Réponse

1. Les étapes du processus de la GPEC

Le processus de GPEC (ou GPMC) s'articule généralement autour de **4 grandes étapes méthodologiques** :

1. **L'analyse de l'existant (État des lieux) :**
    - Analyse de la démographie de l'entreprise (pyramide des âges, ancienneté, qualifications, effectifs actuels par catégorie).
    - Cartographie des emplois/métiers et référentiels de compétences actuels.
2. **L'analyse prévisionnelle des ressources et des besoins (Projections) :**
    - **Projection de la ressource interne (Ressources disponibles) :** Évolution spontanée de l'effectif (départs en retraite, démissions, promotions internes, fins de contrats).
    - **Projection des besoins futurs (Besoins requis) :** Évaluation des compétences et effectifs nécessaires à horizon $N+X$ en fonction des choix stratégiques de l'entreprise et des évolutions technologiques, économiques ou concurrentielles.
3. **L'analyse des écarts :**
    - Confrontation entre les ressources projetées (disponibles) et les besoins prévisionnels (requis).
    - Identification des écarts quantitatifs (surplus ou pénurie d'effectifs) et qualitatifs (déficit de compétences).
4. **L'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action (Régulation/Ajustement) :**
    - Définition des leviers d'ajustement : plans de recrutement, mobilité interne/promotions, plans de formation, reconversion, réorganisation du travail, départs volontaires, externalisation, etc.
    - Suivi et évaluation régulière des résultats.

2. Tableau de projection des effectifs et calcul des écarts (Annexe 1)

Principes des mouvements internes (Promotions) :

- **Promotions reçues (entrées dans la catégorie) vs Promotions données (sorties de la catégorie) :**
    - **EONQ :** PERD 60 personnes qui sont promues vers EOQ.
    - **EOQ :** REÇOIT 60 personnes (des EONQ) et PERD 20 personnes promues vers TAM $\rightarrow$ Solde net = $+40$.

- **TAM :** REÇOIT 20 personnes (des EOQ) et PERD 12 personnes promues vers Cadres $\rightarrow$ Solde net = $+8$.
- **Cadres :** REÇOIT 12 personnes (des TAM) $\rightarrow$ Solde net = $+12$.

Annexe 1 : Tableau d'ajustement prévisionnel à l'horizon 2022

Catégorie socioprofessionnelle	**Cadres**	**TAM**	**EOQ**	**EONQ**	**Total**
Effectif en 2018	**60**	**100**	**140**	**300**	**600**
Départs : Retraites	-8	-20	-30	-32	-90
Départs : Démissions	-4	-6	-9	-11	-30
Effectifs après départs	**48**	**74**	**101**	**257**	**480**
Promotions (Solde des mouvements)	+12	+8	+40 (-20+60)	-60	0
Effectifs projetés (Ressources RH 2022)	**60**	**82**	**141**	**197**	**480**
Besoins prévisionnels au 31.12.2022	**70**	**100**	**166**	**160**	**496**

Catégorie socioprofessionnelle	Cadres	TAM	EOQ	EONQ	Total
Écarts (Besoins - Ressources)	**+10**	**+18**	**+25**	**-37**	**+16**

Analyse des écarts :

- **Cadres (+10) :** Pénurie (Besoin de recrutement de 10 cadres).
- **TAM (+18) :** Pénurie (Besoin de 18 agents de maîtrise/techniciens).
- **EOQ (+25) :** Pénurie (Besoin de 25 ouvriers/employés qualifiés).
- **EONQ (-37) :** Surplus/Excédent de 37 ouvriers non qualifiés.
- **Globalement (+16) :** L'entreprise a un besoin global net de 16 personnes, avec une restructuration importante vers plus de qualification.

3. Analyse de la structure RH de l'entreprise (2018 vs 2022)

Calcul des indicateurs clés d'après les formules fournies :

Note terminologique :

- **ETAM** = Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise (TAM} + EOQ).
- **OEQ / EOQ** = Employés et Ouvriers Qualifiés.

Synthèse des calculs d'indicateurs :

En 2018 (Effectif Total = 600)

- **Taux d'encadrement supérieur :** 60/600 X 100 = 10%
- **Taux d'encadrement (Cadres + TAM) :** 60 + 100/ 600 X 100 = 26,67\%
- **Taux de qualification (Cadres + TAM + EOQ) :** 60 + 100 + 140/ 600 X 100 = 50,00%
- **Taux de départ (sur la période 5 ans) :** 120 /600X 100 = 20,00% *(soit un taux annuel moyen d'environ 4%)*

En 2022 (Selon les besoins prévisionnels retenus, Effectif Total = 496)

- **Taux d'encadrement supérieur :** 70 / 496X 100 = 14,11%

- **Taux d'encadrement (Cadres + TAM) :** 70 + 100/496 X 100 = 34,27%}
- **Taux de qualification (Cadres + TAM + EOQ) :**70 + 100 + 166/496 X 100 = 67,74%

(Si l'on calcule sur les ressources projetées de 480 : Taux d'encadrement sup = 12,50%, Taux d'encadrement = 29,58%, Taux de qualification = 58,96%

Interprétation de l'évolution structurelle :

1. **Élévation globale du niveau de qualification :** Le taux de qualification passe de 50% en 2018 à près de 67,74% en 2022. L'entreprise monte en gamme, ce qui est cohérent avec sa stratégie de promotion interne et de formation.
2. **Renforcement de l'encadrement :** Le taux d'encadrement global gagne près de 8 points (26,67% à 34,27%). L'organisation devient plus encadrée et technicisée.
3. **Réduction de la taille globale (-104 salariés) :** L'effectif total prévisionnel passe de 600 à 496 personnes, traduisant probablement des gains de productivité, une automatisation industrielle ou un recentrage stratégique.
4. **Attrition marquée de la base non qualifiée (EONQ) :** Les EONQ passent de 300 (50% de l'effectif total) à 160 (32,26% du total prévisionnel), résultat combiné des départs non remplacés et d'une forte promotion interne.

4. Recommandations RH pour la direction

Face aux écarts constatés ($+10$ Cadres, $+18$ TAM, $+25$ EOQ et -37 EONQ), plusieurs actions stratégiques doivent être engagées :

1. **Ajustement du surplus d'EONQ (-37) :**
    - **Accentuer l'effort de formation qualifiante :** Augmenter le nombre de promotions d'EONQ vers EOQ (faire passer le quota de 60 à 85 ou 97 personnes) pour résorber l'excédent tout en comblant le déficit sur le niveau EOQ.
    - **Reconversion / Accompagnement :** Mettre en place des parcours de validation des acquis de l'expérience (VAE).
    - **Gestion des départs :** Inciter aux départs volontaires ou à la mobilité externe si la reconversion interne n'est pas possible.
2. **Comblement des pénuries sur les postes qualifiés et d'encadrement :**

- **Recrutement externe ciblé :** Planifier un plan de recrutement externe prioritaire pour les postes à forte expertise non couverts par la promotion interne (particulièrement pour les Cadres et TAM techniques).
- **Augmentation du flux de promotion interne :** Réévaluer la possibilité d'accélérer les promotions TAM : Cadres (ex: passer de 12 à 22 promotions) à condition d'assortir ces promotions de programmes de coaching et de formation au management.

3. **Fidélisation et politique d'attractivité :**
   - Analyser les causes des **30 démissions** prévues pour limiter le turnover (amélioration des conditions de travail, politique salariale attractive, gestion des carrières).
4. **Plan d'accompagnement du changement :**
   - Adapter la grille d'évaluation et le référentiel de compétences pour répondre à l'élévation des exigences techniques du secteur des articles de sport.