
Gestion prévisionnel des emplois et des compétences (GPEC)

-Cas société SAIDAL-

Predictive Management of Jobs and Skills - Company SAIDAL-

Imane TABET DERRAZ

Ecole Supérieure de Management

tabetderrazimane@yahoo.fr

Résumé :

La GPEC est un processus de la gestion des ressources humaines GRH grâce auquel est construite la spécification des compétences requises pour la réalisation d'une tâche ou d'une mission dans un contexte précis, sont estimés le volume et la nature des effectifs correspondants.

Cette démarche de planification comporte trois éléments clés (le triple A de GPEC : Anticiper, Analyser, Ajuster) ; le premier élément anticipe les besoins en compétences des effectifs, la deuxième permet d'analyser les ressources récentes, et la dernière d'ajuster les étapes permettant de construire un plan d'action objectif.

Concernant l'Algérie, la mise en œuvre de cette démarche est réfléchiée dans certaines entreprises algériennes, dans cette communication, nous établirons une étude pratique sur l'étude de se processus GPEC dans la société par action côté en bourse « SAIDAL ».

Mots clés : Gestion, emplois, compétence, RH, salariés, organisation, GPEC.

Abstract:

The Predictive Management of Jobs and Skills is a HRM human resources management process that builds the specification of the skills required to perform a task or mission in a specific context, and estimates the volume and nature of the corresponding workforce.

This planning process has three key elements (the GPEC triple A: Anticipate, Analyze, Adjust); the first element anticipates the skills needs of the workforce, the second allows the analysis of recent resources, and the last to adjust the steps to build an objective action plan. Regarding Algeria, the implementation of this approach is reflected in some Algerian companies, in this communication, we will establish a practical study on the study of GPEC process in the company by stock side action "SAIDAL".

Keywords: Management, jobs, competence, HR, employees, organization, GPEC.

Introduction :

Aujourd'hui, une entreprise qui vise à réaliser ses objectifs économiques, est contrainte de faire adhérer ses salariés à sa vision, qu'elle se doit de développer chez ses employés un véritable sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Cependant, les coûts du personnel étant de plus en plus lourds, l'entreprise a du perfectionner en mettant une stratégie, à savoir la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La GPEC permet à l'entreprise d'identifier les compétences qui lui seront nécessaires pour la mise en œuvre à sa stratégie, de faciliter la mobilité des salariés et d'anticiper les besoins de formation.

Ceci représente le paradoxe de la relation sociale au sein de l'entreprise. D'une part, son annonce fait trembler car trop souvent attachée à la mise en place de plans sociaux, d'autre part son développement crée le débat qu'elle porte l'avenir de l'entreprise entre ses mains.

Cet article est basé sur la signification de la GPEC, la stratégie à suivre en formant une relation bénéfique entre l'entreprise et le salarié. Concernant notre pays, l'idée d'entamer la GPEC dans les entreprises algériennes est en voie de réflexion quoique la société SAIDAL vise à appliquer cette démarche pour ses salariés afin d'évaluer les compétences et améliorer la formation des salariés. La problématique qui se pose c'est :

« Comment s'effectue les procédures de cette méthode (GPEC) dans la société SAIDAL »

1. les notions de base de la gestion prévisionnelles des emplois et des compétences :

1.1 La naissance de GPEC :

Les origines de la GPE s'inscrivent dans un environnement en évolution ; ainsi, Xavier Babore :¹ « la GPEC n'est pas née par hasard, dans les entreprises, dans les années 1980. Les restructurations, les licenciements collectifs pour motif économique, les difficultés de recrutement, les mutations de technologies, l'exigence de la qualité totale...ont conduit les entreprises à rechercher les moyens de l'ajustement de leurs besoins et de leurs ressources humaines. ». Pour Gérard Larcher :² « la GPEC est un facteur déterminant pour éviter les restructurations brutales ». Les entreprises approfondissent leur vision de la GPEC au gré des phases d'évolution de la législation. 4 phases d'évolution peuvent être mises en avant, tendant vers une GPEC globalisante. Après une phase de découverte de 2005 à 2008, les entreprises ont atteint le stade expérimental de la GPEC entre 2009 et 2011 ; reste l'étape expérimentée de 2012 à 2014, où les entreprises feront

