



# GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES



Cours animé par: Pr. ALAOUI MEDARHRI Oum Kaltoum







designed by  freepik

# I- PRESENTATION DE LA METHODE

## 1°) DEFINITION :

La GPEC désigne un ensemble de méthodes et de pratiques destinées à permettre l'adaptation des ressources humaines aux besoins anticipés des entreprises.

**Les effectifs, les emplois, les compétences font alors l'objet d'une vision prospective qui fournit un cadre général dans lequel s'articulent les décisions en matière de recrutement, de promotion, de formation, d'organisation du travail, etc..**

☞ Elle vise à accroître par :

- l'anticipation, la capacité des entreprises à maîtriser l'adéquation permanente entre leurs besoins et ressources humaines, d'un point de vue quantitatif et qualitatif.
- L'anticipation s'effectue en fonction de choix, de décisions dévolution, de changements voulus ou de projets de développement, compte tenu des contraintes et des opportunités analysées.

C'est une démarche prospective et stratégique : il faut que l'entreprise soit capable d'appréhender les situations de travail sur un mode prospectif :

- *l'enjeu est dans une capacité à éclairer le futur.*
- *Ce futur n'est pas une donnée, il dépend des choix stratégiques.*

C'est une approche qualitative : c'est sur le terrain (*formation, recrutement, orientation professionnelle, évolution des organisations*) que les décisions et les orientations générales doivent être définies très tôt.

- Gérer les compétences, au-delà des analyses, cela signifie des individus qui bougent, de manière plus ou moins volontaire, mais en connaissance de cause.

*Le risque existe toujours de voir la GPEC limitée à l'élaboration d'analyses « bureaucratiques ».*

## 2°) La notion de temps :

- La GPEC consiste à prendre des décisions, notamment en matière de recrutement, de formation, de promotion du personnel, en fonction des besoins étagés dans le temps et non des besoins immédiats.

Les postes qui seront libres à l'horizon T+1, présenteront-ils les mêmes caractéristiques que celles actuelles ?

- Le nouveau titulaire devra-t-il avoir un profil identique ou différent de celui de son prédécesseur ?

Peut-on, par exemple, penser quelles seront les questions auxquelles aura à répondre un Directeur du Personnel dans 10 ans ?

***UNE GESTION PREVISIONNELLE NE S'IMPROVISE PAS ; ELLE DOIT INCLURE DANS SES COMPOSANTES CETTE NOTION DE TEMPS.***

### 3°) LA NOTION DE RISQUE :

*La GPEC consiste à prévoir, à prévenir et à gérer des risques afin, si possible, de les transformer en opportunités pour les Hommes et pour l'entreprise.*

## **A- TYPOLOGIE DES RISQUES.**

*Les risques en matière de personnel sont toujours le résultat d'une inadéquation :*

➤ *Soit entre les besoins de l'entreprise et ses ressources en personnel, considérés dans le présent et dans leur évolution.*

➤ *Soit entre les besoins en personnel (qui peuvent s'exprimer de façon individuelle ou collective) et les réponses que peut offrir l'entreprise.*

## **B- BESOINS DE L'ENTREPRISE :**

**L'inadéquation entre les besoins de l'entreprise et ses ressources peut être d'ordre quantitatif ou/et qualitatif.**

☞ Soit au niveau des grandes catégories de personnel (cadres, maîtrises, etc..) ; c'est ce qu'on appelle *les risques catégoriels*.

☞ Soit aux niveaux des métiers ; c'est ce que nous appellerons *les risques professionnels*.

➤ ***TOUS CES RISQUES PEUVENT SE  
TRADUIRE PAR DES SURPLUS OU DES  
PENURIES.***

On peut également classer dans ce même type de risques :

☞ Ceux relevant d'une mauvaise répartition des âges et des compétences dans la structure de l'entreprise ; nous les appellerons *les risques structurels*.

