

PROGRAMME DE RECHERCHE ET D'ACTION SUR LE DEVELOPPEMENT DU MARCHE DU TRAVAIL

GESTION PREVISIONNELLE DE L'EMPLOI DANS LES PETITES ET
MOYENNES ENTREPRISES

Par :
CEGOS
BOULOGNE-BILLANCOURT

Pour :
La Commission des
Communautés
Européennes

PROGRAMME DE RECHERCHE ET D'ACTION SUR LE DEVELOPPEMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL

GESTION PREVISIONNELLE DE L'EMPLOI DANS LES PETITES ET
MOYENNES ENTREPRISES

Par :
CEGOS
BOULOGNE-BILLANCOURT

Pour :
La Commission des
Communautés
Européennes

81/45(b)

Cette étude a été financée par la Commission des Communautés Européennes dans le cadre de son "Programme de Recherche et d'Actions sur l'évolution du Marché de l'Emploi". Les analyses et les propositions présentées concernant le marché du travail et d'autres domaines n'engagent pas la Commission.

Les demandes concernant cette étude doivent être adressées à la Direction Générale de l'Emploi et des Affaires Sociales (à l'attention de la Division V/A/1), Commission des Communautés Européennes, 200 rue de la Loi, B-1049 BRUXELLES.

CÉGOS

Secteur "Gestion de Personnel"

LES PRATIQUES DE P.M.E. EN MATIÈRE
DE GESTION PRÉVISIONNELLE DE L'EMPLOI

JUIN 1982

SOMMAIRE

| | <u>Page</u> |
|--|-------------|
| CHAPITRE 1 - ESSAI DE DÉFINITION | |
| PREAMBULE | 1 |
| 1.1 LES CARACTERISTIQUES DE LA GESTION PREVISIONNELLE | 2 |
| | |
| CHAPITRE 2 - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE | |
| 2.1 METHODOLOGIE | 3 |
| 2.2 RESULTATS DE L'ENQUETE | 3 |
| 221 Remarques générales | 3 |
| 222 Entreprises consultées | 5 |
| 223 Analyse des réponses obtenues | 6 |
| A. Environnement économique de la PME | 6 |
| B. Connaissance que la PME a de ses besoins en matière d'emploi | 7 |
| C. Degré de connaissance du potentiel humain dans la PME | 9 |
| a) le recrutement | 10 |
| b) les intérimaires | 11 |
| c) le contrat à durée déterminée | 11 |
| d) la formation | 11 |
| e) les départs | 12 |
| f) la concertation avec les représentants du personnel | 13 |

CHAPITRE 3 - LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE L'EMPLOI ET SES EFFETS

| | |
|--|----|
| 3.1 EFFETS SELON LE TYPE DE GESTION PREVISIONNELLE DE L'EMPLOI | 15 |
| 311 Gestion prévisionnelle de l'emploi globale | 15 |
| 312 Gestion prévisionnelle de l'emploi catégorielle | 16 |
| 313 Gestion prévisionnelle de l'emploi partielle | 16 |
| 3.2 EXEMPLES DE GESTION PREVISIONNELLE DE L'EMPLOI APPLIQUEE | 18 |
| CAS n°1 | 18 |
| CAS n°2 | 21 |
| CAS n°3 | 23 |
| CAS n°4 | 24 |
| CAS n°5 | 26 |

CHAPITRE 4 - CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS

| | |
|--|----|
| 4.1 RAISONS DU NON-DEVELOPPEMENT DE LA GESTION PREVISIONNELLE DE L'EMPLOI dans les PME | 29 |
| 4.2 PROPOSITIONS POUR LA PROMOTION DE LA GPE DANS LES PME | 31 |
| 421 Actions sur les mentalités et les capacités | 31 |
| 422 Actions sur les moyens de gestion | 32 |

CHAPITRE 1 - ESSAI DE DÉFINITION

PRÉAMBULE

La gestion prévisionnelle de l'emploi permet, à l'entreprise qui peut évaluer ses besoins d'emplois quantitatifs et qualitatifs à terme, de prendre toutes les mesures qui lui éviteront de se trouver devant une situation de caractère dramatique : excès de main-d'oeuvre qui peut provoquer des licenciements, ou défaut de moyens humains qui deviennent un goulot d'étranglement au développement de l'entreprise.

C'est pourquoi beaucoup de grandes entreprises intègrent dans leur système de planification la prévision de l'emploi à 3 ou 5 ans. Cette pratique leur permet de prendre des décisions concernant leurs politiques de sous-traitance, d'utilisation d'intérimaires, de contractuels à durée déterminée, mais aussi de recrutements "fermes" à durée indéterminée et de formations nécessaires aux promotions et aux reconversions.

Ce qui fonctionne pour les grandes entreprises fonctionne-t-il également pour les entreprises moyennes et petites (de 100 à 1000 salariés) ? Cette question mérite un examen approfondi, car l'entreprise moyenne ou petite n'est pas réputée anticiper ses besoins en personnel et prendre en conséquence les mesures nécessaires pour réguler l'emploi dans le sens de l'équilibre économique et social de l'entreprise : - pas de licenciements - - pas de goulots d'étranglements.

L'objet de cette étude est donc d'analyser la pratique réelle des petites et moyennes entreprises en France, de déterminer quelles causes provoquent significativement leur comportement et formuler les préconisations pour développer la gestion prévisionnelle des emplois dans ce type d'entreprise.

1.1 LES CARACTÉRISTIQUES DE LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE L'EMPLOI

Les hypothèses de départ sont les suivantes :

Il y a gestion prévisionnelle de l'emploi si

1. il y a évaluation des besoins à terme

Il s'agit d'une prévision économique, liée tant aux évolutions technologiques des marchés, qu'aux progrès de productivité.

2. il y a traduction de ces besoins "économiques" en besoins en "personnel"

En qualifications et en volume..

3. il y a une analyse des ressources actuelles en hommes de l'entreprise

Tant pour les membres "à part entière" de l'entreprise (contrat à durée déterminée) que pour les autres catégories (intérimaires, contrats à durée déterminée, sous-traitants, sociétés de régie, et certains sous-traitants).

Cette analyse doit comporter en particulier un aspect de projection démographique, et intégrer des facteurs de "gravité" tels que le turnover.

4. Il y a un "Plan de personnel" à 1, 3 ou 5 ans qui rapproche besoins et ressources, et prévoit une ou plusieurs hypothèses prévoyant les actions à mener pour ce rapprochement, à savoir :

- . le recrutement
- . les transferts de statut (de CDD à CDI, par exemple)
- . les mobilités internes (mutation et promotion)
- . les formations de reconversion et de promotion
- . les modifications de contrats (ex. du complet au temps partiel)
- . les mises à la retraite anticipée
- . les départs à prévoir en cours de carrière sous forme de démissions "aidées" ou de licenciements.

5. Il y a une certaine maîtrise des moyens qui permettent d'aboutir au rapprochement escompté

Ces moyens concernent autant la compétence interne de l'entreprise (existence d'un responsable du personnel de niveau suffisant, ou forte prise en compte du problème par un dirigeant) que la connaissance des moyens extérieurs (diverses formes de Bourse de l'Emploi locales ou régionales).

6. Enfin, il y a la preuve concrète que cette gestion prévisionnelle a été opérante, c'est-à-dire que, l'entreprise ayant fortement évolué quant à ses besoins, elle a pu faire face - sous l'angle des personnes - aux mutations nécessaires sans faire du "coup par coup" qui aboutit à des ajustements grossiers et souvent dramatiques.

CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

2.1 METHODOLOGIE

L'étude, destinée à identifier le comportement des entreprises petites et moyennes en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi s'est déroulée à partir d'un questionnaire complété par un interview d'un responsable de l'entreprise.

Le questionnaire a été bâti en vue d'explorer les différentes caractéristiques définies au chapitre précédent. Ses différentes rubriques sont :

- Environnement économique de l'entreprise
- Connaissance que l'entreprise a de ses besoins en matière d'emploi
- Gestion de l'offre et de la demande
 - . le recrutement
 - . la formation
 - . les départs
 - . les représentants du personnel et l'emploi

L'interview mené à partir du questionnaire (soit déjà rempli, ou rempli pendant l'entretien) était, à la fois : directif dans le but de recueillir ou compléter les éléments chiffrés ou obtenir des réponses binaires (oui - non) ou à choix multiples, semi-directif dans le but de permettre à l'interlocuteur d'expliquer ses réponses et de donner des éléments complémentaires susceptibles de mieux comprendre les raisons et les effets de ces pratiques.

2.2 RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

221. REMARQUES GÉNÉRALES

Les personnes rencontrées

- Majorité de Chefs de Personnel, Directeurs du Personnel ou des Affaires sociales.
- Directeurs Administratifs et Financiers qui assurent, entre autres fonctions, la fonction sociale.