preuve d'un attachement plus grand à l'individu, dans la démarche GPEC, et donc aux temps forts de sa carrière professionnelle, pour enfin faire preuve d'une complète expérience en 2015-2017, par l'intégration de la compétence dans la démarche GPEC-GPIEC. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se révèle donc être une notion plutôt récente, tout au moins dans le fonctionnement des entreprises. Sa généralisation apparaît progressivement au gré des lois et des différentes phases d'évolution de la gestion d'entreprise, pour aboutir au final à une GPEC prenant pour point de départ, la stratégie de l'entreprise ou plus précisément la stratégie de l'entreprise ou plus précisément la stratégie RH de l'entreprise.

1.2 Définition de la GPEC :

Au cours des années 1980-1990, la gestion des hommes se technicise, pense sa contribution au management des entreprises et développe méthodes, modèles et outils à cette fin ; deux dispositifs majeurs dominent les stratégies de gestion et de développement des ressources humaines. Le premier, la GPEC, domine les années 80, le second, la gestion des compétences domine les années 90. En raison de l'ambition de la complexité de ses dispositifs, la GPEC sera bien souvent rattrapée par des vagues de licenciements non anticipé.

Le droit n'a pas apporté de définition claire et précise à la notion de GPEC, mais plutôt un ensemble d'objectifs pour les entreprises se lançant dans la GPEC :³

- a) Prévoir la structure d'effectifs et d'emplois adaptée aux besoins à terme de l'entreprise ;
- b) Analyser comment passer d'une structure actuelle à la structure actuelle à la structure souhaitable, dans les meilleures conditions sociales.

La GPEC par Henri Rouilleault⁴ consiste en « une gestion anticipative et préventive des ressources humaines :

- a) Un volet collectif pour détecter en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, et définir des règles et moyens facilitant, de façon anticipé, l'ajustement besoins/ressources ;
- b) Un volet individuel pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel ;
- c) Une gestion adaptée aux spécificités de l'entreprise ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources ;

- d) Une gestion impliquant les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité, et outil de dialogue social avec les représentants du personnel ».