☞ ceux consécutifs à une mauvaise inadéquation entre les exigences d'un poste et la compétence de son titulaire : ce sont *les risques d'incompétence* ou de *démotivation*.

# INADÉQUATION ENTRE LES BESOINS DE L'ENTREPRISE ET SES RESSOURCES

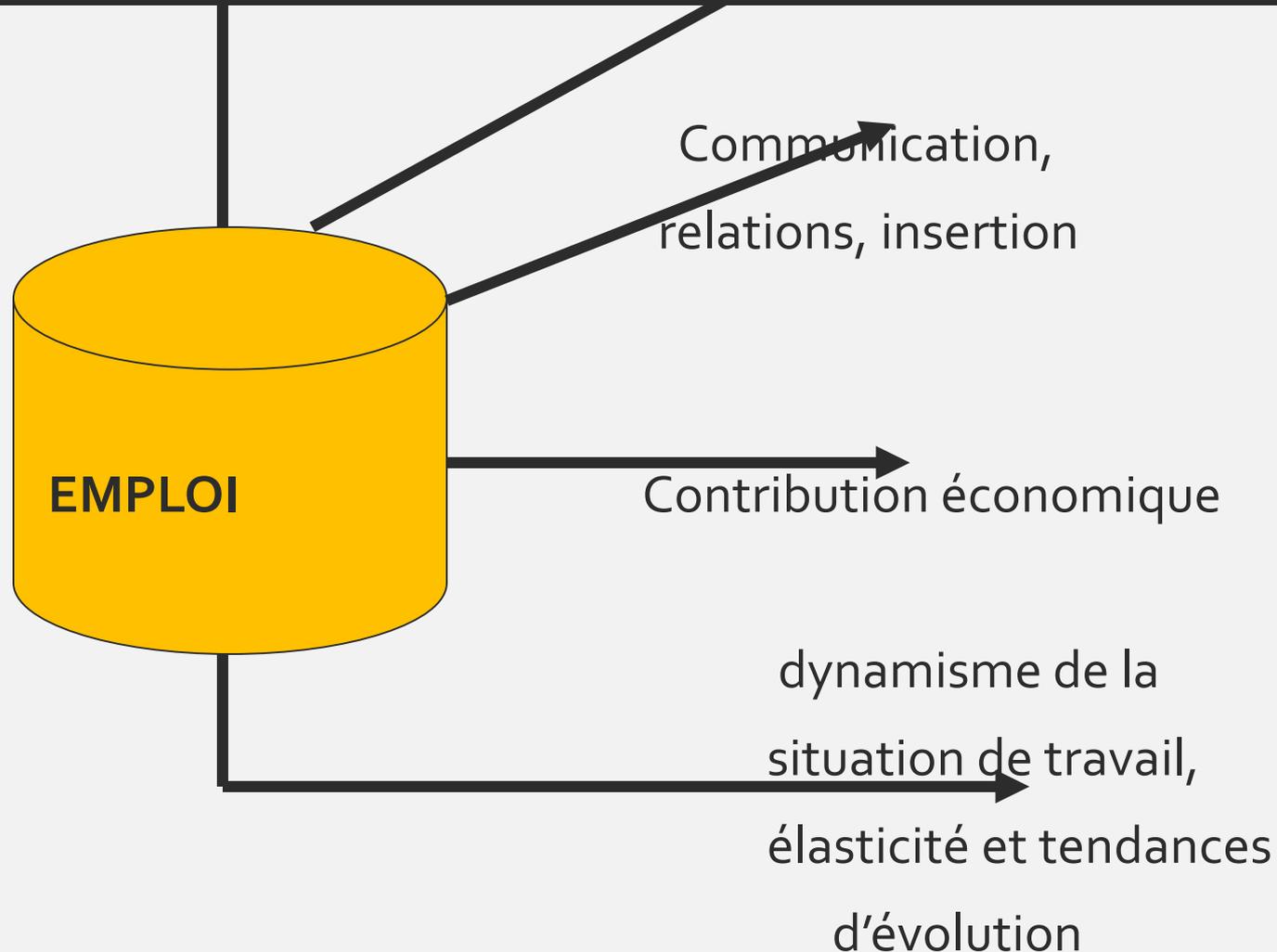
Situations	Nature du risque	Conséquences
I Au niveau global	<b>1) Surplus</b>  Effectifs C et P > Besoins C et P	Alourdissement des Coûts et des charges Gaspillage des ressources
	<b>2) Pénurie</b>  Effectifs C et P < Besoins C et P	Surcharge, retard- erreurs, mauvais climat

