

**La gestion prévisionnelle des emplois  
et des compétences, au service des  
emplois sensibles de l'entreprise**

## Définition de la GPEC

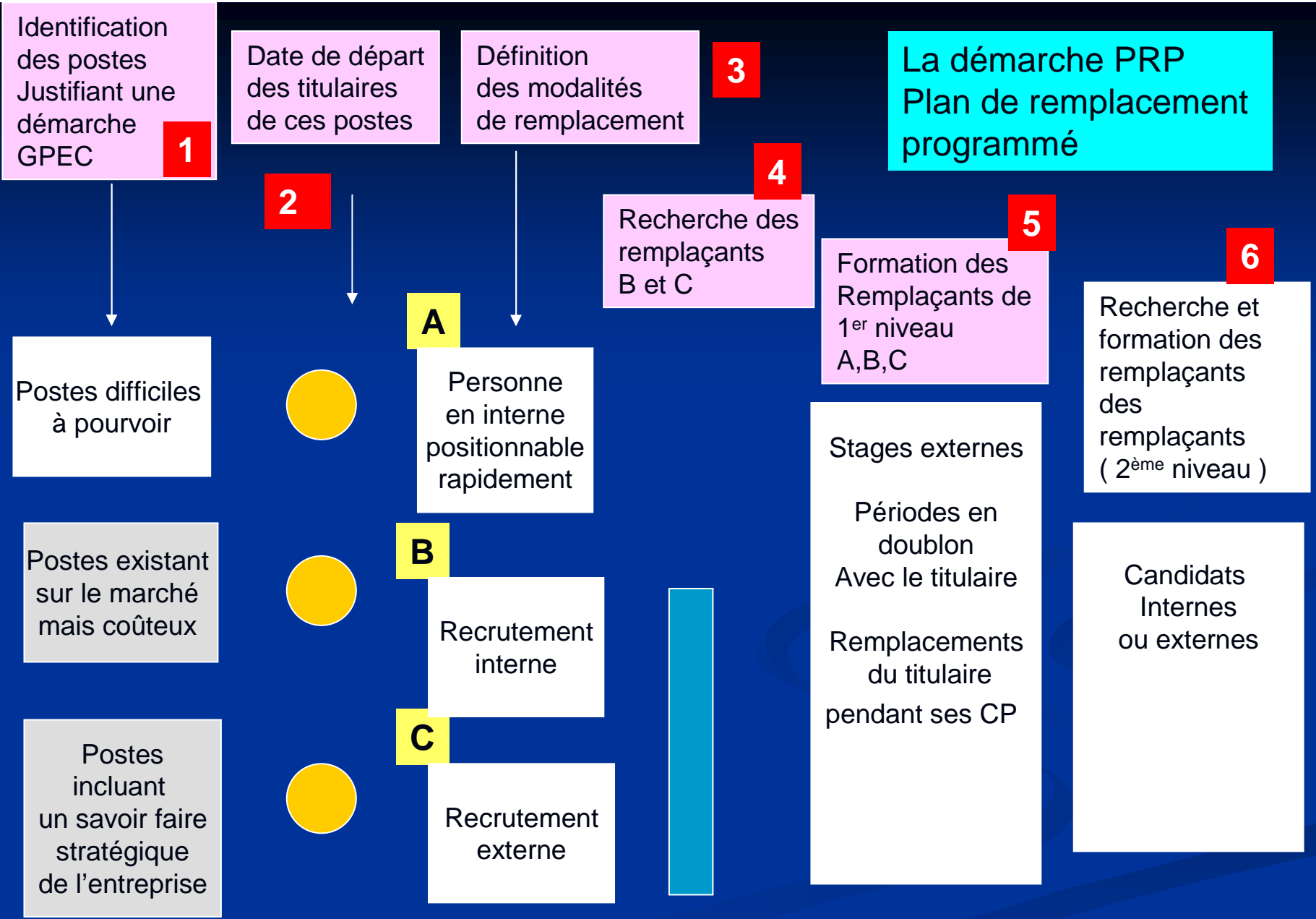
« Préparer, organiser, contrôler et mettre en œuvre des processus de décision opérationnelle RH pour faire en sorte que l'organisme dispose **en temps voulu**, des ressources dont il a besoin, en nombre et en qualité pour assurer sa mission. »