NB. Dans leur ensemble, les personnes contactées ont fait preuve d'une certaine réticence pour communiquer les renseignements demandés.

En effet, nous avons souvent rencontré :

- une première réaction de l'entreprise à la demande de participation à l'étude consistant à nier qu'elle fasse de la gestion prévisionnelle de l'emploi et qu'elle puisse servir d'exemple pour l'étude.
- puis la manifestation d'une plus ou moins grande méfiance vis-à-vis du terme de gestion prévisionnelle de l'emploi.

- . soit par crainte de laisser découvrir les points faibles de la gestion,
- . soit par difficulté à relier les outils : recrutement, formation, appréciation comme faisant partie des moyens de la gestion prévisionnelle.

222. ENTREPRISES CONSULTEES

| <u>Entreprises</u> | <u>Effectifs</u> | <u>Branche d'activité</u> |
|----------------------------------|------------------|--------------------------------|
| Paris-Région Parisienne : | | |
| RABONI | 55 | Matériel de construction |
| METROBUS | 118 | Publicité |
| GAMLEN EUROPE | 137 | Chimie |
| CABLERIE DE COSNES | 143 | Matériel électrique |
| CAISSE EPARGNE CORBEIL | 183 | Et. Financier |
| CHANTOVENT | 201 | Vins en Gros |
| SATAM | 390 | Mécanique |
| CARTIER | 390 | Distribution |
| GLAXO | 400 | Pharmacie |
| HELIO CORBEIL | 637 | Imprimerie |
| GESER | 711 | Entreprise Nettoyage |
| INSTITUT PASTEUR PRODUCTION | 808 | Pharmacie |
| CREDIT COOPERATIF | 825 | Et. Financier |
| COMP. PARIS de CHAUFF. URBAIN | 410 | Chauffage |
| Bretagne-Normandie | | |
| BEGAVEL | 159 | Salaisons |
| TABUR | 200 | Manufacture Caoutchouc |
| LE CALVEZ | 308 | Transports |
| FRANPAC | 357 | Emballage métallique |
| MARC S.A. | 657 | T.P. |
| Sud-Ouest | | |
| HENESSY | 669 | Eaux de vie |
| COLLINS | 167 | Electronique |
| VERRERIE DU LANGUEDOC | 721 | Verre creux |
| Est | | |
| HOLIDAY INN | 81 | Hôtellerie |
| FORGES DE STRASBOURG | 686 | Métallurgie |
| Nord | | |
| CARON | 918 | B.T.P. |
| Rhône-Alpes | | |
| LA DAUPHINOISE | 180 | Manufacture article métallique |
| ACIERS D'ALLEVARD | 648 | Sidérurgie |
| RASSUREL | 763 | Textile |
| GROSFLEX | 854 | Plastiques |
| MAISON CHARLES JUVENELS | 135 | Habillement |

REPARTITION PAR EFFECTIF

| | |
|-------------|----|
| > 500 | 12 |
| > 200 < 500 | 10 |
| > 50 < 200 | 8 |

223. ANALYSE DES REponses OBTENUES

A. Environnement économique de la P.M.E.

- Activité 79/81

Il apparaît qu'au cours des trois dernières années, l'activité du secteur des biens d'équipements a été nettement en baisse alors que dans les secteurs de services, transports, nettoyages etc.) et de la santé (produits pharmaceutiques) ainsi que dans le secteur des produits de luxe ou des produits de deuxième nécessité, on note une activité en expansion ou stable.

- Activité future

Ces tendances se confirment pour les trois prochaines années : les sociétés industrielles ne prévoient pas d'expansion, au mieux elles s'attendent à une certaine stabilité de leur activité. Les entreprises de services prévoient au pire une stabilité de leur activité mais avec de fortes chances d'expansion.

- Nature du marché

La majorité des entreprises rencontrées produisent ou commercialisent un produit et ses dérivés.

Elles ont de nombreux clients qui sont surtout des entreprises privées ou publiques.

Leur marché est surtout national. Cependant, en ce qui concerne la distribution de luxe, de santé (pharmacie) et de deuxième nécessité (vêtements, objets de luxes, alcools) le marché est mondial.

- Principales évolutions

Pour les trois prochaines années 70 % des entreprises prévoient des évolutions technologiques importantes qui engendreront de nouvelles techniques de fabrication et une diversification des produits.

Dans 50 % des cas il s'en suivra la nécessité pour le personnel, soit d'acquérir les nouvelles techniques, soit de savoir utiliser les outils modernes de gestion (Ex. informatique, bureautique).

La nécessité d'une formation axée sur les besoins à venir de l'entreprise est fortement perçue. (voir décalage entre cette perception, et la manière dont la formation est organisée).

- Le contrôle du marché actuellement

Dans 50 % des cas, la compétitivité des prix assure le contrôle du marché de l'entreprise. 40 % des entreprises insistent sur la valeur de leurs dirigeants et de leurs techniciens estimant qu'ils sont un des facteurs essentiels de la place que l'entreprise a acquise sur le marché. 35 % citent la maîtrise d'une technologie avancée comme un facteur de contrôle du marché.

On constate que les points qui, dans le futur, permettront de contrôler le marché (développement de la technologie) ne correspondent pas aux points forts actuels (prix-valeur des dirigeants), mais ce décalage n'est pas perçu comme un enjeu fondamental.

Il n'est jamais clairement formulé, sa perception n'est pas assez forte pour permettre des décisions et des stratégies visant à faire acquérir, sans attendre les nouveaux points forts. Il est à craindre que l'évolution technologique bien que reconnue comme fondamentale ne sera pas anticipée mais subie.

B. Connaissance que la PME a de ses besoins en matière d'emploi

En matière de gestion prévisionnelle :

| | | | |
|--------|-----------------|-----------------------|---------|
| - 35 % | des entreprises | font des prévisions à | < 1 an |
| - 52 % | " | " | 1 an |
| - 10 % | " | " | 3 ans |
| - 3 % | " | " | > 3 ans |

Il n'y a pas de relation significative entre la taille de l'entreprise et l'étendue de la prévision. Par contre, la branche d'activité semble déterminante. Les 35 % des entreprises qui font des prévisions (1 an) appartiennent pratiquement toutes au secteur des biens d'équipements industriels et collectifs. Certaines d'entre elles déclarent en être revenu à des prévisions (1 an) après avoir pratiqué des prévisions ou supérieures à 1 an.

Par ailleurs, l'existence sur le marché de l'emploi d'une main-d'oeuvre abondante ne constitue pas une incitation pour les entreprises à se dispenser de prévisions. Les entreprises qui, traditionnellement, sont connues comme jouant sur l'existence d'une forte demande d'emploi pour pratiquer des bas salaires, avoir des conditions de travail difficiles et, être sujettes à un turn over important (textile, distribution) font des prévisions à au moins un an.

Dans les entreprises faisant des prévisions à un an, cette prévision découle des éléments du budget annuel.

L'utilité de la gestion prévisionnelle est reconnue par la majorité des entreprises y compris celles qui prévoient une activité au mieux stagnante pour les prochaines années. Seules les entreprises qui connaissent actuellement des difficultés économiques en nient l'intérêt.

L'importance des investissements financiers et le type d'investissement auquel doit procéder la société constitue un facteur primordial d'incitation à la prévision.

Dans les entreprises à équipements lourds dont le potentiel industriel est composé de quelques machines importantes (exemple : imprimeries, aciéries) chaque changement de machine correspond à une nouvelle génération technique qui est introduite subitement dans l'entreprise lors de la mise en route de la machine. Il est alors nécessaire de prévoir les adaptations qualitatives et quantitatives du personnel dès la décision d'investissement pour préparer l'ensemble du personnel à ce changement.

Par contre dans les industries dont la capacité industrielle est constituée de nombreuses petites machines indépendantes les unes des autres et de moindre coût, le renouvellement du matériel se fait périodiquement. Les nouveautés technologiques sont introduites plus progressivement et concernent des groupes de personnes moins importantes - quelques personnes par atelier -. Il en résulte une moins grande obligation de la prévision, la souplesse d'adaptation restant possible du fait du faible nombre de personnes concernées chaque fois, et de la moindre importance du changement.