## C- ATTENTES DES PERSONNES.

- Les attentes désignent les demandes ou les revendications, quelle qu'en soit la nature. Elles couvrent de façon plus générale « tout ce que le personnel estime mériter » ou « tout ce qu'il souhaite trouver dans l'entreprise ou recevoir d'elle ».
- L'inadéquation entre les attentes des personnes et les réponses de l'entreprise est généralement qualitative et ne peut donc être jugée ni appréciée objectivement.

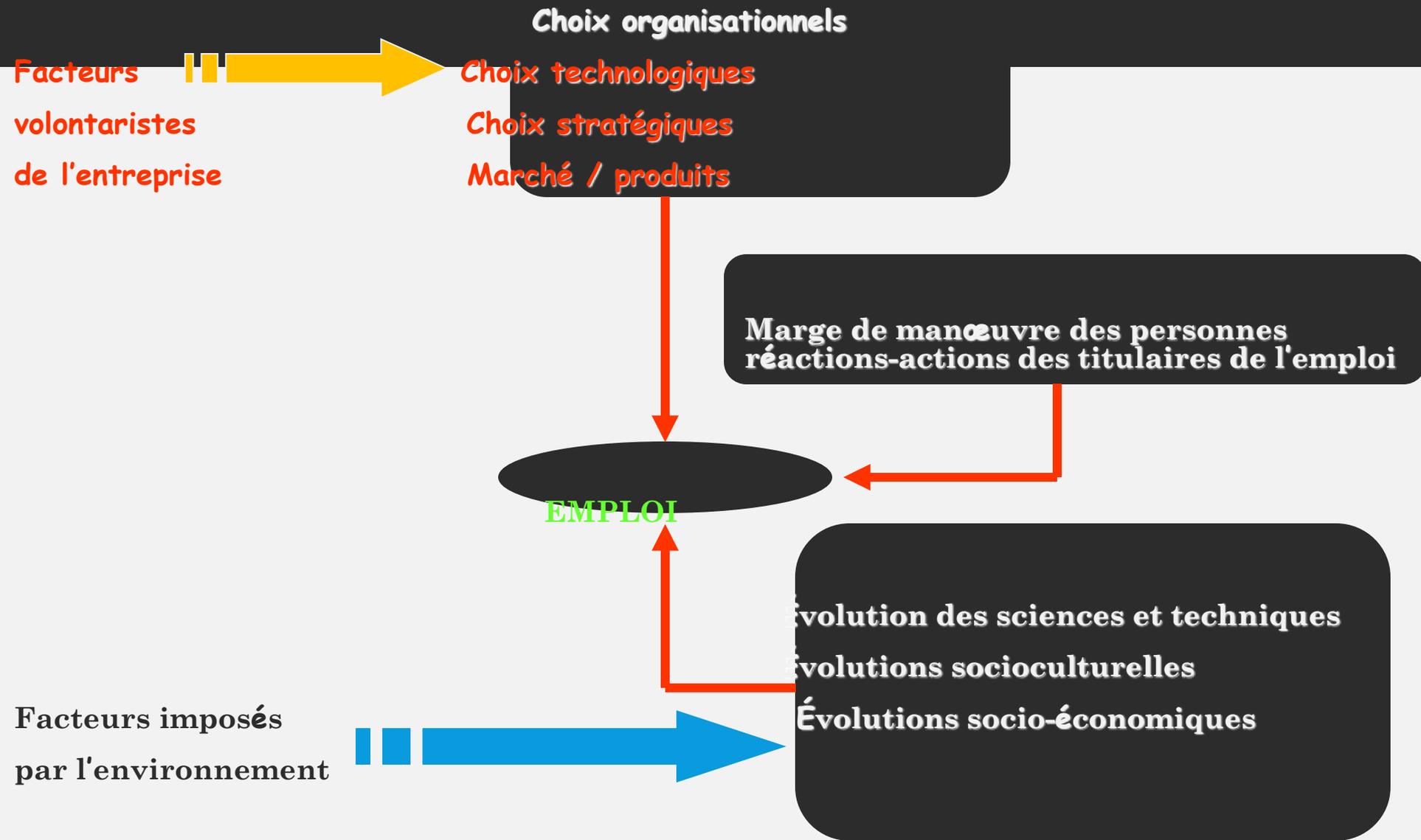
***NOUS SOMMES LA DANS UN DOMAINE OÙ TOUT NE SE MESURE PAS, UN DOMAINE QUI ECHAPPE A LA LOGIQUE ET AU RATIONNEL, UN DOMAINE OÙ IL FAUT, POUR RESOUDRE LES PROBLEMES POSES, AVOIR D'AUTRES RECOURS QUE LA REFERENCE AU PASSE.***

