

## La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

### Définition :

Thierry (1993) propose cette définition :

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences, consiste en la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des plans d'actions cohérents :

- visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectif et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) ;
- en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

La GPEC englobe ainsi la gestion de 4 aspects :

- 1- la gestion prévisionnelle des effectifs correspondant aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (démographie, entrées, sorties...).
- 2- la gestion prévisionnelle des compétences qui se focalisent sur l'évolution et le développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Elle se préoccupe de l'aspect qualitatif du travail que le salarié apporte à son entreprise.
- 3- la gestion prévisionnelle des emplois, des métiers ou des qualifications se centrant sur les méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois (l'évolution de la demande de travail par l'entreprise : facteurs des évolutions (produits/marchés/technologie), changements organisationnels).
- 4- la gestion prévisionnelle des carrières correspondant aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrières aux salariés de l'entreprise.

La GPEC consiste à :

- anticiper à moyen et long terme les mutations pour en gérer les conséquences en matière de ressource humaines (volume, compétences, coûts),
- mettre en place des plans d'action (formation, mobilité, recrutement, etc...) collectifs et individuels prenant en compte les anticipations.

C'est une anticipation :

- des hypothèses d'évolution sur les compétences nécessaires ;
- un dispositif d'actualisation pour corriger régulièrement ces hypothèses
- des décisions pour rendre probables les hypothèses jugées positives
- fixer des caps pour que les individus orientent le développement de leur professionnalisme

La GPEC a pour objet de déterminer les mouvements d'effectifs et de compétences à organiser dans les 3 à 5 ans à venir pour répondre aux besoins de l'établissement.

Pour faire de la GPEC, il faut :

- Connaître ses emplois aujourd'hui
- Anticiper ses besoins futurs en emploi
- Anticiper l'évolution de ses emplois actuels
- Gérer les écarts entre ses besoins futurs et l'évolution de ses emplois actuels

## Les concepts clés de la GPEC

### **La profession - métier (en anglais, occupation) :**

Groupe d'emplois comportant des tâches semblables ou étroitement apparentées qui demandent, pour être exercées, des qualifications, des connaissances et des capacités semblables.

### **L'emploi (en anglais, job) :**

Groupe de postes de travail identiques quant aux tâches significatives et d'importance majeure.

Deux types d'emplois sont à distinguer :

L'emploi-type : Appelé également situation professionnelle type, un emploi-type est constitué d'une famille de poste disposant de caractéristiques communes.

L'emploi-cible : Il consiste en une anticipation d'un emploi-type tel qu'il devrait être exercé à moyen terme.

Le répertoire des emplois-types est l'ensemble des emplois types ou cibles.

La carte des emplois-types ou des emplois-cibles n'est qu'une répartition ordonnée des emplois (types ou cibles) selon les secteurs, les sites géographiques, les fonctions...

La filière est définie comme étant un parcours naturel, et par voie de conséquence, connu d'avance qui enchaîne une diversité d'emplois-types d'un même métier.

L'itinéraire, par contre, est le parcours professionnel réel et non nécessairement connu à l'avance qui enchaîne une pluralité d'emplois-types pouvant définir les limites de la filière.

Par situation professionnelle, on entend une panoplie de missions et d'activités techniques, humaines, organisationnelles qu'une personne réalise aussi bien dans son propre poste de travail qu'en relation avec les autres personnes, les autres postes et l'entreprise en général.

Une situation professionnelle est à la fois un poste de travail mis en relation et un poste en devenir.

### **Le poste (en anglais, position) :**

Regroupement de devoirs, de tâches et de responsabilités nécessitant les services d'un individu. Il y a donc autant de postes à l'intérieur d'une organisation qu'il y a d'individus. c'est une situation de travail individuelle. Il est constitué de l'ensemble de tâches assurées par une seule personne.

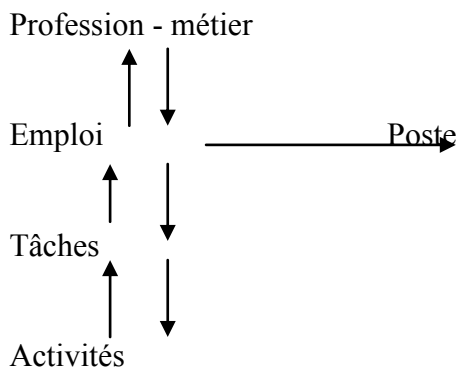
### **Les tâches (en anglais, task) :**

Regroupement d'activités requises d'un individu et demandant un effort mental ou physique en vue d'atteindre un but déterminé. Les tâches sont à considérer dans un sens générique : on emploie le terme de tâche pour décrire un emploi-type ou un emploi-cible. Une tâche est un arsenal d'activités similaires dans plusieurs postes de travail correspondant à un emploi.

### **Les activités (en anglais, element) :**

C'est la plus petite parcelle en laquelle il est pratiquement possible de diviser une tâche sans analyser les déplacements, les mouvements et les autres processus mentaux impliqués.

Il s'agit de ce que doit faire une personne occupant un emploi. D'habitude, elle est exprimée en termes de verbes d'action (fabriquer, contrôler, consulter, conduire, conseiller, réparer, élaborer, construire...). Ce sont des opérations élémentaires à effectuer sur un poste de travail. Elles constituent l'unité élémentaire de l'acte de travail.

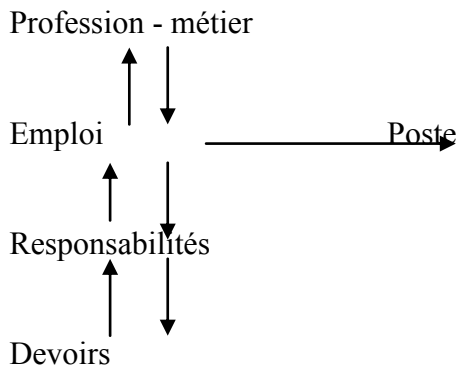


**La responsabilité (en anglais, responsibility) :**

Regroupement d'un ou de plusieurs devoirs servant à identifier et à décrire la finalité, la raison d'être de l'emploi.

**Le devoir ( en anglais, duty) :**

Une ou plusieurs activités requises en vue de remplir une responsabilité inhérente à un emploi. Ainsi, chacune des responsabilités inhérentes à un emploi implique un ou plusieurs devoirs.

**L'analyse de tâches (en anglais, job analysis) :**

Processus par lequel on recueille les faits relatifs à un emploi, de manière à déterminer les parties composantes de cet emploi ainsi que les qualités requises de l'individu appelé à l'occuper. Les parties composantes peuvent être des tâches et des activités ou encore des responsabilités et des devoirs.

**La description de tâches (en anglais, job description ou mandate) :**

Processus qui consiste à consigner les renseignements recueillis lors de l'analyse de tâches sous une forme pratique et aisément utilisable. En plus des renseignements au sujet des tâches et des activités ou encore des responsabilités et des devoirs, une description de tâches peut également renfermer un certain nombre d'informations au sujet des conditions dans lesquelles s'effectue le travail ainsi que des outils, des matériaux et des instruments utilisés.

**Le profil de qualifications (en anglais, job specifications) :**

Liste des habiletés ou des caractéristiques personnelles requises des postulants à un emploi. Ainsi, selon la nature des emplois, on peut y trouver des indications au sujet du niveau de scolarité requis, du type de formation, de l'expérience, etc.

**Intérêts de la démarche GPEC**

La GPEC s'inscrit dans une prise en compte de la gestion des ressources humaines dans la durée. Il s'agit d'une véritable " prospective des métiers et des qualifications ".

Les entreprises ont, selon Godet, 3 attitudes possibles face à l'incertitude du futur :  
Une attitude passive, celle de l'autruche, subissant le changement  
Une attitude réactive, c'est-à-dire attendre le changement pour réagir

Une attitude prospective, c'est-à-dire réactive et proactive, consistant à se préparer à un changement anticipé en agissant pour provoquer un changement souhaitable.

La gestion prospective permet donc de se libérer des incertitudes pour inventer l'avenir. Libérée des contraintes dues au changement, l'entreprise peut construire un plan stratégique rationnel.

### Objectifs de la démarche GPEC :

L'objectif fondamental de la GPEC est d'un côté, de rétablir l'équilibre humain des points de vue quantitatif et qualitatif, actuellement et dans l'avenir, et de l'autre côté, d'optimiser les effectifs et compétences actuelles et potentielles de l'entreprise.

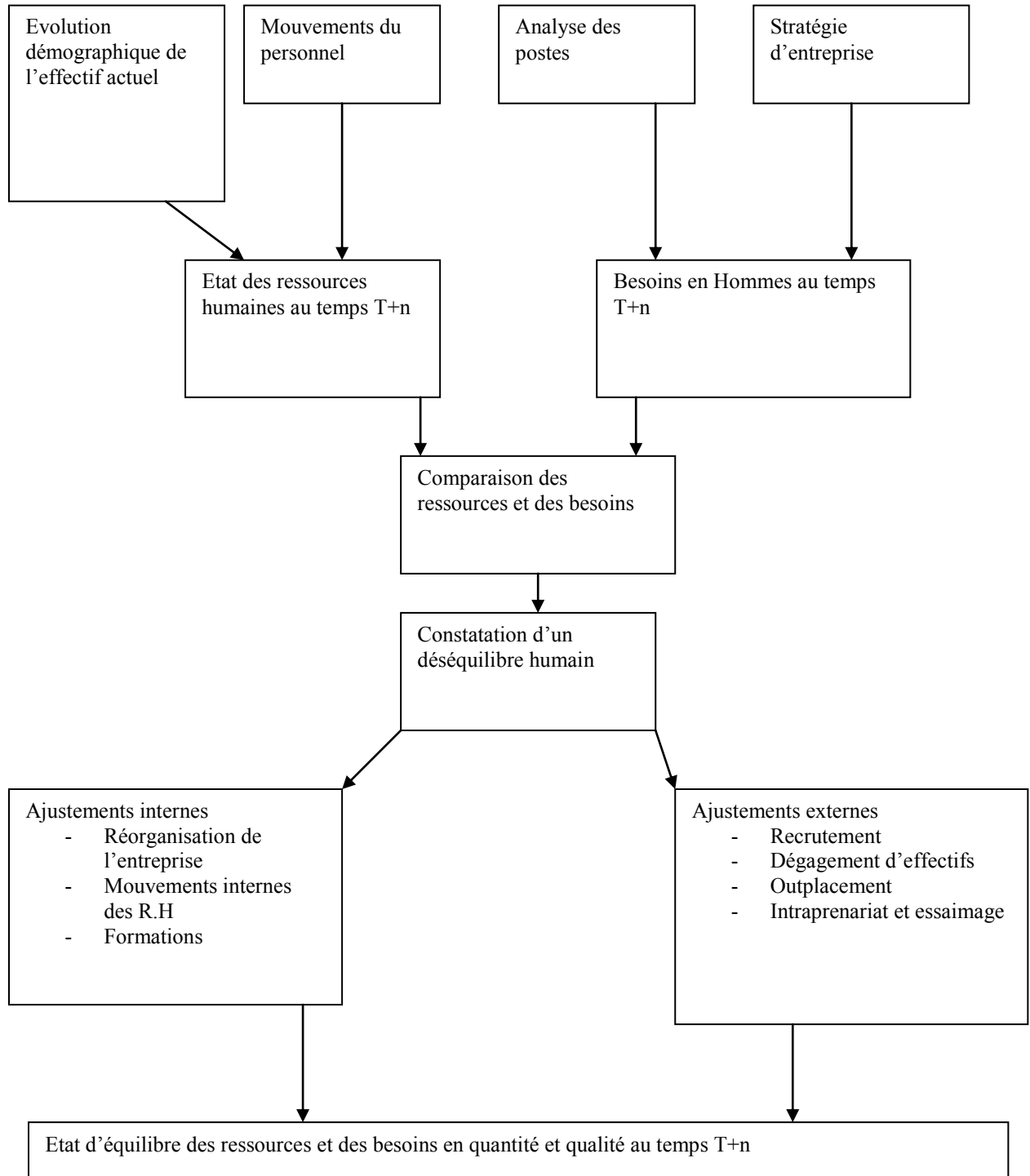
De l'objectif global, l'entreprise peut viser 5 objectifs opérationnels dans l'utilisation de la GPEC :

- déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elle adoptera ;
- déterminer la politique d'emploi au niveau décentralisé ou local ;
- développer sa mobilité professionnelle ; elle adopte pour
- adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité.
- vouloir adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés.

