

Université A. Rahman Mira –Aboudaou –

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention de diplôme de Master en sociologie

Spécialité : Sociologie de travail et des Ressources Humaines

THEME :

**Rôle de la gestion prévisionnelle sur le
changement organisationnel**

Cas pratique : CEVITAL Bejaia

Réaliser par

-SOUFI Amina

-TAFUOK Kahina

Encadré par

M^r: MATI Ali

Année universitaire 2014 /2015

Remerciement

Nous tenons à remercier en premier lieu le Dieu les toutes puissances de nous avoir donné la force et la volonté de mettre fin à ce modeste travail.

Nous exprimons toutes nos gratitudees à :

Notre encadreur **M^r : MATI Ali** qui été là ou moment ou nous en avait le plus besoin. Et nous remercions pour son soutien et tous ses précieux conseils qui ont été de grandes utilités pour nous.

Nous adressons également nous remerciements, à tous nos enseignants, qui nous 'ont donnée les bases de la science.

Nous tenons à remercier aussi l'ensemble du personnel de CEVITAL, en particulier le personnel de service MM : **ZIANI Fouzia** qui m'a aidé durant la durée de stage.

Dédicace

Tout d'abord, louange à « Allah » qui m'a guidée sur le droit chemin tout au long du travail et m'a inspiré les bons pas et les justes reflexes. Sans sa miséricorde, ce travail n'aura pas abouti.

Je dédie ce mémoire à ma très chère mère qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi.

A mon père, ce travail est le fruit de leur sacrifice qu'il à consenti pour mon éducation et ma formation.

A mes chers sœurs : Samira, Nadine et Amina.

À tous mes oncles et tantes, cousins et cousines.

Et surtout a ma binôme qui ma supporte durant la réalisation de ce modeste travail

Au terme de ce travail, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance et remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire, en particulier Mr MATI Ali

Aux personnes qui m'ont beaucoup aidée au cours de ce mémoire.

A mes meilleurs amis, à tous mes proches qui m'ont Toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire. Et amis que je n'ai pas cités et à tous ceux qui me connaissent.

Kahina

Dédicace

La liste des abréviations

| N | signes | signification |
|---|---------|---|
| 1 | R.H | Ressources humains |
| 2 | G.R.H | Gestion des ressources humaines |
| 3 | D.R.H | Direction des ressources humaines |
| 4 | G.P.E.C | Gestion prévisionnel des emplois et des compétences |
| 5 | G.P.R.H | Gestion prévisionnel de ressources humaines |
| 6 | c-à d | C'est à dire |

La liste des tableaux

| N de tableau. | Titre de tableau | pagination |
|---------------|---|------------|
| Tableau 1 | La réparation des effectifs selon le genre | 79 |
| Tableau 2 | La répartition des effectifs selon l'âge | 81 |
| Tableau 3 | La répartition des effectifs selon les connaissances des travailleurs sur la GPEC | 80 |
| Tableau 4 | La répartition des effectifs selon la nécessité de la GPEC pour le développement des compétences professionnels | 82 |
| Tableau 5 | Considération de la GPEC comme une clé de changement | 83 |
| Tableau 6 | La répartition des effectifs selon l'importance de changement pour la survie de l'entreprise | 84 |
| Tableau 7 | La relation entre la durée d'expérience et les connaissances acquises | 85 |
| Tableau 8 | La relation entre le développement des compétences pour faire face aux changements et la catégorie d'âge | 86 |
| Tableau 9 | La GPEC est l'une des clés de changement | 89 |
| Tableau 10 | La confrontation des cadres aux changements dans leurs métiers et leurs suivis | 91 |
| Tableau 11 | Les mécanismes qui permettent afin de s'adapter qualitativement aux changements | 93 |
| Tableau 12 | les moyens qui permettent de s'adapter quantitativement aux changements | 95 |
| Tableau 13 | Les moyens de la confrontation aux changements des métiers lors d'une nouvelle organisation | 94 |

| | | |
|------------|--|-----|
| Tableau 14 | L'importance de la GPEC dans le changement organisationnel | 97 |
| Tableau 15 | La situation préférée chez les cadres | 99 |
| Tableau 16 | Implication des salariés dans le changement selon le sexe | 100 |
| Tableau 17 | L'importance de la réduction des écarts en effectifs face aux changements pour la survie de l'entreprise | 101 |

Sommaire

sommaire

Introduction

Partie I : La partie méthodologique

| | |
|---|----------|
| Chapitre I : le cadre méthodologique..... | 6 |
| 1- Les objectifs de recherche..... | 6 |
| 2- Les raisons de choix du thème..... | 6 |
| 3- La problématique..... | 7 |
| 4- Les hypothèses formulées..... | 10 |
| 5- Définition des concepts et les mots clés..... | 11 |
| 6- La méthode et la technique de recherche utilisées..... | 14 |
| 7- L'enquête..... | 16 |
| 8- L'échantillonnage..... | 17 |
| 9- Les études antérieures..... | 18 |
| 10- Les difficultés rencontrées..... | 21 |

Partie II : La Partie théorique

Chapitre II La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

| | |
|--|----|
| 1- L'historique de la GPEC..... | 23 |
| 2- Généralité sur la GPEC..... | 24 |
| 3- Les concepts et les mots clés de la GPEC..... | 27 |
| 4- Les objectifs de la GPEC..... | 27 |
| 5- L'importance de planification des ressources humaines..... | 28 |
| 6- Intérêt de la prospective dans une démarche de gestion des ressources humaines..... | 29 |
| 7- Les contraintes de la GPEC..... | 30 |

| | |
|---|----|
| 8- Les dimensions de la GPEC..... | 31 |
| 9- La mise en place de la GPEC..... | 32 |
| 10- Système d’appréciation..... | 34 |
| 11- Des actes de gestion des compétences conditionnés par la stratégie de la démarche GPEC..... | 35 |
| 12- La compétence de l’adaptation au transfert..... | 36 |
| 13- Éclairer les décisions en matière d’emploi..... | 38 |
| 14- Les étapes de la GPEC..... | 39 |
| 15- Les outils de la GPEC..... | 40 |
| 16- Les apports de la GPEC..... | 42 |
| 17- Les conditions d’une GPEC réussite | 43 |
| 18- L’importance des aspects de la GPEC sur le changement organisationnel | 44 |

Chapitre III le changement organisationnel

| | |
|---|----|
| 1- Le changement est enjeu stratégique..... | 49 |
| 2- Les types de changement..... | 50 |
| 3- Les enjeux de changement..... | 51 |
| 4- Méthodes pour motiver et stimuler le changement..... | 52 |
| 5- La conduite de changement..... | 53 |
| 6- Comment réussir le changement..... | 55 |
| 7- Les ingrédients de changement..... | 57 |
| 8- Les outils de changement..... | 58 |
| 9- Les étapes de changement..... | 59 |
| 10- Les comportements rencontrent dans une situation de changemen | 60 |
| 11- Les résistances au changement..... | 62 |
| 12- La peur de changement..... | 63 |
| 13- L’adaptation de la GRH aux nombreux changements de.....l'environnement | 65 |
| 14- Les interactions entre la GPRH et le changement..... | 66 |
| 15- L’influence de contexte..... | 67 |
| 16- La nécessité d’appropriation des acteurs..... | 68 |
| 17- Pilotage du changement maîtrisé..... | 69 |

Partie III : La Partie pratique

Chapitre IV Présentation de l'organisme d'accueil

| | |
|---|----|
| 1- Historique de CEVAL..... | 72 |
| 2- Localisation de l'entreprise..... | 72 |
| 3- Les missions et objectifs de l'entreprise..... | 73 |
| 3- Les activités du complexe..... | 73 |
| 4- L'organigramme CEVITAL..... | 75 |

Chapitre V analyse et interprétation des données

| | |
|---|-----|
| 1- Présentation et analyse et interprétation des données de la première hypothèse | 83 |
| 2- Présentation des données de la première hypothèse..... | 83 |
| 3- analyse et interprétation des données de la première hypothèse. | 85 |
| 4- synthèse de première hypothèse | 96 |
| 5- Présentation et analyse et interprétation des données de la deuxième hypothèse..... | 97 |
| A - analyse et interprétation des données de la deuxième hypothèse | 97 |
| B- synthèse de deuxième hypothèse | 106 |
| Conclusion..... | 109 |

La liste bibliographique

Annexe

Introduction

Introduction

La gestion des ressources humaines ne doit pas être l'apanage d'un petit comité de direction, mais le travail de toute une équipe qui cherche une meilleure adéquation entre les besoins et les ressources de l'entreprise, elle pourrait devenir une source de valeur ajoutée. La GRH constitue sans doute un vaste chantier qui commence à être mieux exploré par les entreprises. C'est également un concept flou. Il fait peur par sa complexité, mais aussi parce qu'elle peut coûter cher à l'entreprise.¹

L'entreprise est en interaction avec un environnement, multiple et mouvant confrontée à des défis fondamentaux : mutations technologiques, insatisfaction et internationalisation de la concurrence, incertitude économique, évolution démographique, etc. pour y répondre, l'entreprise doit s'appuyer sur les nouvelles logiques et de nouvelles pratiques de GRH.²

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 le plan quantitatif et qualitatif

La GPEC a permis une meilleure cohérence entre les différents domaines de la GRH : recrutement, formation, mobilité, évaluation. et des plans d'action cohérents mis en œuvre suivis par l'entreprise visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de celle-ci en terme

¹ MOMAR SOKHNA DIOP, La gestion des ressources humaines dans les organisations, nouvelles approches, éd HARMATTAN, France, 2004, p12.

² Jean Marie PERRITTI, ressources humains et gestion des personnes, 6^{ème} édition, éd. Vuibert, Paris, 2007, p7

Introduction générale

d'effectif et de compétence impliquant les salariés dans le cadre d'un projet d'évolution professionnel¹

En tant qu'*agent de changement*, la fonction Ressource humaine apporte une contribution active à la transformation des organisations. La GPRH peut intervenir en amont pour vérifier la faisabilité du changement et identifier les conditions de succès (diagnostic), le préparer (formation, communication interne) et, au cours de celui-ci, pour encourager et diffuser le changement.²

Sur cette problématique sociologique, de rôle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le changement organisationnel se déroule notre thème de recherche, qui est réalisée au sein de l'entreprise CEVITAL.

Nous essayant à travers notre recherche de démontre le rôle de la GPEC dans le changement organisationnel au sein de CEVITAL.

À cet effet, nous avons déconcerté notre travail en trois parties : partie méthodologique, partie théorique qui contient deux chapitres et deux chapitres dans la partie pratique

La première partie concerne le cadre méthodologique de recherche, nous allons essayer de montrer les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses formulées, définition des concepts clés, les études antérieures, la méthode et la technique utilisée enfin les difficultés rencontrées pendant la période de notre recherche.

Le deuxième chapitre, nous allons essayé de parler sur l'origine de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Généralité sur la GPEC,

¹ Francis DANVERS, s'orienter dans la vie : une valeur suprême, éd. Septentrion, paris. 2009, p266

² Patrick GILBERT, La gestion prévisionnelle des ressources humaines, édition La Découverte Paris, 2006.

Introduction générale

les concepts et les mots clés de la GPEC, les objectifs de la GPEC, l'importance de planification des ressources humaines, Intérêt de la prospective dans une démarche de gestion des ressources humaines, les contraintes, les dimensions , la mise en place de la GPEC , Système d'appréciation, des actes de gestion des compétences conditionnées par la stratégie de la démarche GPEC, la compétence de l'adaptation au transfert, les étapes , les outils, les apports, les conditions de réussite de la GPEC, enfin l'adaptation de la GRH aux nombreux changements de l'environnement.

Le troisième chapitre, qui parle du changement est enjeu stratégique, les types de changement, les enjeux de changement, Méthodes pour motiver et stimuler le changement, la conduite de changement, comment réussir le changement, les ingrédients de changement, les outils de changement, les étapes de changement, les comportements rencontrés dans une situation de changement, les résistances au changement, la peur de changement, les interactions entre la GPRH et le changement, l'influence de contexte, la nécessité d'appropriation des acteurs, Pilotage du changement maîtrisé.

Le quatrième chapitre de deuxième partie consiste à présenter l'entreprise CEVITAL, son historique, localisation de l'entreprise, ses missions et objectifs de l'entreprise, ses activités du complexe et leur organigramme.

Le cinquième chapitre consiste à la collecte des informations sur le thème de recherche et analyser les données pour arriver à infirmer ou confirmer nos hypothèses.

PARTIE I

PARTIE METHODOLOGIQUE

ET THEORIQUE

CHAPITRE I

CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

1- Les objectifs de recherche :

- Montrer le rôle important de la GPEC dans la conduite au changement organisationnel.
- Montrer l'importance de la GPEC dans la détermination la politique de l'organisation.
- Sensibiliser les dirigeants sur l'importance du changement.
- Faciliter l'adaptation, mobilisation et la maitrise du personnel dans le cadre d'un changement organisationnel touchant notamment les pratiques de la GRH.
- La GPEC permet de développer les compétences des salariés pour améliorer leur employabilité à fin de mieux s'adapter aux changements
- Malheureusement l'absence presque totale de la GPEC dans les entreprises Algérienne malgré son importance primordiale au sein de l'entreprise.
- Prévoir l'évolution des métiers dans l'entreprise afin d'anticiper les changements d'organisation.

2- Les raisons choix du thème :

Les raisons ayant motivé notre choix de travail sur le thème :

- Maitriser notre thème de recherche, acquière plus de connaissances a fin d'accroche un poste de travail dans l'avenir.

3- La problématique :

Dans le monde de travail, les entreprises font également face à des changements, changement qui s'effectuant de plus en plus rapidement. Les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles exigences de leur environnement si elles veulent survivre et continuer d'exercer leurs fonctions sociales et économiques. Le changement fait partie de la vie, en particulier de celle des entreprises. En effet, pour s'adapter à leur environnement et se développe, les entreprises sont amenées à concevoir et à mettre en œuvre de grands projets, porteurs de changement.

Selon **Philippe Breaux** « le changement consiste toujours en de nouvelles manières de faire qui se traduisent dans des règles formelles on informelle et que tout changement est dépendant de la capacité des acteurs à se mobiliser pour que les ajustements, condition de la coopération et des transformations, aient lieu »¹

L'entreprise doit s'adapter aux nouvelles données, telles que la mondialisation, les technologies nouvelles, mais aussi gérer l'environnement incertain et les malaises des salariés. Pour optimiser son fonctionnement, il est important pour elle d'imaginer et de créer d'autres sources de croissance, où le capital humain tient une grande place.²

Les entreprises ont progressivement mis en place un ensemble de démarches et d'outils visant la rationalisation de leur GRH. Gérer les ressources humaines consiste moins à gérer des personnes qu'à gérer la

¹ Philippe BERNAUX, Sociologie du changement, dans les entreprises et les organisations, éd du SEUIL, Paris, 2004, p9.

² Chantal HIGH LANG et Charles BELLMAN, le coaching, édition d'organisation, Paris, 2000, p 180.

contribution qu'elles peuvent apporter, ou apportent, au fonctionnement des organisations.¹

Les ressources humaines sont un domaine stratégique en elle-même. Les entreprises peuvent se fixer des objectifs, sont un des moyens de mise en œuvre de la stratégie (adaptation des effectifs, des compétences, évolution des organisations)²

La dimension ressource humaine dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. La DRH aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement à devenir agile et compétitive. ; elle est confrontée à des défis fondamentaux. Pour y répondre, on doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction.³

En gestion des ressources humaines, la gestion prévisionnelle peut être également nommée préventive, anticipée et anticipatrice. Elle peut être intitulée gestion prévisionnelle du personnel, des effectifs, des emplois ou des compétences, voire associer plusieurs de ces vocables, l'expression la plus courante aujourd'hui est celle de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ou GPEC. Face à la profusion des vocables et des formes de la gestion prévisionnelle, **Louis Mallet** a proposé d'adopter le terme générique gestion prévisionnelle des ressources humaines: « La GPRH recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de

¹ Patrick GILBERT, *OP CIT*, p.p 6.8.

² Maurice THEVENET, et autre, Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines, 3^{ème} édition, éd. Pearson, Paris, 2012, p 11.

³ Jean Marie PERETTI, gestion des ressources humaines, 15^e éd, édition Vuibert, France, 2008, pp 1. 3.

Le cadre méthodologique

décrire et d'analyser les divers avènements possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines »¹

La GPEC constitue pour la plupart des entreprises, une politique de GRH 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 de l'entreprise.²

Patrick Gilbert affirme l'utilité de la prévision. Selon la formule de **Léonard de Vinci** : « Ne pas prévoir, c'est déjà gérer ». Autrement dit, pour éviter demain de se plaindre de la situation du moment, il faut se projeter dans l'avenir. Plus près de nous, Auguste Comte, en fixant à la sociologie un programme découlant de son adage « Savoir pour prévoir, prévoir pour pouvoir », aurait tout aussi bien pu inspirer le projet d'une gestion prévisionnelle. Les sciences de gestion, en tant que sciences de l'action, ne peuvent se détourner de cette exigence. Ne dit-on pas d'ailleurs : « gérer c'est prévoir », mais, dans un monde changeant, la connaissance du futur ne peut être qu'imparfaite, vague et incertaine. L'expérience nous enseigne que l'évolution extrêmement rapide de l'environnement rend bien difficile de faire des prévisions, même à un horizon limité³

Les organisations envisageaient le changement comme un processus faisant surtout appel à l'adaptation aux modifications de l'environnement externe, lesquelles se déroulaient selon un rythme relativement prévisible. Dans ces conditions, chercher à anticiper et à provoquer le changement représentait, particulièrement pour le manager d'une organisation publique, une façon de

¹Patrick GILBERT. Op. Cit, p8.

²Cécile DEJOUX, les compétences au Cœur de l'entreprise, édition d'organisation, France, 2001, p87.

³Patrick GILBERT, Op. Cit, P5.

courir au-devant des ennuis. Ce qui était surtout exigé des managers publics relevait de leur capacité à conduire leur organisation dans le respect des structures établies et à y introduire la juste dose de changement nécessaire pour donner l'impression d'une adaptation continue.¹

La survie de l'entreprise est l'indicateur d'une bonne gestion par le changement, les entreprises qui échouent leur adaptation c'est-à-dire en fait qui ne maîtrise pas leur gestion par le changement, sont éliminées du marché.²

Par le biais de ce travail, nous tenterons de répondre la question suivante :

-où se trouve l'importance de rôle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, dans le changement organisationnel au sein de CEVITAL?

À partir de cette question principale on déduit les deux questions suivantes :

1-comment la gestion des compétences et des carrières sont-ils en eux-mêmes source de changement planifier ?

2-comment la gestion prévisionnelle des effectifs et des emplois sert à être face aux changements planifie dans l'entreprise Cevital ?

4- Hypothèse formulées :

L'hypothèse est un élément de base de la méthode scientifique, mais que l'hypothèse est le pivot de tout travail de recherche puisqu'elle fournit l'orientation générale à ce travail.

¹ Raymond VAILLANCOURT, le temps d'incertitude, du changement du personnel au changement organisationnel, édition le Delta, Québec, 2006, p20.

² Thierry CHAVEL, La conduit humain au changement, éd Démos, France, 2010, p7.