De manière implicite ou explicite, les entreprises consultées considèrent que la gestion prévisionnelle de l'emploi peut leur amener une meilleure rentabilité globale du fait qu'elle permet (raisons avancées par ordre décroissant de fréquence):

- le respect des budgets, le suivi et l'ajustement des coûts la maîtrise de la masse salariale,
- la prévision des qualifications nécessaires, la prévision des actions de relèvement des qualifications, la classification des systèmes de qualifications et de carrière,
- le respect des développements prévus, une meilleure sélection et une amélioration de la formation,
- une plus grande stabilité des effectifs, une réduction du turn over,
- un meilleur climat social, une facilitation des rapports avec les partenaires sociaux,
- une maîtrise de la qualité des produits, une amélioration de l'image de marque auprès des clients par la preuve de la rigueur de la gestion.

Mais très peu d'entreprises perçoivent la gestion prévisionnelle de l'emploi comme s'intégrant dans un système de management (le niveau de qualification et le niveau culturel de la direction semblent être déterminants). On ne perçoit la plupart du temps les avantages de la gestion prévisionnelle de l'emploi qu'à travers des faits concrets et chiffrables : maîtrise de la masse salariale, facilitation pour remplir les objectifs (éviter les retards). Cela peut expliquer que la gestion prévisionnelle de l'emploi ne fasse pas l'objet de plan à long terme et qu'au niveau de l'action elle ne donne pas lieu plus souvent à l'élaboration d'une stratégie globale définissant des tactiques cohérentes et complémentaires en matière de recrutement, formation, promotion interne, avec intégration des paramètres tels que pyramide des âges, turn-over, simulation de la masse salariale.

Pour l'établissement de la prévision du plan de l'emploi, les principales difficultés touchent au domaine de la prévision économique. Aucun autre facteur, par exemple humain, n'est mentionné comme réduisant la capacité d'entreprise à élaborer une prévision d'emploi.

Les prévisions d'effectifs se font sous la responsabilité de la direction générale même s'il existe un service du personnel.

Cette prévision est élaborée au départ systématiquement service par service : en premier lieu à partir des évolutions économiques fournies par le commercial et, en second lieu, à partir des évolutions technologiques. La production semble participer étroitement à cette prévision d'emploi.

Les prévisions d'effectifs se font sous la responsabilité de la direction générale même s'il existe un service du personnel.

Cette prévision est élaborée au départ systématiquement service par service : en premier lieu à partir des évolutions économiques fournies par le commercial et, en second lieu, à partir des évolutions technologiques. La production semble participer étroitement à cette prévision.

Ce n'est qu'après cette approche par service que cette prévision fait l'objet d'une consolidation au niveau de l'entreprise. Le suivi et la réalisation du plan sont confiés au service du personnel.

La prévision d'effectifs tient compte systématiquement des besoins de remplacement du fait des départs en retraite. Les remplacements dus aux hypothèses de promotions internes ne sont pris en compte que dans 60 % des entreprises consultées.

Dans les entreprises employant une main-d'oeuvre peu qualifiée occupée à des travaux difficiles, les démissions et le turn-over sont intégrés dans la prévision. De même dans les entreprises à forte technologie dont le personnel est attentif au marché de l'emploi (attirance par la rémunération), on décèle une tendance à tenir compte des démissions.

Les autres entreprises signalent comme non nécessaire la prise en compte des démissions et du turn-over.

C. Degré de connaissance du potentiel humain de la société

Du fait de la faible taille des entreprises, le besoin de procéder à une appréciation systématique et formalisée du potentiel humain est peu ressenti.

Les tentatives de mise en place se soldent souvent par des échecs, ou des refus dus à des maladresses de présentation de l'utilité ou à la non exploitation ultérieure qui met en évidence l'inutilité. Le plus souvent des barrages venant de l'encadrement ancien sont signalés. La mise en place d'un système formalisé est perçue comme la création d'une barrière dans la communication directe avec la direction.

La connaissance directe de ce potentiel par la direction reste le seul moyen dans 40 % des entreprises.

La mise en place de moyens formels n'est pas liée à la taille de l'entreprise.

Parmi les 60 % des entreprises ayant un système d'évaluation du potentiel :

- chez 40 % d'entre elles, coexistent un système d'évaluation des performances (basé sur objectif ou définition de fonction) et un système d'appréciation direct de la hiérarchie (chaque système est appliqué en fonction du niveau hiérarchique).
- chez 60 % d'entre elles, seul un système d'appréciation direct par la hiérarchie existe.

Toutefois, cette appréciation ne donne lieu à un entretien avec l'intéressé que dans 50 % des entreprises ayant un système.

Quelles que soient les modalités du système d'appréciation, les résultats servent en premier lieu : aux promotions et aux formations.

Puis, en second lieu, aux révisions de salaire et aux mutations reconversions.

L'appréciation des performances et du potentiel est peu répandue.

D. La GPE est-elle un outil de gestion pour l'entreprise ?

a) le recrutement

Par rapport au total des postes à pourvoir, le recrutement externe vient en premier pour au moins 50 %, la promotion interne pour 40 % et les mutations sans promotion pour 10 %.

En 1981, on peut noter une augmentation de 10 % des recrutements extérieurs par rapport à 1980.

Les entreprises recrutent à une très forte majorité directement leurs cadres et leurs techniciens supérieurs sur le marché de l'emploi, pour acquérir la technicité dont elles ont besoin. C'est une tendance très nette. Il est à noter que dans ce cas les entreprises recrutent plus par rapport à une fonction que par rapport à un poste défini. Elles cherchent par là à s'approprier les services d'un spécialiste dans un domaine défini. Ce spécialiste pourra envisager les évolutions de la fonction et sera apte à y répondre le moment venu. Par exemple : recrutement dans une société de 3 à 400 personnes d'un Directeur du Personnel qui a une expérience très variée de la fonction, dont le niveau de rémunération est parfois élevé et qui, dans un premier temps, sera surqualifié pour le poste.

En revanche, les entreprises préfèrent faire acquérir, par la formation professionnelle, de nouvelles compétences aux ouvriers et employés et recrutent du personnel peu qualifié.

En cas de vacance de poste, priorité est donnée au personnel de l'entreprise en ce qui concerne les employés, ce qui n'est pas le cas pour les cadres.

C'est la direction et le service du personnel qui décident du mode de recrutement du personnel dans les entreprises consultées. Les 2/3 des recrutements extérieurs sont établis en fonction des besoins à moins d'un an. Et dans 60 % des cas les besoins de recrutements sont définis au moyen d'une étude de poste.

Les deux sources de recrutement les plus fréquemment utilisées sont : d'une part, l'ANPE et l'APEC d'abord par commodité et pour l'éventail important des candidatures qu'elles proposent, pour le moindre coût que cela engage et par souci d'être en bon terme avec l'administration. En second lieu et souvent simultanément, les entreprises font appel aux services des annonces dont les qualités reconnues comme essentielles sont la rapidité, la précision de la cible et une plus grande efficacité de rendement que l'ANPE ou l'APEC.

L'utilisation des candidatures spontanées et des relations du personnel dépend du type d'activité (surtout employées pour le personnel peu qualifié).

b) les intérimaires

Depuis 1979, baisse très significative du nombre du recours des intérimaires. Dès 1980 baisse de 60 % du nombre des intérimaires par rapport à 1979, et baisse de 5 % supplémentaire en 1981.

La durée moyenne des missions est extrêmement variable suivant les entreprises et même dans une entreprise d'une année sur l'autre. La moyenne des missions a été pour 1981 de 1 mois 1/2.

c) contrats à durée déterminée (CDD)

- . Les motifs traditionnels de recours aux CDD se retrouvent dans toutes les sociétés (surcroît occasionnel de production, remplacement),
- . Certaines entreprises recourent aux CDD pour obtenir du personnel de qualification spécifique dont elles n'ont pas une nécessité permanente.

On note deux extrêmes nettement marqués : ou très peu de CDD pour des motifs traditionnels ou beaucoup de CDD toujours pour des motifs traditionnels, mais dans le cadre d'une politique délibérée de la direction pour éviter des licenciements et surtout utiliser la période de CDD comme pré-embauche.

d) la formation

C'est le supérieur hiérarchique, et dans une certaine mesure le service du personnel, qui décide de la formation-promotion. Même si les suggestions et l'adhésion des salariés sont recherchées, il est manifeste qu'ils en gardent l'initiative.

Les demandes spontanées de formation venant des salariés et directement intégrées dans le plan de formation sont, en général, peu nombreuses. Il y a un contrôle de l'opportunité de la formation de la part de la hiérarchie et du service du personnel et décision concertée entre eux.

Les rares cas où l'initiative de la demande de formation revient entièrement au salarié, se rencontrent quand il existe un système de formation interne et collectif défini par catégories professionnelles (employés, maîtrise etc.)

Les formations liées à la reconversion sont, par contre, dans la quasi-totalité des cas, réalisées à l'initiative des salariés (même si elles sont intégrées au plan de formation).

