui me pousse à adapter dans ma carrière et être stable* ».

A partir des ces résultats obtenus par nos enquêtés, on peut déduire que la GPEC est un facteur déterminant pour assurer la stabilité et la pérennité des salariés au sein de l'entreprise. Elle permet de mettre la bonne personne dans le bon poste et de suivre l'évolution des carrières de chacun de ces salariés aussi de faciliter leurs adaptations aux différentes restructurations.

Tableau N°07 : les caractéristiques du climat social dans l'entreprise :

Les catégories de réponse	fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
Bon	10	-« le climat social au sein de l'entreprise est un climat favorable en vue de rôle que joue la gestion des carrières et l'importance qui lui attribuer ».
mauvaise	00	
Totale	10

Source : enquête du terrain

A partir de ces information qui désigne les caractéristiques du climat social au sein de l'entreprise SONATRACH, nous constatons que tout les employés au membre dix (10) confirme que le climat social est bon, on confirme ça d'après leurs réponses.

(A 03, 38ans) déclare « *le climat social au sein de l'entreprise SONATRACH est un climat favorable en vue de rôle que joue la gestion des carrières et l'importance qui lui attribuer* ».

(A 01, 55ans) ajoute « *c'est un bon climat en vue de la gestion des ressources humaines qui permet de déceler les problèmes liés à ce climat, comprendre les raisons et proposer des solutions à fin de remédier et amélioré le climat sociale* ».

Dans le même sens (A 06, 50ans) dit « *pour le moment c'est tranquille, il est bon avec une attente entre les collègues, respect, aide* ».

Nous déduisons le climat social au sein de l'entreprise est bien, c'est un climat favorable qui permet d'entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont sentir bien, sereins, et en confiance avec l'ensemble des personnes constituent cette entreprise. Il permet aussi de mesurer d'une manière objective le ressenti, l'implication de l'engagement des salariés vis-à-vis à l'entreprise.

Discussion de la première hypothèse :

Notre recherche effectuée au sein de l'entreprise SONATRACH, qui port sur « l'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur la motivation des salariés », nous à permis de recueillir un certains nombres d'information auprès des employés qui confirment que la GPEC est bien connu dans cette entreprise.

Notre première hypothèse qui port sur : « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son impact sur la motivation des salariés », ont conduit aux résultats suivants :

La plus part de nos enquêtés confirment que la GPEC vise un rôle important dans le département des ressources humaines, elle permet d'assurer l'amélioration entre les salariés et l'adéquation entre les compétences existants dans l'entreprise et les exigences de recrutement, elle incite à donner plus de considération à ses salariés et à leurs carrière. Cela peut justifier par le tableau N02 et N03.

Le tableau N05 et N06 confirme que la GPEC joue un rôle important dans le développement des performances et de l'entreprise, elle permet d'assurer la stabilité et la pérennité des salariés au sein de l'entreprise.

Le tableau N07 confirme que le climat social au sein de l'entreprise SONATRACH est favorable pour tous les salariés, c'est un climat qui permet de favoriser la connaissance et l'échange entre les personnes de l'organisation, développer les relations professionnelles de qualité et ainsi susciter la motivation au sein de l'équipe de travail.

Donc, ce qu'on peut retenir, c'est que l'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur le climat social au sein de l'entreprise SONATRACH est un impact positif, ce qui **confirme** notre première hypothèse.

3. Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse :

Nous analysons dans cette partie, l'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur la motivation matérielle :

Tableau N°08 : la GPEC prend en considération l'augmentation de salaire

Les catégories de réponse	fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
Il ya une augmentation	09	-« oui, il ya une augmentation de salaire, on doit tenir compte les résultats obtenus par chaque salariés ». -« depuis l'application de cette politique, chaque 3ans il ya une augmentation soit collective pour tout les salariés ou individuelle par apport aux efforts fournis ».
Il ya pas une augmentation	01	« non pour l'instant je n'ai pas vue ca, c'est juste la satisfaction au travail ».
Totale	10

Source : enquête du terrain

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise **SONATRACH** prend en considération d'une augmentation de salaire. Ainsi, nous notons une fréquence dominante de neuf(09) personnes qui ont affirmé cette idée.