Définition de l'hypothèse selon Madeleine GRAWITZ

Est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs. Même plus ou moins précise, elle aide à sélectionner les faits observés.¹

Hypothèse I : l'entreprise doit utiliser la gestion des compétences et la gestion des carrières comme des sources d'un changement planifié.

Hypothèse II : l'entreprise doit s'adapter quantitativement et qualitativement pour être face aux changements organisationnels.

5- Définir les concepts et des mots clés:

L'opérationnalisation selon Maurice Angers « désigne le processus de concrétisation de ce que l'on veut étudier scientifiquement ».

L'analyse opératoire sert à transformer les concepts théoriques de la question spécifique en des concepts opératoires c.-à-d. rendre les concepts opératoires plus abstraits. L'analyse conceptuelle nous permet de repérer ou circonscrire plus facilement les faits observés qui nous font analyser pour confirmer ou infirmer²

5-1- La GPEC :

- Est un dispositif qui permet une gestion anticipative et préventive des RH et qui vise à dicter et résoudre en amont les contraintes relatives à l'évolution des métiers et donc des emplois et des compétences nécessaires.³

¹ Madeleine GRAWITZ, méthode des sciences sociales, 11^{ème} édition, éd. DALLOZ, Paris, 2001, p398

² Mace GORDON, Guide d'élaboration d'un problème de recherche, 2^{ème} éd, édition De Boeck, Bruxelles, 1993, p 46.

³ Thierry HEURTEAUX et d'autre, Les projets sociaux des entreprises impactés 2009, éd. Liaisons, France, 2008 p21.

La GPEC comme la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents pour réduire de façon continue les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (effectifs et compétence) en fonction de son plan stratégique ou au moins, d'objectif à moyen terme bien identifié.¹

La GPEC révèle donc une vision prospective des RH. Elle est un accompagnement aux changements à venir, ainsi qu'une stratégie d'adaptation de l'entreprise à son environnement et à la concurrence.²

5-2 Prévention :

Est un ensemble de mesures prises pour prévenir un danger, un risque, un mal pour l'empêcher de survenir.³

5-3 Emploi :

- En gestion des ressources humaines : une situation de travail rémunérée, occasionnelle ou permanente, à temps partiel ou à temps complet. Cette situation est déterminée par l'organisation du travail et la politique de ressources humaines de l'entreprise qui en fixe les conditions d'exercice.⁴

Enveloppe des missions, activités et responsabilités à remplir par un salarié, défini pour représenter un ensemble homogène de fonctions individuelles constituant un socle de qualification⁵

¹ Alain HOSDAY, Sélectionne sans vous tremper, éd Edi pro, Belgique, 2008, p44

² Document fournit par l'entreprise CEVITAL, p5.

³ Le petit Larousse, illustré, éd entièrement nouvelle, paris, 1998.

⁴ IBID, p118.

⁵ Document fournit par l'entreprise CEVITAL, p8.

5-4 Les compétences :

Philippe ZARIFAIN a défini les compétences professionnelles comme « une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer »¹

La compétence est un ensemble de connaissances acquises savoir, savoir faire, comportement professionnel et de qualification que doit posséder le salarié pour accomplir ses tâches. La compétence est « une capacité à agir dans un environnement avec un résultat ».

5-5 La GPRH

La GPRH recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers futurs possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines²

5-6 Changement organisationnel :

Selon Collerette, Pierre et autre : Le changement organisationnel toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par les membres ou les gens qui sont en relation avec ce système³

¹ Philippe ZARIFAIN, Objectif compétence, Ed LIAISONS, 2001, Paris, p63

² Patrick GILBERT, op cite, p 8

Est un ensemble de modifications à porte sur l'organisation de travail qui permet à l'entreprise de passer d'une situation à une autre

5-7 Gestion des ressources humaines :

Il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.¹

5-8 l'entreprise :

L'Entreprise est un ensemble de moyens humains et matériels mis en œuvre par une ou plusieurs personnes dans le but de réaliser un produit ou un service répondant à un besoin actuel ou futur de clients : consommateurs ou transformateurs.²

5-8 le cadre de l'entreprise :

Est un salarié dont le niveau de salaire est situé parmi les plus élevés de son entreprise en raison des fonctions, des responsabilités d'encadrement et de management qu'il exerce au sein de celle-ci.³

6- Méthodes et techniques utilisées :

6-1 Méthodes utilisées :

Selon **Festinger** et **Kats** Quel que soit l'objet d'une recherche, la valeur des résultats dépend de celle des méthodes mises en œuvre.

Pas de thèse sans une méthode, sans une démarche organisée.

¹ Laetitia LETHIEUEUX, *L'essentiel de la GRH*, 5^{ème} édition, éd. L'extenso, Paris, 2011, p17

² <http://www.ac-nice.fr/mariecurie/SPECIAL4/Stages/DecouvrirlesRouagesdelEntreprise.pdf> consulté le 25/06/2015 à 10:36h.

³ file:///C:/Users/compte/Downloads/cadre-d-entreprise-definition-34400-n2ovpt.pdf, <http://www.ac-nice.fr/mariecurie/SPECIAL4/Stages/DecouvrirlesRouagesdelEntreprise.pdf> consulté le 25/06/2015 à 10:42h.

En science, la méthode est primordiale, et le procédé utilise lors d'une recherche en déterminant les résultats.

Maurice Angers a défini la méthode comme « l'ensemble des procédures, des démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat. En science, la méthode est primordiale, et les procédés utilisent lors d'une recherche en déterminant les résultats ». ¹

- **La méthode quantitative**

« En science humaine et sociale, les méthodes quantitatives ont pour point commun de faire appel à des données chiffrées, elles peuvent servir à la simple mesure ou à l'analyse de la causalité, elles font appel à des traitements statistiques plus ou moins poussés » ²

6-2 La technique utilisée

« La technique de recherche est un moyen de procédés et d'instruments d'investigation utilisée méthodiquement. » ³

Le questionnaire est de plus en plus utilisé en recherche des sciences sociales. C'est un outil de recueil d'information souvent irremplaçable en recherche.

Le choix d'une technique dépend essentiellement de la nature du thème, Nous avons opté pour la technique un questionnaire dont notre thème de recherche exige l'utilisation d'un guide d'entretien qui nous permet de recueillir des informations nécessaires à la réalisation empirique de notre objet d'étude.

¹ Maurice ANGERS, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd. CASBAH, Alger, 1996, p9.

² ALAIN Beitone et autre, Dictionnaire des sciences sociales, 2^{em} édition, éd. DALLOZ, Paris, 2000, p689.

³ Maurice ANGERS, OP CIT, p60.

Le cadre méthodologique

Nous avons opté la technique de questionnaire malgré que notre thème exige un guide d'entretien, car le lieu de stage nous a obligés l'utilisation de cette technique.

Le questionnaire « est un moyen d'entrer en communication avec des informateurs, on les interrogeant un à un et de façon identique, en vue de dégager les réponses obtenues des tendances dans les comportements d'une large population.¹

- **La description de questionnaire**

Notre questionnaire est composé de 24 questions fermées. Il contient trois parties :

La première partie porte sur les données personnelles : l'âge, l'ancienneté, poste occupé.

La deuxième partie porte des renseignements sur la GPEC.

La troisième partie porte sur l'importance de la GPEC sur le changement.

7- L'enquête

L'enquête sur le terrain offre la possibilité d'être face au phénomène étudié, dont l'objectif de confirmer ou infirmer les hypothèses proposées dans notre problématique de recherche, elle permet de montrer le rôle de la GPEC sur le changement organisationnel au sein de CEVITAL.

- **Le déroulement de l'enquête**

Notre enquête s'est déroulée au niveau de SPA CEVITAL à durée d'un moi, soit du 09/03 au 10/04/2015. durant cette période on a eu comme interlocuteurs les cadres.

¹ Ibid., p146

Des questionnaires ont été distribués sur les cadres au niveau de CEVITAL dans le but d'acquérir des informations à propos de leurs opinions.

8- L'échantillonnage

- **La population mère**

« Population mère c'est l'ensemble des personnes dont on veut connaître l'opinion. Cet univers est déterminé par l'objet de l'enquête ». ¹

- **L'échantillon :**

« L'échantillon est la partie de l'univers qui sera effectivement étudiée et qui permettra par extrapolation de connaître les caractéristiques de la totalité de l'univers ». ²

On a visé dans notre étude, la catégorie sociaux professionnelle des cadres qui sont repartit sur les différents départements

À prés la définition de la population étudiée, on a eu recours à l'échantillonnage aléatoire simple

L'échantillonnage aléatoire simple « est le prélèvement d'un échantillon par un tirage au hasard parmi les éléments de la population de recherche »

Le terme aléatoire signifie qu'on servira du hasard pour sélectionner les éléments. Il permet d'offrir à chaque élément de la population une possibilité connue d'être choisi ³

¹ J.-L. Loubet des BAYLE, Initiation aux méthodes des sciences sociales, éd L'Harmattan Paris, 2000, p91

² IBID, p 92

³ Maurice ANGERS, OP CIT, p231

Le cadre méthodologique

Dans le but de concrétiser notre enquête sur le terrain nous avons délimité notre échantillon par l'étude des cadres au niveau de CEVITAL

Donc, le choix d'échantillon de la population de recherche s'effectue par un tirage au hasard sur une population mère composée de 230 cadres

$$\begin{aligned} \text{L'échantillon} &= (230 \times 30) / 100 \\ &= 69 \text{ cadres} \end{aligned}$$

On a distribué 80 questionnaires, on a récupéré 65

9- Les études antérieures

7-1 Les apports de Burns et STALKER

À partir de 1963, **T. Burns** et **G. STALKER**¹ étudient l'impact de l'environnement sur le fonctionnement de vingt firmes en Grand Bretagne. Leurs recherches montrent que la structure d'une organisation dépend des facteurs extérieurs, en particulier de l'incertitude et la complexité de l'environnement dont la mesure se fait à partir des taux de changement de la technologie et du marché. **Burns** et **STALKER** suggèrent de distinguer deux types d'organisation de structures d'entreprises :

9-1-1 La structure mécanique :

Selon **T. Burns** et **G. STALKER** les structures mécaniques sont complexes, formalisées et centralisées. Elle réalise des tâches de routines et d'exécution, recourent massivement à la programmation des comportements et ont un potentiel limité pour répondre aux situations qui ne leur sont pas familières. Le travail est rationalisé, spécialisé, standardisé et la résolution des conflits s'effectue par la voie hiérarchique. Les décisions se prennent au sommet

¹Jean Michel PLANE, théorie des organisations, 2^{em} édition, éd. DUNOD, Paris, 2003, p48

de la structure et la communication se fait sous forme directive. Le prestige et la valorisation des individus sont essentiellement au statut social de chaque personne et au système de qualification (ingénieur, informaticien, etc.). Finalement, l'organisation mécanique est une organisation de type bureaucratique comparable à celle déjà décrite par M. **Webber**

9-1-2 Les structures organiques :

Celle-ci est plus flexible et adaptative que les précédentes. Les communications latérales sont essentielles elle est basée sur l'échange de l'information, les responsabilités sont définies de manière large.

Au sein de ce type d'organisation, on observe une faible spécialité et standardisation de travail, le système de prise de décision et d'autorité et plus décentralise, puisque les décisions doivent être prises sur le lieu ou se trouvent les compétences et l'action collective, le mode de communication est orienté sur la recherche de coopération. Enfin, la valorisation et le prestige au sein de ce type de structure sont liés à la contribution personnelle et à la loyauté de tout un chacun à un groupe et à un projet¹

À travers ces recherches, sur la structure des organisations, **Burns et Stalker** ne considèrent pas pour autant qu'un type d'organisation soit supérieur à l'autre, mais que la structure mécanique est mieux adaptée aux environnements stables et que la structure organique l'est concernant les environnements instables. Les chercheurs précisent aussi que la plupart des organisations ne sont ni totalement mécaniques ni totalement organiques, mais tendent à se situer vers un pôle ou l'autre. Ces travaux indiquent aussi il existe bien une dynamique des structures organisationnelles liée aux évolutions et aux mutations de l'environnement socio-économique.²

¹ IBID ,P 48

².IBID.

9-2 L'analyse stratégique des organisations de M Crozier et E. Friedberg

La sociologie des organisations a connu un essor tardif en France et l'on doit à **M. Crozier** le fait d'avoir importé les travaux de recherches américains sur les organisations. Deux ouvrages marquant de **Crozier** illustre la richesse de ces recherches sur le fonctionnement des organisations : le phénomène bureaucratique publié en 1964, l'acteur et le système publié en 1977 en collaboration avec **Erhard Friedberg**. Le premier ouvrage de **Crozier** porte essentiellement sur l'importance des phénomènes de pouvoir dans les organisations.

Crozier montre, à travers l'analyse des relations de travail entre différents groupes professionnels, qu'il s'agit de relations de pouvoir. L'analyse des relations de pouvoir ne peut se limiter au rapport hiérarchique et réside dans la capacité des acteurs, à réparer et à se saisir des sources d'incertitude qui s'y trouvent pour chercher à exercer une influence sur les autres catégories professionnelles.

Crozier et FRIEDBERG considèrent que l'acteur a une liberté limitée soumise à des contraintes, des contingences ce qui conduit les acteurs à structurer le champ de leurs actions. En 1993 **FRIEDBERG** publie l'ouvrage le pouvoir et la règle dont il proposera une actualisation de la théorie de la rationalité limitée au sens de **March et Simon** ou il montre que le pouvoir ne peut pas être seulement défini comme une capacité à faire, mais qu'il structure des relations dans l'organisation et, en particulier, qu'il est le créateur de règles.¹

¹ Ibid. p. 82-85

10- Les difficultés rencontrées

Lors de la réalisation de notre mémoire, nous avons rencontré plusieurs difficultés

- La nature de notre thème exige l'utilisation d'un guide d'entretien, mais l'entreprise nous a empêchés d'utiliser cette technique.
- Manque de connaissances chez les cadres sur la GPEC.
- Lors de la réalisation de questionnaire de validation on a conclu que les cadres n'ont pas répondu se qui nous a obligés de faire un questionnaire avec des questions fermées.
- Manque de sérieux chez certaines enquêtes.
- La non-réponse chez certains cadres à cause de confidentialité de certaines informations.

CHAPITRE II

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Préambule :

Gérer les ressources humaines consiste moins à gérer des personnes qu'à gérer la contribution qu'elles peuvent apporter, ou apportent, au fonctionnement des organisations, à la définition et à la réalisation des objectifs organisationnels¹.

Là est considéré comme un ensemble de mécanismes qui permettent de déceler et d'adapter les compétences en interne, en vue d'anticiper les changements. Qui a pour mission optimiser la gestion des hommes (le bon salarié au bon endroit) et d'adapter les compétences des salariés à l'activité de l'entreprise et à ses perspectives d'évolutions.

La GPEC ou Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences est une démarche ayant pour objectif de prévoir les besoins en termes de compétences d'une entreprise en anticipant : l'évolution des métiers.²

1- L'historique de la GPEC :

Historiquement, le terme de GPEC est apparu dans les années 1980 mêmes si la pratique existait depuis longtemps sous des termes différents (plan prévisionnel intégré, schéma directeur des emplois, etc.).

À l'époque des trente glorieuses, la plupart des problèmes ayant trait à la GPEC étaient résorbés par la croissance de l'économie et par l'appel de main d'œuvre. Il s'agissait essentiellement de besoin de main-d'œuvre résolu pour les emplois non qualifiés et pour les emplois qualifiés. Dans la pratique, la gestion prévisionnelle existait essentiellement pour assurer la promotion des cadres et la

¹ Patrick GILBERT, OP CIT, p. 8

² Anne CHEVALIER, Gestion ressources humaines des PME/PMI, guide pratique du dirigeant, éd LIAISON, Paris, 2004,p

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

gestion des sureffectifs donc se présente sous forme d'un planning de vagues de licenciement.

Durant les années 1980, une pratique de GPEC connut une heure de gloire dans les grands services de RH, mais elle restait encore très peu utilisée. En 1990 l'accélération du progrès technique et de la concurrence a entraîné un phénomène de restructuration de l'emploi. Depuis, elle s'est reconstruite pour devenir une pratique de management axée davantage sur les compétences que sur les qualifications. Elle a développé des outils plus perfectionnés qui sont connectés avec les autres fonctions de la GRH : formation, mobilité, évaluation, rémunération, communication, et relations professionnelles.

Depuis les années 2000, tout dispositif législatif s'est développé pour favoriser la GPEC et impliquer davantage les partenaires sociaux, il pose notamment le principe d'une négociation triennale obligatoire sur la GPEC.

-la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 dit la Borloo.

-la loi de 21 décembre 2006 de financement de la sécurité sociale pour 2007

-la loi du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat.¹

2- Généralité sur la GPEC :

Pour répondre aux défis, les entreprises sont amenées à adopter de nouvelles logiques qui irriguent les politiques sociales : adaptation, mobilisation, anticipation...etc.

2-1 L'anticipation :

Le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice permettant de développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une

¹ Claude Blanche ALLEGRE, Gestion des Ressources Humaines : valeur de l'immatériel, 1^{er} édition, éd De Boeck, Bruxelles, 2008, p18.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

gestion anticipatrice des compétences. une gestion à court terme sans anticipation multiplie les dangers à moyen terme et compromet la survie de l'entreprise.¹

2-2 L'adaptation :

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon optimale à tous les évolutions de l'environnement et aux sollicitations internes et externes. Pour cela, elle recherche la flexibilité dans cinq directions :

- Flexibilité quantitative externe : contrats à durée déterminée).
- Flexibilité quantitative interne : heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération, aménagement de temps partiel.
- Flexibilité qualitative ou fonctionnelle : mobilité, polyvalence.
- Externalisation : sous-traitance interne et externe
- Flexibilité salariale : intéressement, rémunération,

La logique de l'adaptation ou de la flexibilité concerne tous les domaines de la GRH pour faire face à un environnement cahoteux et chaotique, l'entreprise explore toutes les voies de ces flexibilités.²

2-3 L'employabilité :

L'employabilité peut se définir comme la capacité interne de la personne à construire des combinaisons de compétence pertinente par rapport à de nouveaux emplois. **G. Le boterf** de ce point de vue, on peut considérer l'employabilité comme l'aboutissement d'un processus de professionnalisation.³

2-4 Le recrutement :

Est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherche, information,) attirer un

¹ Jean Marie PERRITTI, ressources humains, 11^{em} édition, éd. Vuibert, Paris, 2003-2004, p16

² Jean Marie PERRITTI, ressources humains et gestion des personnes, op cit. p 9

³ Francis DANVERS, OP CIT, p203.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

nombre suffisant de bonnes candidatures possédant les qualifications et de la motivation face au poste offert.¹

2-5 La formation :

Ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux. Pour s'adapter à leurs environnements et pour accomplir des façons adéquates leurs tâches actuelles et futures.²

2-6 Promotion :

Nomination ou accession de quelqu'un à un grade supérieur, à une fonction plus importante sur le plan hiérarchique ou sur celui des responsabilités.³

2-7 la mobilité :

Facilité à se mouvoir, à être mis en mouvement, à changer, à se déplacer, la mobilité de la main-d'œuvre : pour les salariés, est passage d'une région d'emploi à une autre, changement de profession, de qualification.⁴

¹LAKHDAR SEKIOU, et autre, GESTION DES Ressources humaines, 2 édition, éd DE BOECK, 2004, canada, p 336

² Ibid., p336

³Le petit Larousse Illustré, Paris, 2002, p829

⁴ Le petit Larousse Illustré, Paris, 2013, p736.