## En temps voulu ....

- Ceci signifie que si je peux trouver les ressources nécessaires en interne ou en externe dans un délai considéré comme « raisonnable », je n'ai pas besoin de recourir à la GPEC
- La GPEC, qui met en œuvre des processus longs et souvent complexes, doit donc être réservée :
  - 1 – aux compétences que je ne peux me procurer rapidement sur les marchés interne ou externe
  - 2 – aux compétences que je pourrais me procurer rapidement en externe, mais qui sont trop coûteuses
  - 2 – aux savoir faire stratégiques que je désire conserver

Ces postes, seuls, feront l'objet d'un plan de remplacement programmé  
« PRP »

# La démarche PRP Plan de remplacement programmé



## Les étapes de la démarche PRP

- 1 - Moyens à mettre en œuvre pour piloter le PRP
- 2 - Identification des postes de type PRP
- 3 – Horizon temporel à considérer
- 4 – Définition des modalités de remplacement
- 5 – Sélection des candidats internes / externes
- 6 - Programme d'acquisition des compétences  
,moyens d'acquisition, planning
- 7 – Traitement des autres besoins  
de mobilité exprimés par les candidats  
internes non retenus
- 8 – Coût du PRP
- 9 - Actualisation du PRP
- 10 – Fidélisation de ceux qui  
restent

## 1 - Moyens à mettre en œuvre pour le fonctionnement du PRP

- La mise en œuvre d'un programme du type PRP mobilise un personnel spécialisé pouvant aller de 1 personne dans les PME à une équipe beaucoup plus conséquente dans les grandes entreprises
- Cette ressource peut bien entendu être externalisée mais, dans tout les cas, le cabinet extérieur devra avoir un relais interne.
- Même si la cellule PRP est pilotée en interne, certaines opérations gagneront toujours à être exécutées par l'externe : évaluation / orientation, notamment, de manière à renforcer l'objectivité des avis émis.

## 2 - Identification des postes de type PRP

Postes difficiles  
à pourvoir

Postes existant  
sur le marché  
mais à un prix  
prohibitif

Postes  
incluant  
un savoir faire  
stratégique  
de l'entreprise

Combien de salariés concernés ?

Combien de salariés vont probablement  
quitter l'entreprise dans les 2 ans ? ( retraite ou autre  
cause identifiée )

Comment fidéliser mieux ceux qui sont loin de  
la retraite ?

### 3 - Horizon temporel à considérer

- Le choix de l'horizon temporel de la période à considérer est délicat
- Trop court, il ne s'agit plus d'une opération d'anticipation et l'entreprise n'a pas le temps de former les remplaçants dans de bonnes conditions
- Trop long, et l'entreprise introduit un degré d'incertitude qui risque de générer des frustrations et de ruiner la crédibilité du système  
Le coût de l'opération s'en trouve également alourdi.
- Un horizon temporel de 2/3 ans nous paraît être la bonne mesure .
- Cette appréciation se fait « à niveau d'activité supposé constant », sauf si les besoins en création de postes sont connus avec un degré d'incertitude réduit.

## 4 - Définition des modalités de remplacement

- Le remplacement peut s'opérer de 2 manières :
  - Il existe déjà dans l'entreprise une ou plusieurs personnes susceptibles d'intégrer le parcours d'acquisition, dans de bonnes conditions
  - Les postes restant à remplacer feront l'objet d'un recrutement externe : le candidat sélectionné entrera dans un parcours d'acquisition . Il est en « sur effectif », a un statut de remplaçant, mais peut consacrer une partie de son temps à des activités productives

## 5 - Sélection des candidats internes / externes

- La sélection des candidats internes comporte les opérations suivantes :
  - Publicité sur les postes à remplacement programmé au travers d'annonces comportant les missions du poste et le profil du candidat recherché
  - Réception de tous les candidats, explicitation des motifs de rejet pour ceux qui sont trop loin du profil . Mise en place de tests complémentaires de sélection pour les autres.
  - Sélection des candidats internes sur triple avis de la hiérarchie, du DRH et du cabinet de sélection.
  - Les candidats externes sont recrutés sur des profils de poste constituant la meilleure base possible d'acquisition pour le poste à occuper à terme.