Dans la majorité des entreprises, la formation-promotion, n'est en aucun cas ressentie comme une contrainte et il est très rare qu'on y souscrive uniquement par désir de paix sociale ; la formation-promotion est prise en considération comme une aide manifeste, étudiée selon les besoins du service, selon les besoins spécifiques de la société même si ce n'est qu'à court terme (1 an).

objectifs de la formation

Les formations individuelles sont décidées en priorité en fonction des besoins du service à un an.

Elles font rarement l'objet d'une planification sur plusieurs années (sauf plans d'investissements lourds - type entreprise d'imprimerie ou plans de reconversion - banques).

Même dans le cas où il existe un système d'appréciation qui pourrait permettre l'élaboration de plans de développement individuels, la priorité des besoins du service est manifeste. Les plans individuels de formation sont dans ce cas avant tout liés aux besoins du service et en second lieu aux besoins de l'ensemble de la société.

Ce n'est que dans les entreprises d'un effectif supérieur à 500 personnes que des orientations générales sont systématiquement énoncées au préalable à l'élaboration du plan. Ces orientations sont définies par la direction générale, bien que le rôle du service du personnel soit prépondérant (plus que dans la décision de recrutement).

L'idée qu'il vaut mieux dépenser le 1,1 % légal plutôt que de le verser au Trésor ne constitue plus une incitation majeure.

Le pourcentage de la masse consacrée au budget-formation

La majorité des entreprises s'en tient au minimum légal ou légèrement plus. 1/5^{ème} des entreprises dépasse fortement le budget (aucune raison valable liée à la taille de l'entreprise ou à sa branche d'activité ne peut être trouvée).

Les titres des stages organisés sont connus dans la quasi-totalité des cas avant le 31 décembre, mais subissent des changements ultérieurs dans le cas de découverte d'autres priorités ou d'indisponibilité de l'intéressé pour le stage.

e) les départs

Licenciements collectifs : le nombre de licenciements collectifs dans les entreprises correspond approximativement au nombre de licenciements prévus par le plan social remis au C.E. La faible différence n'est due qu'à une pression des représentants du personnel ou à des considérations humanitaires.

Les mesures prises sur le plan social pour limiter les licenciements collectifs sont : la pré-retraite avec financement de l'entreprise, où incitation au départ par des primes ou des tentatives de reclassement dans d'autres entreprises (la plupart du temps, on peut le noter, sans succès).

Les aides du FNE ou d'organismes régionaux publics ou professionnels ne sont mentionnées que dans une très faible proportion et semblent très méconnues.

Au cours des deux prochaines années, 1/6ème des entreprises envisagent une diminution des effectifs. Pour les autres, c'est plutôt la stabilité.

Départs en pré-retraite : ils s'effectuent le plus souvent à la demande de l'entreprise et ne posent pas de problèmes car les personnes sont volontaires. Dans certains cas, la mesure est décidée par l'entreprise à la suite d'une demande préalable des intéressés.

f) La concertation avec les représentants du personnel

Toutes les entreprises consultées possèdent un comité d'entreprise. Dans le cas où une commission emploi-formation existe au sein du comité d'entreprise, son rôle semble tout à fait inexistant dans le domaine de la GPE.

La question la plus posée par les représentants du personnel porte sur la prévision de l'embauche de jeunes et la garantie de l'emploi.

Le registre des entrées et sorties est pratiquement jamais consulté par les représentants du personnel.

Quant le bilan social est obligatoire, il est communiqué uniquement aux destinataires prévus par la loi. Il est exceptionnel qu'il soit communiqué à tout le personnel, mais est à sa disposition.

CHAPITRE 3 : LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE L'EMPLOI
ET SES EFFETS

3.1 EFFETS SELON LE TYPE DE G.P.E.

L'analyse des résultats de l'enquête permet de classer les entreprises en deux catégories :

311. CELLES QUI PRATIQUENT UNE GESTION PREVISIONNELLE DE L'EMPLOI GLOBALE COMPRENANT :

- . une évaluation précise (à au moins 1 an) des besoins quantitatifs et qualitatifs des besoins en personnel,
- . une politique de recrutement élaborée en vue de réaliser les adaptations qualitatives nécessaires,
- . une politique de formation destinée à procéder aux ajustements de qualification nécessaires.

Ces entreprises correspondent aux exemples n°1 et 2 donnés en annexe.

Les avantages retirés d'une telle gestion prévisionnelle s'apprécient :

- en termes économiques

- . par le respect des budgets et la maîtrise des coûts de personnel,
- . par le respect des objectifs industriels. Il faut noter, en effet, qu'une telle gestion prévisionnelle de l'emploi est définie et mise en oeuvre pour accompagner et faciliter la réalisation d'objectifs industriels prioritaires pour le redressement de l'entreprise et (ou) son développement (voir exemple 1 et 2). La gestion prévisionnelle de l'emploi est alors un moyen de s'assurer régulièrement que les transformations nécessaires au niveau quantitatif et qualitatif progressent et contribuent effectivement aux changements escomptés,
- . par une meilleure connaissance et utilisation du potentiel;
- . par une meilleure rentabilité des recrutements. L'opportunité des recrutements faisant l'objet d'une étude approfondie, amène plus de précision dans la définition des profils des candidats et une sélection plus sévère.
- . par une meilleure utilisation du budget formation : le contrôle de l'efficacité du plan de formation étant possible par suite d'une définition plus précise des besoins et des résultats escomptés.

- en termes psychosociologiques

- . par une plus grande participation de l'encadrement à la gestion de personnel,
- . par une plus grande concertation avec le personnel lui-même,
- . par une plus grande mobilité du personnel et une restriction de sa résistance au changement,
- . par une plus grande capacité d'adaptation et de réaction de l'ensemble de la société face à d'éventuels nouveaux problèmes.
- . par une information plus complète des représentants du personnel, tant sur l'activité économique de l'entreprise que sur la gestion des emplois.

312. CELLES QUI PRATIQUENT UNE GESTION PREVISIONNELLE DE L'EMPLOI CATEGORIELLE

Il y a un choix délibéré de l'entreprise pour limiter la GPE à une catégorie professionnelle ou à une fonction.

La société centre ses efforts de prévision de l'emploi et de gestion de personnel sur la catégorie qu'elle considère comme indispensable à son fonctionnement et à sa réussite. Elle part du principe que le "savoir-faire" la société est détenu par quelques individus seulement dont il faut s'approprier ou développer les compétences.

Cette gestion se solde par la prévision de besoins précis tant quantitatifs que qualitatifs. Elle conduit à opérer des recrutements prévisionnels, même avant que le besoin se réalise, la société acceptant alors de supporter le coût d'improductivité ou de productivité partielle. La formation est conçue comme une stimulation intellectuelle et psychologique.

Les catégories et fonctions éliminées sont considérées comme non essentielles. Leur excès ou leur pénurie tant quantitative que qualitative sont appréciés comme non dangereux, et réglés au coup par coup en recourant en cas d'excès au licenciement, en cas de pénurie au contrat à durée déterminée, la sous-traitance, l'intérim. Les rémunérations de ces catégories sont très basses par rapport à la moyenne, le turn over très élevé. (voir bâtiment, produits de luxe - exemple n°3 et n°4).

313. CELLES QUI PRATIQUENT UNE GESTION PREVISIONNELLE DE L'EMPLOI PARTIELLE

Elle est caractérisée par l'absence d'une prévision préalable précise des besoins quantitatifs et qualitatifs, mais basée sur une approche (par service ou catégorie professionnelle) intuitive et approximative des évolutions quantitatives ou qualitatives.

C'est donc à partir d'orientations générales non quantifiées que des politiques particulières de recrutement et/ou de formation sont menées.

Cette limitation de la gestion prévisionnelle à un seul de ses aspects conduit, par exemple, à recourir, pendant une certaine période, au recrutement externe exclusivement, en vue d'acquérir des compétences nouvelles. L'éventualité de faire acquérir ces compétences, par formation au personnel en place est alors exclue.

Dans le domaine de la formation, elle peut résider dans la recherche d'une polyvalence de l'ensemble d'une catégorie, ou dans d'autres cas, dans l'attribution de la plus grande partie du budget formation au développement personnel des compétences de quelques individus considérés comme devant devenir les hommes-clés du futur.

Ce mode de gestion prévisionnelle se rapproche du "coup par coup".

Les avantages retirés à long terme de ces pratiques sont plus difficilement appréciables que dans le cas de la gestion prévisionnelle de l'emploi globale.

En général, elles permettent surtout d'éviter que les problèmes de non-adaptation qualitative et quantitative des effectifs se posent en terme plus dramatiques, mais elle ne les évite pas et ne fait que retarder leur émergence. (exemple n°5).