3- Les concepts et les mots clés de la GPEC :

3-1 Le concept d'acteur :

La GPEC n'est possible que si l'on tient compte du salarié en tant que tel. Il doit être reconnu dans sa dimension * d'acteurs stratégique et identitaire*, le facteur travail devient une richesse à part entière pour l'organisation.

3-2 la segmentation par emploi type :

Désigne un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activité identique ou similaire, suffisamment homogènes pour faire l'objet d'une gestion des compétences adaptée. la segmentation par emploi type constitue un moyen de cerner les compétences, au de cœur de la GPEC.

3-3 Les compétences :

La notion de compétence est l'élément central de la GPEC, elle regroupe l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être requis pour tenir un emploi, les outils de la GPEC auront pour but d'agir sur les facteurs combinés de la compétence.¹

4- Les objectifs de la GPEC :

La GPEC vise sept objectifs :

- Une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois.
- Une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques.
- Une meilleure synthèse entre les factures de compétitive, organisation qualifiante et développements des compétences des salariés.
- Une meilleure sauvegarde de l'employabilité de chacun.
- Une meilleure gestion des carrières.
- Une réduction des risques et des coûts liés aux déséquilibres

¹Laetitia LETHIEUEUX, L'essentiel de la GRH, 5^{ème} édition, éd. L'extenso, paris, 2011, p50.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

- De meilleures sélections et programmation des actions d'ajustement nécessaire
 - La GPEC vise à optimiser la gestion des ressources humaines à partir d'une cartographie des métiers et emplois existants et des compétences associées .elle répond, ce faisant, aux exigences stratégiques de l'entreprise, et permet d'étudier les conséquences humaines de l'évolution de l'activité et des marchés
 - La GPEC tente d'anticiper sur trois à cinq ans les conséquences humaines liées aux évolutions de l'économie et de la stratégie organisationnelle .elle vise à identifier les emplois et les compétences, et bâtir un plan d'action RH pour y remédier¹

5- L'importance de planification des ressources humaines :

L'objectif de la planification des ressources humaines est de s'assurer que l'entreprise dispose d'un nombre suffisant de personnes qualifiées et motivées au bon endroit et au bon moment. Ayant comme point de départ l'analyse des changements, la planification des ressources humaines s'appuie sur des techniques prévisionnelles pour estimer l'ampleur des déséquilibres en matière d'effectifs et de compétences et, finalement, pour prendre les mesures qui s'imposent. La planification des ressources humaines est importante pour plusieurs raisons

5-1 aider l'organisation à s'adapter aux changements environnementaux :

Les entreprises qui survivent lisent les tendances plus vite et mieux que les autres. Mais la question se pose: comment planifier les ressources humaines dans un environnement qui exige le plus souvent une adaptation rapide a des situations urgentes? Et comment réaliser des analyses prévisionnelles alors que,

¹ Jean marie PERETTI, ressources humaines et gestion des personnes, op cit, p69

le passé est de moins en moins garant de l'avenir? Pour s'adapter aux changements qui se déroulent à la vitesse de l'éclair, l'entreprise doit s'appuyer sur un processus de planification des ressources humaines simple, pratique, centré sur l'action, appuyé sur la consultation des cadres et portant sur un horizon moins lointain

5-2 favoriser le développement des ressources humaines :

À plusieurs égards, la planification des ressources humaines favorise le développement des ressources humaines. Elle permet de repérer des occasions de mouvements internes (comme des mutations, des promotions ou de nouvelles affectations) qui aident à préparer la relève au sein de l'organisation. Grâce à la planification des ressources humaines, elle permet de déceler des occasions d'actualisation des compétences. Enfin, le spectre de la perte de certains employés qualifiés et conserver les compétences requises dans l'organisation.¹

6- Intérêt de la prospective dans une démarche de gestion des ressources humaines :

Le prospectif est un regard sur l'avenir destiné à éclairer l'action présente. Selon **Michel GODET**, « Prospective et panorama des futurs possibles d'un système destiné à éclairer les conséquences des stratégies d'action envisageable »² selon cette définition **Michel GODET** énonce trois attitudes possibles des entreprises face à l'incertitude :

- une attitude passive, celle de l'autruche, de subir le changement.
- Une attitude réactive : attendre le changement pour réagir.
- Une attitude prospective, c'est-à-dire réactive et proactive.
 - la réactivité consiste à se préparer à un changement anticipé.

¹ Sylvie St-ONGE et d'autres, Relever des défis de la gestion des ressources humaines, 2^{em} édition, éd. Gaétan Morin éditeur Itée, Canada, 2004, pp92.93

³ Patrick GILBERT, op cit, pp55.56

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

- la pro activité consiste à agir pour provoquer un changement souhaitable.

L'entreprise doit avoir une attitude de prospective parce qu'elle permet cette réflexion de se cristalliser en action efficace et donc de structurer la réflexion.

Pour résumer la philosophie de l'action prospective, **Hugues de JOUVENEL** précise que pour la prospective, n'a pas pour but de prédire l'avenir, de nous le dévoiler comme une chose déjà faite, mais de nous aider à le construire.

Pour **Michel GODET** la seule réaction à une évolution présente ou passée peut apparaître dangereuse ; l'entreprise doit donc développer non seulement des capacités d'adaptation, mais aussi des aptitudes à engendrer le changement et par voie de conséquence, à l'anticiper. Ainsi l'entreprise ne pas être seulement un réacteur au changement, mais aussi, **un acteur du changement.**¹

7- La GPEC entre deux contraintes :

Le caractère prévisionnel de la GPEC implique qu'elle situe entre deux contraintes :

7-1 une contrainte liée au temps :

Il s'agit pour l'entreprise de prendre des décisions en fonction de ses besoins, qui auront à terme des conséquences sur les actions en matière de recrutement, de gestion sureffectifs, d'évaluation du personnel, de parcours professionnel, d'acquisitions des compétences, de formation. Par conséquent, ces besoins doivent être prévus avec un décalage de temps correspondant aux délais nécessaires au financement et la mise en œuvre des décisions. La tâche est rendue plus ardue en raison de la nécessité des entreprises de

¹ IBID, p57

travailler à court terme sur les phénomènes qui se déroulent dans le moyen terme (licenciement massifs, fermeture de site) il en résulte que les prévisions se télescopent puisqu'il faut ajuster les compétences du personnel tout en maîtrisant les situations du changement.

7-2 Une contrainte liée aux risques et à l'incertitude :

la GPEC comporte toujours une part de risque, dans la mesure où la situation et les objectifs de l'entreprise évoluent, alors que les décisions arrêtées précédemment n'ont pas nécessairement abouti aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif et n'auront pas nécessairement lieu d'être, suivant les aléas des rachats et des restructurations futurs. La GPEC, cependant évite nombre de tensions liées à ses risques tant en ce qui concerne l'adaptation du personnel et la perception qu'ont les acteurs sociaux de la gestion de l'emploi de leur entreprise, que pour son image sociale externe auprès des pouvoirs publics, des médias, des actionnaires actuel ou potentiel¹

8- Les dimensions de la GPEC :

L'objectif d'une GPEC est de réduire les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise, tout en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution personnelle. Elle comprend quatre principales dimensions :

8-1 gestion prévisionnelle des effectifs :

Corresponds aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, âge...)

¹ Claude Blanche ALLEGRE, OP CIT, P20

8-2 La gestion prévisionnelle des emplois :

Corresponds aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.

8-3 la gestion prévisionnelle des carrières :

Corresponds aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise.

La GPRH englobe ce qui précède .elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avènements possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines.

8-4 La gestion prévisionnelle des compétences :

Corresponds 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

9- La mise en place de la GPEC :

9-1 Communication interne pour désamorcer les résistances au changement :

Pour obtenir l'adhésion des intéressés, une communication interne est indispensable. Elle doit descendre par la voie hiérarchique. Pour que la GPEC puisse être un outil pertinent, il faut obtenir l'adhésion des managers N+1. Ceux

¹ Françoise KERLAN, Guide pour la GPEC, 3^{em} édition, éd. Organisation, Paris, 2004, p 17

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

sont eux qui doivent définir les fiches de poste, les compétences liées aux postes, descendre l'information et la remonter. S'ils ne jouent pas le jeu.

9-2 Formaliser les emplois, les postes et les compétences actuelles :

Afin de préparer l'avenir, il est indispensable de connaître l'existant :

Il est nécessaire d'établir des

Une fiche emploi elles permettent de connaître les caractéristiques générales des personnes réalisant chaque métier.

Une étude de poste permet de personnaliser les caractéristiques pour chaque poste de l'entreprise. C'est une analyse des activités liées au poste.

Une fiche compétence pour chaque employé permet de définir le niveau des compétences actuelles au sein de l'entreprise.

La formalisation permet au service RH d'avoir les indicateurs nécessaires qui servent de base au bilan social pour anticiper les mouvements avenir via la GPEC.¹

9-3 Prévoir les emplois, les postes à venir et les compétences attendues (Stratégie) :

Quel que soit la raison (stratégie, évolution technique ou environnementale) il faut prévoir les emplois, postes et compétences avenir. Et, la GPEC permettra d'anticiper, de prévenir les changements et préparer le personnel.

Il se peut que des emplois et des postes disparaissent, de nouveau apparaissent et, d'autres évoluent et enfin que d'autres restent tel quels.

9-4 Lien ou passerelle entre l'actuel et le prévisionnel en terme d'emploi, de poste et de compétences :

Le service RH analyse les liens entre les outils donnant l'image actuelle et les outils de prévision. Il en sort un certain nombre de passerelles qui

¹http://cadres.apec.fr/download?type=ESPACE_PERSO&fileName=197229/Devoir_GPEC.pdf, consulté le 5/01/2015 à 14h.

permettent une mobilité interne. Certaines passerelles sont aisément accessibles d'autres nécessitent une formation. Enfin, lorsqu'il n'y a pas de lien (compétence inexistante) le recours au recrutement externe s'avèrera nécessaire.

9-5 Mobilité interne, voire externe, pour répondre aux nouveaux postes :

Pour répondre aux futurs besoins, l'entreprise peut soit faire appel à la mobilité interne soit au recrutement externe.

9-6 Formation :

Une formation permet une meilleure adaptabilité du salarié. Elle facilite son employabilité en interne ou en externe. Elle est dans le cadre de l'amélioration continue.¹

10- Le système d'appréciation :

La mise en œuvre d'une GPEC implique l'existence d'un système d'appréciation permettant de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (promotion, rémunération, formation).

10-1 l'appréciation doit permettre

- De favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension sociale de son rôle
- D'améliorer la gestion de potentiel humain.
- De mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement.

10-2 les buts poursuivis : lors de la mise en place d'un système d'appréciation peuvent être :

- D'améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel et de créer un climat de travail plus favorable
- De rendre plus rationnel les décisions prises à l'égard du personnel

¹ Ibid.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

10-3 les décisions que l'appréciation améliore peuvent être classées en trois niveaux :

- La promotion, la mutation, les changements d'affectations.
- Les actions visent à améliorer l'efficacité de l'organisation.
- L'individualisation de la rémunération.

10-4 l'appréciation permet en particulier :

- D'analyser la situation présente dans le poste actuel, en prennent en compte l'efficacité, les connaissances, les méthodes de travail et la personnalité.
- De situer les capacités, les aptitudes actuelle et future et, donc d'évaluer le potentiel probable et progression professionnelle.

C'est à partir de cela que seront alors dégagé :

- Les points sur lesquels une amélioration paraît nécessaire ou souhaitable dans le poste actuel.
- Les progrès à réaliser par l'intéressé, avec l'aide éventuel de la société.
- Les changements auxquels l'intéressé devra être préparé pour l'accession. À des fonctions nouvelles mieux adaptées a ses possibilités.¹

11- Des actes de gestion des compétences conditionnés par la stratégie de la démarche GPEC :

Au-delà de résultat explicitement attendu-optimiser les emplois et les compétences- les actes de gestion des emplois et des compétences sont totalement conditionnés, en amont par la stratégie plus ou moins explicite de l'entreprise qui justifier et guide ces actes de gestion et, en aval de cette stratégie par les moyens qu'elle y consacre. Cela signifie en clair que l'évaluateur est soumis à des contingences socio-organisationnelles spécifiques à l'entreprise, qui conditionnent, à terme, l'atteinte des résultats que son organisation lui assigne en matière de gestion des compétences.

¹ Jean marie PERETTI, ressources humaines et gestion des personnes, opcit ,p 90.

Les entreprises qui ont une certaine taille et un certain âge ont appris à standardiser leur processus ; elles étudient leur population selon différents critères (métier, âge, ancienneté) et les mouvements d'effectifs (et donc, anticipent les éventuelles *sorties*), elles planifient leurs flux de recrutement à l'avance, elles conçoivent et formalisent une politique de mobilité et de formation en phase avec la stratégie des ressources humaines qui découle elles-mêmes de la stratégie de l'entreprise.

La stratégie de gestion des compétences est l'aboutissement d'une réflexion conduite en amont de l'acte de la GPEC ; cette réflexion permet de déterminer le but qu'on cherche à atteindre et la manière dont on va l'atteindre, tant en terme de posture que de moyens. La stratégie de gestion des compétences est une réflexion qui donne un sens aux actions de gestion des compétences.

Elles vont de ce fait certain sourcing, certain cursus de formation. Elles identifient ainsi leurs besoins, à la fois qualitativement et quantitativement ce que déterminent les moyens affectés à la conduite de démarche GPEC.¹

12- Compétence de l'adaptation au transfert

12-1 Une entreprise doit en permanence s'adapter

Cette adaptation par les connaissances de ses besoins. Il est donc nécessaire de commencer par la définition des métiers et les connaissances propres de l'entreprise. On aboutira ainsi à une carte des métiers. Les connaissances de ses métiers imposent la création d'une base de données de commentaires, le recueil d'information, l'acquisition de ces connaissances peut prendre des formes pédagogiques différentes: tutorat, travail en double, apprentissage alterné, stage.

¹Bernard MERCH, Pierre-Eric SUTTER, Gestion des compétences, la grande illusion, éd de Boeck, Paris, 2009, p268.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Nous l'avons souligné les métiers évoluent de plus en plus vite d'une part, le référentiel bâti sont donc à actualiser en permanence, d'autre part la mise à jour des compétences, des personnels et à prévoir en continu à travers ces éléments d'ingénierie pédagogique on peut prévoir de la mobilité, des missions nouvelles.

12-2 L'entreprise se développe :

Des nouvelles technologies apparaissent, les formes d'organisation sont ainsi redéfinies, les compétences doivent suivre. Il est important de repérer le potentiel existant lors de rencontre au rythme préétabli qui permet d'apprécier la performance, des bilans de compétence sont à prévoir pour réorienter les agents ou développe les capacités latentes.

12-3 L'entreprise change :

Elle propose des services ou des produits nouveaux. Les compétences acquises doivent donc être transférées sur d'autres secteurs d'activités, il faut en conséquence rendre possible le croisement des compétences. Beaucoup d'agents sont amenés à avoir des polys compétences. Beaucoup acquièrent une double compétence : juridique et ressource humaine, technique et commerce

La souplesse de l'organisation et sa réactivité sont les facteurs clés de l'adaptation au changement, la GPEC peut être l'outil stratégique de cette adaptation.¹

¹ Pierre POSTOR, gestion du changement, éd. Liaisons, Paris, 2005, p96-97

13- Éclairer les décisions en matière d'emploi :

Bernard Gazier a schématisé une gamme de décisions possibles lors de la confrontation à une situation d'emploi

Dans le cas d'un travail additionnel, elle peut embaucher des salariés à la qualification correspondant exactement aux besoins ressentis ou embaucher des travailleurs moins qualifiés et les former. L'entreprise peut aussi promouvoir des travailleurs déjà embauchés et les remplacer par des salariés moins qualifiés qu'elle embauchera. Elle peut encore ralentir le rythme des départs en retraite ou avoir recours aux heures supplémentaires. Elle peut enfin externaliser le travail à réaliser en le confiant à des entreprises sous-traitantes ou à des consultants.

Dans le cas inverse d'une réduction d'une charge de travail, l'entreprise peut limiter le recours aux heures supplémentaires. Elle peut aussi tenter d'accélérer le rythme de départ à la retraite. Enfin, l'entreprise peut décider de licencier.

Dans ce cadre, l'objectif d'une GPRH est de permettre à l'entreprise d'anticiper le changement pour éclairer ses choix en matière d'emploi, afin :

— d'assurer une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre les compétences détenues par les salariés et les exigences des emplois.

— de préparer les salariés d'aujourd'hui à occuper les emplois de demain, en menant des analyses précises sur l'évolution des métiers et des activités, et ses conséquences en termes de besoins de compétences.

— de mettre en œuvre des processus de développement des compétences adaptés aux salariés, tout en leur donnant plus de visibilité sur leur devenir professionnel.¹

¹ Patrick GILBERT, OP CIT, p17.

14- Les étapes de la GPEC:

14-1 Anticipation des besoins en ressources humaines :

1/anticiper les évolutions externes à trois ans, et si c'est possible a cinq ans.

2/établir une stratégie organisationnelle sur cette même période.

3/identifier les métiers qui seront indispensables, secondaires et en voie de disparition.

4/définir les emplois attaché aux trois classes de métiers.

5/identifier et établir les référentiels de compétences rattachés aux trois classes de métiers.

14-2 L'identification du réservoir disponible de ressources humaines :

6/anticiper l'évolution des effectifs en s'aidant des taux de turnover, des départs à la retraite, et en déduire les besoins en recrutement ou en suppression de postes

7/Anticiper les possibilités de mobilité pour faire évoluer les salariés des postes en voie de disparition vers les postes d'avenir.

14-3 L'anticipation et la gestion des écarts :

8/Etablir des plans de mobilité, de recrutement, de développement des compétences pour les métiers indispensables

9/prévoir un accompagnement au reclassement et u licenciement pour les métiers en voie de disparition.¹

¹ Sylvie GUERRERO, Les outils des RH, les savoirs faire essentiel en GRH, 2^{em} edition, éd. DUNOD, Paris, 2009, p45

- **Les outils d'aide à la planification des RH :**

La mise en œuvre des cinq premières étapes de la GPEC s'appuie sur des outils d'analyse stratégique bien plus que sur des outils RH .le rôle de DRH est de participer à une analyse prospective des évolutions de l'entreprise, en réfléchissant aux besoins en compétences stratégiques pour l'avenir

- **Plan d'effectif :**

Une fois que l'on connaît les caractéristiques de l'effectif, on peut passer à la planification (étape 6 et 7 du processus de GPEC).Elle s'effectue habituellement avec un outil que l'on appelle "plan d'effectif. Afin de concrétiser les étapes de la mise en place du plan d'effectif, nous proposons un exemple simplifier de la réalité.