### Le modèle de base de GPEC (Besoins / Ressources)

A l'origine, la gestion prévisionnelle des ressources humaines se focalise sur l'équilibre humain tant quantitatif que qualitatif. Cet équilibre recherché systématiquement entre les Besoins (Emplois) et les Ressources (Compétences) nécessitent la mise en place de politiques d'ajustements humains relatives au recrutement, à la mobilité, à la formation...etc.

L'état d'équilibre entre les ressources humaines et les besoins en hommes se présentent ainsi :



Ce modèle simple est basé sur la projection des ressources et des besoins dans l'avenir, la détermination d'éventuels écarts, leurs analyses et la préparation de décisions concernant les ressources humaines pour rétablir l'équilibre humain.

### **Les reproches adressés à la GPRH traditionnelle**

- Changements de l'environnement :
- Modification des conditions de la concurrence :
  - Elargissement et internationalisation des marchés
  - Diversification des produits
  - Economie de services
  - Découvertes et évolutions technologiques
- Elévation du niveau moyen de formation des salariés et du niveau moyen de qualification des emplois
- Crise économique
  
- Evolution des méthodes de gestion :
- Difficultés de capacité d'anticipation des entreprises
- Difficultés de prévoir les besoins et les ressources en Hommes :
  - Certaines hypothèses de comportement collectif sont envisageables sur des grands nombres
  - La construction des hypothèses de comportement collectif plus complexe portant sur les cheminements des personnes, suppose un travail préalable important .
  - La phase d'ajustement Besoins-Ressources est artificielle par rapport à la réalité.

### **Démarche générale de GPEC**

Le modèle proposé doit :

- Prendre en compte systématiquement des scénarios alternatifs imposant, de ce fait, la construction de scénarios successifs : Certes, il est crucial de prévoir des futurs possibles voire probables, mais indispensable est l'actualisation des scénarios alternatifs. En effet, avec le temps, il est des scénarios dont les facteurs d'évolution ont changé par rapport aux prévisions, et partant, les négliger devient une nécessité. L'essentiel est de tenir compte de l'évolution des variables d'environnement pour une bonne GPRH.
- Respecter la diversité des entreprises : statut, produits, marchés, taille, politique d'investissement : Il n'est pas judicieux d'appliquer les mêmes procédures et démarches de GPRH à des entreprises à statuts différents. Les contraintes des entreprises publiques ne sont pas celles des entreprises privées. Les produits, marchés et politique d'investissement sont divergentes. La taille des entreprises n'est pas la même. En général, à des entreprises différentes des GPRH différentes.
- Respecter la diversité des situations au sein d'une même entreprise : Les méthodes utilisées au sein d'une même entreprise peuvent être différentes eu égard à la nature des informations requises (quantitatives ou qualitatives) et leur degré de précision.

La démarche à adopter distingue trois niveaux d'analyse et de gestion en l'occurrence :

- Niveau de prospective des situations professionnelles : Les hypothèses d'évolution en T+n des situations professionnelles et des compétences requises pour les personnes, compte tenu de l'impact des facteurs d'évolution.
- Niveau de projection des caractéristiques des ressources humaines disponibles : On estimera quelles seront les caractéristiques de ces populations en T+n si, d'ici là, aucune décision majeure n'est prise les concernant (scénario « au fil de l'eau ») ?
- Niveau d'identification et de gestion des écarts : la raison d'être de la GPEC consiste à identifier à l'avance les écarts prévisibles pour prendre à temps les décisions nécessaires à leur traitement (formation, organisation, mobilité, recrutement).

Une telle démarche suppose une actualisation systématique. Elle ne vise pas à prédire mais à réduire l'incertitude sur le futur et à rendre possible ce qui est souhaitable.

### Les 4 phases de la démarche GPEC :

1. Quels seront les effectifs et les compétences à l'horizon déterminé si je ne fais rien (évolution naturelle des effectifs existants) ?

A= Flux sortants (départs à la retraite, mutations...) prévus B= Flux entrants (recrutements, promotions...) prévus C= Evolution des compétences (formation planifiée...)	Effectifs de l'année $n + x$ = effectifs de l'année $n - A + B$ Les compétences de l'année $n + x$ doivent tenir compte de l'évolution identifiée des compétences (C)
---	--

2. Où se situent les écarts éventuels par rapport aux besoins futurs ?

Catégories de personnel concernées Services concernés Type de compétence...	Localiser et quantifier les écarts
---	------------------------------------

3. Sur quelle variable puis-je agir pour réduire les écarts ?

Entrants : Recrutement, promotion...

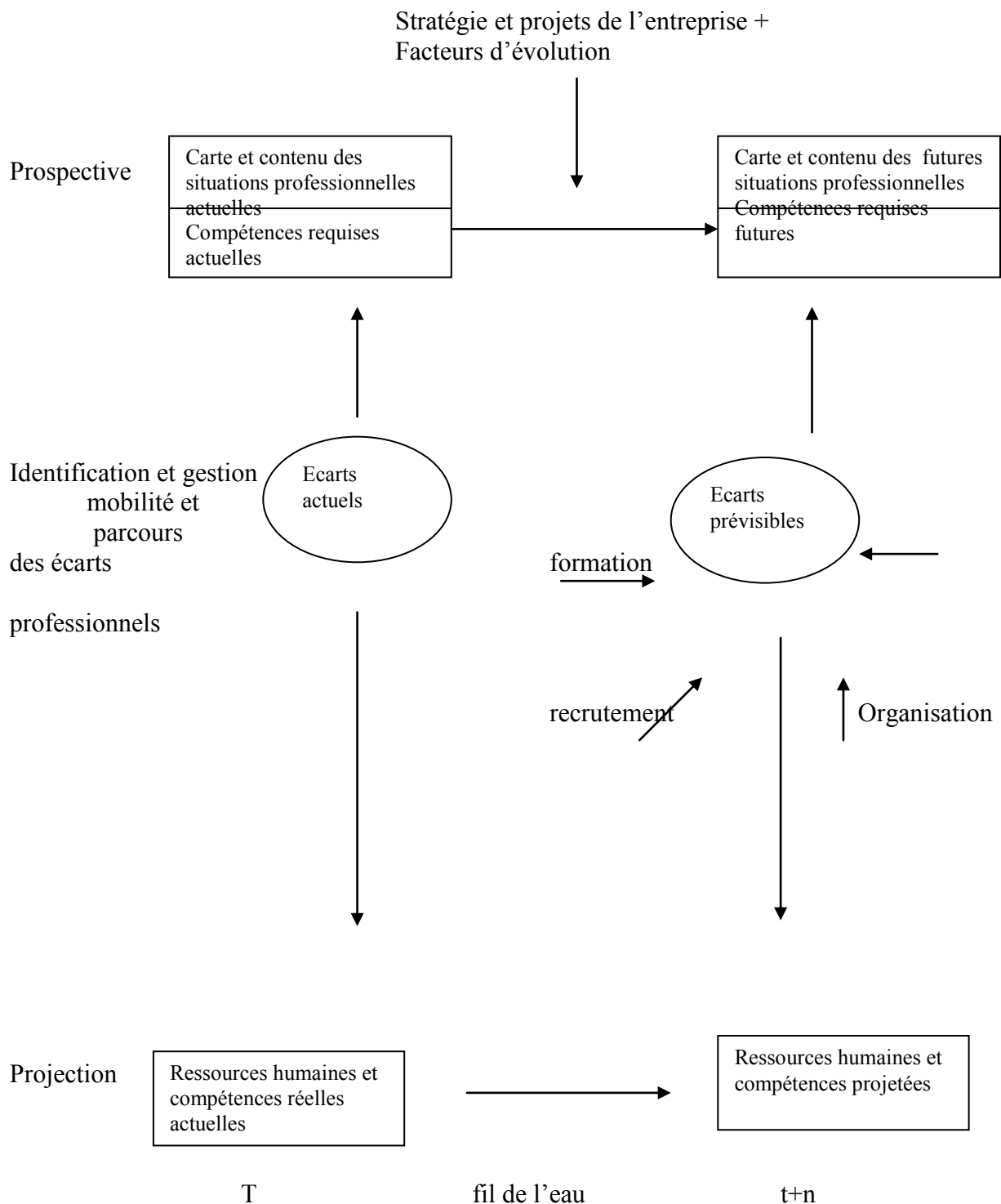
Sortants : Départs anticipés, mutations...

4. Quels seront les effectifs et les compétences à l'horizon fixé si j'agis ?

Exemples : Départs à la retraite entre $n + 1$ et $n + 2$ Agents recrutés en $n + 3$ Agent transféré du service A au service B en $n + 4$ ...	L'équilibre est atteint : élaboration des plans d'action GRH L'équilibre n'est pas atteint : retour en 3
--	---



La démarche proposée peut être schématisée ainsi :



**Les conséquences pour le gestionnaire :**

- Comment se caler sur plusieurs scénarios ? il n'est pas aisé de prévoir des futurs possibles et les décisions correspondantes aux scénarios possibles. La démarche consiste à distinguer des scénarios plus probables des scénarios moins probables et des scénarios indépendants de l'évolution de l'environnement. Pour ces derniers, la décision est inéluctable. Pour les premier type de scénarios, il est possible de prendre des décisions en supposant que les hypothèses soient vérifiables. Dans le second cas, il est recommandé généralement de retarder la prise de décisions de deux manières. Le responsable prend une décision temporaire en attendant de collecter d'autres informations sur l'environnement de l'entreprise ou adopte une décision compatible avec diverses options ultérieures.
- Comment gérer des scénarios successifs ?
  - Disposer d'une base de données facile à actualiser et rapide à traiter
  - Intégrer la GPRH dans d'autres procédures stables de planification, de prévision ou de décision
- Des démarches différentes au sein d'une même entreprise
- Le passage du collectif à l'individuel

**Les services attendus d'une gestion anticipée des compétences :**

<b>Les utilisateurs</b>	<b>Services attendus</b>	<b>Conséquences</b>
<b>La Direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte de l'état actuel et prévisible des compétences en vue de prendre des décisions stratégiques</li> <li>- Identification des besoins de compétences requis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation d'une vision synthétique des métiers et des référentiels de compétences</li> <li>- Description de l'impact des facteurs d'évolution sur les compétences à mettre en œuvre</li> <li>- Mise en place d'une procédure d'actualisation des hypothèses d'évolution</li> <li>- Articulation des compétences aux métiers et aux processus</li> </ul>
<b>Les responsables de service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en exergue d'un cadre de référence et d'un langage commun pour une meilleure gestion des compétences individuelles et collectives</li> <li>- Dispense de conseil à leurs collaborateurs sur leurs parcours professionnels et leurs projets de professionnalisation</li> <li>- Aide à la prise de décisions relatives au recrutement, à la formation, à la mobilité et aux carrières</li> <li>- Mise en place d'un cadre de référence pour une évaluation des résultats de la formation</li> <li>- Information du personnel sur l'évolution des métiers, des compétences requises pour les exercer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en évidence des évolutions nécessaires de compétences</li> <li>- Essai de distinguer entre les situations professionnelles à gérer et les ressources qui doivent être mobilisées dans la gestion des situations professionnelles</li> <li>- Association des responsables de services à la construction du dispositif et des outils de la gestion anticipée des compétences</li> </ul>
<b>Le personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration, de leurs projets de formation et de mobilité en collaboration avec leur hiérarchie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès à l'information sur l'évolution du contenu des métiers et des compétences</li> <li>- Participation à l'opération de communication sur la démarche de gestion anticipée des compétences</li> </ul>

**Les moyens de contribution de la GPEC au développement de « l'employabilité » :**

- Conception des référentiels de compétences entant que des espaces possibles pour la construction des compétences
- Faciliter aux employés la consultation des référentiels de compétences
- Organisation d'un dispositif favorisant la réflexion et le dialogue pour une compréhension des hypothèses d'évolution des compétences requises et des facteurs d'évolution les impactant
- Distinction et rapport entre les référentiels de ressources et les référentiels de situations professionnelles à gérer
- Relier l'évaluation et la validation des compétences au type de contexte dans lequel elles sont mises en œuvre de façon à en faciliter la portabilité sur le marché interne ou externe du travail
- Mise en exergue d'un dispositif et d'évaluation continue de l'apprentissage de compétences et de validation collégiale pour en assurer la fiabilité
- Etablissement d'une certaine correspondance entre les compétences validées dans l'entreprise et les systèmes externes de certification
- Réunion des conditions nécessaires pour faciliter la responsabilisation des employés sur l'élaboration, la réalisation et l'évaluation de leurs projets individualisés de développement de compétences
- Organisation des situations de travail et de la mobilité interne comme des opportunités d'entretien et de développement des compétences

**Les exigences de la démarche**

- Ne pas faire une approche strictement instrumentale mais un processus d'apprentissage organisationnel.
- Développer une logique de projets pour agir dans la durée.
- Etre pragmatique en partant de la réalité de l'entreprise et du diagnostic posé en tenant compte des enjeux importants.