3.2 EXEMPLES DE GESTION PRÉVISIONNELLE APPLIQUÉE

CAS N°1 - GESTION GLOBALE

L'ENTREPRISE

Secteur d'activité : imprimerie à grand tirage (catalogues - périodiques)

Origine : elle a appartenu à un groupe d'imprimerie aujourd'hui démantelé suite à des difficultés financières. La cessation d'activité du groupe s'était accompagnée en 1975/1977 d'importants et spectaculaires mouvements sociaux. Une partie seulement de l'ancienne société a été reprise par le groupe actuellement propriétaire.

Effectif de la nouvelle société : au départ, environ 800 personnes - à ce jour 637 personnes.

LE PROBLEME POSE A LA NOUVELLE SOCIETE

- Retrouver une productivité acceptable et la confiance des clients.
- Faire face à des changements technologiques radicaux, nécessitant des investissements importants (85 millions de francs)

Le premier problème a été traité par une restructuration des activités, impliquant un regroupement d'établissements décentralisés.

Le second problème a nécessité la définition d'une gestion prévisionnelle de l'emploi à trois ans et la mise en place de moyens (procédures et hommes) nécessaires à sa réalisation.

La société s'est dotée d'un service du personnel comportant, outre un directeur du personnel compétent (études supérieures + expérience dans la fonction personnel), un responsable de la gestion de la formation.

Le suivi et l'animation de la GPE ont été confiés au service du personnel qui, par ailleurs, est en charge de la gestion administrative et des relations avec les partenaires sociaux.

CARACTERISTIQUES DES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES

Ils résident :

- . dans le changement de procédé de fabrication induisant, en particulier, un bouleversement radical des méthodes de préparation (photo composition) et la disparition de certains services en amont de la production.
- . dans l'automatisation poussée des différents processus (préparation - production - expédition).

Ils ont pour conséquence :

- . le renouvellement total du parc machine et la diminution du nombre de machines,

- . la réduction du nombre de poste total,
- . la disparition de certains postes et fonctions et l'apparition de nouveaux postes et fonctions, de qualification, totalement différents.

Exemple : augmentation de l'importance des tâches de maintenance spécialisée (électronique) qui ne peuvent plus être confiées à du personnel non qualifié ou au personnel d'exécution lui-même. Augmentation des postes de surveillance et de contrôle.

- . la modification des structures de la société - disparition totale de certains services.

PARTICULARITE

S'agissant d'investissements lourds, il n'était pas possible d'envisager de procéder à des adaptations successives du personnel au fur et à mesure que les machines se renouvelleraient, car ce renouvellement se ferait en bloc et c'est du jour au lendemain qu'il faudrait adopter le nouveau matériel et le nouveau processus de fabrication.

Le problème était alors de préparer l'ensemble du personnel à pouvoir prendre, le moment venu, ses nouvelles fonctions, et d'ici là à continuer d'assurer la production avec le matériel traditionnel qui exigeait des besoins en personnel différents.

LA DEMARCHE

A partir des données chiffrables déduites d'une connaissance approfondie des conditions de fonctionnement du nouveau procédé de fabrication et des nouvelles structures à mettre en place, l'entreprise s'est attachée :

- . à dresser un inventaire des postes nécessaires (en nombre et en qualification) et définir les exigences requises par chacun des types de postes répertoriés.
- . à procéder à une évaluation systématique du potentiel de personnel avec la participation de l'encadrement auquel était posée la question : que peut faire la personne en dehors de ce qu'elle fait habituellement ? Cette évaluation était complétée par la mise en place d'un système d'appréciation, comportant un entretien avec les intéressés.
- . à procéder pour chaque poste à un rapprochement avec les candidats internes possibles et déterminer les formations complémentaires nécessaires.
- . à définir une politique de recrutement axée sur l'embauche pour les postes qu'il n'était pas possible de pourvoir de manière interne.
- . à définir une politique de formation comportant plusieurs actions collectives. La nature et l'objectif de ces formations diffusés à l'ensemble du personnel permettraient de recueillir éventuellement des candidatures volontaires.

LES RESULTATS

Dès le départ, les représentants du personnel ont été informés de l'ensemble du plan, de ses différentes phases et des moyens envisagés pour les réaliser.

Pour faire face au sur-effectif initial dû aux fermetures d'établissements décentralisés et à la recherche d'une productivité acceptable, l'entreprise pouvait compter sur l'existence d'un fort pourcentage de personnes âgées de plus de 56 ans.

La mise en cessation d'activité anticipée de près de 60 personnes a été possible dès la première année de mise en oeuvre du plan, dans le cadre d'une convention avec le fond national de l'emploi. Cette convention prévoyait aussi des aides pour la formation du personnel à recycler.

Depuis 2 ans, la politique d'évaluation des potentiels et de formation s'est soldée par l'accentuation d'une mobilité interne caractérisée chaque année : 20 promotions, 15 mutations internes sans promotion.

Elle a permis de préciser au fur et à mesure les pénuries de personnel risquant de survenir dans certaines spécialités et d'ajuster des plans de recrutements annuels - 3 personnes ont été recrutés en 1980 - 9 en 1981.

Depuis 1980, le pourcentage de la masse salariale consacré à la formation s'élève à 1,6 %. En 1983, lors de l'aboutissement du plan de modernisation et arrivée du nouveau matériel, il apparaîtra un sur-effectif d'une centaine de personnes. Il sera résorbé en presque totalité par des mises en cessation d'activité de personnes âgées de plus de 56 ans.

(Il n'y a pas eu de mise en cessation d'activité anticipée depuis 3 ans).

La non-compensation des départs naturels (20 par an en moyenne) - (démissions, invalidité - licenciement pour motif personnel) par recours à l'intérim jusqu'à échéance, permettra de résoudre le restant du sur-effectif.

CAS N°2 - GESTION GLOBALE

LA SOCIETE

Un établissement financier à vocation départementale, collectant à l'origine essentiellement l'épargne des particuliers par le biais d'une trentaine d'agences.

Il est situé dans une ville périphérique de la grande banlieue parisienne (40 km de Paris). En 1980, il emploie 186 personnes, avec une moyenne de trois personnes par agence.

LE PROBLÈME POSE A LA SOCIETE

- une étude de marché met en évidence que le taux de pénétration de l'établissement est peu important alors qu'il se situe dans une catégorie de services en forte expansion.
- un plan de développement est établi en 1980. Il comporte :
 - . la création de nouveaux services à la clientèle (billetterie et comptes-chèques),
 - . l'ouverture de 20 nouveaux bureaux sur trois ans,
 - . l'accroissement des moyens informatiques.

LES CARACTERISTIQUES DU CHANGEMENT

Dans cette branche d'activité, la gestion du personnel est très réglementée. (existence de conventions collectives très détaillées et avantageuses).

Il existe des écoles de formation professionnelle (traditionnellement la compétence est acquise par passage dans ces écoles. L'inscription aux diplômes de la profession est volontaire et à l'initiative du personnel). En conséquence, les recrutements externes ne concernent que les personnes non qualifiées à qui on fera acquérir les compétences. Il y a peu de mobilité inter-société.

L'âge moyen de l'effectif se situe à 29 ans. Faible mobilité de la population.

La création de nouveaux bureaux suppose une augmentation de l'effectif, notamment au niveau maîtrise et cadres pour diriger ces bureaux.

Pour réaliser avec succès le plan de développement prévu, la société a donc à résoudre un problème à la fois quantitatif et qualitatif.

LA DEMARCHE

- développer la polyvalence du personnel. Utiliser les excédents de personnel administratif en incitant le personnel à passer de la filière comptable à la filière commerciale,
- développer une politique de promotion interne facilitant ce passage.
- à partir d'une connaissance précise des besoins quantitatifs et des profils correspondants pour chaque agence, détecter les personnes pouvant tenir, après formation, les postes créés.
- déduire les recrutements externes à réaliser au fur et à mesure de l'ouverture des bureaux et, compte tenu des formations, à assurer en préalable à la prise de fonction dans l'agence, fixer les dates limites d'embauche.

LES RESULTATS

Au cours des deux dernières années, 16 % du personnel chaque année participe à une formation.

Tous les postes créés en 1980 et 1981 ont été pourvus par promotion interne. Les recrutements externes se sont élevés à 18 personnes en 1980 et 25 en 1981.

Non recours à l'intérim mais création d'une équipe de personnel volant, polyvalent.

CAS N°3 - G.P.E. CATÉGORIELLE

Entreprise de travaux publics régionale spécialisée dans les travaux routiers et le génie civil. Effectifs permanent au 31 décembre 1981 : 657 personnes dont 120 cadres et agents de maîtrise.

PROBLEME DE L'ENTREPRISE

Dans la majorité des cas, les contrats sont obtenus par le biais des du système des offres publiques (soumissions de prix).