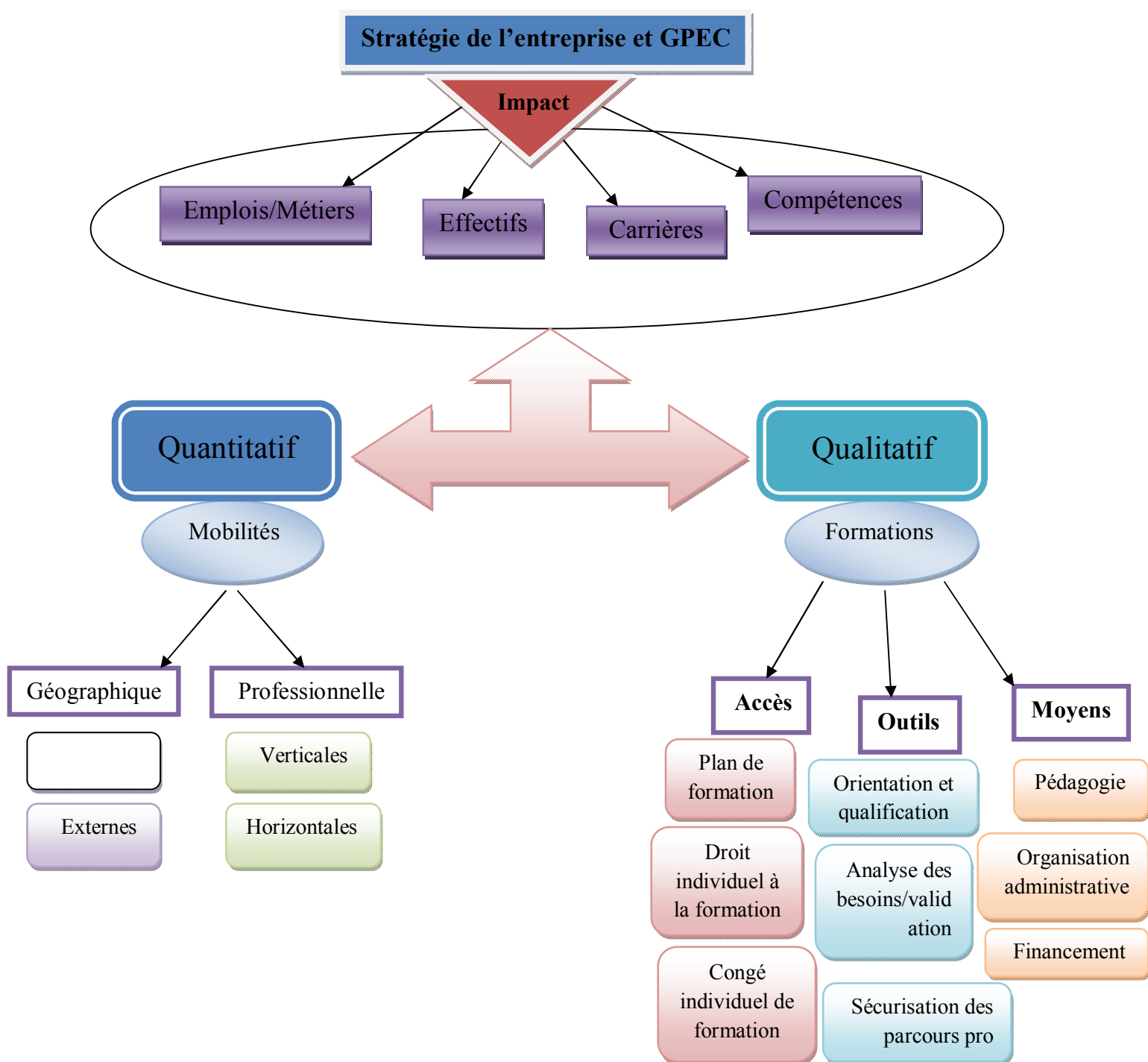
1.3 Stratégie de GPEC :

Il ne peut y avoir de GPEC sans stratégie ni projet d'entreprise. Selon Alfred Chandler⁵, la stratégie consiste à «déterminer les objectifs et les buts à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces mêmes buts ». Cette démarche et son résultat font l'objet de multiples communications auprès des différentes parties prenantes (management, personnel, etc.) et doivent être formalisés dans le cadre des informations, des consultations avec les représentants du personnel.

Il y a quatre phases élaborées pour la réalisation de la démarche stratégique de la GPEC sont :

- 1.3.1 Diagnostic stratégique de l'entreprise (clients, marchés, forces, faiblesses, etc.)
- 1.3.2 Objectif stratégique de l'entreprise : identification et élaboration de la stratégie à mettre en œuvre et déclinaison de la stratégie objective.
- 1.3.3 Impacts quantitatifs et qualitatifs sur l'emploi, les métiers et les compétences.
- 1.3.4 Démarche et méthodologie GPEC : élaboration de la démarche et de la méthodologie GPEC.

Figure 1.1 La stratégie de l'entreprise et GPEC⁶



2. La GPEC dans la société SAIDAL :

2.1 La présentation de la société SAIDAL :

SAIDAL est une Société par actions, au capital de 2 500 000 000,00 DA.

80 % du capital du Groupe SAIDAL sont détenus par l'Etat et les 20 % restants ont été cédés en 1999 par le biais de la Bourse à des investisseurs institutionnels et à des personnes physiques.

Organisé en Groupe industriel, SAIDAL a pour mission de développer, de produire et de commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain.

Le Groupe SAIDAL a pour objectif stratégique de consolider sa position de leader dans la production de médicaments génériques et de contribuer, ce faisant, à la concrétisation de la politique nationale du médicament mise en œuvre par les pouvoirs publics.