**La méthode privilégiée**

- S'intéresser aux contenus des métiers liés à une organisation qui doit évoluer pour permettre une mise en œuvre efficace des compétences.
- Impliquer les acteurs en amont et notamment l'encadrement intermédiaire qui traduit une orientation sur le terrain en organisation et en compétences.
- Faire reposer la crédibilité de la démarche GPEC sur la compréhension des enjeux par tous.

**Les critères de qualité d'un dispositif de GPEC :**

- La simplicité : ne pas prétendre à l'exhaustivité ou au perfectionnisme
- L'anticipation
- L'actualisation
- L'opérationnalité

## Les facteurs d'évolution susceptible d'influencer le contenu et la carte des situations professionnelles ou des emplois

- 1- Les facteurs organisationnels : ils consistent en les différentes options concernant la division du travail –répartition des activités et découpage du travail) :
  - répartition du travail entre cadres hiérarchiques et fonctionnels
  - réduction de la taille des directions fonctionnelles
  - constitution de groupes projets
  - réduction de la taille des chantiers, allègement de la structure d'encadrement
  - diminution de la rotation des équipes
  - création de divisions homogènes par lignes de produits
  - création de filières spécialisés communes à plusieurs agences
  - mise en place d'équipes autonomes
  - organisation séquentielle des chantiers
  - réduction de la ligne hiérarchique de fabrication
- 2- Les facteurs technologiques à savoir en autres :
  - automatisation d'un atelier
  - informatisation de u système de gestion
  - implantation d'ateliers flexibles
  - installation de machines à commande numérique
  - implantation de l'ingénierie assistée par ordinateur
  - passage de la régulation pneumatique à la régulation électronique
- 3- Les facteurs économiques :
  - concurrence plus rude
  - nouveaux concurrents
  - rationalisation de la gestion
  - investissements de productivité (machines, installations, équipements...)
  - évolution des volumes produits par secteurs d'activités
- 4- Les facteurs socioculturels :
  - nouveaux comportements culturels des clients
  - personnalisation de la demande
  - pressions du mouvement des verts
  - demandeurs d'emplois de plus en plus scolarisés et ayant de nouvelles aspirations
  - généralisation de l'utilisation de l'informatique
- 5- Les facteurs liés à l'évolution du marché et de la demande :
  - émergence d'une nouvelle demande
  - nouvelles exigences de qualité de la clientèle
  - réduction ou élargissement de la gamme des produits
  - nouvelles réglementations du marché

## Le diagnostic des emplois

Les emplois ou besoins sont les ressources humaines (en quantité et en qualité) requise pour accomplir des activités productrices de valeur ajoutée et permettant la réalisation de la mission de l'entreprise.

Première question : Quels sont les besoins en ressources humaines ?

Réponse : la définition des postes

### Définition

Elle consiste en l'aménagement des tâches, des conditions de travail et les rapports entre les postes qu'elle contribue à harmoniser à la lumière des facteurs suivants : la mission de l'organisation, la stratégie de gestion de la direction et les caractéristiques des individus réalisant le travail.

Deuxième question : comment définir les postes ?

Réponse : les approches de définition des postes

Approches classiques

Organisation scientifique du travail de F.W. TAYLOR

Organisation administrative de H. FAYOL

Organisation bureaucratique de M. WEBER

Les approches humaines ou ergonomiques :

La rotation des postes :

L'élargissement des tâches

L'approche sociotechnique

Les approches psychosociologiques

L'enrichissement du travail

Le diagnostic du travail

La participation

Le système SCANLON

Les cercles de qualité

Le travail en équipe

## La définition des postes

### Définition

Elle consiste en l'aménagement des tâches, des conditions de travail et les rapports entre les postes qu'elle contribue à harmoniser à la lumière des facteurs suivants : la mission de l'organisation la stratégie de gestion de la direction et les caractéristiques des individus réalisant le travail.

## Les approches de définition des postes

### Approches classiques

Ces approches sont fondées sur 3 principes fondamentaux à savoir l'aménagement de travail, la division de travail et la gestion de travail, partant de l'idée selon laquelle l'entreprise réduite à un agent de production.

L'aménagement s'intéresse à l'analyse de la structuration de travail c'est à dire aménager les lieux, les équipements, les outils, les méthodes, les tâches afin de réduire les efforts, le temps et les coûts de production.

La division de travail consiste à répartir le travail en tâches élémentaires. La gestion du travail se manifeste en l'aménagement et le contrôle d'exécution.

### Organisation scientifique du travail de F.W. TAYLOR

Assise sur les travaux de TAYLOR, GANTT et les époux GILBRETH, l'OST s'applique aux tâches à accomplir, aux méthodes à utiliser, à la répartition du travail, à la disposition du lieu de travail, aux normes à atteindre et à l'interdépendance de l'homme et de la machine. Les études des temps et des mouvements sont la base de l'organisation du travail pour déterminer tant la durée nécessaire à l'exécution de chaque tâche que les gestes dont dépend son efficacité. En effet, Frank GILBRETH a pu, à travers d'un côté l'analyse de la pose des briques et d'un autre côté l'utilisation d'enregistrements filmés, de diagrammes de déplacement et des observations sur les gestes des deux mains, supprimer les gestes inutiles. En sus, le chronométrage, l'observation instantanée et les temps prédéterminés sont les trois techniques utilisées pour étudier les temps nécessaires à la réalisation de diverses tâches.

### Organisation administrative de H. FAYOL :

FAYOL profite de son expérience de directeur général pour élaborer une conception de gestion dont l'objet est le gouvernement de l'organisation dans son ensemble. Cette conception a pour principales caractéristiques le regroupement de toutes les activités en six fonctions, l'établissement d'une chaîne de commandement et la formulation de quatorze principes ayant trait à l'exercice de l'autorité et la structuration de l'organisation. L. URWICK qui est un des disciples de FAYOL a élaboré huit principes de succès d'une entreprise à savoir les objectifs, spécialisation, coordination, autorité, responsabilité, définition, équilibre, éventail de subordination, balance et continuité.

### Organisation bureaucratique de M. WEBER :

Ayant cherché à comprendre le fonctionnement des grandes entreprises et en se basant sur ses observations et ses réflexions, l'auteur a échafaudé un modèle idéal d'organisation à savoir la bureaucratie. Dans ce type d'organisation, la fragmentation du travail, la hiérarchisation des postes et les conventions formelles sont parmi les moyens usités pour favoriser l'ordre et la régularité des comportements.

Parmi les critères retenus, on peut citer :

- travail abrutissant, aliénant ou déshumanisant ;
- fatigue et stress engendrés par la charge physique du travail ;
- espérance de vie moins élevée ;
- faible taux de satisfaction ;
- peu d'avenir réservé à ces personnes ;

- absentéisme, plaintes et griefs voire sabotage.

Pour pallier à ces inconvénients, on s'inspire des travaux sur l'ergonomie et les relations humaines.

### Les nouvelles approches :

Etymologiquement, l'ergonomie provient du grec ergon (travail) et nomos (loi naturelle, règle). Elle signifie donc l'étude du travail. En clair, l'ergonomie est l'étude scientifique de la relation entre l'homme et ses moyens, méthodes et lieux de travail. Elle est destinée à assurer entre l'homme et le travail le maximum d'adaptation. En se focalisant sur les aspects humains du travail (santé physique et mentale, lieu de travail, temps de travail, signaux, mémoire, etc.), les travaux ergonomiques s'efforcent de réaliser une harmonie entre les hommes et le travail en améliorant les postes pour qu'ils conviennent mieux à ceux qui les occupent.

#### La rotation des postes :

Elle consiste à déplacer les salariés d'un poste à un autre, afin de leur donner l'illusion d'une plus grande variété. Elle concerne généralement les poste peu qualifiés.

L'élargissement du travail :

C'est un accroissement de l'étendue des tâches, et donc un moyen de réduire la spécialisation horizontale du travail. Le salarié est spécialisé dans une tâche composée de plusieurs opérations élémentaires. C'est une ébauche de la polyvalence qui introduit une certaine variété dans le contenu du travail industriel ou administratif.

#### L'enrichissement du travail :

Elle met l'accent sur l'autonomie, la responsabilité et la prise d'initiative sur les modalités d'exécution du travail par un salarié. Au lieu d'exécuter un travail conçu et contrôlé par d'autres, l'individu assure des tâches de grand utilité, et donc de valeur :

- Les contacts avec les clients
- La programmation de son propre travail
- L'auto-contrôle
- La production d'un produit
- 

#### L'approche sociotechnique :

Elle reprend l'idée d'enrichissement du travail mais appliquée à un collectif de travail où le principe même de commandement est délégué au groupe au lieu d'un responsable hiérarchique. Les équipes autonomes organisent leur travail en fonction des objectifs qui leur ont été assignés.



## Analyse de poste

### Définition :

C'est un outil qui décrit les activités principales et la finalité du poste dans le cadre d'une organisation. Ce descriptif concerne la situation actuelle et une projection de la situation à moyen terme. Les postes ainsi décrits sont regroupés dans un répertoire des emplois (ou des métiers) par emplois-type eux mêmes regroupés en famille professionnelle. Il s'agit, en fait, de la première étape du processus de GPEC. Elle en constitue la base dans la mesure où elle permet la connaissance précise des postes de l'entreprise. On y trouve principalement l'intitulé du poste, la finalité, la position hiérarchique, les relations internes ou externes et les activités principales. Ce descriptif concerne la situation actuelle et une projection de la situation à moyen terme.

### Objectifs :

- Faire un diagnostic et avoir une vision synthétique des emplois existants dans l'entreprise ;
- Faire un pronostic sur les emplois qui vont évoluer ;
- Hiérarchiser et classer ces emplois dans l'organisation.

### Démarche d'analyse de poste :

#### Les méthodes les plus utilisées sont :

L'entretien, l'inventaire écrit des activités, l'analyse d'une journée de travail, le questionnaire d'évaluation, l'analyse documentaire, l'observation directe et l'auto-description.

Les activités ainsi décrites sont analysées au regard de critères propres à certaines méthodes ou spécifiques à l'entreprise.

**Périodicité et lieu d'utilisation :** au début du projet GPEC et autant que nécessaire dans la vie de la GPEC.

#### Les limites de l'analyse de poste :

- L'influence du titulaire du poste sur sa description de poste
- La plus ou moins grande cohérence entre ce qui est déclaré et la réalité
- La difficulté à saisir l'essentiel du poste
- La mise à jour et la cohérence dans le temps du répertoire des emplois

**Exemple de fiche de description de poste :**

Direction ou service	intitulé de poste
Localisation géographique	Nom du titulaire du poste
Dépend hiérarchiquement de	
Travaille avec	
Polyvalence sur le poste avec	
Supervise	
Finalité ou mission du poste	
Activités principales	
Activités secondaires	
Marge d'autonomie ou niveau de responsabilité	
Liaisons principales et nature des relations (internes/externes) :	
Moyens (humains, matériels et autres)	

**Le profil de poste :****Définition :**

Il correspond aux exigences en matière de travail, aux qualités requises pour tenir le poste

**Objectifs :**

- Fixer les exigences en qualifications requises : niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles.
- Fixer des qualités de personnalité, en fonction des contraintes du poste et de son environnement.

**Finalités :**

- Recrutement interne ou externe ;
- Evaluation du titulaire de poste et mesure des écarts par rapport au profil requis.

**Démarche :**

Le profil de poste en tant que partie intégrante de l'analyse de poste, est officialisé par un document homogène permettant d'avoir un langage commun sur les attendus du poste pour recruter ou évaluer.

Il nécessite une rédaction détaillée et précise.

Il se situe dans la démarche logique de la GPEC pour déterminer la cible qui permettra les analyses d'écarts et les ajustements.