(A 03, 38ans) déclare « *oui, il ya une augmentation on doit tenir compte les résultats obtenus par chaque salariés, donc c'est de mettre en place le système de rémunération qui est*

basé sur le rôle et les contributions de chaque agents, et chaque un doit jouer son rôle dans l'entreprise pour apporter quelque chose à cette entreprise ».

(A 08, 38ans) affirme « *depuis l'application de cette politique, chaque 3ans il ya une augmentation que se soit une augmentation collective pour tout les salariés ou une augmentation individuelle par apport aux efforts fourni par cette personne ».*

(A 09, 43ans) ajoute « *bien sur, j'ai eu deux augmentations de salaire depuis mon recrutement, une collective et l'autre individuelle, cette gestion des emplois et des compétences me permet de bénéficier beaucoup de chose ».*

Pour ce qui ont dit que la GPEC ne prend pas en considération d'une augmentation de salaire, il ya juste une personne (A 10, 40ans) qui démontre cette idée « *non, pour l'instant je n'ai pas vue ca, c'est juste la satisfaction au travail qui me motive dans ma carrière ».*

Donc, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet de rémunérer les salariés au sein de l'entreprise et cela à fortement contribué à l'évolution professionnelle de ces salariés. Dans le même ordre d'idées, **PERETTI Jean-Marie** confirme que la rémunération est devenue une composante essentielle et reconnue de la stratégie des ressources humaines. Désormais, rémunérer en signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation et indispensable à la réussite de l'entreprise.¹

¹ PERETTI Jean-Marie. **Ressource humaines**, 8^{ème} édition, paris, 2004, p 257.

Tableau N°09 : une meilleure pratique de la GPEC pour un double salaire, les salariés acceptent de quitter SONATRACH :

Les catégories de réponse	Fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
Accepter de quitter	07	-« oui, je peut quitter SONATRACH parce que le salaire n'est pas suffisant et la GPEC au sein de cette entreprise elle n'est pas appliqué a cent pour cent ». -« oui je peux quitter parce que ca m'aidera à vivre mieux, à fournir plus d'efforts ».
refuse de quitter	03	-« non, je ne peux pas quitter SONATRACH, parce que la GPEC elle est bien appliqué au sein de l'entreprise et le salaire me se fait très bien, je suis satisfaite ». -« impossible de quitter l'entreprise parce que j'ai 25ans dans cette entreprise et je suis satisfait ».
Totale	10

Source : enquête du terrain

Les données de ce tableau montrent que la majorité des cadres de la direction régionale de Bejaia avec une fréquence de sept (07) personnes acceptent de quitter SONATRACH pour une meilleure pratique de la GPEC et pour un double salaire. Ca à été illustré par les réponses de nos enquêtés.

(A 06, 50ans) déclare « *oui, je peux quitter SONATRACH parce que la GPEC au sein de cette entreprise elle n'est pas vraiment appliqué à cent pour cent, et le salaire n'est pas*

suffisant, aussi je dois tenir compte le climat social et environnemental interne de l'entreprise ».

Un autre (A 07, 39ans) à dit « *oui, je quitte parce que ca m'aidera à vivre mieux, à fournir beaucoup d'effort et la GPEC joue un rôle très important dans la compétitivité de l'entreprise ».*

Dans le même ordre (A 02, 49ans) ajoute « *pour une meilleure pratique de la GPEC je peux quitter l'entreprise parce que l'homme non travail pas pour le salaire uniquement, mais aussi pour les bonnes pratiques et bonne conditions de travail ».*

Par contre pour ceux qui ont refusé de quitter SONATRACH malgré une meilleure pratique de la GPEC et un double salaire, nous avons une fréquence de trois (03) personnes qui expriment cette idée (A 01, 55ans) affirme « *non, je peut pas quitter l'entreprise parce que le salaire est suffisant et la GPEC elle est bien appliqué donc je suis satisfait ».*

Un autre (A 03, 38ans) déclare « *impossible de quitter SONATRACH, j'ai 25ans dans ma carrière, le salaire est suffisant et les conditions de travail aussi sont bonne ».*

Donc, nous pouvons conclure que s'il y'avait une bonne gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à la SONATRACH et un salaire suffisant, il n'aurait pas de fuite des cadres aux autres entreprise parce que un salarié qui est bien intégré va se sentir plus motivé dans son travail.