# LES DIMENSIONS DE L'EMPLOI



· **L'objet et le contenu permettant de décrire un emploi-type peuvent être comme suit.**

# LES FACTEURS D'EVOLUTION DES EMPLOIS



👍 l'objectif principal de la gestion par emplois sensibles est dans une aide à l'orientation et la reconversion de compétences collectives, notamment par des actions de formation spécifiques, d'emplois jugés prioritaires.

👍 L'étape essentielle de la gestion par emplois sensibles consiste à « définir les critères de sensibilité » de ces emplois, puis à les analyser, identifier les écarts de compétences et mettre en œuvre des plans d'action de correction ou de prévention.

👍 ➡ Le tableau ci-dessus donne un exemple de critères de sensibilité :

## **EMPLOIS SENSIBLES : FORMULATION DE CRITÈRE DE SENSIBILITÉ : 6 CRITÈRES.**

**Emplois dont le contenu doit évoluer au point d'exiger des titulaires un autre profil professionnel à terme**

**Emplois dont les effectifs seront réduits au-delà du mouvement des départs naturels**

**emplois-clés pour le développement des activités, dont les titulaires sont actuellement en nombre insuffisant**

**emploi à contenu pauvre, n'offrant pas de perspective d'enrichissement professionnel à leurs titulaires**

**Emploi comportant des tâches qui seront percutées du fait de l'évolution du contenu d'autres emplois**

**Emploi à caractéristiques de pénibilité élevée, dont les effectifs ne peuvent pas être sensiblement réduits et qui provoquent avec le temps un pourcentage significatif de cas d'inaptitudes**

## Exemple :

Conséquences sur	Conséquence identifiées à prendre en compte
L'évolution du métier en terme quantitatif et qualitatif	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nouveaux métiers</li><li>• disparition de métiers</li><li>• développement ou diminution de telle ou telle fonction</li></ul>
L'exigence de l'entreprise à l'égard des salariés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Profil idéal de salariés</li><li>• nouveaux savoirs</li><li>• nouveaux comportements</li></ul>
Les incidences d'alerte pour les salariés (signes d'inadaptation)	* Détermination des critères objectifs à partir desquels alerter quelqu'un pour éviter des inadaptations
Les plans d'actions prioritaires à mettre en œuvre dans l'entreprise à 3/5 ans	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formation (contenus, priorité)</li><li>• Organisation</li><li>• Embauche</li><li>• reconversion/mobilité.</li></ul>

# III- LES OUTILS DE LA GPEC

☞ On rencontre trois types d'outils :

- Les nomenclatures d'emplois-types à la base de toutes initiatives de GPEC.
- Les outils d'aide à la décision.
- Les outils de communication.