- **Les outils d'aide à l'évolution professionnelle :**

Les étapes 8 et 9 du processus de GPEC conduisent a utiliser de nombreux outils qui permettent d'évaluer et de développer les compétences des employés .à nouveau, le législateur a orienté les pratiques entreprises en donnant aux salariés l'accès à des dispositifs d'évolution. Notons que ces dispositifs sont accessibles à tout salarié, indépendamment du processus de GPEC .tout individu qui souhaite réfléchir sur son évolution professionnelle ou démarrer une reconversion a la possibilité (et le droit) de faire appel à chacun des dispositifs qui suit¹

15- Les outils de la GPEC :

15-1 La nomenclature des emplois :

la multiplicité des nomenclatures officielles et leur caractère souvent trop général ont conduit certaines entreprises à élaborer leur propre outil de repérage des emplois.la nomenclature des emplois d'une entreprise (appelée

¹ IBID, p55.

parfois **répertoire des métiers**) facilite l'exploitation et la consolidation des données sur l'emploi en fournissant une grille de base commune à toutes les unités .elle est constituer de la liste des emplois types d'une entreprise agencée par famille et sous famille professionnelles.

15-2 l'analyse des ressources actuelles :

Il s'agit le plus souvent d'obtenir une photographie des effectifs réels présents dans l'unité considérée, ventilés par **famille professionnelle** et parfois dans chaque famille par emploi type.

15-3 la prévision de l'évolution des ressources :

le recensement des ressources actuelles et complétées par une étude de l'évolution prévisionnelle des ressources. À partir de la situation réelle des effectifs qui résulte des retraites, démissions, licenciement et décès sont déterminés par extrapolation à partir des statistiques portant sur différents départs des années précédentes.¹

15-4 la détermination de l'évolution prévisionnelle des besoins :

La détermination des besoins quantitatifs et qualitatifs est réalisée à partir des hypothèses et objectifs du plan à moyen terme de l'entreprise. En matière d'activité, de production, d'investissement, d'évolution technologique, de changement d'organisation et des efforts de productivité réaliser .à partir de nomenclature des emplois, chaque département évalue le nombre d'emplois nécessaires pour l'horizon de la planification sociale.

L'approche qualitative des besoins en emploi est souvent assez grossière lors qu'elle est exprimée par la hiérarchie directe. Aussi, est elle souvent poursuivie là ou des problèmes ont été identifiés (notion d'emplois sensibles) susceptibles de modifications ou de transformations à moyen terme.

¹ Demitri WEISS, Ressources humaines, 2^{ème} édition, éd d'organisation, paris, 2003,p397.

15-5 un outil de base : l'analyse des emplois :

La méthode d'analyse des emplois consiste à décrire l'activité professionnelle selon quatre dimensions : la technicité, le traitement de l'information, les communications et la contribution économique. Dans l'article cité, **Mandon** fait référence à une cinquième dimension. La dynamique de la situation du travail, de nature différente des autres dimensions, elle n'a pas été utilisée comme descripteur des activités.

15-6 La carte des emplois, pour aider à la mobilité :

Elle se présente en deux volets, un pour les emplois techniques et industriels, l'autre pour les emplois administratifs et de service, tous deux construits selon les mêmes principes. La carte des emplois a été conçue en vue d'une aide à l'orientation professionnelle et, secondairement, dans le cadre de la gestion collective des emplois.

De telles cartes des emplois ont été par la suite réalisées par quelques grandes entreprises pour favoriser la communication sur les métiers et suggérer des mobilités fonctionnelles.

16- L'apport de la GPEC :

- mieux anticiper les conséquences des changements externes et internes que va vivre l'entreprise ;
- disposer d'une vision claire de l'évolution des métiers, des emplois et des compétences ;
- anticiper les besoins futurs en compétences individuelles et collectives ;

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

-favoriser l'adéquation à ces besoins en compétences : plan de formation, choix de recrutement, meilleure gestion des carrières et de la mobilité, etc.¹

17- Les conditions d'une GPEC réussie :

17-1 une vision stratégique juste et éclairée :

La GPEC ne peut résulter de l'initiative isolée de la DRH. Elle doit découler de la volonté des dirigeants d'anticiper les évolutions stratégiques, technologiques et humaines de leur entreprise.

17-2 Concertation avec les partenaires sociaux :

la GPEC est facilitée lorsqu'elle est mise en place en collaboration avec les différents acteurs de l'entreprise et notamment les partenaires sociaux.

17-3 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.

17-4 suivis et évaluation :

Un suivi régulier doit être mis en place tout au long du processus si l'on veut que le processus de GPEC soit perçu comme équitable et transparent par les salariés.²

¹ Sylvie GURRERO, Op cit. p45

² Ibid, p 48

18- l'importance des aspects de la GPEC sur le changement organisationnel :

18-1 Gestion prévisionnelle des effectifs :

Les modèles de gestion prévisionnelle sont constitués sur une base purement numérique et se limitent à ce qui est calculable. Ces modèles utilisés sont de deux sortes :

— les modèles de simulation qui portent, par exemple, sur les évolutions démographiques, les hypothèses concernant la structure des emplois, l'estimation d'écarts quantitatifs entre besoins et effectifs disponibles à l'horizon de la prévision. Ils ont pour objet de prévoir les conséquences d'un choix politique. Ce choix sera exprimé par les valeurs de variables, telles que les taux de recrutement annuels par type de postes, les taux de promotion, les taux de mobilité, etc.

— les modèles d'optimisation qui visent à déterminer par calcul la valeur optimale de certains paramètres, par exemple le taux de promotion interne.¹

18-2 Gestion prévisionnelle des compétences :

La gestion des compétences consiste à agir sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être de manière que les ressources humaines soient en mesure d'améliorer leur rendement et de s'adapter à l'évolution du contexte économique, technologique et social de l'entreprise.

Le perfectionnement est orienté vers le développement des compétences il permet la mise à jour des compétences requises suivant l'évolution du travail à accomplir. Il s'agit d'aider les personnes à s'adapter à la vie au travail à la suite de changements importants.²

¹ Patrick GILBERT, OP CIT, p 34

² Sylvie St-ONGE et d'autre, op cit p.p238.239.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

75% des organisations utilisent la gestion des compétences pour soutenir le changement au sein de l'organisation, elles sont toutes convaincues que la gestion des compétences a véritablement favorisé le changement.

18-3 Gestion prévisionnelle des emplois :

La prévision de l'évolution des ressources fournit l'image d'un avenir probable qui n'est pas forcément conforme à l'avenir souhaitable. Pour pouvoir établir un diagnostic, il faut connaître les besoins de l'entreprise à l'horizon choisi.

La détermination des besoins quantitatifs et qualitatifs en emplois peut être réalisée à partir des hypothèses et objectifs du plan à moyen terme de l'entreprise, en matière d'activité, de production, d'évolutions technologiques, de changements d'organisation. À partir de la nomenclature des emplois, chaque département évalue le nombre d'emplois nécessaires, à l'horizon de la prévision.

La précision et la qualité de la confrontation besoins ressources sont au cœur de toute démarche de gestion prévisionnelle cette analyse est conduite de constituer des déséquilibres quantitatifs ou qualitatifs. Les déséquilibres quantitatifs (écarts quantitatifs) ont trait aux surplus et/ou aux pénuries d'effectifs qui sont susceptibles d'influencer la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il ne suffit pas d'avoir un effectif dont le volume est adapté aux évolutions prévues, il faut aussi prévenir le risque d'inadaptation du personnel aux emplois en transformation (les déséquilibres qualitatifs)

C'est dans l'analyse de l'écart entre l'avenir probable et l'avenir souhaitable que se définit le champ d'intervention de la politique des ressources humaines.

Pour ajuster les ressources à ses besoins, une entreprise dispose de deux types de moyens :

— les moyens d'ajustement internes (mutations, formation, promotion, etc.).

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

— les moyens d'ajustement externes (embauches, licenciements, recours à la sous-traitance, etc.).¹

18-4 Gestion prévisionnelle des carrières :

La gestion des carrières consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main-d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ²

Pour les entreprises, gérer les carrières réponds à des objectifs multiples. Parmi les principaux on distingue huit :

- Fournir à l'organisation au bon moment des effectifs appropriés.
- Procurer à l'organisation des employés possèdent des compétences requises pour effectuer leurs tâches et assurer leurs responsabilités
- Améliorer sa flexibilité
- Mettre en place une relève de qualité
- Renforcer la communication et la culture de l'entreprise
- Permettre l'employabilité des salariés
- Identifier des hauts potentiels
- Mobiliser, impliquer et fidéliser les salariés³

La GPRH a surtout été appliquée à la gestion des cadres. Il attend de l'entreprise une rémunération, mais également des possibilités de se réaliser : un statut, une formation, etc. Les cadres attendent de l'entreprise qu'elle leur offre des carrières plutôt que des emplois.

La gestion prévisionnelle des carrières répond à des préoccupations de gestion des individus. Elle procède d'une recherche anticipée d'adéquation des individus aux emplois de l'entreprise.¹

¹ Patrick GILBERT, op cit, p82-85

² Ibid, p 36

³ Michel BARABEL, Olivier Meier, La gestion internationale de ressources humaines, 2^{em} édition, éd DUNOD, France, 2011, p97

CONCLUSION :

La GPRH 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 RH².

¹ Patrick GILBERT, op cit, p36

² Françoise KERLAN, OP CIT, p17.

CHAPITRE III

Le changement organisationnel

Préambule :

Toute organisation opérant dans un univers où il y a concurrence, c'est-à-dire où il y a des substituts possibles, est incitée à chercher des solutions efficaces qui l'obligent à s'adapter, à changer¹

L'entreprise s'inscrit de plus en plus dans un ensemble complexe, aux interactions multiples à flux rapide. Sans que l'on puisse réellement parler du changement accéléré, cette situation est vécue par les acteurs comme une turbo-évolution.²

1- le changement est un enjeu stratégique :

La stratégie c'est l'art de coordonner les moyens pour atteindre un but. Il ne s'agit pas d'une étape, mais de l'art de conjuguer, articuler, coordonner les ressources et moyens disponibles, afin d'atteindre un but dans un temps donné.³

L'objectif de l'entreprise de mettre en œuvre une stratégie est de renforcer ou de créer un avantage concurrentiel significatif et défendable pour ne pas se perdre et tirer la meilleure partie de ces turbulences. Leur stratégie ne peut reposer que sur une capacité d'innovation et une force pour se différencier de ses adversaires.

Face aux difficultés économiques actuelles, la direction des entreprises se trouve confrontée à la nécessité d'un changement qui implique une mutation. Il ne s'agit pas de réfléchir intelligemment, mais d'une autre façon. Raisonner autrement, voir plus loin, représentent un défi qui est simple à annoncer, mais difficile à intégrer dans sa plus profonde réalité technique, technologique ou

¹ Claude MENARD, L'économie des organisations, éd. La découverte, Paris, 2004, p89.

² Serge RAYNAL, Le management par projet : approche stratégique du changement, 3^{em} édition, éd. d'Organisation, 2003, p65

commerciale seront capable de faire surgir une dynamique humaine en harmonie avec la stratégie de l'entreprise.

Il ne peut y avoir un changement sans qu'il ait adaptation entre les structures, la stratégie et les ressources humaines de l'entreprise. La direction d'une entreprise se doit de fixer en premier lieu sa stratégie générale en adéquation avec son potentiel humain.

À l'origine de la création, du développement, du succès ou de l'échec d'une entreprise. Nous trouvons des actions humaines. Ce sont elles qui vont déterminer ces résultats. Certes les aspects technologiques et économiques vont jouer un rôle important, mais c'est parce qu'une personne ou un groupe pourra ou ne pourra pas saisir les opportunités et prendre des risques.¹

2- Les types de changement :

2-1 Changement et recherche d'efficacité

Le problème est que l'efficacité est un concept difficile, reflétant des réalités complexes. Dans un article ancien et influent, **Alchian** avait proposé un critère simple, inspiré de la biologie : seules survivent les organisations qui savent s'adapter à leur environnement.

2-2 Les changements planifiés

Sont des modifications, portant sur des processus, des activités ou des objectifs qui résultent de décisions délibérées.

Ces décisions peuvent affecter les méthodes : L'adoption d'une technologie, modification la méthode de travail. Le changement peut par ailleurs porter sur les méthodes de décision elles-mêmes : la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques. Enfin, les modifications peuvent viser les méthodes de rémunération et les motivations.

¹Ibid., p64

2-3 Le changement par adaptation :

L'essentiel des changements résulte sans doute des efforts d'adaptation à des conditions changeantes.

Les changements par adaptation peuvent résulter des forces externes comme le développement des technologies de l'information et de la communication et les évolutions de l'environnement socioculturel et ils peuvent aussi résulter des forces purement interne ainsi, les économistes sont devenus plus attentifs au rôle de l'apprentissage organisationnel comme facteur de modification des structures internes de l'organisation

3- Les enjeux du changement organisationnel :

Un changement organisationnel, quelle que soit sa nature, est une situation particulière et, à ce titre, est porteur d'enjeux : négatifs pour les uns, positifs pour les autres. Ces enjeux, perçus à travers le prisme d'une rationalité limitée, sont liés à trois éléments :

- la situation actuelle ;
- la situation future ;
- le processus de changement.

Si les avantages associés à ma future situation, diminués des inconvénients que m'occasionne le processus de changement (acquisition de nouvelles compétences, remise en cause personnelle...), sont supérieurs aux avantages associés à ma situation actuelle alors le bilan du changement envisagé est plutôt positif pour moi, et négatif dans le cas contraire. C'est ce que **P. Strebel** appelle l'équation du changement.¹

Face à un changement, les salariés font, implicitement ou explicitement, le bilan que représente pour eux le changement en reconstituant les éléments de leur équation personnelle. Or, si l'équation d'un individu est négative, il

¹ Pierre MORIN Éric, DELAVALLÉE, Le manager à l'écoute du sociologue, éd. d'organisation, Paris, 2000, p237

n'acceptera pas le changement et que donc il utilisera son pouvoir pour résister. Dans la situation que constitue tout changement, la résistance est un comportement tout à fait rationnel qui signifie en réalité deux choses :

- d'une part, la nouvelle structure ou technique mise en place ne produit pas d'avantages suffisamment intéressants ou occasionne des inconvénients trop importants pour que je juge pertinent de changer ma manière de faire ou d'être.

- d'autre part, je possède le pouvoir de m'y opposer, c'est-à-dire de ne pas faire exactement ce qu'on voudrait que je fasse¹

4- Méthodes pour motiver et stimuler le changement :

- Faire fréquemment des sondages pour déterminer le degré d'acceptation Du changement.
- Discuter en réunion des principes et des nouvelles méthodes de travail avec les employés ; communiquez de manière directe, honnête, claire et cohérente. Faites passer ces informations à l'interne et à l'externe
 - expliquez pourquoi le changement est nécessaire ; il faut que chacun en soit convaincu.
 - Étayez les principales propositions sur des faits incontestables ; promettez une nette amélioration des résultats ; une solution claire doit être présentée.
 - Décrivez clairement la manière dont le changement sera mis en œuvre présentez un calendrier d'exécution rigoureuse détaillant les étapes à réaliser.
 - Mettez en place de nouvelles formations sur des thèmes prioritaires ; compétences interpersonnelles, le travail en équipe, le leadership, etc.
 - Impliquez chacun dans la planification et la mise en œuvre du changement ; pour réussir l'implantation du changement.

¹ IBID, p 237.

Le changement organisationnel

- Récompensez les personnes qui produisent de bons résultats ; (tels que reconnaissance et remerciements).
- Conférez une identité forte au projet de réorganisation; pour que les employés identifient le but à accomplir et le rêve à réaliser.
- Par précaution, lancez un projet pilote, à titre expérimental. Mettez en œuvre la partie la plus facile du projet, celle susceptible de produire des résultats rapides.
- Initiez le processus continu d'amélioration, d'apprentissage et de développement à partir du sommet de la hiérarchie et échelonnez la mise en œuvre pour réaliser le changement.
- Éliminez les éléments ayant un impact négatif sur le moral et la motivation du personnel.
- Attribuez aux leaders et aux équipes l'autorité requise pour diriger les processus dont ils ont la responsabilité.
- .- Conférez aux employés le statut d'actionnaires, ainsi leur attitude sera celle de propriétaires.¹

5- La conduite du changement :

Conduire le changement c'est anticiper, préparer, provoquer, initier, s'adapter, accompagner et évaluer. Pour mener à bien l'ensemble de ces actions, il est nécessaire de suivre quelque principe élémentaire.

5-1 Analyse de la situation de départ :

- Dresser l'état des lieux (points forts, points faibles).
- Prendre en compte toutes les dimensions de la situation, technique, économique, psychosociologiques et culturelles.

¹ Hubert K. RAMPERSAD, Total performance scorecard, réconcilier l'homme et l'entreprise, éd. Springer, Paris, 2005, p265.

5-2 Adopter une vision stratégique :

- Expliciter les stratégies générales et opérationnelles de l'entreprise en interne et en externe.
- Expliciter les stratégies de l'acteur.
- Avoir une vision globale de la stratégie.
- Garder la maîtrise mentale de l'action.

5-3 Prendre appui sur les facteurs de changements :

- Annoncer les orientations stratégiques et les axes politiques.
- Informer et former le personnel.
- Changer le cadre, les règles, les normes, les outils, les personnes.

5-4 Accepter la complexité, l'incertitude, le risque :

- Prendre des risques.
- Calculer les risques.
- Savoir son entourer.

5-5 Programmer le changement :

- Définir les objectifs
- Établir un plan d'action.
- Inscire ces programmes dans une stratégie.

5-6 Analyser :

- Adopter les méthodes et les outils de la conduite de projet.
- Éclaircir le processus de décision.
- Donner une piloter une information rapide et pertinente.
- Évaluer et réagir rapidement.¹

¹ Ibid, p256

6- Comment réussir le changement :

Aujourd'hui, nous avons compris que les démarches psychologiques étaient plus que nécessaires pour accompagner autant la direction que les employés dans la transition.

Par contre l'un sans l'autre ne peut assurer l'équipe dans sa quête de réussir le changement.

6-1 L'engagement :

Première étape à réaliser, l'engagement ne s'obtient pas sans informer les employés et leur expliquer le bien-fondé des changements.

Elle repose la mobilité de toutes les énergies autour d'un même objectif : transformer, faire, évaluer, innover, réimaginer l'entreprise ou l'organisme.

L'adversaire combattre : La résistance au changement

Cette réaction est normale et se traduit par une amélioration qui varie d'une personne à une autre. Il faut donc être à l'écoute de chaque personne, à prendre en charge leur propre évolution.

6-2 Le passage d'un état à un autre :

Il faut miser sur l'influence mutuelle entre les personnes. Les démarches psychologiques privilégient le remue-méninge et l'action collective.

L'importance c'est de permettre une meilleure implication dans un premier temps des employés qui accueillent favorablement le changement

bref, il faut savoir utiliser le concept d'agent d'infectieux pour diffuser les nouveaux objectifs.¹

6-3 Communiquer, communiquer et encore communiquer :

Dans un premier temps, il faut assurer que la direction ainsi que les gestionnaires départementaux s'engagent sans réserve dans le projet.

Une fois que ce premier groupe adhère au projet, commence une nouvelle étape charnière qui consiste à faire adhère l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.²

Il faut alors passer à un programme de communication qui informe et renforce les actions de chacune des étapes du changement

- **Le concept de l'équipe :**

Pour éviter de semer la confusion, en diffusant des messages contradictoires, il est essentiel de coordonner les différentes équipes qui travaillent sur le projet et d'assurer une grande osmose entre les groupes de travail.