Tableau N°10 : le genre de prime l'entreprise accorde nos enquêtés depuis l'application de la GPEC :

Les catégories de Réponse	fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
Prime d'intéressement	08	-« l'entreprise nous accorde uniquement la prime d'intéressement, c'est une prime qui est calculé à base de 12 moins ». -« il ya une prime d'intéressement pour tout les salariés, elle est calculé sur la base des réalisations financières ».
Prime de rendement individuelle et collective	02	-« il ya des primes de rendement individuelle par apport aux efforts fournie par les travailleurs, il ya aussi les prime collective pour tout les salariés ».
Totale	10

Source : enquête du terrain

D'après le tableau ci-dessus, nous pouvons tirer différents primes dont lesquelles l'entreprise SONATRACH accorde à ces salariés. Nous avons noté huit (08) personnes qui ont déclaré que l'entreprise nous accorde une prime d'intéressement, cela peut confirmer par apport aux propos tenus par certains enquêtés.

(A 01, 55ans) disent « l'entreprise nous accorde la prime d'intéressement, c'est une prime qui est calculé à base de 12 moins pour tout les salariés ».

(A 03, 38ans) affirme « il ya une prime d'intéressement pour tout les salariés, elle est calculé sur la base des réalisations financières ».

(A 09, 43ans) ajoute « *j'ai une prime d'intéressement, elle est annuelle* ». Dans le même ordre, **GUILLOT-Soulez Chloé** soutient que la prime d'intéressement est un mécanisme facultatif dont l'objectif est d'inciter le personnel à participer aux progrès de l'entreprise. L'intéressement consiste à définir les objectifs de résultat et de performance dont la réussite déclenchera le versement de prime collective.¹

Mais contrairement à ces propos, on trouve deux (02) interview indiquant que l'entreprise SONATRACH leurs accords des primes de rendement collective et individuelle, (A 07, 39ans) déclare « *il ya des primes de rendement individuelle par apport aux efforts fournée par les salariés, il ya des prime de rendement collective pour tout les salariés* ». Dans se sens **PERETTI Jean-Marie** affirme que pour contrecarrer les efforts pervers d'une stimulation trop individuelle et les difficultés de mesure de la performance personnelle, les entreprises développe des primes collective au niveau de l'équipe, du service, de l'unité de travail, de l'établissement ou de l'entreprise.²

Donc, nous déduisons que pour susciter la motivation des salariés, l'entreprise accorde des primes d'intéressement qui permettre de récompenser financièrement les collaborateurs par apport aux résultats et aux performances obtenus.

¹CHLOE Guillot-Soulez. **La gestion des ressources humaines**, Ed Gualino, 2017, p 134.

² PERETTI Jean-Marie. **Gestion des ressources humaines**, 20^{ème} édition, paris, 2015, p 130.

Tableau N°11 : le degré de satisfaction par apport à la démarche d'anticipation :

Le degré de satisfaction	fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
Satisfait	07	-« la démarche elle n'est pas vraiment appliqué, mais on peut dire qu'elle est satisfaisante ». -« la GPEC nous à permet de bénéficier de beaucoup de chose, et de m'adapter plus facilement donc je suis satisfait ».
Non satisfait	03	-« je ne suis pas satisfait parce que ya pas de compétitivité, celui qui travail ou qui travail pas reçoit sa paye ». -« je ne suis pas satisfaite ni au coté matérielle, ni à l'application de cette démarche »
; Totale	10

Source : enquête de terrain

Les données de ce tableau montrent que la majorité de nos enquêtés sont satisfaits de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi on note une fréquence de sept (07) personnes qui affirment cette idée.