Par ailleurs, l'activité est très sensible aux fluctuations économiques et à la politique d'investissement des collectivités locales et des grands investisseurs (état, EDF).

SA POLITIQUE DU PERSONNEL ET SA G.P.E.

Les 120 cadres et agents de maîtrise qui constituent sa structure permanente, représentent son véritable savoir-faire (technique + direction de chantier).

En conséquence, elle développe pour cette catégorie une gestion prévisionnelle préventive axée sur le maintien du potentiel de sa structure. Pour cela, il existe une évaluation du potentiel (basée sur des objectifs) et des plans de développement individuels ou collectifs (actions communes de formation du type : conduite de chantiers, comptabilité, connaissance des nouvelles techniques de construction etc.). En 1981, malgré une conjoncture très défavorable, la société a réalisé une embauche cadre.

Par ailleurs, le créneau de l'installation téléphonique s'avérant sûr, elle s'est engagée dans la création et le développement d'une équipe d'ouvriers spécialisés dans la téléphonie (40 personnes).

Budget formation : 1,1 % , mais utilise au maximum les actions de formation gratuites propres par les organismes de formation dépendant de la fédération du bâtiment.

Suite à l'arrêt de la construction d'une centrale nucléaire dans la région en Août 1981. Elle a dû procéder à la mise en cessation d'activité anticipée de 35 ouvriers au dernier trimestre 81 et à la mise en chômage technique partiel ou total de 50 autres ouvriers.

CAS N°4 - G.P.E. CATÉGORIELLE

Cette entreprise produit des articles de joaillerie - orfèvrerie et maroquinerie de luxe haut de gamme.

Elle conçoit, elle-même, les articles et les fabrique à l'étranger ou les sous-traite. Elle les diffuse par des boutiques en propre ou par des concessionnaires. L'exportation représente 70 % de son chiffre d'affaires. Son effectif : 390 personnes réparties entre plusieurs établissements.

SON PROBLEME

Il est dans l'innovation permanente et la création d'articles de très grande qualité, conformes à son image de marque. Elle doit s'entourer de compétences techniques très diversifiées.

Il est dans la création et l'entretien d'un réseau de distribution adapté au type de produits.

Pour le personnel d'exécution (administratifs, vendeuses, manutentionnaires, après-vente), il y a très peu de possibilités de promotion. La créativité, les connaissances techniques qui constituent le "savoir-faire" de la société ne peuvent pas être acquises par l'expérience sur le tas ou la formation.

SA POLITIQUE DU PERSONNEL ET SA GPE

La gestion de ce personnel est très décentralisée. Les responsables des centres de profit assurent, eux-mêmes, la gestion de l'emploi dans le cadre des conditions fixées par les budgets de fonctionnement (c'est-à-dire : conditions de coût et de nombre de personnes). Ils recrutent eux-mêmes directement et la formation est faite à l'initiative du personnel. Ils pratiquent une politique de bas salaire.

Pour les cadres, par contre, la gestion est centralisée et fait l'objet d'une politique définie :

- recrutements prévisionnels pour acquérir les compétences nécessaires à l'innovation dans des techniques évaluées (micro-électroniques, etc.). Pratique de hauts salaires.
- développement de la formation tous azimuts pour développer le potentiel et motiver ces cadres.

RESULTATS

Au niveau employés, en 1980 :

- 6 postes pourvus par promotion interne
- 4 postes pourvus par mutation sans promotion
- 60 recrutements (turn over 23 %)

Au niveau cadres :

- 10 recrutements
- 5 licenciements pour motif économique (suppression de poste)

Tendance :

La difficulté des marchés, la réduction des marges amènent à rechercher les moyens de réduire les coûts du turn over et mettre en place une gestion prévisionnelle de l'emploi pour fidéliser le personnel. Pour cela, embauche d'un directeur du personnel ayant pour objectif la mise en place d'une gestion centrale du personnel, la réalisation des recrutements et l'élaboration de plans de formation.

CAS N°5 : G.P.E. PARTIELLE

L'entreprise est spécialisée dans les transports routiers comprenant trois types d'activité : messagerie, affrètements, déménagements.

Elle comporte plusieurs agences régionales et envisage l'ouverture de deux nouvelles agences. L'effectif total au 31 décembre 1981 est de 308 personnes dont 13 cadres et 41 agents de maîtrise. Il y a peu de catégories professionnelles différentes (essentiellement chauffeurs, mécaniciens, manutentionnaires).

LE PROBLEME DE L'ENTREPRISE

Il ne lui est pas possible de faire à l'avance des plans de charge précis. Seule l'activité "messagerie", qui effectue des tournées de ramassage régulières permet de connaître les effectifs nécessaires. Par contre, l'activité "affrètement" nécessite une affectation quasi-quotidienne. Le camion part quand il atteint un seuil suffisant de remplissage et que son retour chargé est assuré. L'activité "déménagement" est très fluctuante et saisonnière.

L'entreprise doit donc faire face à des variations subites et importantes des besoins en effectif dans un ou dans toutes les activités.

Son souhait d'ouvrir de nouvelles agences, dont les effectifs sont prévus en quantité et qualité, la met dans l'obligation de prévoir des transferts mais la mobilité du personnel est très faible.

SA POLITIQUE DU PERSONNEL ET SA G.P.E.

- . Réduire au maximum l'effectif des activités aux plans de charges fluctuants ou saisonniers et recourir en cas d'augmentation de la charge, soit aux effectifs excédents des autres activités, soit à des contrats à durée déterminée.
- . Pour faciliter la mobilité inter-activité, développer la polyvalence du personnel par affectations successives à différents postes et par des formations professionnelles (chauffeurs, mécaniciens).
- . Favoriser le développement de certaines personnes qui, suite à formation, bénéficieront d'une promotion et accepteront leur transfert dans les agences en cours de création.
- . C'est le responsable de la gestion administrative du personnel qui coordonne les affectations. Il sollicite la hiérarchie pour qu'elle donne son appréciation sur le potentiel des individus, son avis sur les affectations possibles et les formations nécessaires.

RESULTATS

En 1981 :

- 5 promotions
- 12 mutations définitives sans promotion
- 188 mouvements de personnel dont 25 départs de contrat à durée indéterminée.

Plan de formation : 2,2 % de la masse salariale.

CHAPITRE 4 - CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS

4.1 - CAUSES DE NON DÉVELOPPEMENT DE LA G.P.E. DANS LES P.M.E.

L'étude des pratiques des petites et moyennes entreprises en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi, met en évidence que cette gestion, telle qu'elle a été définie dans le préambule de notre étude est peu développée dans ces sociétés.

Parmi les raisons de ce non-développement, on peut retenir :

1. la difficulté pour les petites et moyennes entreprises de parvenir à une prévision économique suffisamment précise et fiable,
2. la croyance fortement ancrée chez les dirigeants et l'encadrement de ces entreprises, que seule une prévision économique sûre peut permettre de s'engager dans la voie d'une gestion prévisionnelle de l'emploi efficace. Pourtant, l'enquête a permis de constater que chez les petites et moyennes entreprises qui ont mis en place une gestion prévisionnelle de l'emploi globale, la prévision économique n'a pas été la seule condition d'existence et de développement de cette gestion. Dans ces entreprises, c'est la volonté et la capacité à procéder à un diagnostic de l'entreprise en terme de force ou de faiblesse par rapport à la profession, la concurrence et surtout l'évolution technologique qui a été déterminante. La G.P.E. suppose l'existence d'une stratégie d'entreprise bien définie. Cette condition n'est pas remplie dans beaucoup d'entreprises consultées.
3. L'empirisme des méthodes de direction et d'organisation rencontré au niveau des petites et moyennes entreprises explique, en grande partie, l'absence de développement de la gestion prévisionnelle de l'emploi.

Les responsables de ces entreprises sont centrés sur la production, la commercialisation et le financier, mais ils sont très peu centrés sur l'analyse du fonctionnement et des évolutions possibles. Même si ces dirigeants expliquent que les évolutions technologiques seront capitales pour le maintien et le développement de leur société, ils restent démunis quant à l'anticipation des changements concrets que ces évolutions induiront dans leur entreprise. En matière de méthodes de direction, l'arsenal conceptuel et méthodologique dont disposent les dirigeants est très pauvre. (voir l'origine familiale de certaines sociétés, ou l'origine universitaire ou grandes écoles qui développe peu la connaissance et l'apprentissage de ces méthodes).