- **La gestion du risque humain :**

Par manque de s'inscrire dans une gestion de projet pure, il est néanmoins essentiel de formaliser et de planifier des tâches afin de suivre leur exécution et de veiller au respect des couts et des délais incombés.

La conduite du changement n'est pas un projet à abord comme les autres. Dans sa mise en œuvre, elle nécessite d'y insère le facteur du risque humain. La réussite d'un changement doit avant tout, prendre en compte le facteur d'assimilation du changement de chacun des participants.

MM. Carle Arendt, Russe Landis et Tony Mestre, démontrent que lorsque des entreprises réussissent à implanter le changement :

¹ Germain DESCELLES, Marie TREMBLAY, le changement pour tous, éd. Watch, Canada, 2007, p31

- Sept éléments sont toujours présents (ingrédients).
- Quatre rôles sont assumés (les outils).
- Quatre étapes sont exécutées (la marche à suivre).¹

7- les ingrédients du changement :

7-1 Une force motrice :

C'est la raison du changement celle-ci doit être claire et comprise de tous.

7-2 La vision :

La vision globale doit être présente. Celle-ci indique ce que l'entreprise veut devenir, ce qu'elle sera après le changement.

7-3 Le leadership :

Il doit y avoir un chef (instigateur) qui dirige le changement. D'habitude, le chef est un membre de la direction et il oriente la force motrice et la vision, c'est lui le « pilotage ».

7-4 La participation :

Les employés qui subissent le changement doivent connaître la force motrice et la vision en plus de participer activement tant à la création du changement qu'à son implantation.

7-5 La communication :

Une communication saine et continue est d'une importance capitale. Les employés doivent être assurés que toute l'information leur est transmise.²

¹ Ibid, p32

² Germain DESCELLES, Marie TREMBLAY, op cit, p 59.

7-6 La formation :

La plupart des changements impliquent que les employés concernés aient bien apprendre ou de fonctionner leur art afin de relever ces nouveaux défis.

7-7 Le renforcement :

Vous devez constamment encourager vos troupes reconnaître les employés qui font du travail.¹

8- les outils du changement :

Dans toute bonne recette, le choix des bons outils est d'une importance capitale. Les quatre rôles suivants doivent être assumés par des personnes qualifiées

8-1 Le champion :

L'individu qui est l'instigateur du changement proposé. Il doit être la personne à qui on associe le changement. Pour votre implantation des normes de gestion de projet d'affaires, c'est le coordonnateur de projet.

8-2- Le commanditaire :

Un individu dont l'autorité a un impact sur le changement généralement, les projets sont commandités par le président ou un membre de la haute direction.

8-2 Les agents de changement :

Les gens font partie des équipes de transition et qui coordonnent et participent à l'implantation du changement.²

¹ IBID, p 61

² Germain DESCELLES, Marie TREMBLAY, op cit, p61

8-3 Les cibles :

Ceux qui sont touchés par le changement doivent eux aussi croire au projet et en voir les intérêts ils doivent absolument être tenus au courant en tout temps.¹

9- Les étapes de l'implantation de changement :

La marche à suivre représente les étapes fondamentales à suivre pour assurer le succès du changement. Ces étapes sont

9-1 définissez le changement :

L'idée est par fois proposée par le champion et c'est à cette étape que le champion doit établir la force motrice, définir la vision et déterminer les cibles du changement prévu

9-2 Trouvez les commanditaires :

Ce commanditaire établira avec le champion les objectifs du projet et aidera à motiver tout le personnel. Sa présence apportera de sérieux au projet. (L'inverse est possible, parfois les projets viennent d'en haute, c'est-à-dire que le commanditaire doit se trouver un champion pour véhiculer un projet commandité).

9-3 Identifiez et formez les agents de changement :

Vous devez choisir les bons agents de changement (les membres du comité d'implantation). Ces agents doivent avoir :

- le respect des commanditaires.
- La confiance des cibles.

Ils doivent aussi être formés de façon à instaurer un concept d'équipe et à développer l'habilité de motiver et d'obtenir des résultats.²

¹ Ibid. p61

² Germain DESCELLES, Marie TREMBLAY, op cit, p62.

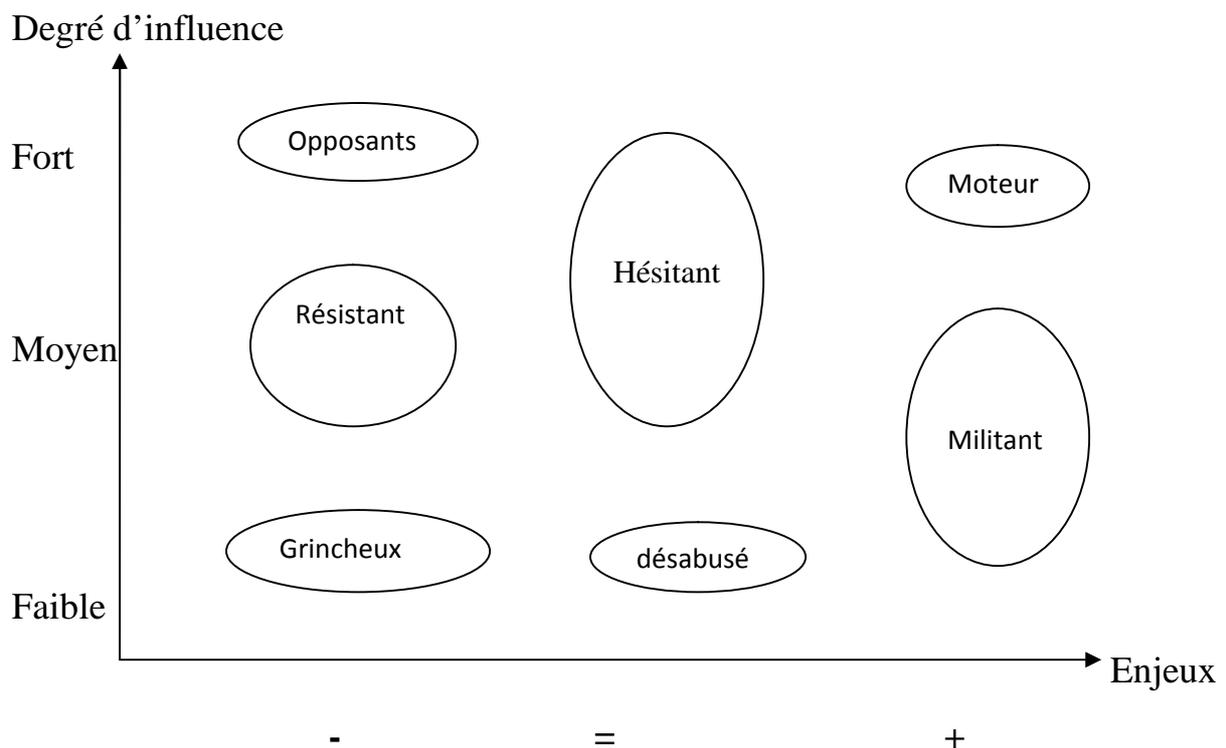
9-4 Évaluer le degré de préparation de l'entreprise :

Il est essentiel que les attitudes et demandes de toutes les personnes concernées par le changement soient évaluées les comprises par les agents de changement, le commanditaire et le champion.

Si la force motrice ou la vision sont mal définies, le sentiment d'appartenance et de l'engagement en souffriront

Si les cibles ne voient pas le besoin de change, ou sont peut disposées au changement, le projet sera compris¹

10- Les comportements rencontrés dans une situation de changement :



Les sept comportements types dans une situation de changement ²

¹ Ibid, p 62

² Éric DELAVALLEE, Quand fixe des objectifs ne suffit pas, Quel management pour obtenir le meilleur de ses collaborateurs, éd organisation, paris, 2006, p123

Le changement organisationnel

Au-delà des aspects techniques, quand la mise en place d'un système de management ne se déroule pas comme prévu, c'est essentiellement pour une question de comportements, face à un changement, quel qu'il soit, le comportement d'un individu s'explique par ses enjeux, on obtient sept comportements types dans une situation de changement :

Un individu adopte un comportement **moteur** si ses enjeux sont positifs (il a plus à gagner qu'à perdre) et son degré d'influence très forte (son pouvoir lui permet de façonner de manière déterminante le nouveau système de management). Il opte plutôt pour un comportement **militant** (supporteur ou suiveur) non parce que ses enjeux sont moins positifs, mais parce que son influence est moins forte. Par manque de pouvoir, il ne peut pas jouer les premiers rôles. Il se contente de suivre les « moteurs », au mieux en les encourageant.

C'est la même chose entre les opposants et les résistants : leurs enjeux sont négatifs, mais leur influence n'est pas la même. **Les opposants** peuvent affronter ouvertement le responsable du projet. En revanche, l'action des **résistants** est toujours souterraine, en dehors des voies officielles. Les premiers interviennent lors de la conception du dispositif pour tenter de le faire capoter, les seconds au moment de sa mise en œuvre pour le déformer, le détourner de son but initial. Quant aux **grincheux**, leur faible influence ne leur permet pas de faire autre chose que de critiquer : un moyen de gérer leur frustration.

Les hésitants s'interrogent : pertes et gains se compensent. Au cours de la démarche, les enjeux se modifiant, ils basculer d'un côté ou de l'autre, dans le camp des « militants » ou celui des résistants. Le chef de projet doit donc les surveiller de près. La faible influence **des désabusés** en fait des acteurs moins stratégiques.¹

¹ IBID, p123

11- Les Résistances au changement :

Tout le monde a eu l'occasion un jour ou l'autre de vivre un changement dans l'entreprise à laquelle il appartient. Chaque fois que nous commençons une formation sur la conduite du changement organisationnel, nous demandons aux participants de caractériser les trois principales raisons des résistances au changement :

- les premières sont d'ordre « psychologique » : les résistances au changement seraient liées à une peur de l'inconnu et du changement, à une préférence de la nature humaine pour la stabilité ou encore à un besoin vital de sécurité.
- Les secondes, quant à elles, sont d'ordre « culturel » : les résistances au changement seraient dues au poids de l'histoire et à l'héritage du passé, à l'attachement aux habitudes ou aux usages, en d'autres termes à la culture d'entreprise ; il s'agirait d'une question de mentalité et l'expression d'un certain conservatisme.
- On peut encore noter une autre attitude non moins fréquent face au problème des résistances au changement : l'incompréhension de changement par les salariés.¹

Ces résistances sont provoquées par :

- **L'individu :**

Ses habitudes, sa peur de l'inconnu, son besoin de stabilité, sa méfiance justifiée, sa satisfaction des besoins, sa perception personnelle du changement, sa perte des points de repère.

- **Le groupe :**

Pour des raisons de conformité aux normes du groupe, de système de Valeur, de représentation de la réalité et des menaces, des rituels des tabous.

¹Pierre MORIN Éric, DELAVALLÉE, op cit , p 235

- **Les structures :**

Les conditions de travail, le fonctionnement organisationnel, la cohérence du système, les intérêts et droits acquis, le rejet de ce qui est étranger le climat.

Ces résistances peuvent être également liées au processus par le manque d'explication, l'incompréhension du sens, le manque de temps de crédibilité de l'acteur du changement, le manque de consolidation ou l'absence de visibilité sur les buts poursuivis.

Nous constatant que les facteurs de résistances aux changements sont nombreux et qu'il est nécessaire de bien étudier les enjeux, de mesurer les difficultés et de maîtriser la conduite avec méthodes et outils, pour que ce changement transforme en succès et non en échecs¹.

12- LA PEUR DU CHANGEMENT :

Quoi qu'on en pense, la difficulté, voire la résistance que les organisations et les personnes alimentent à l'égard du changement vient tout particulièrement de la peur de changer. Mais en quoi consiste cette peur ? Parallèlement aux personnes, les organisations connaissent la peur alimentée par trois éléments majeurs :

12-1 LE MANQUE DE CLARTÉ DE L'OBJECTIF :

Nul ne voudrait se lancer à corps perdu dans un changement sans savoir, au préalable, dans quelle aventure il ou elle s'embarque. Or justement, si, en période de changement, on a une idée relativement claire de ce que l'on ne veut plus, il est plus difficile de déterminer ce que l'on veut ! D'où l'importance en management du changement de tenter de préciser le mieux possible l'objectif à atteindre ou encore la nouvelle image que l'on souhaite donner à l'organisation ou à l'entreprise. Le manager parle de cette image avec « passion » en tentant de

¹ Serge RAYNAL, op cit, p 48

la circonscrire le mieux possible, moins les membres de cette organisation seront tentés d'affronter leur peur de l'inconnu et de donner vie à cette image.

Les managers s'appuyant sur les difficultés actuelles que sur les moyens de les surmonter. Elle doit fournir aux personnes le prétexte pour faire le « saut » vers le changement attendu.

12-2 L'ANTICIPATION DE LA DIFFICULTÉ :

Qui d'entre nous n'a pas déjà connu cette « hésitation » qui accompagne la ferme résolution de changer et qui nous détourne de cette résolution devant les difficultés que, dans l'euphorie du moment. Il en est de même pour les organisations. Dans ce dernier cas, l'euphorie est d'autant plus grande que ceux qui décident changement le font « en toute rationalité » en modélisant la mise en œuvre comme on modélise la résolution d'une équation en minimisant les inconnus. La théorie de la complexité nous apprend justement que la complexité du changement vient précisément de l'impossibilité de le modéliser. Conséquemment, dès le début de la mise en œuvre, les difficultés surgissent et nourrissent la peur. La peur est un sentiment tenace, d'autant plus tenace qu'on essaie de la rationaliser, de la minimiser et de l'ignorer.

12-3 LA CRAINTE DE PERDRE SON « ÂME » :

Dans la tourmente actuelle, bon nombre de managers d'entreprises ou d'organisations peuvent être préoccupés par le fait de protéger l'âme de l'entreprise au moment où elle doit aborder des changements majeurs. Ce souhait, bien légitime en soi, ne peut être réalisé qu'à condition que le manager ait su, d'une part, bien articuler sa vision de l'entreprise et, d'autre part, bien anticipé le changement de contexte tant interne qu'externe de son entreprise. La peur peut être tout aussi inhibitrice en période de profonds bouleversements. Il faut se rappeler que ce qui change la menace en opportunité émane principalement de la vision que l'on a de ce que l'on veut devenir. Cela est vrai autant pour nous que pour les organisations. Devant un environnement incertain,

il faut savoir affronter notre peur afin de l'apprivoiser et de canaliser l'énergie ainsi libérée vers le ou les gestes à poser pour élaborer un véritable changement qui nous permette de tirer profit de la conjoncture actuelle. Cela s'appelle du courage !¹

13- L'adaptation de la GRH aux nombreux changements de l'environnement :

Mais pourquoi cette course folle pour s'adapter à l'environnement et la nouvelle économie? Plus que jamais, les travailleurs doivent trouver une réponse à cette question, car elle représente le sens à donner à la transformation actuelle de la société, des organisations et du marché du travail. Ainsi, les organisations doivent adapter leur gestion des ressources humaines aux changements de l'environnement pour:

- survivre;
- Demeurer ou devenir rentables, productives et performantes dans un contexte de mondialisation et de Compétitivité;
- Bâtir la pérennité et la longévité de l'organisation;
- créer et maintenir des emplois de qualité et durables;
- respecter les droits des employés et les mobiliser;
- évoluer en même temps que l'environnement, au lieu de subir ce d
- composer avec le progrès et en tirer profit sous forme de prospérité et de qualité de la vie.
- L'adaptation de la GRH a un environnement en évolution, voire en mutation, est un passage oblige pour toutes les organisations

¹ Raymond VAILLANCOURT, OP CIT, p. 203.

contemporaines, car les couts de la non-adaptation sont souvent catastrophiques.¹

14- Les interactions entre la GPRH et le changement :

Les liens entre GPRH et changement organisationnel sont multiples, ils se développent sur plusieurs plans. Anne JOYEAU le montre en envisageant la GPRH à la fois comme un outil de conduite du changement organisationnel et comme un levier du changement organisationnel. En tant qu'outil de pilotage, la GPRH peut servir un changement dont elle n'est que le vecteur technique. Dans cette analyse, GPRH et changement sont deux entités distinctes entretenant un rapport de complémentarité. La mise en œuvre de la démarche GPRH est, en elle-même, considérée comme un changement, voire, suivant l'invitation de Louis Mallet, comme un outil d'apprentissage du changement. La démarche de gestion prévisionnelle peut apparaître alors non plus comme un outil d'adaptation réactive à la stratégie, mais comme une démarche proactive, le changement organisationnel n'est envisagé que comme une trajectoire linéaire, parcourue par une « machine de gestion », allant d'un point A (la situation d'origine) à un point B (la situation d'arrivée). Conduire le changement se résumant alors à réduire la durée du voyage et à déblayer les obstacles qui se présentent au cours du trajet. Plus proche de notre perspective, Andrew **Pettigrew** a élaboré une vision holiste du changement, qui incorpore différents niveaux d'analyse articulant contexte, contenu et processus de changement.

- **Le contexte :** comprend aussi bien le contexte externe (environnement macroéconomique, sectoriel, politique et sociétal) que le contexte interne à l'entreprise (histoire, culture et structure de l'entreprise) ; il s'agit, à ce niveau, d'identifier et d'évaluer le rôle des facteurs déterminants ou interdépendants sur le processus et les effets engendrés.²

¹ Sylvie St-ONGE et d'autres, op cit, p51

² Patrick GILBERT, op cit, pp.99.100

- **Le processus du changement** : concrétise dans le temps et l'espace les effets du changement et concerne l'ensemble des composantes organisationnelles soumises à des transformations. Le processus de mise en œuvre privilégie la dimension chronologique du changement, la succession d'événements et de décisions, fruit de l'action et de l'interaction des acteurs.¹

- **Le contenu du changement** : nous intéressant à ses relations avec les deux autres niveaux d'analyse : le contexte et le processus. Ce dernier sera étudié à la fois sous l'angle de la contribution des acteurs et sous l'angle du « pilotage » de projet.

15- L'influence du contexte :

Le contexte (interne et externe) de l'entreprise fournit le besoin, l'exigence à laquelle la démarche va s'efforcer de répondre. La démarche prévisionnelle doit être façonnée aux contours de l'organisation, de l'unité et de la population cible, le tout en relation avec l'environnement socioéconomique de l'entreprise. Dans les expériences réussies, on relève la présence des éléments suivants :

- des enjeux positifs et forts qui font que la démarche prévisionnelle a été perçue comme une source d'avantages et de bénéfices par un grand nombre d'acteurs parmi les plus influents ;

- une culture de l'anticipation, ou tout au moins une pratique de la réflexion prospective

- des équipes de professionnels de la GRH bien installées dans l'entreprise et considérées comme légitimes. Les orientations de la politique sociale sont explicites et connues ;

- une structure homogène, coordonnée avec une pratique habituelle de la coopération inter unités. À l'inverse, une organisation fortement divisionnaire et éclatée entre de multiples centres de décisions constituerait une

¹ Patrick GILBERT, op cit,p101

contre-indication pour la conduite d'une démarche à l'échelle de l'ensemble de cette organisation ;

- un environnement stimulant (menaces et/ou opportunités identifiées).