(A 04, 50ans) déclare « *la démarche elle n'est pas vraiment appliqué à cent pour cent, mais on peut dire qu'elle est suffisante* ».

En se sens (A 05, 50ans) ajoute « *cette gestion des emplois et des compétences nous permet de bénéficie beaucoup de chose et de m'adapter facilement, donc je suis très satisfait* ».

Mais pour ce qui ont répondu par non, avec une fréquence de trois (03), cela à été exprimé par (A 07, 39ans) qui affirme « *je ne suis pas satisfait parce que ya pas de compétitivité entre les salariés, celui qui travail ou qui travail pas reçoit sa paye* ».

(A 04, 50ans) ajoute « je ne suis pas satisfait ni ou coté matérielle, ni a l'application de démarche d'anticipation ».

On constate que la gestion des ressources humaines est une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une satisfaction efficace et durable entre les salariés et les emplois en terme d'effectif, de qualification, et de motivation. Elle à pour objectif d'optimisation continue des compétences.

Tableau N°12 : La gestion de la carrière bénéficie déjà des promotions :

Les catégories de Réponse	fréquence	Les propos tenus par les enquêtés
Ya des promotions	09	-« oui, la gestion des carrière est un outil pour récompenser tout les travailleurs ayant participés au résultats de l'entreprise dans le cadre de ces fonctions ».
Ya pas des promotions	01	« non, pour le moment j'ai pas vue ca »
Totale	10

Source : enquête de terrain

D'après les résultats que nous avons recueilles par nos enquêtés, on constate que la plus part de nos interrogés avec une fréquence de neuf (09) déclarent que la gestion des carrière leurs bénéficiés déjà des promotions, on confirme ça d'après les réponses suivantes :

(A 01, 55ans) déclare « oui, j'ai déjà cinq promotions, je peux dire que la gestion des carrières est un outil pour récompenser les travailleurs ayant participé aux résultats de l'entreprise dans le cadre des ces fonctions, c'est-à-dire on doit voir quels sont les résultats attendre par les agents en fonction de son plan de charge et les résultats obtenus, on doit rétribuer une promotion de l'exercice de ces fonctions ».

(A 02, 49ans) disent « *depuis 2000 que je suis entré à SONATRACH, et la formation que j'ai fait, j'ai eu quatre promotions* ».

(A 06, 50ans) déclare « *pour avoir une promotion, il faut qu'il ya 3ans, moi jusqu'à présent j'ai trois promotions* ». Dans le même ordre **Jean-Marie Peretti** soutien que la politique de promotion active de l'entreprise privilégie l'obtention d'une qualification par le personnel non qualifié, et l'accession de la maîtrise vers l'encadrement. En trois ans, 54 promotions déployés et d'ouvrier non qualifier dans la catégorie supérieure sont possible, 10 promotions du personnel qualifier vers la maîtrise et 08 promotions de TAM vers l'encadrement sont également escomptées.¹

Pour ceux qui ont répondu par non, il ya juste une personne (A 05, 50ans) qui déclare « *pour le moment je n'ai pas vue ça, j'ai aucune promotion depuis que je suis la* ».

Donc, on conclut que la gestion des carrières joue un rôle très important au sein de l'entreprise, elle permet aux salariés d'acquérir des parts dans l'entreprise, cela va ainsi encourager la motivation des collaborateurs et produit un cercle vertueux pour l'entreprise et atteindre à un niveau de performance notable.

¹ PERETTI Jean-Marie. **Gestion des ressources humaines**, 20^{ème} édition, paris, Mars 2015, p 60.

Tableau N°13 : les points de vue sur la motivation matérielle au sein de l'entreprise :

Point de vue	Fréquence	Les Propos tenus par les enquêtés
Positif	08	-« en l'absence de la motivation immatérielle, qui est de plus en plus disparais de la majorité des entreprise, la motivation matérielle reste le seul facteur qui manipule les efforts des travailleurs ».
Négatif	02	-« il ya pas de la motivation matérielle au sein de l'entreprise puisque tout ce qui ont arraché comme droit ont été spolié par non dirigeant »
Totale	10

Source : enquête du terrain

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la motivation matérielle au sein de l'entreprise SONATRACH joue un rôle important dans le développement des compétences, elle est positive ce qui est confirmé par la réponse de huit (08) employés. Pour eux, c'est un facteur qui détermine la survie et la pérennité de l'entreprise.