Profil de poste														
Poste = animateur de la planification stratégique														
Candidat :														
Caractéristiques		Niveau											Mesures d'ajustement	
Aspect	Age Présentation													
Expérience	Nombre d'années Direction d'une équipe Contact à haut niveau Négociations													Devra être soutenu au début Mais très bon négociateur
Connaissances	Management général Stratégie Marketing Finance Economie générale Economie d'entreprise Comptabilité analytique ou de gestion Sciences de la décision Informatique													Formation externe Stage à la Direction financière Nommer un adjoint
Compétences	Aptitude à négocier Aptitudes à communiquer Aptitudes à convaincre Diplomatie Aptitudes à coordonner													Formation externe
Personnalité	Créativité, imagination, persévérance Rigueur Dynamisme Autorité Autonomie, indépendance Conceptualisation Non conformisme Honnêteté intellectuelle													Envisager groupe de créativité  Demander des comptes rendus fréquents

## Les emplois-types

### Définition :

C'est un ensemble de postes concrets qui présentent des proximités suffisantes, en termes de contenus d'activités et de compétences, pour être étudiés et traités de façon globales.

L'emploi-type suppose des situations professionnelles suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu.

L'ensemble des emplois-types pourra être répertorié dans une base de référence nommée, selon les entreprises, « La nomenclature des métiers » ou « Le répertoire d'emplois-types ».

### **Objectifs :**

- Fournir une approche collective et prospective de la gestion des emplois, de leur évolution et des exigences liées à leur exercice.
- Disposer d'une base de référence qualitative pour l'élaboration de la politique de recrutement, de mobilité et de formation de l'entreprise

### **Démarche :**

L'emploi-type peut s'étudier, par exemple, sous quatre angles :

- La technicité : Il est question d'identifier les tâches caractéristiques de l'emploi-type mettant en œuvre des techniques de tout ordre.
- L'information : on procède à l'inventaire des types d'informations (recueil, transmission, traitement, création) rencontrées par les titulaires de l'emploi et les types de traitement opérés sur celle-ci.
- La communication : on liste les éléments descriptifs de la structure relationnelle des titulaires de l'emploi-type.
- La contribution économique : il s'agit de repérer les indicateurs pouvant témoigner des conséquences du travail des agents sur les résultats de la structure.

### **Les limites :**

- Lorsque sa terminologie est mal précisée dans l'entreprise (risque de devenir un outil « placard » si on ne maîtrise pas son utilité.
- Lorsque la conception est trop complexe et qu'il devient inemployable.

## **Guide pratique de description d'emploi-type**

1<sup>ère</sup> étape : s'assurer que l'on a bien positionné l'emploi-type à décrire en explicitant et nommant les intitulés de poste qui y correspondent.

2<sup>ème</sup> étape : Se donner une première définition provisoire de la mission de l'emploi-type en la décrivant en termes de résultat ou de service attendu.

3<sup>ème</sup> étape : identifier les facteurs d'évolution qui vont influencer le contenu de l'emploi-type et ses compétences requises associées, et décrire leurs principaux impacts.

4<sup>ème</sup> étape : énumérer les principales activités correspondant à cet emploi-type. Ces activités doivent être décrites en termes de verbe d'action. Regrouper et synthétiser les activités précédemment énumérées en un nombre réduit de grandes activités qui seront les descripteurs des compétences. Ces activités contribuent à la réalisation de la mission ou des missions de l'emploi-type. La réalisation d'une mission dépend de la combinaison d'un ensemble d'activités.

5<sup>ème</sup> étape : en prenant du recul par rapport à cette liste réduite d'activités principales, revenir sur la définition initiale de la mission, en la précisant.

6<sup>ème</sup> étape : identifier l'ensemble des ressources qui doivent exister et être mobilisées pour que le titulaire de l'emploi-type construise ses compétences requises c'est à dire soit capable de réaliser les grandes activités synthétisées précédemment.

7<sup>ème</sup> étape : indiquer les évolutions nécessaires de ressources pour répondre aux exigences d'évolution des activités (compétences) et de la mission.

## Le référentiel de compétences

### Définition :

Il est le reflet de l'analyse des activités qui décrit et situe les compétences requises pour réaliser ces activités. Les compétences sont regroupées par domaine (organisationnel, technique, relationnel, stratégique) et hiérarchisées.

Le référentiel constitue un outil de pilotage de la gestion des compétences.

### Objectifs :

- Permettre de proposer des fiches descriptives et des représentations complémentaires (cartes ou graphes) des relations existant entre les divers éléments décrits.
- Constituer une base référentielle exhaustive, actualisée, partagée des compétences.

### Démarche :

On peut recourir à plusieurs méthodes pour identifier, décrire et analyser les compétences :

- Enquêtes par questionnaires
- Observations en situations professionnelles
- Entretiens individuels
- Réunions de groupe de travail ou de groupes métiers.

On peut y associer des indicateurs de performance en se rapportant aux conditions de réalisation et au résultat attendu de l'activité considérée.

## Le référentiel Emploi

### Définition :

Il s'agit d'un arsenal d'activités pouvant être référées à un même métier. Le référentiel Emploi (ou Métiers) peut, selon les entreprises, s'appeler le référentiel d'activités, la nomenclature d'emploi, la cartographie des métiers.

### Objectifs :

- regrouper par familles professionnelles des postes qui ont des points communs ou des techniques communes.
- Permettre une amélioration de la mobilité interne en anticipant les similitudes entre différents métiers.

### Démarche :

Il s'agit de lister les activités et les compétences d'un métier. Par exemple, pour la famille « Ressources Humaines », un référentiel Emploi peut se décliner en cinq phases :

- 1- Famille professionnelle : ressources humaines
  - 2- Sous-famille : formation, recrutement, paie...
  - 3- Emploi(type : assistante, secrétaire, technicien, responsable
  - 4- Poste : technicien Paie (si sous-famille paie)
- Tâche : calculer les soldes de tous comptes (pour le technicien paie).

## La description prospective d'un métier

Les facteurs de contingence de la carte des emplois ou situations professionnelles sont :

- 1- L'organisation de l'entreprise : mode de répartition des activités et au découpage du travail ;
- 2- Les technologies disponibles ;
- 3- L'environnement économique (micro et macro) ;
- 4- L'environnement socioculturel.

Les variables descriptives d'un emploi ou situation professionnelle :

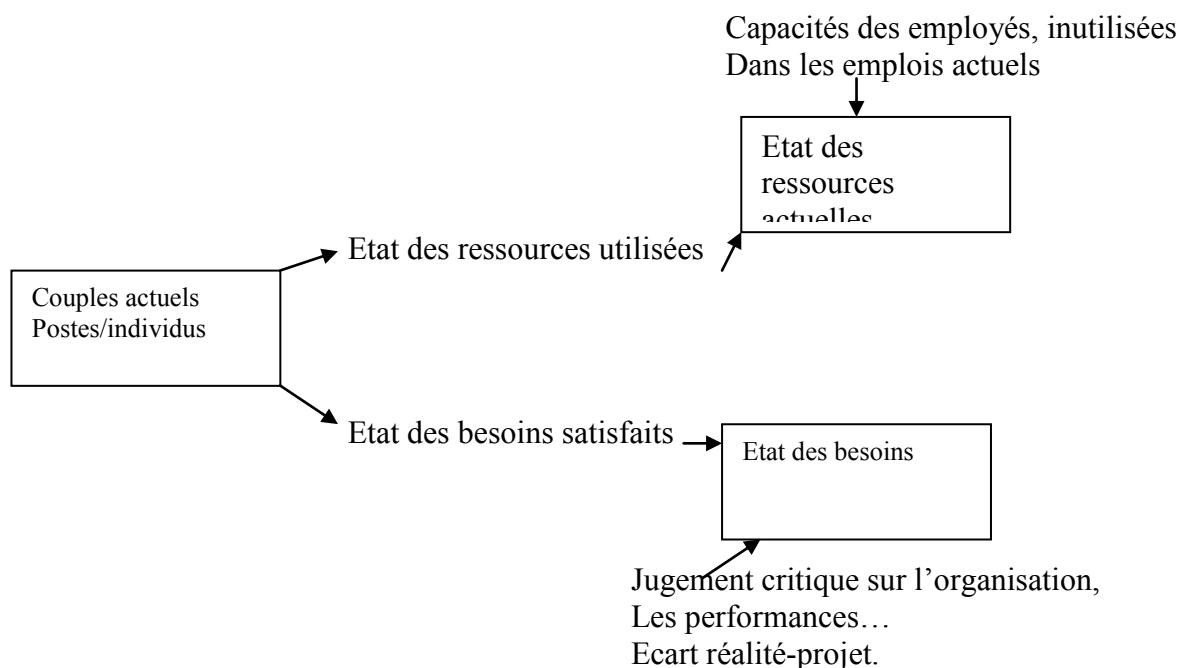
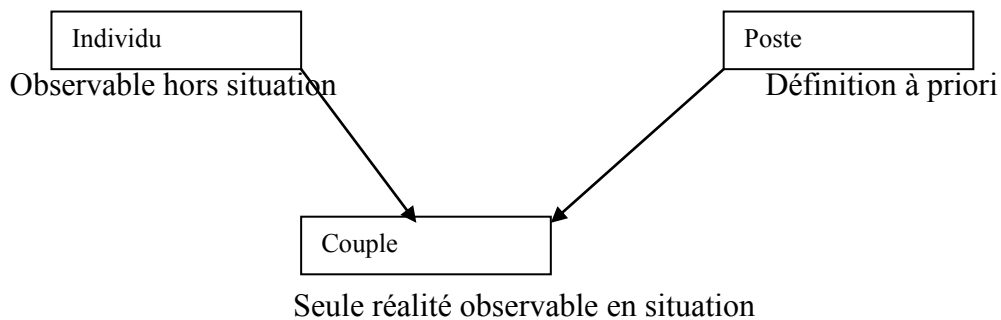
- Les finalités : ce sont les services attendus voire les résultats souhaités par l'exercice d'un emploi-type. La fonction est décrite en fonction du contexte particulier où elle s'exerce.
- Les tâches : il s'agit de tâches génériques à plusieurs postes de travail appartenant à la même famille d'emploi.
- Les relations avec les autres emplois c'est à dire les relations de coopération à entretenir avec les autres emplois.
- Champ d'autonomie et de responsabilité (prise de décision, estimation de projets, exécution de tâches.
- Le positionnement de l'emploi par rapport aux autres emplois ou répondre à deux question :
  - De quels autres emplois peut-on venir pour occuper cet emploi ?
  - Vers quels autres emplois peut-on aller après avoir occupé celui-ci ?
- La description des emplois et des postes de travail
- Emploi type ou situation professionnelle type
- Emploi cible
- Répertoire des emplois types ou cibles
- Carte des emplois types
- Métier
- Filière
- Itinéraire

## Le système de travail

Au départ, deux notions sont définies :

- L'individu : celui qui possède des compétences qu'il utilise ou non dans son poste de travail ;
- Le poste de travail à priori : poste de travail vacant dont les exigences vont évoluer plus ou moins durant le processus d'ajustement individu-poste.

Le couplage individu-poste est le résultat de l'ajustement entre les deux notions.



## Le regroupement des postes de travail

1- Le regroupement par proximité de substituabilité :

C'est un espace de mobilité regroupant les postes dont les titulaires sont substituables. Cette substituabilité est souvent mesurée par un temps d'adaptation.

2- Le regroupement par proximité de contenu :

C'est un groupe de postes qui font apparaître des parties communes ou voisines. Cette proximité est mesurée :

- par la spécialité ;
- par la position dans le processus de travail ;
- par le niveau du poste (complexité de l'intervention, position hiérarchique)

### 3- Le regroupement par proximité de complémentarité

Les postes de travail sont regroupés car les modalités de division de travail les rendent dépendants les uns des autres ou l'organisation garde une plasticité qui empêche les découpages stricts.

Ce mode de regroupement est adapté à des structures d'organisation non stabilisées (au sens de standardisation des contenus de travail).

Exemple pratique : les techniciens d'atelier

On trouve dans ces postes des ouvriers hautement qualifiés (OHQ) qui ont une longue expérience en production, à partir de niveaux de formation initiale faibles. Mais ces anciens sont souvent capables d'occuper certains postes de maîtrise. Ces passages sont possibles et fréquents.

Depuis des années, ces postes de techniciens d'atelier ont été ouverts à des jeunes titulaires de formations techniques solides. Pour ces jeunes, le passage vers la maîtrise est impossible en raison de leur manque d'expérience.

Par contre, le passage vers des fonctions techniques d'entretien et de contrôle est envisageable, passage impossible dans les mêmes délais pour les anciens ouvriers.

