

## Chapitre 3 : La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)

### I. Notion de GPEC

#### 1. Définition

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) est un outil de prévision qui permet une meilleure adéquation dans le temps entre les besoins et les ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

#### 2. Intérêt de la GPEC

C'est une méthode d'anticipation sur les solutions de carrière et des progrès technologiques et des contraintes économiques ;

Elle permet à l'entreprise d'éviter les sous-effectifs et les sureffectifs en réalisant des ajustements quantitatifs (embauches, licenciements, aménagement du temps de travail) ;

Elle permet aussi de faire une gestion qualitative du personnel pour éviter la surqualification et la sous-qualification (formation, promotion) ;

Elle permet une cohérence entre la stratégie et la GRH.

#### 3. Etapes (voir le manuel scolaire page 190)

### II. Le recrutement

#### 1. Définition

Le recrutement correspond à l'entrée contractuelle d'une ou plusieurs personnes dans l'entreprise. Son objectif est de permettre l'adéquation entre les aptitudes de l'individu et les besoins d'un poste.

On distingue deux modes de recrutement : **le recrutement interne** (recours au personnel interne : promotion) et **le recrutement externe** (recours aux personnes externes).

→ **Appréciation des modes de recrutement :**

	Avantages	Limites
<b>Recrutement interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il permet la promotion du personnel ;</li> <li>▪ Il est moins coûteux ;</li> <li>▪ Il permet la motivation du personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il ne permet pas de bénéficier de nouvelles compétences ;</li> <li>▪ Risque de conflit entre les salariés.</li> </ul>
<b>Recrutement externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il permet d'intégrer à l'entreprise de nouvelles compétences ;</li> <li>▪ Il permet de rajeunir l'effectif salarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il est plus coûteux ;</li> <li>▪ La procédure de recrutement externe est plus longue ;</li> <li>▪ Risque de ne pas trouver la bonne recrue.</li> </ul>

#### 2. Les moyens de recrutement

##### a) Les annonces

Il s'agit des petites annonces faites auprès de certains médias (presse écrite, radio et télévision) ou auprès de l'ANAPEC (l'agence nationale pour la promotion de l'emploi et des compétences).

##### b) Les salons de recrutement

Les entreprises peuvent faire recours aux salons de recrutement pour trouver leur candidat idéal. Ce moyen de recrutement favorise le contact direct entre l'entreprise et le candidat.

##### c) Les candidatures spontanées

Les demandeurs d'emplois adressent spontanément leur CV et leur lettre de motivation à l'entreprise sans demande de la part de celle-ci. Ces CV peuvent être gardés par l'entreprise pour les utiliser ultérieurement.

##### d) Les stages et travaux intérimaires

Les entreprises qui désirent recruter des jeunes diplômés considèrent les stages de fin d'études comme de véritables stages de pré-embauches. Le recours aux intérimaires permet à l'entreprise

d'être plus flexible mais c'est aussi une occasion pour tester une éventuelle recrue en vue de l'intégrer de manière permanente dans l'entreprise.

#### **e) Les recommandations**

Les salariées peuvent recommander des candidats aptes à leur entreprise : dans ce cas on parle de **cooptation**.

#### **f) Le recrutement par Internet**

Aujourd'hui on assiste au développement du recrutement par Internet (e-recrutement). L'entreprise peut utiliser son site institutionnel en proposant un espace emploi pour permettre aux internautes de consulter ses offres d'emploi, s'informer sur sa politique RH ou répondre à une offre d'emploi en envoyant leur CV par courrier électronique. Elle peut aussi utiliser des sites spécialisés dédiés au recrutement en ligne.

### **3. Les étapes de recrutement**

#### **a) L'étude des besoins**

##### **• Identification du poste**

Il s'agit de définir de manière précise le poste : tâches à accomplir, situer le poste dans la structure organisationnelle de l'entreprise, relations avec les autres postes, etc. Tous ces éléments sont portés sur une **fiche de poste**.

##### **• Définition du profil de poste**

Le profil de poste est l'ensemble des qualifications nécessaires (connaissances, expériences, compétences), caractéristiques physiques (âge, présentation, condition physique) et le profil psychologique et intellectuel requis pour occuper le poste (charisme, esprit d'équipe, capacité d'organisation, d'initiative, de commandement...).

**Remarque :** l'entreprise doit prendre en considération la situation du marché de travail dans le processus d'analyse des besoins.

#### **b) Le recueil des candidatures**

Le recueil des informations sur les candidats est effectué à travers les réponses aux annonces, les candidatures spontanées, les rencontres directes, les recommandations, etc. (cette étape se base sur les moyens de recrutement vus précédemment).

#### **c) La sélection des candidats**

La sélection des candidatures est l'étape cruciale du recrutement. Elle est réalisée au moyen d'une analyse du curriculum vitae et de la lettre de motivation qui l'accompagne. Ces deux instruments constituent le premier filtre de la sélection. A l'issue de cette première analyse, les candidats sélectionnés sont convoqués pour passer des tests, des essais et des entretiens.

##### **■ CV**

Le CV permet de connaître l'âge du candidat, ses diplômes, ses connaissances et son expérience.

##### **■ Tests psychotechniques**

Ils permettent d'apprécier les aptitudes et la personnalité du candidat. Les tests les plus utilisés sont les tests d'intelligence, de mémorisation, de raisonnement logique, voire les tests d'aptitude physique et les tests de personnalité. Ces tests permettent de dégager les points faibles et forts des candidats.