(A 03, 38ans) déclare « à l'absence de la motivation immatérielle qui est de plus en plus disparais dans la plus part des entreprises, la motivation matérielle reste le seul facteur qui peut manipuler les efforts des travailleurs »

(A 07, 39ans) à dit « tout dépend la satisfaction et les attentes des jeunes, pour moi c'est suffisante, je suis la deuxième catégorie, j'ai une voiture, une maison, donc elle est bonne ».

Contrairement à ce qui ont répondu positivement, deux employés ont affirme que la motivation matérielle au sein de l'entreprise SONATRACH à un rôle négative. Pour eux

l'entreprise riche comme SONATRACH normalement tout les salariés sont satisfait de leurs besoins. Nous trouvons (A 01, 55ans) qui a répondu « *tout les acquis arracher par les travailleurs ont été spolié par nos dirigeants, il ya pas de motivation matérielle puisque tout ce qui est arracher comme droit ont été spolié* ».

(A 08, 38ans) ajoute « *la motivation matérielle est insuffisante pour une entreprise riche comme SONATRACH, déjà pour donner une promotion ou une échelle à la catégorie, il faut trois ans, pour moi c'est très long* ».

Donc, on déduit d'après les réponses de nos enquêtés que l'entreprise permet à ces salariés une satisfaction de leurs besoins d'une manière efficace, elle permet aussi l'équité en terme de promotion qui permet de crier un levier de performance pour l'entreprise.

Discussion de la deuxième hypothèse :

Après avoir confirmé la première hypothèse, on expose notre deuxième hypothèse correspondant « l'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur la motivation matérielle ».

Après l'analyse et interprétation des résultats de cette dernière, on peut confirmer que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise SONATRACH a un impact positif sur la motivation matérielle.

Le tableau N11 et N12 confirme parfaitement notre deuxième hypothèse, le tableau N11 traite la question sur la satisfaction des employés par rapport à la démarche d'anticipation, tous les enquêtés confirment qu'ils sont satisfaits dans leurs emplois car la GPEC répond à leurs exigences d'une manière efficace.

En effet, d'après les informations recueillies, la gestion des carrières permet l'accès à de nombreuses promotions et cela fortement contribué à l'évaluation professionnelle des salariés. Cela peut justifier par le tableau N12.

Le tableau N13 confirme que la motivation matérielle au sein de cette entreprise est un facteur qui détermine les efforts des travailleurs car la GPEC permet l'équité en terme de promotion, de sensibiliser plus le personnel, ainsi que de rémunérer selon l'effort.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences revêt une importance croissante pour l'adaptation des salariées, elle permet à ses derniers une satisfaction majeure dans leurs emplois.

A partir de là, nous pouvons **confirmer** notre deuxième hypothèse.

Conclusion :

Nous avons pu retracer dans ce chapitre les déclarations de nos enquêtés qui nous ont permis d'obtenir des réponses à notre problématique et à nos hypothèses. En effet, comme nous l'avons constaté l'entreprise SONATRACH de Bejaia a mis en place un plan de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui l'incite à donner plus de considération à ces salariés, elle a un impact positif sur la motivation des salariés ce qui permet de créer un levier de performance pour l'entreprise.

Conclusion

Conclusion :

Nous avons essayé tout au long de notre recherche de faire une analyse sociologique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son impact sur la motivation des salariés au sein d'une entreprise Algérienne qui est SONATRACH.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est devenue une des préoccupations centrales de la gestion des ressources humaines. La DRGB à recours à une GPEC ce qui lui permet de connaître ces besoins en terme de recrutement, de promotion, de formation...etc. cette stratégie aide également à bien déterminer le profil de chaque poste et de répondre aux besoins exprimés par ces clients.