4. La conception de la gestion du personnel reste archaïque et fortement influencée par les valeurs traditionnelles opposant homme/travail, salarié/employeur. Rares sont les entreprises parvenant à intégrer effectivement et de manière harmonieuse leur politique de gestion du Personnel et leur politique générale. L'interdépendance de l'économique et du social n'est pas reconnu, le social reste pour beaucoup une conséquence de l'économique, alors qu'il semble indispensable pour s'engager dans la gestion prévisionnelle de concevoir que le social est à la fois cause et effet de l'économique. Il faut souligner que les évolutions actuelles de la législation en France, tendent à renforcer ce clivage et conforter ces entreprises dans leurs préjugés.

5. L'inexistence d'une fonction personnel bien différenciée dans l'organigramme et animée par un spécialiste compétent contribue à laisser les petites et moyennes entreprises dans leur pragmatisme et les faire demeurer dans la gestion du "quotidien". En dessous de 500 personnes, la fonction personnel est diffuse et tenue (pour l'essentiel elle se résume alors aux aspects administratifs et légaux) par d'autres fonctions (financière surtout) qui s'en occupent à titre accessoire et dans un but de contrôle des coûts uniquement. Dans les entreprises pratiquant une gestion prévisionnelle avancée, nous avons au contraire rencontré toujours des hommes de personnel, spécialistes de la fonction, d'un niveau d'éducation supérieur, aux qualités relationnelles et aux capacités d'abstraction développées. Ces hommes sont au fait des techniques de gestion de l'emploi, mais ont aussi une capacité de conseil et de prévision entretenue par leur connaissance de base et leur souci de suivre les évolutions en matière de méthodes de gestion des emplois (appartenance à des associations, recyclage etc.)
6. Les mentalités des dirigeants et cadres des petites et moyennes entreprises en regard de la nécessaire quantification des aspects humains de l'entreprise, contribuent aussi à retarder l'émergence d'une gestion prévisionnelle globale dans ces sociétés. Dans ces entreprises, l'évaluation du potentiel des ressources humaines existantes rencontre des obstacles psychologiques. La mise en place de moyens formels (définition de fonction, analyse systématique des performances) est perçue comme un obstacle aux communications directes qui existent naturellement du fait de la taille des entreprises. Le recours à des tels outils est rejeté par crainte de créer une barrière entre les individus. De même, en matière de formation, l'analyse des besoins n'est pas imaginée (pour les mêmes raisons psychologiques) comme pouvant faire l'objet d'une démarche rationnelle, globale et réalisée à l'aide de supports et en fonction des besoins de l'entreprise.
7. Les représentants du personnel ne participent pas de manière active à la gestion des emplois, qui reste l'affaire de la direction. Ils sont informés de ses conséquences, mais non mis à contribution pour la détermination de ses modalités. Cette attitude est compréhensible, d'une part du fait de la prédominance chez les syndicats d'une position revendicative et non participative^s à la gestion, d'autre part, du fait du chômage, qui les amène à se focaliser sur les questions de garantie de l'emploi. la

4.2 - PROPOSITIONS POUR LA PROMOTION DE LA G.P.E. DANS LES P.M.E.

A partir des conclusions de l'enquête auprès des petites et moyennes entreprises, nous pouvons formuler les recommandations suivantes :

Toute action visant à promouvoir la gestion prévisionnelle de l'emploi par les petites et moyennes entreprises, doit tenir compte du faible degré de développement des méthodes de direction dans ces sociétés et viser à relever le niveau des dirigeants d'entreprises. Il n'apparaît pas possible de parler de gestion prévisionnelle de l'emploi si les dirigeants concernés ne sont pas en mesure d'intégrer la gestion du personnel dans la politique d'entreprise et de saisir les relations de cause à effet qui existent entre GPE et planification de l'activité.

Dans un second temps, il est nécessaire de fournir aux dirigeants et cadres de ces entreprises, les moyens d'analyse, puis d'action, leur permettant de définir et mettre en place une gestion prévisionnelle compatible avec la situation et les objectifs de leur société.

421. ACTIONS SUR LES MENTALITES ET LES CAPACITES

Augmentation du potentiel de management des responsables des petites et moyennes entreprises

Par le biais de l'information et de la formation divulguées par les organismes étatiques, privés ou professionnels, développer la compétence des chefs d'entreprise et des cadres dirigeants en matière de méthode d'analyse de la situation de leur entreprise. Pour cela leur donner les connaissances techniques et développer leur capacité à conceptualiser, décider et élaborer des plans de développement ou de redressement sans attendre une dégradation prononcée de la situation.

Augmentations du potentiel des échelons intermédiaires

Offrir à l'encadrement des petites et moyennes entreprises le moyen d'accéder à une connaissance des méthodes modernes de gestion d'entreprise. Trop pris par le quotidien et la "survie" de leur entreprise, ces cadres délaissent ce type de perfectionnement parce que ne leur semblant pas utile immédiatement et non demandé par leur dirigeant.

Diffusion par les organismes concernés d'une conception de la gestion prévisionnelle de l'emploi intelligible par les intéressés et levant les obstacles rencontrés (crovance à la seule prévision économique permettant de définir, mettre en place et suivre une GPE, résistance psychologique à la quantification de l'humain).

Développement de l'attitude prévisionnelle chez les dirigeants et chez l'encadrement, notamment en matière d'évolution technologique. Sur ce point, les organismes patronaux ou syndicats professionnels doivent jouer un rôle de précurseur. Il leur appartient de développer la curiosité et l'imagination de leurs adhérents vis-à-vis des évolutions technologiques dans la profession et leur répercussion sur l'emploi en terme de qualification, formation, rémunération, structure et organisation de l'entreprise et non seulement en termes de chiffres d'affaires et de produits.

Inciter les petites et moyennes entreprises à se doter d'une fonction personnel structurée, confiée à des spécialistes capables de gérer les ressources humaines et ne se cantonnant pas dans la seule administration de la paye.

Pour faire face à la question des coûts supplémentaires à supporter par la création d'une telle fonction, il est peut-être utile de favoriser la création de services de gestion de ressources humaines inter-entreprises, soit au sein d'activités professionnelles identiques, soit au niveau de bassins d'emploi.

422. ACTIONS SUR LES MOYENS DE GESTION

La sensibilisation des petites et moyennes entreprises à la gestion prévisionnelle et les actions de perfectionnement seront complétées par la mise à disposition d'outils permettant de définir et mettre en place la gestion prévisionnelle de l'emploi. Ces outils visent à permettre aux PME d'utiliser, sans recourir à des spécialistes dont elle ne pourrait supporter la charge, des techniques indispensables à la gestion du personnel et la GPE.

Parmi ces outils :

Des méthodes de diagnostic global de l'entreprise permettant de passer en revue les atouts et les faiblesses des divers aspects de sa gestion et de ses politiques, de localiser où se trouve son "déficit" et imaginer les tactiques pour le relever.

Le tableau de bord de la fonction personnel

L'usage du tableau de bord de la fonction personnel est peu développé dans les PME (voir les difficultés à obtenir les chiffres demandés). S'il existe, il est incomplet ou composé de ratios et indicateurs hétérogènes. L'obligation de bilan social n'a pas pour autant imposé l'idée d'un suivi systématique des données relatives au personnel.

Ce tableau de bord composé d'indicateurs et de ratios significatifs pour ces entreprises pourrait aider les chefs des PME à prendre l'habitude de s'intéresser aux données relatives au personnel. Il développerait leur capacité à associer la gestion du personnel à la gestion économique et technique de l'entreprise.

Cette diffusion devrait s'accompagner d'une définition stricte des éléments entrant dans l'élaboration de ces ratios et indicateurs ainsi que d'une explication sur leur valeur prédictive et d'une formation au type d'analyse qu'ils permettraient.

La mise au point d'une méthode de diagnostic en matière de qualification et de rémunération et rémunération et d'effectif en regard des évolutions prévisibles.

Ici, le rôle des syndicats professionnels est prépondérant. En complément aux aides qu'ils peuvent amener en matière de connaissance des évolutions technologiques dans leur branche d'activité (voir en 4.2 - 1.4), il leur appartiendrait de procéder à l'élaboration de modèles prévisionnels de qualification qui pourraient servir de référence à la GPE. Ils fourniraient des points de repères sur lesquels pourraient se baser les entreprises pour déclencher cette GPE, lui donneraient des objectifs à atteindre à court, moyen et long terme.

Ces modèles permettraient de définir pour une activité ou une ligne de produit (pour différentes fourchettes de chiffre d'affaires) les méthodes, techniques et machines qu'il sera nécessaire de mettre en oeuvre. En découleraient une évaluation des types et nombres d'emplois nécessaires, de leur qualification et de leur rémunération ainsi qu'une évaluation des emplois devant disparaître.