## 1°) Les nomenclatures d'emplois.

☞ La nomenclature est d'abord un langage commun.

☞ Elle est la matière première indispensable des analyses quantitatives et qualitatives.

☞ Elle se présente sous la forme d'une liste ordonnée de l'ensemble des « emplois-types » d'une entreprise donnée.

☞ Les emplois-types sont eux mêmes ordonnés en « familles et sous familles professionnelles » selon des critères de proximité professionnelles , c'est à dire des emplois présentant des caractéristiques d'activités et de compétences requises communes.

## 2°) Les outils d'aide à la décision

### A- Les outils quantitatifs d'aide à la décision.

↪ Il s'agit tout d'abord du chiffrage, sur la base des emplois-types et familles, des effectifs concernés.

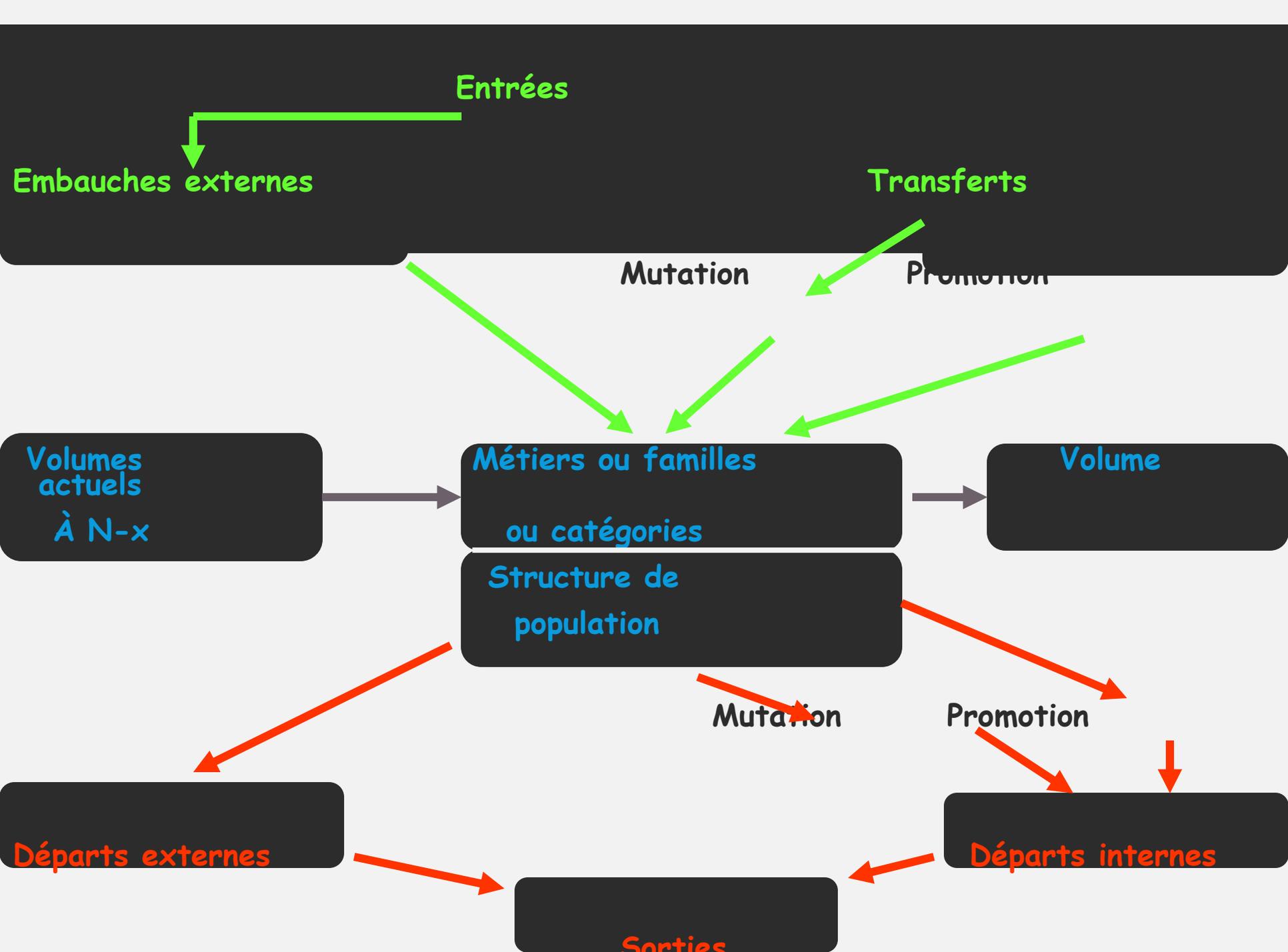
↪ la pyramide des âges ont ici leur place.