D'après notre recherche menée au sein de l'entreprise **SONATRACH**, nous pouvons conclure que toute la population sur la quelle nous nous sommes basé pour avoir les réponses à nos questions sont conscients de l'importance et l'impact que joue la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur la motivation des salariés et sur le développement de l'entreprise. Néanmoins, l'application de cette démarche est considéré comme un processus qui permet aux nombreux des salariés de se reconnaître et de construire des nouvelles relations, ainsi l'intégration et l'adaptation de l'individu dans son milieu professionnel. Même pendant l'enquête on a pu découvrir que les employés sont dans son grand nombre satisfaits dans leur travail.

En effet, la motivation des salariés doit être placée au cœur de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour créer un levier de performance pour les entreprises car il est plus que nécessaire d'avoir des employés motivés, satisfaits et productifs pour assurer un avantage concurrentiel durable à cette entreprise.

Donc, nous pouvons dire que c'est par une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences efficace et efficiente que les salariés au sein de l'entreprise peuvent conduire notamment à une satisfaction et un sentiment d'être bien ainsi de bonne motivation.

La bibliographie

La liste bibliographique

Les dictionnaires :

1). PERRETI Jean-Marie. **Dictionnaire des ressources humaines**, 2eme édition, Paris, 2001.

Les ouvrages méthodologiques :

1. AKTOUF Omar. **Méthodologie des sciences sociale et approche qualitative des organisations**, édition Québec, 1987.

2. ALBARELLO L. **Apprendre à chercher : l'acteur social et recherche scientifique**, 2eme édition, de Boeck, Bruxelles, 2004.

3. BENOIT Gauthier. **Recherche social de la problématique à la collecte des données**, édition presse de l'université du Québec, Canada, 2009.

4. BLANCHET Alain et GOTMAN Anne. **L'entretien (l'enquête et ses méthodes)**, 2^{eme} édition, Armand colin, Paris, 2007.

5. FRANCOISE Depalteau. **La démarche d'une recherche en science humaines**, édition les presses de l'université Laval, Canada, 2000.

6. GRAWITZ Madeleine. **Méthode des sciences social**, 11^{eme} édition, Paris, 2001.

7. ANGERS Maurice. **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, édition casbah, université Alger, 1997.

Les ouvrages théoriques :

1. BOISVERT Daniel. **L'autonomie des équipes intervention communautaire : modèle et pratique**, presse de l'université Québec.

2. CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique. **Gestion des ressources humaines : pratique et élément de théorie**, édition dunod, Paris, 1997.

3. CADIN L, GUERIN F, PIGEYRE F. **Gestion des ressources humaines**, édition dunod, 2007.
4. CITEAU Jean Pierre. **Gestion des ressources humaines**, 3eme édition, Paris, 2000.
5. DEJOUX Cécile. **Les compétences au cœur de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris 2011.
6. FOUURIAT Michel. **Sociologie des organisation :la pratique du raisonnement**, 2^{eme} édition, Paris, 2007.
7. FREDERIQUE Alexandre-Bailly, DENIS Bourgeoise et autre. **Comportement humaine et management**, 2eme édition, Pearson éducation, France, 2006.
8. GUILLOT-Soulez Chloé. **La gestion des ressources humaines**, 9eme édition, Ed Gualino, 2017.
9. KARLAIN Françoise. **Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, , Ed d'organisation, Paris, 2000.
10. KARLAIN Françoise. **Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, 3^{eme} édition, Ed d'organisation, Paris, 2007.
11. LAETITIA Lethieuleux. **L'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 5^{eme} édition, Ed lextenso, Paris, 2012.
12. MARTINET Alain-Charles, SILEM Ahmed. **Lexique de gestion**, 6^{eme} édition, Paris, 2003.
13. MEINGNANT Alain. **Ressource humaine : déployer la stratégie**, édition liasons, Paris, 2000.
14. PLANE Jean-Michel. **Théorie des organisations**, 2^{eme} édition, dunod, Paris, 2003.
15. PERETTI Jean-Marie. **Gestion des ressources humaines**, 2^{eme} édition, Boeck, Paris, 2004.
16. PERETTI Jean-Marie. **Ressource humaine**, 8^{eme} édition, Paris, 2004.
17. PERETTI Jean-Marie. **Ressource humaine**, 10^{eme} édition, Paris, 2006.