Les postes de travail :

- les postes de technicien d'atelier (T) : 10
- les postes de maîtrise (M) : 8
- les postes d'entretien : 6

Les individus :

- Les anciens ouvriers (A) : 14
- Les jeunes techniciens (J) : 10

Les couples individus/postes :

- Les jeunes techniciens sur les postes d'entretien J/E : 6
- Les jeunes techniciens sur les postes de technicien d'atelier J/T : 4
- Les anciens ouvriers sur les postes maîtrise A/M : 8
- Les anciens ouvriers sur les postes de technicien d'atelier A/T : 6



## Diagnostic des effectifs

Pour une meilleure gestion prévisionnelle des ressources, il est indispensable d'étudier l'état quantitatif des ressources humaines de l'entreprise.

Le diagnostic se focalise sur l'effectif actuel et potentiel.

En effet, l'entreprise doit être au courant de l'effectif actuel en tenant compte de la diversité des statuts et de leur structure ; mais il ne faut pas obnubiler l'évolution prévisionnelle des effectifs en mettant l'accent sur les différents mouvements du personnel.

Toutefois, avant d'analyser les effectifs, il est capital de présenter les principes de base de la gestion de l'emploi.

A vrai dire, la planification des ressources humaines est fondée sur cinq principes fondamentaux :

- La projection se fait sur la base des postes et non pas des individus nommément désignés ;
- La qualité du système d'information dépend plus de la fiabilité et la disponibilité des information que du logiciel informatique retenu ;
- La gestion de l'emploi ne doit pas se confondre avec la gestion des carrières (composante importante dans le processus global) ou la mise en place de plans de remplacement qui sont individualisées, personnalisés et qui s'appuient sur des systèmes d'appréciation ;
- L'horizon de la projection est variable : il peut aller d'une année pour l'horizon budgétaire jusqu'à trois voire cinq ans pour un horizon stratégique ;
- La démarche s'opère toujours au moins en trois étapes :
  - 1- Le diagnostic des ressources
  - 2- Les pronostics
  - 3- Les prescriptions

Ou d'une autre façon :

- 1- Ressources
- 2- Besoins
- 3- Ajustements/régulations

En guise de synthèse, il est crucial de souligner que la démarche est souvent itérative jusqu'à le rétablissement de l'équilibre humain sollicité.

Aussi, est-il de grande importance de préciser que le diagnostic des effectifs n'est pas chose aisée. En effet, le terme effectif recouvre plusieurs réalités. De même, ce qui est plus significatif est la structure des effectifs selon des critères plus connus en l'occurrence l'âge, le sexe, l'ancienneté et les qualifications.

**L'effectif**

L'effectif est d'utilisation délicate puisqu'il recouvre des réalités différentes.

Il se compose de tous les salariés liés à l'employeur par un contrat de travail, quel qu'en soient la forme, la durée, le statut, même si l'exécution du contrat est suspendue.

**Effectif habituel**

Appelé également effectif total car il s'agit de toutes les personnes faisant partie du personnel, il se compose :

- Des salariés permanents sous contrat à durée indéterminée travaillant à temps plein dont :
- Salariés en période d'essai ou de préavis ;
- Les VRP exclusifs ;
- Les travailleurs à domicile ;
- Les salariés dont le contrat est suspendu.
- Les salariés sous contrat à durée déterminée
- Les salariés sous contrat intermittent
- Les travailleurs intérimaires
- Les stagiaires étrangers au prorata de leur temps de présence
- Les travailleurs à temps partiel au prorata de l'horaire inscrit dans leur contrat de travail

**Effectif inscrit :**

On retranche du Effectif habituel les salariés en congé de longue durée sans solde et ceux effectuant leur service national.

**Effectif payé**

Effectif inscrit - Effectif non payé

**Effectif présent**

Effectif payé - Effectif absent mais rémunéré

**Effectif au travail :** Nombre de personnes effectivement en activité pour le compte de l'entreprise :

Effectif présent - Effectif en formation continue, en mission syndicale ...

**Effectif permanent**

Effectif initial - Départs - Contrats à durée déterminée - Contrats à temps partiel

**Effectif fiscal**

Effectif initial + Entrées de l'exercice

**Effectif moyen**

$$\frac{\text{Effectif initial} + \text{Effectif final}}{2}$$

**La structure des effectifs**

- La pyramide des âges
- La structure par sexe
- La pyramide des anciennetés
- La structure des qualifications

Après avoir clarifié le concept effectif et tout ce que recouvre d'ambiguïtés au niveau surtout pratique, il est temps d'élucider l'évolution naturelle des effectifs.

## **Les mouvements du personnel**

Le personnel étant mobile pose problème lorsqu'on s'intéresse à l'effectif potentiel dans un horizon temporel déterminé. Il d'accoutumée de distinguer deux types de flux humains à savoir les entrées et les sorties.

### **Les entrées du personnel**

L'alimentation de l'effectif actuel par de nouvelles ressources se fait pratiquement par le biais de recrutement. Toutefois, il est important de préciser :

- que l'entreprise dispose d'une politique de recrutement qui est à la base de la prévision des entrées de personnel ;
- que les entrées peuvent prendre la forme de réintégration de salariés anciens après avoir résilié le contrat suite à une démission ou un licenciement ;
- que le recrutement peut prendre la forme de contribution de l'entreprise à l'intégration de personnes à situations précaires (handicapés, mutilés de guerre,...etc) ;
- que les entrées peuvent consister en le rapatriement de la sous-traitance ;
- que le recrutement peut se traduire en l'intégration définitive de personnel en période d'essai ;
- que les entrées peuvent être en termes de réintégration de personnel en congé à longue durée sans solde (pour bénéficier d'une formation par exemple) ;
- que les entrées de personnel consistent en la réinsertion de personnes congédiées ou mises à pieds (sanction disciplinaire) ;
- que le recrutement se fait sur contrat avec des établissements de formation ;
- etc...

C'est parce que le diagnostic porte sur les postes que la mobilité tant interne que géographique doivent être prises en considération.

### **La mobilité géographique**

Il s'agit du déplacement du personnel d'une même entreprise d'un établissement à un autre situé dans des zones géographiques différentes. L'importance de ces flux dépend de l'état d'avancement des travaux dans chaque établissement et des performances réalisées.

### **La mobilité interne**

Par cette mobilité, on veut dire les flux humains à l'intérieur d'une même entreprise. La mobilité interne peut prendre généralement deux formes distinctes :

- La mobilité horizontale : c'est à dire le déplacement du personnel dans un même niveau hiérarchique d'un service à un autre. D'habitude, la mobilité horizontale s'inscrit dans le cadre de la gestion des carrières voire des filières promotionnelles.
- La mobilité verticale consiste en le déplacement du personnel d'un niveau hiérarchique à un autre. Elle peut prendre deux formes contradictoires en l'espèce la promotion et la rétrogradation. En effet, cette dernière n'est pas prévisible mais il s'agit plus d'ajustement humain dans le but de retrouver l'équilibre humain. Cette décision est souvent tributaire des performances insuffisantes de certaines personnes au sein de l'entreprise. Elle peut parfois, consister en une sorte de sanctions disciplinaires ou de qualifications. Toutefois, la promotion, à moins de consister en

une volonté de la direction d'accélérer certaines promotions afin de compléter sa politique d'ajustement des besoins et des ressources, constitue une politique à moyen terme de l'entreprise. Le personnel est intéressé par le processus de promotion à l'intérieur d'une unité ou de l'entreprise comme moyen de motivation et d'augmentation des rémunérations.

Il est intéressant de préciser que les déplacements du personnel de toute sorte peuvent également être abordés en terme de sorties des effectifs.

### **Les sorties de personnel**

Les sorties de personnel peuvent se concrétiser en :

- La démission c'est à dire la décision d'une personne de résilier le contrat avant sa fin pour des raisons personnelles, familiales, sociales ou économiques. Toutefois, le salarié voulant démissionner est tenu de prévenir l'employeur dans un délai prescrit en les deux parties ou selon les règles juridiques en vigueur. D'un autre côté, pour pouvoir projeter le nombre de démission probable pour une période déterminée, on se base essentiellement sur les données historiques disponibles au sein de l'entreprise.
- Le licenciement comme situation contraire à la démission dans la mesure où il s'agit de la volonté de la part de l'employeur de mettre fin à un contrat de travail non échu. Cette décision soumise à un préavis qui est fonction du statut du salarié en question et des clauses du contrat peut revêtir les formes suivantes :
  - Licenciement économique qui est dictée par la situation financière difficile de l'entreprise ;
  - Licenciement collectif pour des raisons de restructuration de l'entreprise (substitution du capital au travail)...etc ;

Il ne faut pas clore cette question sans rappeler que le licenciement est sanctionné par le versement d'indemnité de licenciement dont le montant est fonction de l'ancienneté de salariés licenciés.

- Les départs volontaires en retraite ou pré retraite : l'âge de retraite est fixé à soixante (60) ans. Il est normal de s'attendre à des départs de personnel ayant cet âge. L'entreprise peut faciliter prévoir le nombre de départ en retraite selon la structure des âges de ses effectifs. Toutefois, dans la recherche systématique de l'équilibre humain, l'entreprise est condamnée parfois à proposer des départs avant cet âge. En sus, les départs en pré retraite prennent souvent les formes d'entrepreneuriat ou d'essaimage. En effet, l'entreprise peut contribuer en interne à créer des petites unités par l'encouragement de personnel compétent et ayant la volonté de se prendre en charge par la création de leurs propres entreprises. Généralement, cette initiative très appréciée par le personnel de l'entreprise, nécessite un contrat de partenariat entre les deux parties et constitue donc un moyen soit de sous-traiter une partie de la production ou des services y liés soit d'externaliser des activités non performantes.
- Le décès naturel ou suite à un accident de travail ou autre peut être prévu selon les données historiques disponibles.
- La fin de contrat à durée déterminée n'est pas difficile à prendre en compte étant donné que ces informations sont supposées être disponibles au sein de l'entreprise. Toutefois, il faut envisager des possibilités de renouvellement de contrat à durée déterminée, surtout, pour des besoins en ressources humaines exprimées dans des situations d'augmentation du niveau d'activité de l'entreprise. La reconduction du contrat n'est pas également exclue dans le cas de personnes ayant confirmées leur niveau satisfaisant de compétences et de régularités de résultats.

## De la notion de compétences

### Approches métiers/ qualités personnelles

L'association française des banques dans l'opuscule « Les métiers de la banque » (octobre 1992) affirme : « ... Chaque métier, chaque famille de métiers requiert, bien sûr, des qualités personnelles et des qualifications spécifiques... »

Les principales qualités du futur embauché sont « disponibilité d'écoute, sens commercial développé, goût du contact, diplomatie, grande curiosité d'esprit, désir de se former et d'évoluer dans le métier, mobilité fonctionnelle et géographique ».

### Les logiques d'acteurs selon M. THEVENET et J.L. VACHETTE

Les auteurs accordent beaucoup d'importance aux comportements des salariés dans la réalisation de performances d'entreprise. Les auteurs considèrent le management des ressources humaines comme essentiellement la maintenance des compétences plutôt que leur distribution.

La maintenance des compétences consiste à faire coïncider l'offre et la demande actuelles de compétences et préparer le maintien de cette adéquation dans le futur.

Le travail sur les compétences de management est permanent : la formation n'est pas accumulation ou rattrapage mais attention permanente.

### L'approche système d'information d'après M. JORAS/ SYNOPTIONS

Les deux auteurs proposent la définition suivante de la compétence :

- capacité de capter (des données, utiles et nécessaires à l'appréhension de l'état du métier, de la fonction, du poste ;
- capacité à transformer ces données en informations afin de les stocker et/ ou les utiliser et les transformer en connaissances ; mobiliser ces connaissances selon des règles d'inférence, après « apprentissage », pour une pratique professionnelle ou personnelle

### La démarche compétences cognitives selon S. MICHEL et M. LEDRU

Cette approche a été développée par les auteurs dans « capital compétences dans l'entreprise » (ESF 1991).

L'analyse de chaque activité doit préalablement être décomposée en quatre dominantes :

- Quelle démarche intellectuelle est mobilisée par l'acteur pour être performant (champ d'action) ?
- Quels savoirs références lui sont nécessaires pour agir ?
- Quelle relation au temps et à l'espace est mise en œuvre (champ du management) ?
- Quelle interaction relationnelle est utilisée dans l'interface avec les autres acteurs (champ de relations) ?