16- La nécessité d'appropriation des acteurs :

Élaborant des outils relativement abstraits, détachés des contingences quotidiennes, la démarche peut rencontrer du scepticisme de la part de ceux à qui elle est supposée apporter une aide réelle. Il s'agit donc de travailler les enjeux, condition de la mobilisation des acteurs et de rendre intelligibles pour la hiérarchie et l'ensemble des salariés le sens des analyses réalisées.

Dans les expériences réussies, on relève le plus souvent que :

- même si l'entreprise a décidé de recourir à l'appui de consultants externes, elle ne s'est pas abandonnée à eux, mobilisant des ressources internes pour le diagnostic et la conduite de la démarche ;
- le « pilote » interne du projet, celui qui avait la responsabilité effective du projet, était préparé, à la fois par son implication effective dans l'entreprise et par la connaissance théorique et pratique des méthodes de GPRH. En outre, l'expérience est plus concluante lorsque le responsable du projet dispose de moyens d'action (formation, gestion des carrières individuelles, etc.) ou travaille en collaboration avec les détenteurs de ces moyens ;
- la conduite du projet de GPRH n'était toutefois pas l'affaire d'un individu unique, mais partagée par un collectif d'acteurs.
- L'encadrement de proximité, qui joue un rôle central dans les décisions relatives à la gestion des individus et des équipes, était fortement impliqué tant dans le diagnostic que dans la préparation des actions qui en découlent.¹

¹Patrick GILBERT, op cit, , p102

17- pilotage du changement maîtrisé :

Une démarche de gestion prévisionnelle suppose la mise en œuvre d'une démarche de conduite de projet qui doit être contrôlée et favoriser l'implication des différents acteurs. Les expériences réussies s'appuient sur :

- des objectifs réalistes et explicites. *A contrario*, les « utopies gestionnaires » visant une transformation radicale de la GRH *via* une démarche prévisionnelle ont une chance réduite d'atteindre leur objectif ;

- des moyens de pilotage (en amont un cahier des charges, ensuite un échéancier et des indicateurs de résultats) pour contrôler l'efficacité de la démarche.

- L'organisation d'une communication spécifique (entretiens). Cette communication est plus efficace qu'elle souligne les enjeux positifs de la démarche, du point de vue des destinataires du changement (des salariés aux dirigeants)

- des outils adaptés au contexte de l'entreprise et aux usages recherchés (formation, gestion de carrière...). Ce sont des « instruments interactifs d'échange » et non des outils rigides, ce qui facilite leur partage et l'appropriation du plus grand nombre.¹

Conclusion :

Nos organisations doivent profondément et continuellement changer pour s'adapter à un monde qui les a révolutionnées et va continuer à le faire.²

Malgré tous les discours des décideurs, le changement ne peut jamais vraiment être dit « un changement dirigé » tout au plus pourrait on dire

¹ Patrick GILBERT, op cit,p103

² François DUPUY, sociologie du changement, comment et pourquoi changer les organisations, 3^{em} édition, éd DUNOD, paris, 2004, p 95.

Le changement organisationnel

« piloté » avec ce que cela suppose à la souplesse, de prise en compte des aléas de la circulation, des contraintes.¹

¹ Philippe BERNAUX, OP CIT, p 289.

PARTIE II

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE I

PRESENTAATION DE

L'ORGANISME D'ACCUEIL

1- Historique de CEVITAL :

CEVITAL est une Société par Actions au capital privé de 68,760 milliards de DA. Elle a été créée en mai 1998. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation.

Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à 4315 salariés en 2010.¹

2- Localisation de l'entreprise :

À l'arrière-port de BEJAIA à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisée avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

- A Bejaïa :

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes:

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

- A El Kseur_:

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

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

¹ DOCUMENT FOURNIT PAR L'ENTREPRISE.

14 400 T par an .le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

- A Tizi Ouzou :

A Agouni Gueghrane_: au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

- L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007 ¹

3- Les missions et objectifs de l'entreprise :

-l'amélioration et le développement de la production et l'assurément de la qualité de conditionnement des huiles, des margarines et de sucre.

-la satisfaction des clients est la devise de l'entreprise.

-la satisfaction des besoins de marché .

4- Les activités de complexe :

Le complexe agro-alimentaire est compose de plusieurs unités de production telle que :

A- Huiles végétales :

a- **Les huiles de table** : elles sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurial ^{plus} : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)

(Elio et Fridor) : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de

¹ Document fournit par l'entreprise

(1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

B- Margarinerie et graisses végétales :

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la Parisienne et MEDINA « **SMEN** »

C- Sucre blanc :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisés en morceau dans des boites de1kg. Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

D- Sucre liquide :

Capacité de production_ : matière sèche : 219 000 tonnes/an

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

E- Silos portuaires_:

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure.¹

F- La Boisson :

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent en s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en

¹ Document fournit par l'entreprise

minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale Lalla khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « **EL KSEUR** ».

5- L'organigramme de cevital :

A- La direction Marketing:

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, industriel, Approvisionnement, commercial, finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

B- La direction des Ventes & Commerciale:

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier client de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.¹

¹ Document fournit par l'entreprise

C- La direction Système d'informations:

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mise à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

D- La direction des Finances et Comptabilité:

Préparer et mettre à jour les budgets tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes Pratiquer le contrôle de gestion faire le Reporting périodique

E- La direction Industrielle:

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et défini, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).¹

Est responsable de la politique environnement et sécurité Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.¹

¹ Document forint par l'entreprise CEVITAL

F- La direction des Ressources Humaines :

- Définis et propose à la direction générale les principes de Gestion ressource humaine en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital food.
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maitrise les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation

G- la direction Corps Gras :

Le pole corps gras est constitué des unités de production suivantes :une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnels et une unité inter estérification – Hydrogénation –pâte chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de

¹ Document fournit par l'entreprise CEVITAL

différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

H- la direction Pôle Sucre :

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

I- La direction QHSE:

- Mets en place, maintiens et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux
- Veille au respect des exigences réglementaires produit, environnement et sécurité
- Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients¹

J- la direction Energie et Utilités:

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Process : d'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmose, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Électricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW.

¹ Document fournit par l'entreprise CEVITAL.

K- La direction Maintenance et travaux neufs:

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés
- Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.
- Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier)
- Rédige les cahiers des charges en interne.

Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.¹

6- Le changement au sein de CEVITAL :

REBRAB, père, passe ainsi la main à son fils Malik REBRAB qui assume le poste de directeur général (exécutif) du groupe, responsable de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie du groupe et de ses opérations. Le groupe a, enfin, mis en place une structure organisationnelle par divisions pour regrouper en cinq pôles d'activités les 21 filiales. Pour assurer la cohérence de son développement, le groupe CEVITAL a consolidé ses différentes filiales à l'intérieur de cinq pôles d'activités : agro-industrie, industrie primaire, services et manufactures, construction et enfin distribution. Les trois changements majeurs dans la gouvernance du groupe CEVITAL s'accompagnent par la mise en place d'outils de management modernes. Des investissements significatifs dans le développement des ressources humaines, la gestion des talents et particulièrement celle des cadres. Et enfin la création une université pour former ses cadres.²

¹ Document fournit par l'entreprise CEVITAL

² <http://www.algerie-dz.com/forums/archive/index.php/t-147708.html> consulté le 02/05:2015à 11h

L'organisme d'accueil

RABRAB à regrouper des filiales dans le pôle agro- industrie dans le but d'unifier le système d'organisation et de faire centraliser certains services comme le service des RH et l'expédition. Ce qui a donné une nouvelle organigramme à l'entreprise, ce changement consiste à revoir les systèmes de rémunération et le système d'appréciation. et pour appliquer ce changement la DRH doit trouver une certaine astuce pour convaincre les salariés de cette nouvelle stratégie donc il a trouvé que la meilleure astuce et de revoir le système de rémunération (augmentation de salaire), pour réussir ce changement il faut avoir une bonne communication pour éviter les rumeurs qui peuvent provoquer des résistances qui peuvent freiner la mise en place du changement.

Parmi les changements qui touchent les RH on trouve le dispositif GPEC, La GPEC est une stratégie qui permet à l'entreprise de s'adapter à son environnement, elle porte des avantages majeurs à l'entreprise comme aux salariés, l'entreprise doit engager tous les trois ans une négociation qui doit porter sur la mise en place d'un dispositif de GPEC. Pour sa mise en place, il faut avoir l'accord de PDG.

La GPEC joue un grand rôle dans ce changement pour cela, CEVITAL a formé ses responsables pour les sensibiliser de l'importance de la démarche GPEC pour anticiper les projets d'avenir de l'entreprise. Ils ont constaté qu'il y a un manque dans la maîtrise des fiches de poste c'est pour cela ils ont décidé de le faire par processus c'est-à-dire le regroupement de plusieurs fiches de poste dans une seule fiche de poste. CEVITAL a construit une nouvelle fiche de poste ce qui a mené à une nouvelle organisation, par le regroupement de plusieurs fiches de poste dans une fiche, par exemple un agent opérateur doit avoir la même

L'organisme d'accueil

fiche de poste dans toutes les unités ,cette fiche de poste doit contenir des activités que le salarié doit exécuté.¹

¹Document fournit par l'entreprise.

CHAPITRE II

Analyse et interprétation des

données des hypothèses

1- Présentation et analyse et interprétation des données de la première hypothèse :

1-1 Présentation des données de la première hypothèse :

Dans cette phase de notre étude, nous essayons d'un côté de présenter les caractéristiques des données personnelles de la population de notre enquête qui englobe (l'âge, l'ancienneté).

Tableau N° 1:la répartition des effectifs selon le genre :

| Genre | Fréquence | pourcentage |
|--------------|------------------|--------------------|
| Masculin | 26 | 40% |
| Féminin | 39 | 60% |
| Total | 65 | 100% |

D'après ce tableau on remarque que la plupart des cadres sont des femmes avec un pourcentage 60% et 40% pour le sexe masculin

Cet écart entre les effectifs est dû à la nature de travail au sein de l'entreprise CEVITAL, car le travail dans l'administration n'exige pas une force physique. Les femmes travaillent surtout dans les départements RH ou Marketing. Elles sont plus actives que les hommes, Par ailleurs, elles sont plus nombreuses à occuper un emploi stable (précaire), elles sont plus studieuses que les hommes, elles sont beaucoup plus organisées que les hommes. Elles perdent beaucoup moins de temps que les hommes, elles sont beaucoup plus efficaces.

Tableau 2N° la répartition des effectifs selon l'âge :

| Age | F | % |
|----------|----|------|
| [20- 30] | 5 | 7.7 |
| [31-40] | 34 | 52.3 |
| [41-50] | 21 | 32.3 |
| [51-60] | 5 | 7.7 |
| total | 65 | 100 |

Les résultats de tableau ci- dessus illustre que la catégorie la plus dominante est celle qu'est située entre[31-40] avec un pourcentage 52.3% suivi de la catégorie d'âge allant de[41-50] avec un pourcentage 32.3% et les deux autres catégories [20- 30] [51-60] avec un pourcentage de 7.7% pour chaque catégorie.

On constate que la plupart des salaries dans l'entreprise CEVITAL se sont des jeunes ou les deux catégories [31-40] et [41-50] représentes un pourcentage de 55%, cette structure d'effectifs est due à l'encouragement de l'entreprise au recrutement.

Pour introduire un changement, l'entreprise doit procéder à un recrutement externe, si les nouvelles compétences requises ne sont pas présentes aux collaborateurs actuels de l'entreprise.

1- 2 Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse :

Tableau N° 3 : les connaissances des cadres sur la GPEC :

| Les connaissances des travailleurs sur la GPEC | Fréquence | pourcentage |
|---|------------------|--------------------|
| Oui | 35 | 53.8% |
| Non | 30 | 46.2% |
| Total | 65 | 100% |

D'après les données statistiques réunies sur terrain, on retient que 53.8% des cadres ont des connaissances sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, par contre 46.2% qui ont peu des connaissances sur le dispositif GPEC.

On trouve que 53.8% des cadres ont des connaissances sur la GPEC, cela revient aux efforts fournis par l'entreprise pour former ses cadres par la création d'une université propre à elle, et l'élaboration des différents plans de formation pour sensibiliser ses cadres sur l'importance de la GPEC pour l'avenir de l'entreprise, malgré les efforts fournis par l'entreprise on trouve un pourcentage aussi important des cadres qui n'ont pas des connaissances sur la GPEC cela revient au manque des plans de formation malgré le chiffre énorme destiné pour le service formation et le manque d'équité lors de la distribution de ses formations

Tableau N°4: la répartition des effectifs selon la nécessité de la GPEC pour le développement des connaissances professionnelles

| GPEC est nécessaire pour le développement de connaissances professionnelles | effectif | pourcentage |
|--|-----------------|--------------------|
| Oui | 45 | 69% |
| Non | 20 | 31% |
| Total | 65 | 100% |

D'après les résultats recueillis sur terrain on constate que 69% pensent que la GPEC est nécessaire pour le développement des compétences par contre 31% des cadres ne considèrent pas la GPEC est essentiel pour le développement de leurs connaissances

La GPEC peut devenir l'outil fondamental de la stratégie ressource humaine qui permet aux entreprises l'adaptation de leurs compétences globales à leur environnement.

Le développement ou la construction de nouvelles compétences peut aussi répondre à un dessein particulier, une intention et une démarche organisée. C'est l'objet de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), qui vise à favoriser le développement professionnel des collaborateurs de l'entreprise en fonction – et dans le sens – des perspectives d'évolution des métiers, des organisations, des exigences en matière de compétences et de leurs talents propres. On voit ainsi que la GPEC est pour les entreprises un moyen d'inciter leurs collaborateurs à construire pour eux-mêmes des projets de

Analyse et interprétation des données des hypothèses

développement professionnel qui répondent à la fois aux sollicitations de l'avenir comme à leur intérêt bien compris, à moyen ou long termes ¹

D'après les informations recueillies sur terrain on a constaté que L'entreprise CEVITAL utilise la GPEC comme moyen qui permet de tracer la carrière des cadres en vue d'exploser leurs performances, la préparation des besoins futurs en RH, anticiper les changements et développer les compétences par des plans de formation qui permet d'accumuler et d'améliorer leurs connaissances, habilités et comportements(savoir, savoir faire et savoir être)pour accomplir et maitriser des différentes tâches.

Peu des cadres ne voient pas la GPEC essentiel pour le développement de leurs connaissances, d'après eux le travail se fait bien même sans GPEC, l'ignorance de ce dispositif.

Tableau N°5 : considération de la PGEC comme une clé de changement

| GPEC est une clé de changement | F | % |
|---------------------------------------|-----------|------------|
| Oui | 50 | 77 |
| Non | 15 | 23 |
| Total | 65 | 100 |

Les résultats de ce tableau, montre que la majorité des cadres considère la GPEC comme une clé de changement est représentée par un pourcentage de 77%, tandis que 23% d'eux ne considèrent pas ce dispositif comme une clé de changement

La GPEC se révèle donc une vision prospective des RH. Elle est un

¹ Jean Marie PERITTTI, tous talentueux, éd. d'organisation, Paris, 2009, p227

Analyse et interprétation des données des hypothèses

accompagnement aux changements à venir, ainsi qu'une stratégie d'adaptation de l'entreprise à son environnement et à la concurrence.

En effet, la mise en place d'une GPEC permet d'impliquer les différents collaborateurs concernés par celui-ci, en leur permettant de maîtriser leurs incertitudes face à l'avenir, mais aussi construire des projets à long terme, pour ainsi fabriquer du sens à leur travail.

L'entreprise doit avoir une attitude de prospective parce qu'elle permet cette réflexion de se cristalliser en action efficace et donc de structurer la réflexion. Pour Michel GODET la seule réaction à une évolution présente ou passée peut apparaître dangereuse ; l'entreprise doit donc développer non seulement des capacités d'adaptation, mais aussi des aptitudes à engendrer le changement et par voie de conséquence, à l'anticiper. Ainsi, l'entreprise ne pas être seulement un réacteur au changement, mais aussi, un acteur du changement.¹

Tableau N° 6 : la répartition des effectifs selon l'importance de changement pour la survie de l'entreprise

| L'importance de changement pour la survie de l'entreprise | Fréquence | pourcentage |
|--|------------------|--------------------|
| Oui | 46 | 70% |
| Non | 19 | 30% |
| Total | 65 | 100% |

D'après ce tableau, on remarque que la majorité des cadres avec un pourcentage de 70% voient que le changement est important pour la survie de l'entreprise, par contre 30% d'eux voient le contraire.

¹ Patrick GILBERT, op cit, p 56.

Analyse et interprétation des données des hypothèses

Face à la rapidité des changements externes économiques, technologiques, les organisations s'adaptent. Elles peuvent, en effet, modifier, leurs stratégies, leurs processus de fonctionnement, leurs outils de gestion, leurs styles de management, leurs configurations et leurs systèmes hiérarchiques, le contenu des métiers, les niveaux de connaissances et les conditions de travail¹

Le changement est important pour la survie de l'entreprise, car est considéré comme une nouvelle stratégie qui permet à l'entreprise de répondre aux besoins d'adaptation aux exigences (concurrence, mondialisation, dysfonctionnement interne de l'entreprise et l'adaptation de la nouvelle technologie), il permet à l'entreprise de se développer, est d'être plus performante, rompre la routine ce qui permet de remettre les salaires. Ne jamais satisfaire de rien, si quelque chose marche bien, il faut le cesser sinon on s'installe dans la routine, comme dit un sociologue français « on change une équipe qui gagne ».²

D'autres cadres ne voient pas le changement est important pour la survie de l'entreprise, ils le voient comme perturbation des règles habituelles de l'entreprise qui va susciter une réaction de résistance. Tout changement suscite crainte et inquiétude, quel que soit son domaine : changement d'équipement, de stratégie, d'organisation et de mode de travail³

Selon Erhard Freiberg : le changement est toujours impossible dans les organisations, grandes et moins grandes, et il y'a toujours mille bonnes raisons pour ne pas changer, pour ne pas déstabiliser les piliers de fonctionnement actuel « on ne change pas une équipe qui gagne ».⁴

¹ Cécile DEJOUX, OP CIT, p7.

² Gerald LELARGE, gestion des ressources humaines, nouveaux enjeux, éd SEFI, France, 2003, p 263.

³ IBID, p263

⁴ IBID, p263

Tableau N°7 : La relation entre la durée d'expérience et les connaissances acquises :

| connaissance Durée d'expérience acquise | Oui | | Non | | Total | |
|--|-----|-------|-----|-------|-------|------|
| [2- 7ans] | 14 | 77.8% | 4 | 22.2% | 18 | 100% |
| [8- 12ans] | 11 | 37.9% | 18 | 62% | 29 | 100% |
| [13-17ans] | 10 | 55.5% | 8 | 44.5% | 18 | 100% |
| Total | 35 | 53.8% | 30 | 46.2% | 65 | 100% |

D'après le tableau ci-dessus on constate que 53.8% des enquêtés de l'entreprise CEVITAL de catégorie de durée d'expérience ont acquis des connaissances sur la GPEC, tandis que 77.8% des cadres ont des connaissances sur la GPEC avec une durée d'expérience [2- 7ans], la durée d'expérience [13- 17ans] ont acquis des connaissances sur la GPEC avec un pourcentage de 55.5% et le reste 37.7% d'eux ont des connaissances sur ce dispositif avec une durée d'expérience [8- 12ans], par contre 46.2% des cadres n'ont pas des connaissances sur la GPEC, dont 62% d'eux n'ont pas des connaissances avec une durée d'expérience [8- 12ans] par ailleurs 44.5% et 22.2% d'eux n'ont pas des connaissances sur cette démarche avec respectivement les durées d'expérience [13-17ans] et [2- 7ans]

On déduit que les connaissances acquises des cadres sur la GPEC ne reviennent pas à la durée d'expérience, elles s'expliquent par la soumission des cadres à des formations, les nouveaux recrutés et les cadres qui ont une durée d'expérience de 2 ans à 12 ans ont bénéficiés des formations, car les moins qualifiés sont les grandes bénéficiaires des plans de formation parce que,

Analyse et interprétation des données des hypothèses

l'entreprise considère, de plus en plus, la formation comme un investissement dans l'intelligence, dans la compréhension ou comme un moyen d'adapter les compétences face à un avenir perturbé.