##### **■ Essais professionnels**

Ils permettent de tester des compétences professionnelles pratiques et immédiates. Ils consistent à confronter les candidats à des situations professionnelles réelles.

##### **■ Attestation de travail**

C'est un document délivré par l'ancien ou les anciens employeurs comportant une appréciation qualitative et personnalisée. Elle indique l'ancienneté du candidat et les fonctions qu'il a exercées.

### ■ **Entretien d'embauche**

L'entretien (individuel ou collectif) a pour but d'informer le candidat sur la nature du poste à pourvoir et de recueillir ses réactions, mais surtout de permettre au candidat de valoriser ses expériences et ses aptitudes.

#### **d) La phase d'intégration**

L'intégration du candidat est la dernière étape du processus de recrutement dans laquelle deux phases peuvent être distinguées : l'accueil et l'adaptation. L'accueil est la présentation des personnes et des activités. L'adaptation correspond à la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer. A ne pas oublier que le candidat définitivement sélectionné devra à priori accomplir les diverses formalités d'embauche (visite médicale, inscription dans les différents registres du personnel, etc.).

**Remarque :** l'entreprise peut également externaliser son activité de recrutement en la confiant à un cabinet spécialisé.

## **III. La formation**

### **1. Définition**

La formation est un domaine clé de la GRH. Elle désigne l'ensemble des actions qui permettent aux individus d'acquérir des connaissances, des compétences et des savoir-faire.

### **2. Objectifs**

La politique de formation poursuit deux types d'objectifs ; économique pour l'entreprise et personnel pour les salariés.

#### **a. Objectif économique pour l'entreprise**

- C'est un investissement productif pour l'entreprise ;
- Avoir des salariés performants et qualifiés (avantage compétitif pour l'entreprise) ;
- S'adapter aux évolutions technologiques ;
- L'augmentation de la productivité.

#### **b. Objectif personnel pour le salarié**

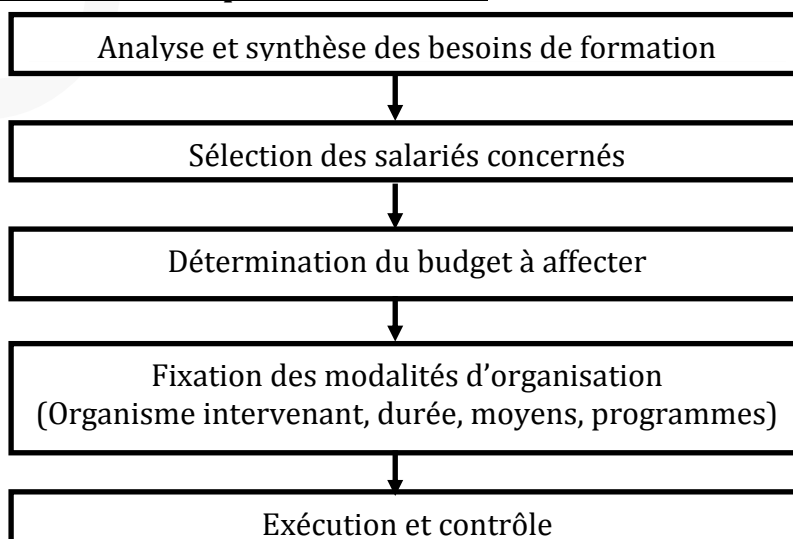
- Etendre ses connaissances et améliorer ses compétences ;
- Elle peut à terme déboucher sur une promotion
- Réorienter le salarié ;
- Améliorer son niveau culturel.

### **3. Plan de formation**

#### **a. Définition**

Le plan de formation matérialise les choix de l'entreprise : choix des objectifs, choix du budget, des contenus, des bénéficiaires et des modalités de mise en œuvre.

#### **b. Etapes d'élaboration d'un plan de formation**



#### 4. Modalités de formation

##### a. Formation initiale

Elle est dispensée par le système scolaire et universitaire avant l'entrée du salarié dans la vie professionnelle. Cette formation initiale se rapproche des réalités des situations professionnelles avec le développement des formations en alternance (stages en entreprises).

##### b. Formation continue

La formation professionnelle continue permet de compléter et de mettre à jour la formation initiale. Elle correspond à l'ensemble des actions de formation dont bénéficie le salarié au cours de sa vie professionnelle.

#### 5. Réalisation des actions de formation continue

##### a. La formation interne

Elle correspond à des actions de formation organisées par l'entreprise : certains cadres de l'entreprise deviennent alors formateurs d'autres salariés de l'entreprise. Elle est plus centrée sur les actions d'adaptation et de perfectionnement.

##### b. La formation externe

Elle correspond à des actions de formation déléguées par l'entreprise à des organismes de formation.

##### c. Appréciation des modes de formation

	Avantages	Limites
<b>Formation interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elle est moins coûteuse ;</li> <li>▪ Elle est assurée par les cadres de l'entreprise qui connaissent parfaitement sa situation ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elle risque de ne pas prendre en compte les changements technologiques et des pratiques professionnelles ;</li> <li>▪ Risque de conflit entre les cadres lors de la désignation de ceux qui vont assurer la formation.</li> </ul>
<b>Formation externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elle permet de bénéficier de nouvelles connaissances et compétences ;</li> <li>▪ Elle permet de s'adapter aux changements de l'environnement technologique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elle est plus coûteuse ;</li> <li>▪ Les formateurs externes ne connaissent pas parfaitement la situation et les besoins de l'entreprise.</li> </ul>