### L'approche à partir des concepts « connexionnistes »

H.L. DREYFUS propose, dans son ouvrage « introduction aux sciences cognitives », une théorie du savoir faire (skills) selon laquelle :

« On doit être prêt à abandonner l'idée traditionnelle selon laquelle un débutant commence par des cas particuliers pour ensuite, à mesure qu'il progresse, en dégager par abstraction et

intérioriser les règles de plus en plus sophistiquées. Il se pourrait que ce soit précisément le contraire : l'acquisition d'un savoir-faire consisterait à passer de règles abstraites à des cas particuliers. »

Dans ce processus d'acquisition d'un savoir-faire, l'auteur propose cinq stades à savoir le novice, le débutant avancé, la compétence, la maîtrise et l'expertise.

### **L'approche métiers selon APEC**

L'APEC suggère les définitions suivantes pour clarification :

Le métier « représente l'ensemble des compétences (collectives ou individuelles) qu'elle est amenée à mettre en œuvre pour répondre à son marché, concevoir des nouveaux produits, les diffuser ».

La compétence est « l'ensemble des savoirs (savoir-faire+ savoir-être+ savoir-penser) qu'une personne met en œuvre dans une situation professionnelle. Souvent exprimé dans les termes : « être capable de », « être », « connaître ».

La qualification est le « niveau de connaissances de l'individu (en terme de : « ce que je sais »). Sanctionnée par un diplôme, elle forme souvent le critère (ou seuil) d'accès à un poste déterminé ».

L'APEC explicite la compétence dans les termes suivants :

« C'est la connaissance approfondie que possède une personne ; c'est l'habileté reconnue qui lui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières.

La compétence, ce sont les moyens relevant du savoir, de l'expérience, des aptitudes qui permettent et ont permis de mener une activité professionnelle précise. »

Les compétences ne sont pas que les qualités personnelles. Par exemple, le dynamisme n'est pas une compétence en tant que telle mais une aptitude qui soutiendra, renforcera les compétences de savoir et d'expérience. Certains métiers supposent des compétences réelles en matière de vente et prospection du marché, ainsi que des qualités personnelles de dynamisme et d'agressivité commerciale.

Savoir quelles sont ses propres compétences, c'est souvent pouvoir répondre à la question « que suis-je capable de faire ? ».

Pour assurer la fonction de chef de personnel, on doit être capable, entre autres, de :

- faire une analyse de poste,
- rédiger un contrat de travail,
- conduire un entretien.

Les réponses à cette question permettent de formuler des compétences. Ces compétences sont, bien sûr, liées aux connaissances acquises, aux activités que l'on a menées et aux aptitudes personnelles.

### **Une approche novatrice : l'énaction (faire émerger) selon F. J. VARELA**

La compétence d'un individu pour occuper une fonction ne peut être examinée qu'en l'incluant dans le jeu permanent de l'espèce (évolution), de son individu (ontogenèse) et d'une structure sociale (culture).

Les travaux sur les métiers / gestion anticipée des emplois et compétences de l'EDF/GDF

Les compétences « se définissent par rapport aux activités qu'elles permettent d'accomplir. Elles se manifestent par des comportements observables. Elles peuvent être traduites par des objectifs d'action et de formation. La description des compétences dans l'analyse des métiers est réalisée en termes de :

- connaissances théoriques nécessaires : savoir,
- pratiques professionnelles requises : savoir-faire,
- attitudes et comportements adaptés : savoir-être.

Pour pouvoir ensuite rechercher des proximités entre métiers ou professionnaliser un agent ou une population dans un métier, ces compétences peuvent être regroupées différemment en :

- compétences techniques,
- compétences transversales. »

Les compétences techniques sont des techniques propres à la « technique » utilisée dans le métier.

Les compétences transversales se manifestent en des compétences requises dans plusieurs métiers, au-delà de la famille professionnelle du métier. Elles s'appliquent à des types d'activités similaires.

### **L'approche ergologique de MICHEL JORAS**

L'ergologie est une discipline nouvelle centrée sur l'activité humaine, ses conditions, son environnement, son amélioration et sa prospective.

Les compétences « ensemble de dynamique des savoirs, savoir-faire, savoir-être (acquis, requis) mis en œuvre pour mener à bien une activité professionnelle ou extra-professionnelle ».

### **L'approche atomique de D. JEDLICZKA et G. DELAHAYE**

Les auteurs reprochent aux approches précédentes des compétences :

- une approche qui ne positionne pas les composants de la compétence et qui tente de définir une compétence intrinsèque et non pas les compétences.
- Une approche et des définitions statiques qui ne peuvent pas se traduire de façon opératoire sur le terrain de l'entreprise.

« Les compétences sont des capacités mises en œuvre dans un environnement donné. Elles ne peuvent être opérationnelles que si les situations professionnelles existent ou à l'inverse que si l'individu possède, maîtrise les capacités de connaissances ad hoc ».

Les deux autres assimilent Les compétences aux électrons de la couche externe, les capacités aux électrons des couches internes et les connaissances au « noyau dur » des individus.

En effet, en chimie, l'atome est une particule en équilibre composée d'un noyau et d'électrons répartis en couches de plus en plus éloignées du centre. La dernière couche, étant en contact avec l'environnement extérieur, sert, selon certaines théories, à fixer les atomes entre eux pour constituer des molécules. D'aucuns appellent cela la valence atomique.

Plus on s'éloigne du noyau moins l'énergie nécessaire pour mobiliser un électron est importante.



## Agir avec compétence

Une personne est dite compétente si non pas elle dispose de ressources mais elle sait agir avec pertinence dans une situation professionnelle, en choisissant et en mobilisant aussi bien des ressources personnelles (savoirs, savoir-faire, savoir-être, culture, ressources émotionnelles) que des ressources de réseaux (banques de données, réseaux documentaires, réseaux d'expertise, etc.).

Cette approche permet de distinguer et de moduler trois niveaux dans l'évaluation des compétences à savoir :

- l'évaluation des résultats ;
- l'évaluation de l'activité en fonction des critères de réalisation ;
- l'évaluation des ressources.

## Les types de ressources

Pour agir avec compétence, toute personne doit puiser dans les divers types de ressources incorporées à savoir :

- Les connaissances générales servant à comprendre un phénomène, une situation, un problème, un procédé. Elles répondent à la question : « Comment ça marche ? » plutôt qu'à celle : « Comment fait-on marcher ? ».
- Les connaissances procédurales qui visent à décrire « comment il faut faire ? », « comment s'y prendre pour ? ». Elles décrivent des procédures, des méthodes, des modes opératoires.
- Les savoir-faire opérationnels c'est à dire des démarches, des méthodes, des procédures, des instruments dont la personne maîtrise l'application pratique. Ils permettent de savoir opérer.
- Les connaissances et savoir-faire expérientiels issus des expériences et de l'action. Ces savoirs sont difficilement exprimables : on les désigne souvent sous le terme de « connaissance tacite », « tours de main », « façons de faire », « coups d'œil », « astuces », « virtuosité »...etc.
- Les savoir-faire relationnels qui consistent en des capacités permettant de coopérer efficacement avec autrui : capacité d'écoute, de négociation, de travail en équipe, de travail en réseau.
- Les savoir-faire cognitifs qui correspondent à des opérations intellectuelles nécessaires à l'analyse et à la résolution de projets, à la prise de décision, à l'invention. ayant d'opérations favorisant l'inférence voire la création des informations nouvelles à partir d'informations existantes : déduction, raisonnement par analogie, induction, abstraction réfléchissante, production d'hypothèses, généralisation...
- Les aptitudes et qualités personnelles voire les caractéristiques de la personnalité : rigueur, force de conviction, curiosité d'esprit, initiative...
- Les ressources physiologiques servant à générer son énergie.
- Les ressources émotionnelles qui guident les intuitions, la perception de signaux faibles ; elles permettent de ressentir une situation, une relation.



## Compétence acquise (réelle) et compétence requise

Alors que les compétences réelles appartiennent à l'individu, les compétences requises sont la propriété de l'entreprise : Les compétences requises correspondent à des références voire des cibles par rapport auxquelles les individus vont entrer dans des processus de construction de compétences, vont apprendre à agir avec compétence.

	Nature / description	localisation	propriété
Compétence requise	« être capable de » + verbe d'action + exigences du contexte	Référentiels ou cibles de professionnalisation (visible)	De l'entreprise ou de l'organisation
Compétence acquise	Un savoir-faire ou un savoir agir validé	Chez la personne (invisible directement)	De la personne

Une personne compétente dite professionnelle est celui qui sait gérer une situation professionnelle complexe :

- Savoir agir et réagir avec pertinence
- Savoir combiner des ressources et les mobiliser dans un contexte
- Savoir transposer
- Savoir apprendre et apprendre à apprendre
- Savoir s'engager.

Les composantes de la professionnalité sont :

- Une identité professionnelle donnant un sens à la construction et au maintien des compétences.
- Une éthique professionnelle orientant les pratiques et les décisions.
- Des axes de professionnalisme orientant la construction et l'organisation du corpus des ressources.
- Une variété de ressources et d'expériences permettant de disposer de schèmes opératoires mobilisables dans des situations diversifiées.
- Une capacité de réflexivité et de distanciation critique par rapport aux représentations, aux compétences, aux ressources, aux façons d'agir et d'apprendre. Le savoir de la pratique est complété et orienté par le savoir sur la pratique.
- Une reconnaissance par le milieu professionnel.

## De la compétence individuelle à la compétence collective

Quatre « entrées » possibles pour traiter la compétence collective de façon opératoire :

- La dimension collective de la compétence individuelle :
  - Identification des « réseaux de ressources » que pourra et devra savoir mobiliser une personne pour agir avec compétence ;
  - Organisation de l'accessibilité, l'actualisation et la qualité relative à ces réseaux de ressources.
- La coopération entre les compétences individuelles :
  - Elaboration et suivi des indicateurs de résultats de la coopération en termes de performance collective ;
  - Conception et suivi des indicateurs de coopération ;

- Intervention cohérente sur un arsenal de « leviers d'action » favorisant la coopération entre les compétences (organisation du travail, formation, règle de fonctionnement, composition des équipes...).
- Les savoir-faire collectifs et leurs ressources constitutives :
  - prioriser et caractériser les savoir-faire collectifs de l'entreprise ;
  - identifier et caractériser les combinaisons de « ressources » variées qui les constituent ;
  - mettre en exergue une gestion des ressources adaptée aux savoir-faire collectifs.
- La gestion des savoirs (le management des connaissances) :
  - repérage et formalisation des enseignements à tirer des diverses expériences et pratiques de l'entreprise ;
  - mise en œuvre et fonctionnement d'un dispositif de pilotage, d'actualisation et de mise à disposition de ce savoir capitalisé ;
  - mémorisation du savoir capitalisé.

**Les indicateurs de la compétence collective :**

- Une élaboration de représentations partagées ;
- Une communication efficace ;
- Une coopération efficiente entre les membres de l'équipe ;
- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience

L'émergence de la compétence collective est tributaire de la réunion de conditions favorables :

- faciliter la coopération entre les compétences ;
- choisir des modes d'organisation facilitant la synergie entre les compétences
- assurer le traitement des interfaces
- créer et entretenir des relations de solidarité et de convivialité
- instituer des processus d'apprentissage
- mettre en place un management approprié

Une compétence collective est critique lorsqu'elle correspond aux trois critères suivants :

- la stratégie ;
- la compétitivité ;
- la rareté ou spécificité.

La coopération entre les compétences individuelles peut être considérée comme la résultante de la réunion de trois types de conditions concernant :

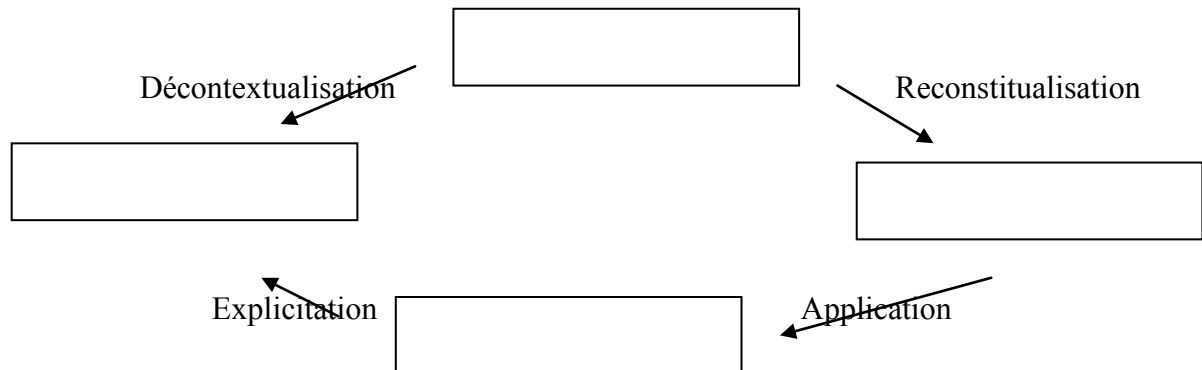
- Le savoir coopérer
- Le vouloir coopérer
- Le pouvoir coopérer

La mutualisation des expériences et des pratiques constitue désormais un moyen efficace pour développer l'expertise collective. A ce niveau la volonté de transférer s'avère importante.