L'entreprise à l'intérêt de former ses cadres qui ont une durée d'expérience de 2 ans à 12 ans, car elle considère cette catégorie un moyen par lequel peut récupérer ses fait d'investissement par contre la catégorie qui ont une durée d'expérience de 13 ans à 17ans l'entreprise voit que cette catégorie n'a pas besoin d'être formé, et que ces cadres ont acquis des connaissances à travers leurs expériences sur terrain, l'expérience est un processus d'apprentissage qui permet l'acquisition des connaissances(savoir, savoir faire, savoir être), et même l'entreprise n'a pas l'intérêt de former les agents qui les reste juste quelque années pour leurs départs en retraite, elle considère cet investissement comme un investissement non rentable.

Tableau N°8 : la relation entre la catégorie d'âge et le développement des compétences pour faire face aux changements :

| âge développement des compétences | Très satisfaisant es | Plutôt satisfaisant es | Plutôt insatisfait es | insatisfais antes | pourcenta ge |
|---|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------|
| [20-30] | - | 3 60% | 2 40% | - | 5 100% |
| [31- 40] | 10 29.4% | 13 38.2% | 6 17.6% | 5 14.7 % | 34 100% |
| [41- 50] | 3 14.3 % | 10 47.6% | 2 9.5% | 6 28.6% | 21 100% |
| [51- 60] | 3 60% | 2 40 % | - | - | 5 100% |
| Total | 16 24.6% | 28 43% | 10 15.4% | 11 17% | 65 100% |

Ce tableau illustre que 43% des enquêtés ont des compétences plutôt satisfaisantes pour faire face aux changements, par ailleurs les catégories d'âge

Analyse et interprétation des données des hypothèses

[20-30] [41- 50] et[51- 60] contre respectivement 60% , 47.6%et 40% et pour la catégorie d'âge [31- 40] est représenté avec un pourcentage 38.2%.par contre 24.6% des enquêtés ont des compétences très satisfaisantes pour faire face aux changements, dont les catégories d'âge [51-60ans]est représenté avec un pourcentage de 60% et le reste des catégories d'âge[31-40ans][41-50ans]avec respectivement les pourcentage 29.4% et 14.3%.tandis que 17% des cadres ont des compétences insatisfaisantes pour faire face aux changements ou la catégorie d'âge [41-50ans] est représenté avec un pourcentage 28.6%, et 14.7% pour la catégorie[31-40ans]. Par ailleurs 15.4%des enquêtes ont des compétences plutôt insatisfaisantes pour faire face aux changements duquel les catégories d'âge [20-30ans] [31-40ans] et [41-50ans] sont représentés avec respectivement les pourcentage40%, 17.6% et 9.5%.

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la catégorie d'âge [50-60ans] ont des compétences très satisfaisantes cela revienne à leurs expériences sur terrain qui leurs permet d'acquérir des connaissances et des compétences qui leurs accèdes de s'adapter facilement aux changements. Cette expérience qui leurs permet d'acquérir plus de connaissances, montre que l'entreprise à une bonne gestion de carrière (bénéficie d'une promotion, formation..). Par rapport aux jeunes qui ont des compétences satisfaisantes et plutôt satisfaisantes, cette dernière est acquise par leurs soumissions à des formations qui consiste, à acquérir des compétences pouvant directement être utilisées dans le cadre des fonctions du salarié, ou à acquérir des compétences qui ne peuvent être directement utilisées dans le cadre de ses fonctions, mais qui correspondent à une évolution prévue ou à une modification de ses fonctions, ils ont leurs compétences grâce à l'auto-employabilité des cadres(le salarié devienne lui-même le manager de sa carrière), l'obtention de ses compétences lui permet de détient le pouvoir et de garantir une place au sein de l'entreprise.

Tableau N°9 : le changement est nécessaire et la GPEC est l'une des clés de ce changement

| raisons GPEC d'introduire le une clé de changement | oui | | Non | | Pourcentage | |
|---|-----|-----|-----|-----|-------------|------|
| Oui | 32 | 80% | 8 | 20% | 40 | 100% |
| Non | 18 | 72% | 7 | 28% | 25 | 100% |
| Total | 50 | 77% | 15 | 23% | 65 | 100% |

D'après les données statistiques réunies sur terrain. On retient que la majorité des travailleurs avec un pourcentage 77% pensent que il y'a des raisons suffisante pour introduire le changement dans l'entreprise et que la démarche

GPEC est l'accompagnement de ce changement, avec lequel 80% des cadres sont pour les raisons d'introduire le changement et que le dispositif GPEC est une clé de changement et 72% des cadres sont pour les raisons d'introduire le changement en même temps ne considère pas la démarche GPEC comme accompagnement de changement. Alors que 23% des cadres disent qu'il n'y'a pas des raisons suffisantes pour introduire le changement dans l'entreprise, dont 28% des enquêté ne voient pas des raisons pour introduire le changement et en même temps ne considère pas la GPEC comme l'une des clés de changement et le reste des cadres sont contre les raisons d'introduire le changement et que la GPEC est une clé de changement est représenté par un pourcentage 20%.

D'après ce tableau on déduit que la GPEC est une clé de changement, l'entreprise CEVITAL à utilisé la GPEC comme moyen pour parvenir un changement planifié, elle a construit une nouvelle fiche de poste ce qui a mené

Analyse et interprétation des données des hypothèses

une nouvelle organisation, par le regroupement de plusieurs fiches de poste dans une seule fiche

Il est normal, voire nécessaire que les organisations changent, on peut même dire que c'est l'inaptitude des organisations à s'adapter aux contraintes de l'environnement sans cesse changeant qui les rend dysfonctionnelles et qui entraîne leur perte. Pour survivre à longue échéance, les organisations doivent adopter une nouvelle stratégie dite proactive, de façon à prévoir les contraintes environnementales et à agir en conséquence. ¹

Dans ce cadre, l'objectif d'une GPRH est de permettre à l'entreprise d'anticiper le changement pour éclairer ses choix en matière d'emploi, compétence et d'effectifs. En tant qu'*agent de changement* « accompagner le changement », la fonction Ressource humaine apporte une contribution active à la transformation des organisations. Elle peut intervenir en amont pour vérifier la faisabilité du changement et identifier les conditions de succès (diagnostic), le préparer (formation, communication interne) et, au cours de celui-ci, pour encourager et diffuser le changement²

Tableau N°10 : la confrontation des cadres aux changements dans leurs métiers et leurs suivies

| Suivi après changement Confrontation Aux Changements | Période d'essai | | Système d'appréciati on | | Aucun suivi | | pourcentage | |
|---|----------------------------|-------------|--|--------------|--------------------|--------------|--------------------|-------------|
| oui | 8 | 19% | 28 | 66.6% | 6 | 14.3% | 42 | 100% |
| Non | 12 | 52.2% | 7 | 30.4% | 4 | 17.4% | 23 | 100% |
| Total | 20 | 30.8 | 35 | 53.8% | 10 | 15.4% | 65 | 100% |

¹ Shimon L. DOLAN, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2^{em} éditions, éd G. MORIN, Canada, 2002, p 369

² Patrick GILBERT, OP CIT, PP 15et18

D'après les résultats de ce tableau on constate que la majorité des enquêtés ont subi à un suivi par un entretien d'évaluation lors de confrontation a des changements dans leurs métiers lors d'une nouvelle organisation avec un pourcentage de 53.8% , tandis 66.6% d'eux ont subit à un suivi par un entretien d'évaluation et qui ont confrontés à des changements dans leurs métiers, par contre 30.4% ont subi à un suivi par le système d'appréciation malgré qu'ils n'ont pas confrontés à des changements. Par ailleurs 30.8% des cadres ont subi à un suivi par une période d'essai lors de leurs confrontations a des changements dans leurs métiers lors d'une nouvelle organisation, 52% d'eux ont subi à un suivi et qui n'ont pas confrontes à un changement dans leurs métiers et 19% d'eux ont subit un suivi lors de confrontation a des changements dans leurs métiers lors d'une nouvelle organisation. Et le reste des enquêtés n'ont pas subi à un suivi est représenté avec un pourcentage 15.5% soit pour les cadres qui ont confrontés à des changements soit a ceux qui n'ont pas vécus à un changement.

Après tous changements l'entreprise doit faire un suivi que ce soit par un système d'appréciation ou par une période d'essai qui permet de contrôler et de favoriser l'implication des différents acteurs dans le changement organisationnel

La démarche de gestion prévisionnelle suppose la mise en œuvre d'une démarche de conduite de projet qui doit être contrôlé et favoriser l'implication des différents acteurs. La mise en œuvre d'une GPEC implique l'existence d'un système d'appréciation permettant de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (promotion, rémunération, formation).

La période d'essai permet à l'employeur d'évaluer les compétences du salarié dans son travail, notamment au regard de son expérience, et au salarié d'apprécier si les fonctions occupées lui conviennent.

A- Synthèse de la première hypothèse

La GPEC est une vision prospective des RH, c'est un agent de changement qui permet l'adaptation de l'entreprise à son environnement, elle permet aux collaborateurs de maîtriser leurs incertitudes à l'avenir, l'entreprise doit développer ses capacités d'adaptation pour engendrer un changement. Ce changement est considéré comme une stratégie qui permet de répondre aux exigences de l'environnement.

L'objectif d'une GPEC est de permettre à l'entreprise d'anticiper le changement pour éclairer ses choix en matière d'emploi, compétence et effectif. En tant qu'agent de changement, elle apporte une contribution active à la transformation des organisations.

Afin de conduire un changement l'entreprise doit utiliser son potentiel humain par une bonne gestion de carrière de ses salariés et par une bonne gestion des compétences.

La gestion par compétences consiste à agir sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être de manière que les ressources humaines soient en mesure d'améliorer leur rendement et de s'adapter à l'évolution du contexte économique, technologique et social de l'entreprise. Le développement des ressources humaines cherche à répondre aux besoins futurs de l'organisation par l'élaboration des plans de formation qui vise à corriger des insuffisances constatées dans la réalisation du travail.

La gestion des compétences est une source pour conduire le changement

La gestion des carrières permet un suivi dans le passé, le présent et le futur du développement des RH qui s'effectue par les moyens de la formation, promotion...etc. elle vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les

besoins en Homme des structures, les attentes à l'égard de travail et le potentiel et aspirations des personnels.

Les entreprises sont confrontées à la nécessité accrue de prévoir et maintenir et développer leur compétitivité. La clé de cette compétitivité est les RH. Pour gérer et motiver ces RH, l'entreprise met en œuvre des démarches prévisionnelles (plan de formation, plan de carrière), elle permet de s'adapter ses salariés aux déférentes évolutions de l'entreprise.

2- Analyse et interprétation des donnés de la deuxième l'hypothèse

Tableau N°11 : les mécanismes permettant à l'entreprise afin de s'adapter qualitativement aux changements

| les mécanismes permettant de s'adapter qualitativement aux changements | Fréquence | pourcentage |
|---|------------------|--------------------|
| Mobilité | 25 | 25% |
| Promotion | 26 | 26% |
| Formation | 49 | 49% |
| Total | 100 | 100% |

Le total selon le nombre des réponses

D'après les résultats retenus sur terrain on remarque que 49% des enquêtés considère la formation un mécanisme qui permet à l'entreprise de s'adapter qualitativement au changement, alors que 26% d'entre eux on répondus par la promotion, par contre 25% deux pensent que la mobilité est l'outil qui permettre à l'entreprise de s'adapter qualitativement aux changements.

Analyse et interprétation des données des hypothèses

Il ne suffit pas d'avoir un effectif dont le volume est adapté aux évolutions prévues, il faut aussi prévenir le risque d'inadaptation du personnel aux emplois en transformation. Les déséquilibres qualitatifs (écarts qualitatifs) peuvent être déterminants. Ces déséquilibres se rapportent aux écarts constatés entre les compétences des salariés employés et les besoins projetés. Les analyses peuvent révéler :

Une **surqualification** de certains salariés sa demande une promotion au poste supérieur même le salarié peut avoir une mobilité horizontale

Une **sous qualification** exige **une formation** ou une **mobilité verticale**¹

Une fois les écarts et besoins futurs identifiés, l'entreprise doit procéder à la construction et la mise en place d'un plan d'action.

- Mobilité interne: Si les écarts constatés se portent sur des écarts quantitatifs (le métier se développe ou au contraire se restreint), l'entreprise doit mettre en place une politique de mobilité. Pour cela, elle doit identifier les métiers possédants des compétences afin de s'adapter aux changements,

-Plan de formation : Une fois les effectifs correspondant aux besoins, des écarts existent encore entre compétences acquises et compétences nécessaires ; l'entreprise doit mettre en place un plan de formation, pour cela elle doit identifier ses écarts en matière de compétence.

- la promotion si les nouvelles compétences requises sont présentes aux collaborateurs actuels de l'entreprise, l'entreprise doit procéder à une promotion.

De même, la formation, la promotion et mobilité sont des actions pouvant être mises en place en réponse aux décalages détectés entre emplois actuels et emplois futurs. Elles sont des outils nécessaires à la mise en place d'un

¹ Patrick GILBERT, op cit, p85

Analyse et interprétation des données des hypothèses

plan stratégique en vue de réduire les écarts qualitatifs qui peuvent exister entre ressources actuelles et besoins futurs afin de s'adapter aux changements.¹

Tableau N°12 les mécanismes permettant à l'entreprise afin de s'adapter quantitativement aux changements

| les mécanismes permettant à l'entreprise afin de s'adapter quantitativement aux changements | Fréquence | pourcentage |
|---|-----------|-------------|
| recrutement | 42 | 43.3% |
| Mobilité | 32 | 56.7% |
| Total | 74 | 100% |

*Le total selon le nombre des réponses

Les résultats de ce tableau indiquent que la plupart des cadres ont répondu par le choix de mobilité comme un mécanisme qui permet à l'entreprise de s'adapter quantitativement aux changements avec un pourcentage de 56.7%, tandis que le reste des enquêtes voient le recrutement un mécanisme qui permet à l'entreprise de s'adapter quantitativement.

Les déséquilibres quantitatifs (écarts quantitatifs) peuvent être déterminants. Ces déséquilibres se rapportent aux écarts constatés entre les effectifs actuels et les besoins projetés. Les analyses peuvent révéler :

Un surplus qui exige **une mobilité** et/ou un **sous-effectif** qui demande le **recrutement**, qui est susceptible d'influencer la réalisation des objectifs de l'entreprise.²

Le recrutement si les nouvelles compétences requises ne sont pas présentes ou transférables aux collaborateurs actuels de l'entreprise, l'entreprise doit procéder à un recrutement externe. S'il s'agit d'une création de postes,

¹ Document fournit par l'entreprise CEVITAL.

² Document fournit par l'entreprise CEVITAL.

Analyse et interprétation des données des hypothèses

l'entreprise doit procéder à une définition du poste. À Travers chaque recrutement l'entreprise souhaite améliorer l'adéquation quantitative entre ses ressources et ses besoins à court, à moyen et long terme a fin de s'adapter aux changements de l'environnement.

La mobilité : visant à réduire les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise en termes d'effectif en fonction de son plan stratégique

Tableau N° 13 : les moyens de confrontation aux changements des métiers lors d'une nouvelle organisation

| Les moyens de confrontation aux changements des métiers | frequence | pourcentage |
|--|------------------|--------------------|
| accomplir différentes tâches | 11 | 17% |
| Changement de poste | 28 | 43% |
| Nouvelle grille de salaire | 08 | 12.3% |
| Sans réponse | 18 | 27.7% |
| total | 65 | 100% |

D'après les résultats retenus sur terrain on constate que 43% des cadres ont confronté à des changements dans leurs métiers lors d'une nouvelle organisation par l'accomplissement de différentes tâches, et 27.7% pour les non-réponses, et le reste des cadres qui ont vécu des changements lors d'une nouvelle organisation par le changement de poste et le changement de salaire avec respectivement les pourcentages 17%et 12.3%

Analyse et interprétation des données des hypothèses

Aujourd'hui, rare sont les salariés qui occupent le même poste durant leurs carrières, voire travaillent dans le même secteur d'activité, beaucoup, par choix ou pour des raisons professionnelles. Les changements de métiers donnent un nouveau souffle à leurs carrières.

Les changements confrontent par les cadres dans leurs métiers lors d'une nouvelle organisation est réalisé par l'accomplissement des différentes tâches cela revient au changement effectué par la DRH au niveau des fiches de postes comme nous avons déjà cité, par le regroupement de plusieurs fiches de postes dans une seule fiche après avoir formés pour être capable d'exercer ses différentes tâches.

Par contre les cadres qui ont été confrontés à des changements dans leurs métiers par un changement de poste c.-à-d. ont bénéficiés soit d'une promotion soit d'une mobilité verticale ou horizontale.

Ce qui concerne les cadres qui ont vécu à un changement au niveau de leurs salaires, ont bénéficiés d'une promotion d'échelon c.à.d. avoir une augmentation de salaire avec l'exécution de la même tâche.

Tableau N°14 l'importance de la GPEC dans le changement organisationnel

| Le rôle de la GPEC dans le changement organisationnel | F | pourcentage |
|--|-----------|--------------------|
| Développement de l'entreprise | 17 | 20.6% |
| Agent de changement | 40 | 48.2% |
| Gérer la carrière des salariés | 26 | 31.2% |
| total | 83 | 100% |

*Le total selon le nombre des réponses

Analyse et interprétation des données des hypothèses

D'après ce tableau on remarque que 48.2% des enquêtés ont l'impression que la démarche GPEC est un agent de changement, par ailleurs 31.2% des cadres trouvent que le dispositif GPEC est de gérer la carrière des salariés, alors que 20.6% la considèrent comme un outil de développement pour l'entreprise.

Les cadres de l'entreprise CEVITAL voient la GPEC comme un outil de développement de l'entreprise, dont cette dernière doit se reposer sur ce dispositif pour atteindre ses objectifs

Toutes les entreprises sont confrontées à des changements de diverses natures (économique, technologique et juridiques) pour se développer elles doivent, dans la mesure du possible, anticiper ces évolutions et faire évoluer leurs objectifs, leurs organisations.