✓ L'analyse dynamique peut alors être introduite par une analyse des lois d'évolution des populations analysées (turn-over naturel, taux de promotion, recrutement...).

• ➤ Ces lois d'évolution des populations sont tantôt déduites des constats du passé, tantôt introduites comme autant d'hypothèses articulées en scenarii.

•

*L'objectif de la méthode des flux qualifiés est de maîtriser les entrées et les sorties. Faut-il recruter et qui ? Faut-il anticiper des départs au-delà des mouvements naturels... ?*



## B- LES OUTILS QUALITATIFS D'AIDE À LA DÉCISION

dans la succession des opérations suivantes à partir de l'identification d'un emploi-type :

- ✓ description socio-démographique de la population désignée par l'emploi-type ;

- ✓ description des activités dans l'emploi  
(selon différents axes comme la technicité ou le traitement des informations par exemples) ;

- ✓ analyse écarts actuels de compétences en terme de points forts et points faibles.
- ✓ analyse des évolutions prévisibles et / ou souhaitées, analyse des conséquences des changements sur les activités et les compétences ;
- ✓ analyse des écarts de compétences entre la situation constatée et la cible retenue.

**l'objectif est d'en déduire :**

✓ *des hypothèse de mobilité ;*

✓ *des profils précis de recrutement ;*

✓ *des hypothèses de reclassements ou de reconversions.*

⇒ L'orientation professionnelle continue (à un niveau individuel) ; entretiens de conseils, bilans professionnels..., sont des outils qui permettent la mise en mouvement des salariés eux-mêmes en les aidant à construire leurs projets professionnels.

→ Cette opération doit respecter les trois phases

professionnelles ;

- ✓ Élaborer et s'approprier un projet professionnel ;
- ✓ Construire des pistes d'évolution et un plan d'action individuel.

## C- LES OUTILS DE COMMUNICATION.

- ☞ Partant de l'hypothèse que le salarié est acteur, il doit :
  - ✓ disposer, avant de s'orienter correctement d'une information précise et fiable sur les perspectives d'évolution de son propre emploi, les emplois accessibles pour lui et parmi ceux là, les emplois qui correspondent aux besoins de l'entreprise.
  
- Parmi les outils servant l'information des salariés, l'on peut citer :
  - ✓ référentiels d'emplois ou de compétences (ensemble de fiches descriptives des emplois et des compétences) sont un premier outil à l'orientation du salarié.

✓ La publication des « *filières d'évolution professionnelle* » informe les postulants à la mobilité sur les étapes à parcourir.

⇔ L'objectif est d'inciter les personnes à être mobiles sur la base du volontariat.