Transférer, ce n'est pas faire circuler une pratique entre deux ou plusieurs acteurs, en assurer le flux, mais c'est savoir effectuer la traduction d'une expérience pour qu'elle devienne appropriable. Le transfert ne se réduit pas au transport.

Mutualiser, c'est savoir tirer parti d'une expérience réalisée dans un contexte nécessairement particulier pour en faire une source possible d'inspiration afin de pouvoir concevoir et mettre en place des pratiques dans les contextes distincts.

Le processus de mutualisation des pratiques peut être schématisé comme suit :



Un savoir-faire collectif est une « combinaison spécifique de connaissances et de compétences individuelles, de réseaux de savoirs et d'expertise, de technologies... que l'entreprise ou l'organisation a su construire au cours de son histoire ».

Les SFC constituent le cœur de métier de l'entreprise ou de l'organisation alors qu'un seul individu ne peut pas posséder une macro-compétence (SFC).

Un SFC sera considéré comme stratégique si il constitue un avantage concurrentiel durable c'est à dire difficilement imitable par la concurrence.

*La gestion des compétences est un carrefour de la gestion des compétences individuelles et la coopération entre les compétences individuelles.*

### Le diagnostic des compétences

Le diagnostic des compétences consiste à compléter le diagnostic des effectifs en mettant l'accent sur les métiers et leurs évolutions. En effet, ce type de diagnostic se focalise sur les savoir faire professionnels et les évolutions des métiers, des formes d'organisation du travail, des modes de fonctionnement de l'entreprise compte tenu des changements inhérents à la demande sur le marché et la technologie.

Somme toute, le diagnostic des compétences se manifeste en l'étude d'un côté de l'état des compétences disponibles et de l'autre côté de l'évolution des métiers cibles.

### L'état des compétences

L'état des compétences peut se faire au niveau des métiers et donc des savoir-faire. Il est question de répondre à deux questions fort importantes :

- 1- Que sait-il effectivement faire un salarié ?
- 2- Comment peuvent évoluer ses compétences ? que pourra-t-il faire demain ?

L'analyse des métiers est dictée par l'insuffisance de l'étude centrée sur l'activité voire les tâches, postes et responsabilités. Le métier au sens large peut être défini par le croisement de trois concepts à savoir les compétences, les comportements et les capacités à évoluer.

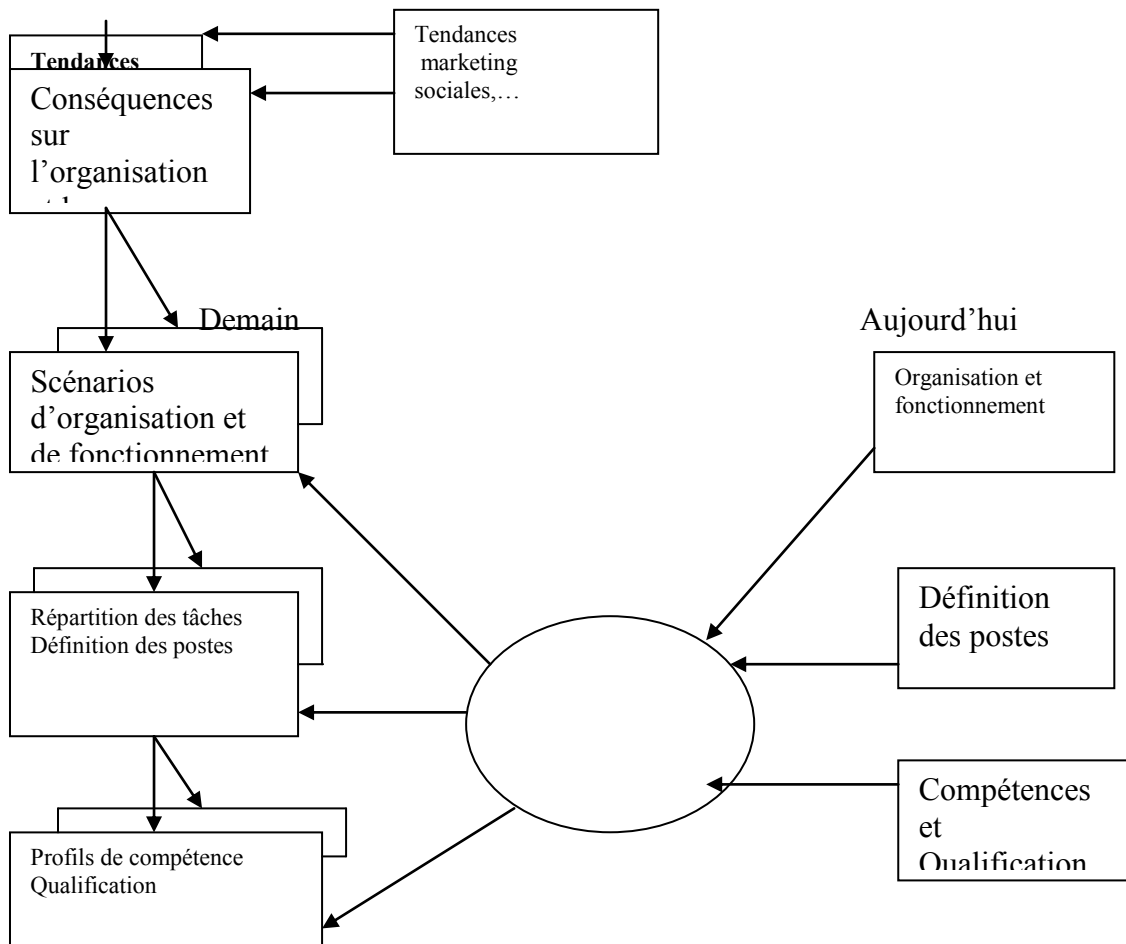
Le métier est défini comme carrefour de trois paramètres de compétence :

- Savoir-faire en l'occurrence la technicité, l'expérience nécessaire et l'adaptation à un type d'entreprise ou une branche...etc.
- Savoir-Etre en l'espèce le savoir diriger, organiser, le savoir communiquer et le savoir décider...etc.
- Savoir-Evoluer c'est à dire adaptabilité, mobilité, aptitude à être formé et potentiel...etc.

### Evolution des compétences

Les métiers évoluent eu égard aux modifications extérieures et internes. Les modifications extérieures concernent l'environnement non seulement socioéconomique mais également technologique. Certes, ces changements ont des effets positifs ou négatifs sur l'organisation du travail et la définition des métiers.

Le schéma ci-après emprunté à GEORGES EGG résume la logique de recherche d'adéquation entre les modifications de l'environnement et l'évolution des compétences.



Etant donné que l'objectif final de la planification des ressources humaines est de « mettre l'homme qu'il faut, à la place idoine, au moment où il faut, en vue de la meilleure performance possible », la phase essentielle est de procéder aux ajustements nécessaires.

En effet, à l'instar de GESPER, trois étapes sont nécessaires pour effectuer un diagnostic qualitatif personnalisé axé sur l'évolution de chaque poste :

**Etape 1 : Evolution de la fonction**

- « - Comment va évoluer dans les trois ans à venir la fonction occupée ?
- Quelles sont les possibilités du titulaire d'évoluer dans cette fonction ?
  - Quelle est la pérennité de la fonction ?
  - Quels moyens sont prévus pour permettre l'adaptation du titulaire aux évolutions ? »

**Etape 2 : Evolution du titulaire du poste**

- « Face au constat d'évolution de la fonction occupée, quel projet professionnel construit le titulaire pour apporter une réponse positive et dynamique à cette évolution ? Désire-t-il
- évoluer dans la fonction ?
  - évoluer avec la fonction ?
  - changer de fonction ? »

**Etape 3 : Inventaire des moyens d'ajustement**

- « Quels moyens va-t-on se donner pour réaliser le projet professionnel ?
- Mobilité : interne, géographique.
  - Bilan professionnel.
  - Formation d'accompagnement. »

**Le bilan de compétences : nouvel outil de diagnostic des compétences****Définition :**

Il est défini comme étant une information de base pour la définition des formations, la gestion individualisée des carrières, l'affectation des individus sur des postes, les promotions....  
C'est un des outils de la gestion individuelle des compétences.

**Objectifs :**

Action de formation ayant pour objet de permettre aux travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

**Démarche :**

En France, la loi de décembre 1991 reconnaît aux salariés de toutes les entreprises le droit à un bilan de compétences. Il se décompose en plusieurs phases :

- Accueil, analyse de la demande, planning
- Recensement et évaluation
- Elaboration du projet professionnel
- Validation du ou des projets
- remise d'un document écrit

Il nécessite individualité de la prestation et volontariat de la personne.

**Les acteurs du bilan de compétences :**

- Les salariés qui peuvent être demandeurs, bénéficiaires voire même financeurs de leurs propres bilans : leur accès au bilan de compétences est organisé dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, du congé de bilan de compétences ou à titre individuel. Le salarié est au cœur du processus puisque :
  - il est cosignataire de la convention tripartite obligatoire avant toute prestation de bilan
  - il peut interrompre le bilan de compétences dans la phase préliminaire
  - il est désigné comme l'unique bénéficiaire et destinataire de la conclusion détaillée et du document de synthèse
  - il est acteur de sa propre évaluation, avec l'aide technique du prestataire
  - il est celui qui met en forme son propre projet, après avoir mieux cerné ses propres compétences, pris en compte ses propres aspirations, ses motivations professionnelles et personnelles ;
  - il est celui qui décide des suites à donner. C'est lui qui seul peut transmettre les informations de son choix concernant les résultats du bilan, aussi bien à son employeur qu'à d'autres interlocuteurs possibles de sa vie personnelle et professionnelle ;
  - il est celui qui, dans tous les cas, décide de la réalisation ou non du bilan de compétences qui est sa propriété pleine et entière.
- L'employeur qui est le financeur des bilans de compétences réalisés dans le cadre du plan de formation :
  - demande l'accord du salarié pour le bilan de compétences réalisé dans le cadre du plan de formation dont il est, dans ce cas, le financeur ;
  - donne l'autorisation d'absence pour congé de bilan sur demande du salarié ;
  - choisit le prestataire de son choix, y compris en dehors de la liste arrêtée par l'organisme paritaire, à condition d'apporter des garanties sur le prestataire ;
  - verse sa contribution à l'OPACIF de sa branche pour les congés individuels de bilan ;
  - il n'est pas tenu, à la suite du bilan de compétences, d'offrir des possibilités au salarié en termes d'évolution de carrière selon les capacités et les compétences reconnues à ce dernier, et selon les perspectives de l'emploi dans le cadre de prévisions de développement économique de l'entreprise.
- un organisme paritaire agréé au titre du congé individuel de formation :
  - a un rôle essentiellement administratif et de financeur pour les bilans de compétences entrant dans le cadre du congé individuel de bilan ;
  - il a également un rôle d'évaluateur des organismes prestataires qu'il valide en les reconnaissant dès lors qu'ils sont « couchés » sur la liste transmise et validée par le préfet de la région ;
  - il accorde ou non au salarié le financement du bilan de compétences réalisé dans le cadre du congé individuel, et ce, selon ses règles internes d'allocation.
- Un prestataire ou Un opérateur de bilan choisi par le salarié ou l'entreprise :
  - il est choisi pour la réalisation des bilans par l'employeur et/ou le salarié ;
  - il propose une méthodologie et des démarches fiables validées par la profession concernée ou par des normes nationales ;
  - l'utilisation et la création de techniques et d'outils sont réalisées par des personnels qualifiés ;
  - tenus au respect du secret professionnel ;
  - et au respect des dispositions de la loi informatique et liberté ;
  - et tenu de ne pas mettre en œuvre des outils, ni de créer des situations susceptibles de porter atteinte à la personnalité et à la vie privée du bénéficiaire ;
  - il respecte les différentes phases du bilan ;

- il est tenu de détruire les documents élaborés pour la réalisation du bilan, sauf demande écrite du bénéficiaire ;
- il doit transmettre au préfet de région un compte rendu statistique et financier de leur activité de bilan de compétences. il doit tenir ces informations à disposition des organismes paritaires.