## 6 - Construction du programme d'acquisition

- Il s'agit de mesurer l'écart existant entre les compétences du poste à pourvoir et celles du candidat sélectionné
- Cet écart permet d'établir :
  - La liste des compétences à acquérir
  - Le moyen de les acquérir : stage externe, périodes en doublon avec le titulaire du poste ou un autre tuteur, parcours d'acquisition impliquant le passage sur un certain nombre de postes ...
  - Le planning des périodes d'acquisition est établi de sorte que le salarié soit prêt à prendre le poste le jour du départ du titulaire
  - Ce programme prévoit également le moyen qui sera utilisé pour pourvoir à l'absence du candidat interne, titulaire d'un poste, pendant sa formation.

## 7 - Traitement des besoins de mobilité exprimés par les candidats internes non retenus

- Souvent, les candidats internes manifestent un souhait de changement qui, s'il n'est pas satisfait, risque de démotiver encore plus l'intéressé.
- Il s'agit donc de faire exprimer au candidat non retenu toutes les causes qui l'ont poussé à formuler sa candidature
- Cette explicitation pourra donner lieu à un traitement approprié qui pourra consister en :
  - Affectation dans le même poste mais dans un autre service
  - Incitation à postuler pour un poste plus approprié incluant ou non une période de formation
  - Incitation à prendre les moyens d'une reconversion externe accompagnée
  - Intervention auprès du management de l'intéressé ( relationnel )
  - Reconfiguration du poste de l'intéressé

## 8 - Coût du programme PRP ( 1 )

Ce coût peut être chiffré. Il comprend :

- Le coût de la cellule PRP ( personnel et local )
- Les prestations des cabinets de recrutement concernant le PRP
- Le coût de remplacement des candidats internes qui doivent être remplacés pendant leur parcours d'acquisition
- Le coût des salariés recrutés à l'extérieur « en situation de sur- effectif » jusqu'au moment où ils occupent le poste prévu

## 8 - Coût du programme PRP ( 2 )

- Le programme PRP présente aussi de nombreux avantages pour l'entreprise
  - Sécurisation de ses ressources clé
  - Influence sur le climat social et la motivation d'une politique de promotion interne structurée
  - Considération envers les salariés qui partent et qui peuvent transmettre leurs savoir faire
  - Possibilité de se procurer des ressources ( en formant des juniors ) à un prix inférieur au coût marché des salariés expérimentés
  - Travaux productifs effectués par le candidat externe
  - Parmi ces travaux : la préservation des savoir faire ( voir page 15 )

## Le préservation des savoir faire stratégiques

- L'un des principaux avantages du PRP consiste en la possibilité donnée à l'entreprise de pouvoir utiliser les candidats externes, en situation de sur effectif, pour préserver les savoir faire stratégiques
- Cette préservation peut s'exécuter en utilisant tous les moyens audio et vidéo possibles : photos, reportages sonores, séquences vidéo, dessins... enregistrés, séquence par séquence, dans une banque d'information, après avoir effectué un solide travail d'analyse et d'observation.
- La meilleure pratique de préservation, pour les savoir faire manuels, reste bien entendu l'acquisition du « tour de main »

## 9 - Actualisation du programme/ alternatives

- Le PRP, bâti sur des prévisions, mérite d'être suivi de manière étroite
- Les aller – retour sont couteux pour l'entreprise et dévastateurs pour les candidats engagés sur des parcours d'acquisition . Il est sage de prévoir des alternatives
- Chacune des personnes engagées dans un parcours d'acquisition doit connaître à l'avance le sort qui lui sera réservé si, pour une raison ou une autre, le poste visé ne pourra être occupé par elle.
- Les alternatives possibles sont :
  - Pour les candidats internes : la conservation de leur poste
  - Pour les candidats externes : Orientation sur un poste dont le profil de qualification est le plus proche du leur, dès qu'il sera ouvertle remplacement de titulaires absents sur les postes qu'il est susceptible de tenir ( en attendant d'occuper un poste à sa convenance )

## 10 – Fidélisation de ceux qui restent

- Parmi les postes dits « sensibles », un certain nombre est tenu par des salariés encore loin de la retraite
- Pour ceux là, il serait sage de renforcer leur fidélisation en jetant un regard attentif sur le niveau et la nature de leur motivation
- C'est proprement l'occasion pour l'entreprise de se préoccuper du niveau de satisfaction de ces salariés là, mais aussi des autres.
- Au niveau individuel, l'imprimé annuel d'évaluation doit prévoir une rubrique « niveau de satisfaction » .
- Au niveau collectif, c'est l'occasion de lancer une enquête de satisfaction interne.