La qualité d'entreprise publique confère à SAIDAL une double vocation:

- Assurer son autonomie financière et sa pérennité en sauvegardant ses équilibres financiers, en veillant à améliorer en permanence la compétitivité de ses produits, à réaliser ses objectifs de croissance et à développer ses ressources humaines.
- Réaliser les objectifs qui lui sont assignés par l'Etat, en sa qualité d'actionnaire principal.

Au titre de sa mission première, SAIDAL a défini les lignes d'actions devant lui permettre d'assurer sa croissance et de conforter sa position de leader dans la production de médicaments génériques.

Au premier rang de ces lignes d'action, figure un plan global et intégré de développement qui accompagne l'expansion du Groupe avec un programme d'actions centré sur la valorisation des ressources humaines, l'amélioration de l'organisation et du système d'information, la promotion de la culture d'entreprise et la mise en œuvre d'une politique efficace de communication:

- Promouvoir des règles éthiques tendant à la régulation et à l'assainissement du marché du médicament,
- Contribuer à la réduction des importations,
- S'ouvrir sur les marchés extérieurs,
- Accroître le degré de satisfaction des consommateurs.

2.2 Projet de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

Les travaux engagés depuis 2011 pour l'élaboration du référentiel des emplois et compétences, l'alimentation de la base de données selon la nouvelle nomenclature des emplois et compétences sont en cours de finalisation.

Au terme des travaux, le groupe pourra identifier, en central, par le biais de processus d'auto-évaluation et de validation, les écarts de compétences et établir des plans de formation en adéquation avec les besoins des structures et les déficits individuels relevés.

2.2.1 Modèle de fiche pour employé « fiche emploi –compétence » :

Chaque employé de la société possède une fiche d'emploi selon le poste occupée, la catégorie, et le code, cette fiche contient :

- Qualification par catégorie
- Evolution de l'emploi.
- Détail des tâches et missions
- Relations fonctionnelles
- Moyens de travail
- Compétences requises

2.2.1.1 Exemple sur cette fiche d'emploi :

Code G07	Intitulé d'emploi : chargé de la gestion des stocks
Lieu d'affectation	Groupe SAIDAL CRD
Structure	TECHNO-COMMERCIALE

Positionnement : Rattachement hiérarchique : responsable TECHNO-COMMERCIALE Expérience professionnelles de l'agent : 13 ans. Catégorie : Groupe : cadre Statut : permanent Catégorie : 14/4

Source : Informations fournis par le service du personnel de la société SAIDAL mère.

2.2.1.2 Détail des taches et missions :

• Assurer la réception des consommables à emmagasiner.
• Contrôler la qualité et la quantité des différents articles à la réception.
• Vérifier lors de la réception les bons de commande et les bons de livraison.
• Garantir la bonne tenue des documents.
• Signaler toute atteinte du stock de sécurité à la hiérarchie.
• Tenir à jour le fichier « entrées & sorties » (fiche de stock)
• Proposer des actions d'amélioration de la gestion des stocks.
• Intégrer la démarche qualité dans toutes ses activités.

Source : Informations fournis par le service du personnel de la société SAIDAL mère.

2.2.1.3 Compétences requises :

○ Compétences spécifiques à l'emploi :

Nature des compétences
Savoir (connaissances théorique)
Maitrise de procédure d'achat cadre et passation des marchés
Connaissance élémentaire des règles et procédures financières
Connaissance dans le domaine des marchés publics
Savoir-faire (aptitudes pratiques)
Négociation
Communication
Utiliser les outils bureautiques standards
Savoir être (comportement et traits de personnalité)
Esprit d'équipe
Rigueur

Source : Informations fournis par le service du personnel de la société SAIDAL mère.

- Bureaucratique et informatique :

<u>Savoir</u>	<u>Savoir faire</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
Bureautique Informatique	Utiliser un logiciel de traitement de textes	*		
	Utiliser un logiciel de présentation	*		
	Travailler en réseau intranet	*		
	Utiliser un logiciel de messagerie	*		
	Utiliser un gestionnaire de base de données	*		
Autre logiciels	Logiciel gestion des stocks	*		
	Logiciel comptabilité			*
	Logiciel investissement			*

- (Cocher pour les niveaux de maitrise de 1 à 3)

1 : Acquis 2 : besoin d'être accompagné 3 : non acquis

Source : Informations fournis par le service du personnel de la société SAIDAL mère.