## 1- L'ETAT DES RESSOURCES HUMAINES (ou) *l'analyse de l'existant :*

- ✓ Le bilan des ressources humaines correspond au recensement des emplois tels qu'ils existent ou dont l'existence serait souhaitable.
- ✓ On le retrouve à l'origine de l'étude prévisionnelle (*l'existant*) ou à son aboutissement (*le souhaitable*).
- ✓ *Les ressources humaine à l'horizon  $T + 1$  :*

- ✓ Les projections de production pour l'horizon donné qui, sont elles mêmes conditionnées par les plans de l'entreprise.
  
- ✓ L'état du système productif au sens large qui détermine les ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre la production souhaitée.
  
- ➔ L'état des structures de production et notamment le niveau du capital technique et le degré d'automatisation, conditionnent évidemment la qualité et la quantité des personnels nécessaires à la mise en œuvre de la production souhaitée.

On projette donc un état des ressources humaines dont il serait souhaitable de disposer pour accomplir les plans de production ou de commercialisation, en tenant compte des structures productives, financières, commerciales.

*La confrontation des besoins (exprimés en matrices des emplois souhaitables à l'horizon  $T + 1$ ) et des ressources (exprimées en matrice des emplois réels à l'horizon  $T+1$ ) donne lieu à une constatation de déséquilibre.*

### 3- LA REGULATION SOCIALE A MOYEN ET LONG

humaines ne sera pas atteint sans la pratique de différents ajustements.

- ✓ Ces ajustements couvrent le champs de la régulation sociale dans l'entreprise.
- ✓ Il sont largement complémentaires.

A- L'action à long terme sur le système productif.

- ✓ Il s'agit d'interventions de longues périodes en œuvre d'investissements ou de réorganisations modifiant les processus productifs.

B- L'ajustement par la durée du travail. Il peut se faire dans le sens d'un accroissement des ressources disponibles par appel :

- ✓ aux heures supplémentaires ;  
( ou )
- ✓ à la réduction des horaires ;  
( voire )
- ✓ introduction du chômage partiel.

*Ce mode de régulation quoi que limité est préféré en un premier temps, puisqu'il est à la fois rapide et progressif et qu'il n'introduit pas de variation de structure irréversible.*

✓ *Il sont internes, c'est à dire mis en œuvre par recours aux seules forces de l'entreprise.*

✓ *Ou externes, c'est à dire nécessitant l'appel à l'environnement.*

a) *Les ajustements par réaffectation des ressources humaines. Il s'agit de l'ensemble des mouvements de réallocation des ressources humaines dans l'organisation. Ces procédures de rééquilibrage interne devraient normalement être privilégiées par rapport à des interventions dans l'environnement de l'entreprise. On citera :*

↳ *Les promotions* : mise en œuvre de la fluidité verticale par transfert sur des postes réputés plus qualifiés

Ces deux types d'ajustements internes sont conditionnés par la mise en œuvre de la formation. Le but étant d'éviter les inadaptations ou / et les insatisfactions éventuelles des nouveaux mutés et promus.

b) Les ajustements externes. Dans l'hypothèse où les régulations internes ne parviendraient pas à réaliser l'équilibre prévisionnel des ressources et des capacités, l'ajustement peut être envisagé par les *régulations externes*, à savoir :

➤ Les embauches.

➤ Les déagements d'effectifs :

✓ mise à la retraite anticipée ;

✓ « l'out-placement » (reclassement du personnel à l'extérieur de l'entreprise) ;

✓ licenciement...

⇒ *L'état de l'environnement est évidemment déterminant dans la réalisation de ces régulations. Il s'agit :*

➤ *de l'état du système social de l'organisation : qualités des rapports sociaux, état du fonctionnement des structures de concertation, possibilités de réponses du système de formation interne ;*

➤ *de l'état de l'environnement social de l'organisation : situation sur le marché d'emploi, législation sociale en vigueur, pratiques de la concurrence.*

# Processus GPEC