**Ses qualifications sont :**

- Pouvoir attester d'une expérience professionnelle prouvée en matière d'évaluation des hommes ;
- Savoir constituer une équipe permanente rassemblant des compétences multiples et complémentaires, ayant des connaissances directes et indirectes des secteurs professionnels et de leur environnement socio-économique ;
- Posséder les ressources matérielles, logistiques capables de répondre aux demandes des bénéficiaires ;
- Veiller à la qualité des outils utilisés par les conseillers ;
- Formaliser un contrôle permanent des prestations offertes ;
- Eventuellement édicter des documents spécifiant la qualité des services et des prestations de services proposés.

## Les Politiques d'ajustement

### Définition :

Les politiques d'ajustement comme dernière étape du processus GPEC consiste à coordonner et articuler les différents leviers (collectifs et individuels) de gestion des compétences de façon anticipée :

- L'évaluation des emplois et la mise au point de la grille de classification
- La détermination des salaires individuels et la grille de rémunérations
- Le recrutement
- La mobilité
- La formation
- La gestion des carrières
- L'évaluation des personnes et le cas échéant la définition des objectifs individuels
- Le management de l'organisation (individus, équipes, structures).

### Objectifs :

- pilotage du changement pour s'assurer que l'entreprise disposera des ressources voulues pour ses emplois futurs en fonction de sa stratégie ;
- implication du salarié dans un projet d'évolution professionnel.

### Démarche :

C'est l'analyse des écarts entre les ressources et les emplois futurs qui permet de dégager des plans d'actions et d'orienter les politiques ressources humaines.

### Périodicité lieu :

Régulièrement une fois la GPEC mise en œuvre

### Limites :

- Difficulté à définir les emplois futurs
- Difficulté à définir la compétence et donc à engager les actions adéquates pour l'adapter aux besoins.

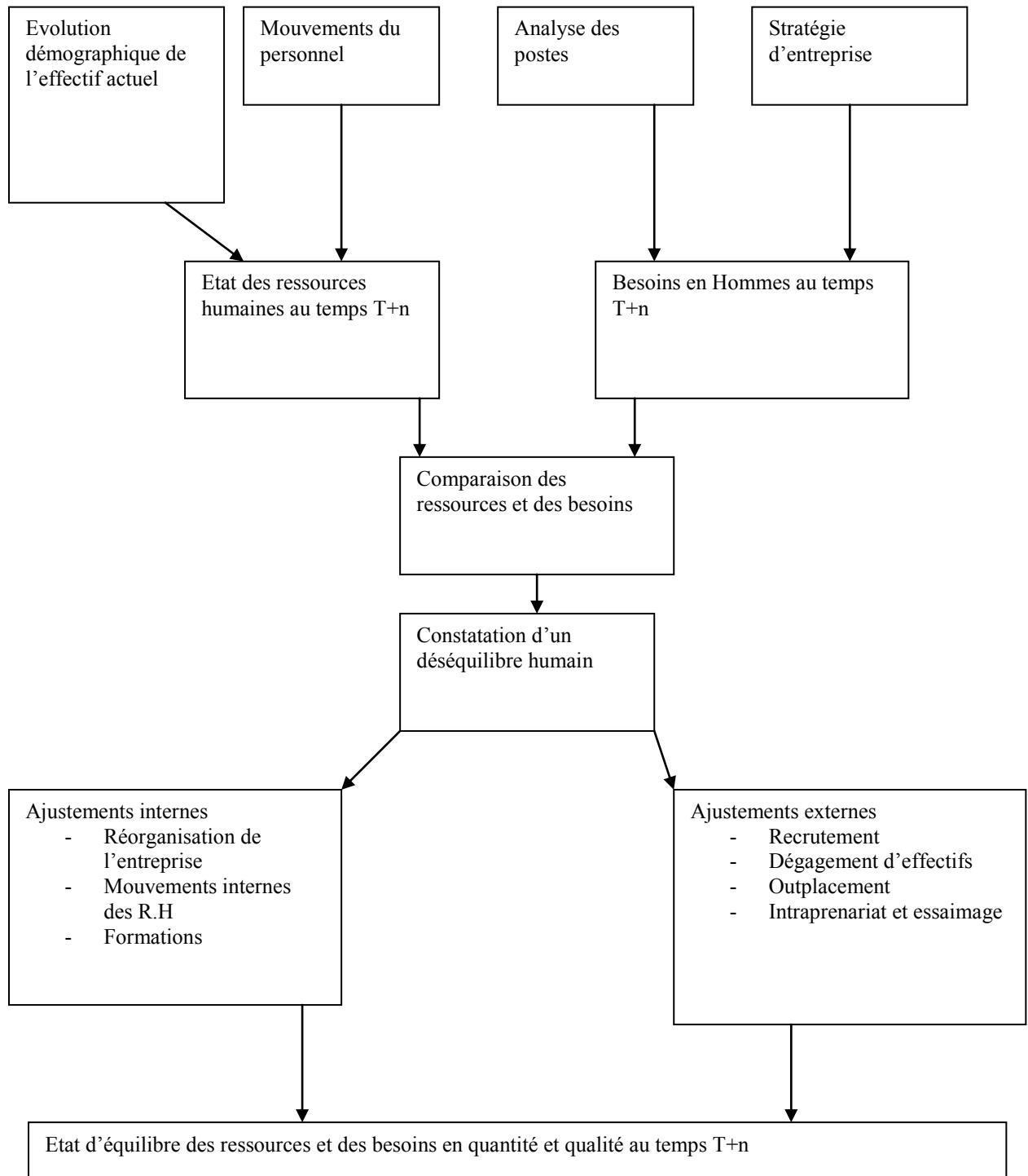
## Les ajustements humains à moyen terme

L'objectif de la planification des ressources humaines est de trouver une adéquation tant quantitative que qualitative des ressources est des besoins en Hommes.

Les besoins et les ressources peuvent être prévus pour un horizon temporel donné. C'est l'objet du diagnostic humain. Il est certain que les ressources potentielles dépendent et des effectifs actuels et des mouvements du personnel. Alors que les besoins se déterminent par d'un côté l'analyse des postes et de l'autre côté la stratégie suivie par l'entreprise.



L'état d'équilibre entre les ressources humaines et les besoins en hommes se présentent ainsi :



Les ajustements humains sont nombreux. Il est question de choisir les actions convenables par rapport aux orientations retenues par l'entreprise. En effet, les actions dépendent de l'état de déséquilibre constaté. L'entreprise a le choix entre l'action sur les besoins en Hommes à travers l'analyse des postes ou la révision de la stratégie suivie ; et l'action sur les ressources humaines par le biais des politiques de mobilité du personnel ou de redéploiement ou de formations...etc. L'entreprise peut également utiliser conjointement les actions sur les besoins et les ressources.

Les ajustements humains sont internes ou externes. Par ajustements humains internes, on entend le recours aux ressources et moyens de l'entreprise. Les ajustements humains externes font appel à l'environnement externe pour rétablir l'équilibre humain.

Les différents types d'ajustement humains peuvent être résumés dans les tableaux suivants :

Les ajustements quantitatifs

	La situation	Les ajustements
Insuffisance des effectifs	Ressources < Besoins	Internes Promotions Formation Mobilité interne Accroissement du temps de travail Externes Embauches Mutations dans le groupe Sous-traitance Prestataires de services
Sureffectif	Ressources > Besoins	Internes Mobilité interne Mutation groupe Temps partiel Externes Retraites anticipées Départs Outplacement, essaimage...
Déséquilibre structurel	Pyramide des âges, des anciennetés Répartition des effectifs par unités et sous unités	Politiques de recrutement départ Ré allocation des effectifs Gestion des carrières

Ajustements qualitatifs

	Situation	Ajustements
Incompétence	Exigences des métiers >> Qualifications des titulaires	Evaluation des performances Formations Promotions Ré allocation des effectifs Recrutement départs Gestion des carrières
démotivation	Exigences des métiers << Potentiels et ambitions du titulaire	Formations Système de rémunération Décentralisation du pouvoir Politiques d'intéressement

## Les régulations sociales à court terme

L'entreprise n'a pas intérêt à avoir un déséquilibre social à court terme.

En effet, en cas d'insuffisance ponctuelle d'effectif, les conséquences sont coûteuses du point de vue dégradation du service, perte de production, perte de ventes,...etc.

En cas d'excédent d'effectif, les charges sont supportées par l'entreprise sans contrepartie en terme de production.

Il n'est pas donc sans intérêt d'examiner l'état d'équilibre humain à un instant donné avant d'étudier les situations d'effectif liées aux variations saisonnières d'activité.

Equilibre quantitatif et qualitatif à un instant T

Théoriquement, en partant de trois situations possibles du point de vue quantitatif et du point de vue qualitatif, on peut prévoir neuf situations possibles :

Situation 1 : Insuffisance des effectifs et des qualifications

Situation 2 : insuffisance des effectifs mais qualifications normales

Situation 3 : Insuffisance des effectifs et sur qualifications

Situation 4 : Effectif normal mais qualifications insuffisantes

Situation 5 : Effectif normal et qualification normale

Situation 6 : Effectif normal et sur qualifications

Situation 7 : Sureffectif et sous qualifications

Situation 8 : Sureffectif et qualification normale

Situation 9 : Sureffectif et sur qualification

A partir des différentes situations possibles, il s'avère que la situation 5 corresponde à l'optimum. Il peut être global mais voiler des déséquilibres géographiques, catégoriels ou sectoriels.

Les situations 3, 6 et 9 correspondent à des situations de sureffectif caractéristiques de notre pays avec un taux de chômage très élevé.

Les situations 1, 4 et 7 concernent des secteurs particuliers caractérisés par : qualifications rares, secteur peu attractif, rémunérations faibles, croissance rapide, départs nombreux...etc.

Les situations 1,2 et 3 se rencontrent dans les secteurs soumis à des évolutions technologiques rapides et que le système éducatif n'a pas pris en compte.

Les situations 7, 8 et 9, moins fréquentes dans les entreprises privées, sont celles caractérisées par entre autres : évolution technologique faisant disparaître certaines qualifications élevées, départ des moins qualifiés...etc.

Chaque situation de déséquilibre quantitatif ou qualitatif interpelle des régulations correspondantes qui sont résumées dans le tableau qui suit :

Situation	Régulations envisageables
1	Actions de formation, de recrutement
2	Formations, départs avec remplacement
3	Formations, départs avec remplacement partiel
4	Recrutement, formation des nouveaux
6	Départs non remplacés (essaimage, outplacement)
7	Recrutements, départs dans certaines qualifications (essaimage...)
8	Départs dans certaines qualifications avec remplacement
9	Départs sans remplacement

### Les régulations sociales en cas variations saisonnières d'activité

A ce niveau, il faut distinguer deux situations différentes :

#### Cas d'augmentation d'activité

Pour faire face à une augmentation temporaire de l'activité, l'entreprise n'a pas intérêt à procéder au recrutement mais de choisir entre les options suivantes :

- Heures supplémentaires : il faut tenir compte du coût des heures supplémentaires comme il est prévu dans le droit de travail marocain : majoration de 25% des heures supplémentaires effectuées le jour ; et de 50% pour les heures du soir (Ces taux sont doublés s'il s'agit de jour fériés ou de repos hebdomadaire).
- Heures complémentaires pour le personnel qui est lié avec un contrat à temps partiel. Cette option est moins coûteuse et plus efficace car le personnel dispose de qualifications et d'expériences requises.
- Contrats à durée déterminée
- Travailleurs temporaires
- Sous-traitance
- Les stagiaires
- Le travail à domicile

#### Cas de baisse d'activité

Dans ce cas, les options suivantes peuvent être utilisées :

- L'arrêt des heures supplémentaires
- L'arrêt de l'embauche
- Le non renouvellement des contrats à durée déterminée
- L'arrêt des contrats des travailleurs temporaires
- Le rapatriement de la sous-traitance
- La réduction du temps de travail
- Le chômage partiel.