2.2.2 Procédure avancement au mérite :

2.2.2.1 Objectif :

La présente procédure intitulée « avancement au mérite » découle des dispositifs de la convention collective de l'entreprise et de l'accord collectif de rang supérieur n°01/2012 référence sous le n°07/PDG/B.D/2012 du mois d'octobre 2012. Elle a pour but de préciser les principes d'avancement au mérite, définir la notion d'avancement au mérite et, d'établir les règles de gestion devant l'avancement au mérite.

2.2.2.2 Principes :

L'ensemble des travailleurs – excepté les cadres dirigeants et les cadres supérieurs à statuts particuliers- doivent faire une évaluation appréciation et une notation chaque fin d'exercice.

Lorsqu'un travailleur déploie des efforts certains et que des améliorations sont constatées dans l'accomplissement de ses tâches ou qu'il fait apparaître des faiblesses.

Le système de rémunération en vigueur est structuré de façon à rendre l'avancement au mérite dans un même poste de travail possible, renforçant la préservation des métiers au sein de la société.

2.2.2.3 Définition :

L'avancement au mérite est destiné à sanctionner le rendement d'un travailleur durant une période s'étalant sur trois ans sur la base d'objectifs de rendement individuel et de la valorisation de la montée en compétences.

La finalité de ce dispositif est de motiver le personnel à atteindre les objectifs individuels et de propulser les capacités de production jusqu'à l'atteinte d'un seuil optimal nécessaire à l'équilibre de l'entreprise.

2.2.2.3.Règle de gestion :

- ✓ Condition d'accès à l'avancement : chaque trois 03ans.
- ✓ Périodicité : appréciation chaque fin d'exercice et une note définitive est attribuée à l'agent après la troisième année
- ✓ Modalité pratique de notation : par le biais la fiche « appréciation/ notation ».
- ✓ Décision : le processus –appréciation/notation- est formalisé par l'établissement d'une décision.

Conclusion :

D'après Raymond Barre « c'est le travail qui crée l'emploi ».

Cette volonté d'accroître et de valoriser les compétences de chaque salarié doit être démontrée et donc communiquée dès que des résultats visibles et concrets sont observables : une évolution de carrière atypique ou une mobilité démontrant l'existence de passerelles internes possibles, un repositionnement à l'extérieur, une création de l'entreprise...c'est par l'action et dans le dialogue social que la crédibilité des projets GPEC peut se réaliser ; faire un bilan de l'existant, définir ce vers quoi l'entreprise veut tendre pour mieux utiliser et mettre en œuvre les outils RH dont elle dispose.

La mise en place se nouveau projet de GPEC dans la société SAIDAL à des avantages sur l'organisation des métiers des salariés, de connaître mieux les employeurs et leurs fiabilité dans la société, se qui apportent de gains et de qualité de travail, et permet d'anticiper et avoir une certain justice dans la formalisation des salaires de poste occupée.

BIBLIOGRAPHIE

¹ Babor Xavier, « la gestion des ressources humaines », cahiers français n°263, septembre 1993.

² Ministre délégué de France aux relations du travail en 2004-2005 et ministre délégué à l'emploi, au travail et à l'insertion professionnelle des jeunes de 2005 à 2007.

³ Philippe Bernier, « la GPEC », 2^{ème} édition DUNOD, paris, 2012, p4.

⁴ **Henri Rouilleault**, auteur du rapport *Anticiper et concerter les mutations* remis en juillet 2007 à M. Xavier Bertrand, ministre du Travail, des Relations Sociales, et de la Solidarité, à M. Jean-Louis Borloo et à Mme Christine Lagarde, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, nous avons eu l'occasion de remettre au travail l'ensemble des questions posées par la GPEC.

⁵ Economiste et historien américain, professeur à Harvard Buisness School, considérée comme l'un des plus grands spécialistes en histoire des affaires et stratégie des organisations.

⁶ Philippe Bernier, la GPEC, 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2012, p28.