La GPEC est un outil de GRH qui permet d'accompagner le changement. C'est une approche prospective de la gestion des emplois, elle accompagne l'entreprise et les salariés aux changements à venir

Selon **Anne JOYEAU** montre que la GPRH à la fois comme un outil de conduite du changement organisationnel et comme un levier du changement organisationnel. Dans cette analyse, GPRH et changement sont deux entités distinctes entretenant un rapport de complémentarité, la GPRH est, en elle-même, considérée comme un changement.¹

¹ Patrick Gilbert ? op cit, p99.

Tableau N°15 : la situation préférée pour les cadres

| la situation préférée pour les cadres | F | pourcentage |
|--|----------|--------------------|
| Avant le changement | 34 | 52.3% |
| Après le changement | 31 | 47.7% |
| total | 65 | 100% |

D'après ce tableau ci-dessus on remarque que 52.3% des enquêtés préfère la situation avant le changement par contre les cadres qui préfère la situation après le changement est représentée par un pourcentage de 47.7%.

D'après l'analyse de ces résultats, on déduit que les cadres qui ont préféré la situation avant le changement c'était à cause de la mauvaise étude et l'interprétation de ce changement et que ce changement ne répond pas à leurs besoins, ils préfèrent la stabilité dans leurs postes, d'après eux le changement est une sorte de perturbation, d'autres cadres préfèrent aussi la situation avant le changement parce qu'ils voient que rien n'est change juste quelque ajustement dans les postes. Par contre les cadres qui ont préférèrent la situation après le changement, ils voient ce changement bénéfique, évolutif, amélioration, une nouvelle vision, stabilité, rompre la routine, selon eux le changement est nécessaire pour la survie de l'entreprise, il est parmi les facteurs de motivation des salaires, une meilleure anticipation de ce changement pour mieux s'adapter aux exigences de l'environnement, selon quelques cadres le changement signifie pour eux le challenge.

Tableau N°16 : l'implication des salariés dans le changement selon le sexe

| Genre Implique-les salarie | Masculin | | Féminin | | pourcentage | |
|----------------------------------|----------|-------|---------|-------|-------------|------|
| promotion | 20 | 55.5% | 16 | 45.5% | 36 | 100% |
| formation | 9 | 26.5% | 25 | 73.4% | 34 | 100% |
| mobilité | 12 | 48% | 13 | 52% | 25 | 100% |
| Total | 41 | 43.2% | 54 | 65.8% | 95 | 100% |

Les résultats de ce tableau indique que 65.8% des femmes ont été impliqués dans le changement, dont 73.4% ont été impliquées dans le changement par le choix de formation, par ailleurs on trouve celles qui ont été impliquées dans le changement par la mobilité et la promotion avec respectivement 52% et 45.5%, par contre on trouve 43.2% des hommes qui ont été impliqués dans le changement, dont 55% d'eux ont été impliqués par le moyen de promotion, et 48% d'eux ont été impliqués par la mobilité et le reste par la formation avec un pourcentage 26.5%

On déduit, d'après les résultats retenus sur terrain que l'entreprise CEVITAL voit que le meilleur moyen pour impliquer la majorité des cadres « femmes » dans le changement est la formation, et que le meilleur outil pour impliquer ses cadres « hommes » est la promotion.

Ces décisions ont été prises après avoir anticipé ses besoins et identifié ses ressources afin de détecter les écarts qualitatifs, afin de savoir comment elle doit impliquer ses cadres dans le changement. Après avoir analysé ces écarts elle à arriver à détecter les écarts suivants :

Analyse et interprétation des données des hypothèses

- Une surqualification qui exige soit une mobilité verticale soit une promotion.
- Une sous qualification qui demande une formation

À travers cette analyse l'entreprise doit prendre des décisions pour impliquer ses salariés dans le changement.

Tableau N°17 : l'importance de la réduction des écarts en effectifs face au changement pour la survie de l'entreprise

| La survie écarts De l'entreprise \ Réduction Des | Recrutement | | mobilité | | pourcentage | |
|--|--------------------|--------|-----------------|--------|--------------------|------|
| Oui | 30 | 58.8 % | 21 | 41.4% | 51 | 100% |
| Non | 12 | 52.1% | 11 | 47.8% | 23 | 100% |
| total | 42 | 56.7 % | 32 | 43.2 % | 74 | 100% |

D'après ce tableau ci-dessus, on remarque que 56.7%, des cadres de l'entreprise CEVITAL ont l'impression que le recrutement est le moyen efficace pour réduire les écarts lors d'un changement pour garantir sa survie, dont 58.8% d'eux voient que la survie de l'entreprise dépend de la réduction des écarts, et que le recrutement est considéré comme un moyen pour réduire ces écarts lors d'un changement, par contre 52.1% d'eux ne considèrent pas le recrutement comme outil pour réduire les écarts lors d'un changement pour garantir sa survie. Par ailleurs 43.2% des cadres considèrent la mobilité est un instrument pour réduire les écarts lors d'un changement pour garantir sa survie, duquel 47.8% d'eux ne voient pas la mobilité est un outil pour réduire les écarts lors d'un changement pour garantir sa survie, par contre 41.4% des cadres ont pour que la mobilité soit un moyen pour réduire les écarts lors d'un changement pour garantir sa survie.

Analyse et interprétation des données des hypothèses

L'entreprise doit toujours être en mouvement, pour s'adapter à son environnement instable qui permet de rompre la routine afin de remettre ses salariés pour augmenter leurs productions en vue de rendre l'entreprise plus performante. Le changement est considéré essentiel pour la survie de l'entreprise à laquelle les entreprises doivent s'adapter pour continuer à progresser

lors de l'introduction de ces changements il est important de construire une bonne gestion des RH, la réduction des écarts joue un rôle important pour la survie de l'entreprise : lorsque il y'a un sureffectif, ce dernier est considéré comme des dépenses en plus pour l'entreprise, et dans le cas d'un sous effectif il y'aura un manque de main-d'œuvre, ces deux cas ont une influence sur la survie de l'entreprise

Synthèse de l'hypothèse

D'après l'analyse et interprétation des données recueillies sur terrain, notre hypothèse qui se déclare sur l'adaptation de l'entreprise quantitative et qualitative pour être face aux changements organisationnels, est confirmée.

Pour faire face aux changements, l'entreprise CEVITAL doit ajuster ses écarts qualitatif et quantitatif, l'équilibre de ces écarts à court terme comme à moyen terme, dépend de la mise en place d'une gestion prévisionnelle, préventive et anticipatrice des emplois et des compétences(GPEC) qui s'appuie sur des outils d'adaptation¹

Une fois les écarts et besoins futurs identifiés, l'entreprise doit procéder à la construction et la mise en place d'un plan d'action.

¹ Jean Marie PERITTI, OP CIT, p60

Analyse et interprétation des données des hypothèses

* Si le type est d'écart qualitatif, l'entreprise doit mettre en place les actions suivantes

- Mobilité interne: Si les écarts constatés se portent sur des écarts quantitatifs. Pour cela, elle doit identifier les métiers possédants des compétences afin de s'adapter aux changements,

-Plan de formation : Une fois les effectifs correspondant aux besoins, des écarts existent encore entre compétences acquises et compétences nécessaires, pour cela elle doit identifier ses écarts en matière de compétence.

- la promotion si les nouvelles compétences requises sont présentes aux collaborateurs actuels de l'entreprise.

De même, la formation, la promotion et mobilité sont des outils nécessaires à la mise en place d'un plan stratégique en vue de réduire les écarts qualitatifs qui peuvent exister entre ressources actuelles et besoins futurs afin de s'adapter aux changements.

*si le type est d'écart quantitatif, l'entreprise doit mettre en place les actions suivantes :

- Le recrutement si les nouvelles compétences requises ne sont pas présentes ou transférables aux collaborateurs actuels de l'entreprise, l'entreprise doit procéder à un recrutement externe. À Travers cette action elle souhaite améliorer l'adéquation quantitative entre ses ressources et ses besoins à court, à moyen et long terme a fin de s'adapter aux changements de l'environnement.

- La mobilité : visant à réduire les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise en termes d'effectif en fonction de son plan stratégique.

Conclusion

conclusion

Toutes les entreprises sont confrontées à des changements de diverses natures (économiques, technologiques, juridiques...) pour se développer elles doivent, dans la mesure de la possibilité, anticiper ses évolutions et faire évoluer leurs objectifs, leurs organisations.

La GPEC permet d'harmoniser les compétences des salariés à l'activité de l'entreprise et à ses perspectives d'évolution. Pour cela, en identifiant les compétences clés qu'il faut conserver, développer, et/ou acquérir à court ou moyen terme, l'entreprise va concevoir et mettre en œuvre des plans d'action adaptés.

La gestion des compétences consiste à agir sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être de manière que les ressources humaines soient en mesure d'améliorer leur rendement et de s'adapter à l'évolution du contexte économique, technologique et social de l'entreprise. Le développement de ces ressources humaines cherche à répondre aux besoins futurs de l'organisation, qui se réalise à travers la formation qui vise à corriger des insuffisances constatées dans la réalisation du travail

Pour gérer et motiver le capital humain, l'entreprise met en œuvre de démarches prévisionnelles, plan de formation, plan de carrière. Dans ce cadre la gestion de carrière est un facteur fondamental de l'utilisation optimal des RH de l'entreprise. La gestion de carrière est le suivi de passé ; le présent et le futur du développement des RH qui s'effectue par le moyen de formation, promotion. Le développement ce potentiel humain vise à atteindre le meilleur équilibre

possible entre le besoin en homme des structures, les attentes à l'égard du travail et aspiration des personnels

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un outil de gestion des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement, est une approche prospective de la gestion des emplois. Elle anticipe les évolutions des emplois, elle permet de faire en sorte qu'il y ait correspondance entre les ressources humaines de l'entreprise et ses besoins tant d'un point de vue quantitatif (les effectifs) que qualitatif (les emplois et les compétences

Pour aller plus loin dans la démarche d'une gestion prévisionnelle des emplois, il semble indispensable dans un premier temps d'analyser les facteurs de changement ; dans un second temps, afin de délimiter les frontières entre l'encadrement et les salariés

Les liens entre GPRH et changement organisationnel sont multiples, ils se développent sur plusieurs plans. On peut envisager la GPEC comme un levier pour conduire le changement, la mise en place de cette démarche de mise de la GPRH est, en elle-même, considérée comme un changement, la démarche de gestion prévisionnelle peut apparaître alors non plus comme un outil d'adaptation réactive à la stratégie, mais comme outil la proactivité consiste à agir pour provoquer un changement souhaitable. L'entreprise doit avoir une attitude de prospective parce qu'elle permet d'anticiper les changements et les stimule ; elle doit être un acteur du changement

Enfin, la GPEC permet à l'entreprise, et ce, quelle que soit sa taille d'anticiper les conséquences des évolutions liées à ses environnements interne et externe et à ses choix stratégiques. Il a pour finalité de déterminer les actions à

mettre en œuvre à court et à moyen terme, pour faire face aux évolutions d'effectifs, tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

Liste bibliographique

La liste bibliographique

Les ouvrages de base:

- 1- Alain HOSDEY, Sélectionne sans vous tremper, éd Edi pro, Belgique, 2008.
 - 2- Anne CHEVZLLIER, Gestion ressources humaines des PME/PMI, guide pratique du dirigeant, édition LIAISON, Paris, 2004.
 - 3- Bernard MERCH, Pierre-Eric SUTTER, Gestion des compétences, la grande illusion, éd de Boeck, paris, 2009.
 - 4- Cécile DEJOUX, les compétences au Cœur de l'entreprise, éd. d'organisation, France, 2001.
 - 5- Claude Blanche ALLEGERE, Gestion des Ressources Humaines : valeur de l'immatériel, 1^{er} édition, éd De Boeck, Bruxelles, 2008.
 - 6- Claude MENARD, l'économie des organisations, éd. Le découvert, Paris, 2004.
 - 7- Éric DELAVALLEE, Quand fixe des objectifs ne suffit pas, Quel management pour obtenir le meilleur de ses collaborateurs, éd organisation, paris, 2006.
 - 8- Francis DANVERS, s'orienter dans la vie : une valeur suprême, éd. Septentrion, paris. 2009.
- François DUPUY, sociologie du changement, comment et pourquoi changer les organisations, 3^{em} édition, éd DUNOD, paris, 2004

-
- 9- Françoise KERLAN, Guide pour la GPEC, 3^{em} édition, éd Organisation, Paris, 2004.
- 10- Germain DESCELLES, Marie TREMBLAY, le changement pour tous, éd. Watch, Canada, 2007.
- 11- Chantal HIGH LANG et Charles BELLMAN, le coaching, éd. d'organisation, Paris, 2000.
- 12.- Thierry CHAVEL, La conduit humain au changement, éd Démos, France, 2010.
- 13- Thierry HEURTEAUX, B. de BOISREDON, P. Gallois, O. HERLIN, A. Werner, Les projets sociaux des entreprises impactes 2009, éd. Liaisons, France, 2008.
- 14- Hubert K. Rampersad, Total performance scorecard, réconcilier l'homme et l'entreprise, éd. Springer, Paris, 2005.
- 15- Jean Marie PERETTI, gestion des ressources humaines, 15^e éd, édition Vuibert, France, 2008.
- 16- Jean Michel PLANE, théorie des organisations, 2^{em} édition, éd. DUNOD, Paris, 2003.
- 17- jean Marie PERRITTI, ressources humains, 11^{em} édition, éd. Vuibert, Paris, 2004.
- 18- Jean Marie PERRITTI, ressources humains et gestion des personnes, 6^{eme} édition, éd. Vuibert, Paris, 2007.
- 19- Jean Marie PERITTTI, tous talentueux, éd. d'organisation, Paris, 2009.
- 20- Laetitia LETHIEUEUX, L'essentiel de la GRH, 5^{eme} édition, éd. L'extenso, paris, 2011.
- 21 - Maurice Thévenet, Cécile DEJOUX, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines, 3^{eme} édition,

éd. Pearson, paris, 2012.

22 - Michel BARABEL, Olivier MEIER, La gestion internationale de ressources humaines, 2^{em} édition, éd DUNOD, France, 2011.

23 - Philippe BERNAUX, Sociologie du changement, dans les entreprises et les organisations, éd du SEUIL, Paris, 2004.

24 - Patrick GILBERT, La gestion prévisionnelle des ressources humaines, édition La Découverte Paris, 2006.

25 - Philippe ZARIFIAN, Objectif compétence, Ed LIAISONS, Paris, 2001.

26 - Pierre POSTOR, gestion du changement, édition Liaisons, Paris, 2005.

27 - Pierre MORIN Éric, DELAVALLÉE, Le manager à l'écoute du sociologue, éd. d'organisation, Paris, 2000.

28 - Raymond VAILLANCOURT, le temps de l'incertitude, du changement personnel au changement organisationnel, éd. La Delta, QUÉBEC, 2006.

29 - serge RAYNAL, Le mangement par projet : approche stratégique du changement, 3^{em} édition, éd. d'Organisation, 2003.

30 - Sylvie GUERRERO, Les outils des RH, les savoirs faire essentiel en GRH, 2^{em} édition, éd. DUNOD, Paris, 2009.

31 - Sylvie St-ONGE et d'autre, Relever des défis de la gestion des ressources humaines, 2^{em} édition, éd. Gaétan Morin éditeur Itée, Canada, 2004.

Les ouvrages de méthodologie:

1- .- Mace Gordon, guide d'élaboration d'un problème de recherche, 2^{eme} éd, édition De Boeck, Bruxelles, 1993.

2- Madeleine GRAWITZ, méthode des sciences sociales, 11^{eme} édition, éd. DALLOZ, Paris, 2001.

3- Maurice ANGERS, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd. CASBAH, Alger, 1996

4- Loubet des Bayle, Initiation aux méthodes des sciences sociales, éd L'Harmattan, Paris, 2000.

Les dictionnaires :

1-Bruno, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, Paris, 2005.

2-Le petit LAROUSSE, illustré, éd entièrement nouvelle, Paris, 1998.

3- Madeline GRAWITZ, Lexique en science sociale, 7^{ém} édition, éd DALLOZ.

Document interne de l'entreprise

Web graphie :

- http://cadres.apec.fr/download?type=ESPACE_PERSO&fileName=197229/Devoir_GPE_C.pdf.ESPACE_PERSO84339.pdf, consulté le 5/01/2015 à 14h.
- <http://www.algerie-dz.com/forums/archive/index.php/t-147708.html> consulté le 02/05:2015 à 11h

Annexe

Questionnaire

Monsieur, Madame, Mademoiselle

Dans le cadre de réalisation de notre mémoire de fin de cycle ayant pour thème **rôle de la GPEC sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise**, on vous prie de bien vouloir de remplir ce questionnaire.

Les données personnelles

1- Le sexe

Féminin

Masculin

2- L'âge

[20-30]

] 30- 45]

] 45- 60]

60 et plus

3- La durée d'expérience.....

4- Le poste occupé.....

5- Avez-vous des connaissances sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sien de votre entreprise?

Oui

Non

6- Quel est l'objectif de la démarche GPEC dans votre entreprise ?

L'adaptation des compétences aux emplois.

Anticipation des changements

Accroître la performance de votre entreprise

Autre.....

7- Est-ce que la démarche GPEC répond?

Aux attentes des salariés

Aux objectifs de l'entreprise

Les deux

8- Trouvez vous que la GPEC est nécessaire pour le développement de votre connaissances professionnels ?

Oui Non

Comment.....
.....

9- Est-ce que l'entreprise utilise la GPEC pour parvenir à un changement ?

Oui Non

10- Pensez vous que la GPEC est l'un des clés de changement ?

Oui Non

11- avez-vous vécu un changement pendant votre carrière au sein de votre entreprise ?

Oui Non

12- est ce que vous étiez informé sur se projet de changement ?

Oui Non

13- lors du changement est ce que il y'avais un suivi ?

Oui Non

Comment ?.....

14- Le développement de vos compétences sont-elles satisfaisantes aujourd'hui pour faire face aux changements ?

Très s satisfaisantes Plutôt satisfaisantes

Plutôt insatisfaisantes Insatisfaisant

15- Comment la GPEC implique les salariés dans le changement

Promotion Formation

Mobilité

Autre.....

16- Que signifiez pour vous le changement ?

.....

17- Considérez vous le changement comme essentielle pour la survie de l'entreprise ?

Oui

Non

18- Y'a t il suffisamment des raisons pour introduire le changement ?

Oui

Non

19- Pensez-vous que le changement est le reflet ?

D'un dysfonctionnement interne de l'entreprise.

Des facteurs externe (concurrence, mondialisation)

Adaptation de la nouvelle technologie

Autre

20- Quel mécanismes permettant a l'entreprise de changé afin de s'adapter qualitativement face aux changements?

Mobilité

promotion

Formation

21- Comment l'entreprise doit gérer la situation pour réduire les écarts en effectifs ?

Recrutement

mobilité

22- Êtes-vous confronté à des changements dans votre métier lors d'une nouvelle organisation ?

Oui

Non

Si oui Comment :.....

.....

23- Comment un tel plan de GPEC dirige vers le changement organisationnel ?

Permet d'ajuster les besoins et ressources futurs.

Anticiper pour une meilleure visibilité

24- ou se trouve l'importance du rôle de la GPEC dans le changement organisationnel ?

Développement de l'entreprise

agent de changement

Gérer la carrière des salariés

autre

25- Quelle situation préférez-vous?

Avant le changement

Après le changement.

Pour quoi ?.....