18. PERETTI Jean-Marie. **Gestion des ressources humaines**, 20^{ème} édition, Paris, 2015.
19. PILIPPE Quertainmot. **Manuel de droit administratif**, édition Bruylant, Bruxelles, 2010.
20. ROUSELLE Patrice. **La motivation au travail : concept et théorie**, ses notes du LIRH, univer Toulouse 1, 2000.
21. SAHUT Jean-Michel. **Les relations employeur : quel partage des valeurs ?**, édition l'Harmattan, in Morty et Crozet, Paris, 2001.
22. SEKIOU Lakhdar. **Gestion des ressources humaines**, édition de book, université Canada, 1993.
23. SHIMAN L, Dolan et autre. **Psychologie du travail et comportement organisationnel**, édition Gaétan Morin, Paris, 1996.
24. SOUTENAIN J F, Farcet P. **Organisation et gestion de l'entreprise**, Ed Foucher, Paris, 2006.
25. WEISS Dimitri. **Les ressources humaines**, 2^{ème} édition, Ed d'organisation, Paris, 1999.

Web-graphie :

1. ARNOUX Florence. **La GPEC : méthode et objectif**, diplôme d'étude supérieur spécialiste en psychologie du travail et des organisations, université Bordeaux, France, disponible sur le lien docs.crefor-ha fr/info, date de consultation : le 08/03/2017.
2. REYNAUD Pascal. **Les enjeux de la GPEC**, Master en gestion et finance, communication, université Bruxel, paris, année universitaire 2009, disponible sur le lien : [www. Développement .com/GPEC](http://www.Développement.com/GPEC).
3. WWW. Cds-auwb.be/www.cds-auwb.be/uplouds/.../motivation.pdf, 13 Décembre 2004.
4. WWW.issr-journal.org/Links/php?journal=isrr...pdf.

Revue :

1. STEPHANIE Arnaud, JEAN Chandon. **Gestion des ressources humaines conforme à la philosophie humaniste et motivation au travail** : exposé théorique et résultats empirique, revue de GRH, paris, édition ESKA, N71, mars 2009.

Annexes

Annexe N01 : Guide d'entretien :

I. Information personnelles :

1. Sexe.
2. Quel âge avez-vous ?
3. Quel est votre niveau d'instruction ?
4. Quelle est votre situation matrimoniale ?
5. Quel est votre ancienneté ?

II. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son impact sur le climat social :

1. Comment la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences améliore votre relation avec vos collègues ?
2. D'après vous, comment cette démarche anticipative résout-elle les problèmes entre les nouveaux recrutés et les anciens ?
3. D'après cette démarche de prévision, quelle est la stratégie de la gestion des conflits qui met définitivement fin à vos problèmes ?
4. Quel est le rôle de la GPEC dans le développement des performances des salariés ?
5. Selon vous, est-ce que la GPEC vous permet une bonne stabilité de votre emploi ?
6. Comment caractérisez-vous le climat social dans votre entreprise ?

III. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son impact sur la motivation matérielle :

1. Depuis votre recrutement, voyez-vous que le système de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences prend en considération d'une augmentation de votre salaire ?

2. Si on propose une meilleure pratique de la GPEC pour un double salaire, acceptez-vous de quitter SONATRACH ? Pourquoi ?
3. Depuis l'application de cette démarche prospective, quel genre de prime l'entreprise vous accorde ?
4. Par rapport à cette démarche d'anticipation, quel est le degré de votre satisfaction ?
5. Est-ce-que la gestion des carrières vous bénéficie déjà une promotion ?
6. Quel est votre point de vue sur la motivation matérielle dans votre entreprise ?

Annexe N02 : Organigramme de la direction régionale transport Centre/RTC :