Des techniques d'étude de poste et de définition de fonction simplifiées. Les études de poste et définition de fonction sont actuellement peu répandues. Elles fourniraient la base indispensable à une évaluation objective des performances et du potentiel du personnel. Par ailleurs, elles seraient un atout pour la réalisation du diagnostic de l'entreprise.

Des méthodes souples d'évaluation régulière (tous les 2 ans) des ressources humaines utilisables facilement par la hiérarchie et acceptables par le personnel. Elles pourraient consister par exemple à utiliser des grilles pour chaque niveau et type de poste d'une profession. Remplies conjointement par la hiérarchie et l'intéressé, elles permettraient de recueillir ce que la personne sait faire dans son métier, les compétences qu'elle n'utilise pas, ce qu'elle pourrait faire, ce qu'elle souhaiterait faire.

Des plans de formation pré-établis permettant de faciliter progressivement les évolutions de qualification nécessaires et de préparer les reconversions indispensables des différentes catégories professionnelles caractéristiques de la profession. A partir de leur connaissance des évolutions techniques et structurelles, les organismes et syndicats professionnels pourraient développer de tels programmes. Ils suppléeraient au manque de capacité prévisionnelle des entreprises en matière d'évolution de l'emploi et faciliterait l'analyse de leurs véritables besoins de formation. Ces programmes de formation seraient des guides d'évolution des qualifications pour chaque niveau et type de poste ou fonction. Ils éviteraient les formations dispersées inutiles ou pas assez complètes pour être efficaces. Ils proposeraient des étapes logiques vers une nouvelle qualification donnée et assureraient une progression régulière des recyclages, reconversions, perfectionnements. Chaque étape correspondrait à une acquisition de connaissance et à un degré de qualification professionnelle à partir desquels il serait possible d'orienter les intéressés en fonction de leur potentiel et des besoins de la société.

CÉGOS

Secteur "Gestion de Personnel"

QUELQUES REMARQUES GÉNÉRALES

LES PERSONNES RENCONTREES

- Majorité de Chefs de Personnel, Directeurs du Personnel ou des Affaires Sociales.
- Directeurs Administratifs et Financiers qui assurent, entre autres fonctions la fonction sociale.

Nb. Dans leur ensemble, les personnes contactées ont fait preuve d'une certaine réticence pour communiquer les renseignements demandés.

En effet, nous avons souvent rencontré :

- une première réaction de l'entreprise à la demande de participation à l'étude consistant à nier qu'elle fasse de la gestion prévisionnelle de l'emploi et qu'elle puisse servir d'exemple pour l'étude.
- puis la manifestation d'une plus ou moins grande méfiance vis-à-vis du terme de gestion prévisionnelle de l'emploi.
 - . soit par crainte de laisser découvrir les points faibles de la gestion,
 - . soit par difficulté à relier les outils : recrutement, formation, appréciation comme faisant partie des moyens de la gestion prévisionnelle.

ANALYSE DES RÉPONSES OBTENUES

I - ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

ACTIVITÉ 70 III

Il apparait qu'au cours des trois dernières années, l'activité des entreprises industrielles a été nettement en baisse alors que dans les secteurs de services (transports, nettoyages, etc.) et de la santé (produits pharmaceutiques) ainsi que dans le secteur des produits de luxe ou des produits de deuxième nécessité on note une activité en expansion ou stable.

Activité future

Ces tendances se confirment pour les trois prochaines années : les sociétés industrielles ne prévoient pas d'expansion, au mieux elles s'attendent à une certaine stabilité de leur activité. Les entreprises de services prévoient au pire une stabilité de leur activité mais avec de fortes chances d'expansion.

Nature du marché

La majorité des entreprises rencontrées produisent ou commercialisent un produit et ses dérivés. Elles ont de nombreux clients qui sont surtout des entreprises privées ou publiques. Leur marché est surtout national. Cependant en ce qui concerne la distribution de luxe, de santé (pharmacie) et de deuxième nécessité (vêtements, objets de luxe, alcools) le marché est mondial.

Principales évolutions

Pour les trois prochaines années 70 % des entreprises prévoient des évolutions technologiques importantes qui engendreront de nouvelles techniques de fabrication et une diversification des produits.

Dans 50 % des cas il s'en suivra la nécessité pour le personnel soit d'acquérir les nouvelles techniques soit de savoir utiliser les outils modernes de gestion (Ex. informatique).

La nécessité d'une formation axée sur les besoins à venir de l'entreprise est fortement perçue. (voir décalage entre cette perception, et la manière dont la formation est organisée).

ENQUETE CEE

ENTREPRISES CONSULTEES

| <u>Entreprises</u> | <u>Effectifs</u> | <u>Branche d'activité</u> |
|----------------------------------|------------------|-----------------------------|
| Paris-Région Parisienne : | | |
| RABONI | 55 | Matériel de construction |
| METROBUS | 118 | Publicité |
| GAMLEN EUROPE | 137 | Chimie |
| CABLERIE DE COSNES | 143 | Matériel électrique |
| CAISSE EPARGNE CORBEIL | 183 | Et. Financier |
| CHANTOVENT | 201 | Vins en Gros |
| SATAM | 390 | Mécanique |
| CARTIER | 390 | Distribution |
| GLAXO | 400 | Pharmacie |
| HELIO CORBEIL | 637 | Imprimerie |
| GESER | 711 | Entreprise Nettoyage |
| INSTITUT PASTEUR PRODUCTION | 808 | Pharmacie |
| CREDIT COOPERATIF | 825 | Et. Financier |
| COMP. PARIS de CHAUFF. URBAIN | 410 | Chauffage |
| Bretagne-Normandie | | |
| BEGAVEL | 159 | Salaisons |
| TABUR | 200 | Manufacture Caoutchouc |
| LE CALVEZ | 308 | Transports |
| FRANPAC | 357 | Emballage métallique |
| MARC S.A. | 657 | T.P. |
| Sud-Ouest | | |
| HENESSY | 669 | Eaux de vie |
| COLLINS | 167 | Electronique |
| VERRERIE DU LANGUEDOC | 721 | Verre creux |
| Est | | |
| HOLIDAY INN | 81 | Hôtellerie |
| FORGES DE STRASBOURG | 686 | Métallurgie |
| Nord | | |
| CARON | 918 | B.T.P. |
| Rhône-Alpes | | |
| LA DAUPHINOISE | 180 | Manufacture article métalli |
| ACIERS D'ALLEVARD | 648 | Sidérurgie |
| RASSUREL | 763 | Textile |
| GROFILEX | 854 | Plastiques |
| MAISON CHARLES JUVENELS | 135 | Habillement |

REPARTITION PAR EFFECTIF

| | |
|-------------|----|
| > 500 | 12 |
| > 200 < 500 | 10 |
| > 50 < 200 | 8 |

Le contrôle du marché

Dans 50 % des cas la compétitivité des prix assure le contrôle du marché de l'entreprise.

40 % des entreprises insistent sur la valeur de leurs dirigeants et de leurs techniciens estimant qu'ils sont un des facteurs essentiels de la place que l'entreprise a acquise sur le marché.

35 % citent la maîtrise d'une technologie avancée comme un facteur de contrôle du marché.

On constate que les points qui dans le futur permettront de contrôler le marché (développement de la technologie) ne correspondent pas aux points forts actuels (prix-valeur des dirigeants), mais ce décalage n'est pas perçu comme un enjeu fondamental.

Il n'est jamais clairement formulé, sa perception n'est pas assez forte pour permettre des décisions et des stratégies visant à faire acquérir, sans attendre les nouveaux points forts. Il est à craindre que l'évolution technologique bien que reconnue comme fondamentale ne sera pas anticipée mais subie.

II - CONNAISSANCE QUE L'ENTREPRISE A DE SES BESOINS EN MATIERE D'EMPLOI

En matière de gestion prévisionnelle :

| | | | |
|------|---|---------------------------------------|---------|
| 35 % | | des entreprises font des prévisions à | < 1 an |
| 52 % | " | " | 1 an |
| 10 % | " | " | 3 ans |
| 3 % | " | " | > 3 ans |

Pas de relation directe significative entre la taille de l'entreprise et l'étendue de la prévision.

Par contre la branche d'activité semble déterminante. Les 35 % des entreprises qui font des prévisions (< 1 an) appartiennent pratiquement toutes au secteur des biens d'équipements industriels et collectifs. Certaines d'entre elles déclarent en être revenu à des prévisions (< 1 an) après avoir pratiqué des prévisions égales ou supérieures à 1 an.

Par ailleurs l'existence sur le marché de l'emploi d'une main-d'oeuvre abondante ne constitue pas une incitation pour les entreprises à se dispenser de prévisions ; les entreprises qui traditionnellement sont connues comme jouant sur l'existence d'une forte demande d'emploi pour pratiquer des bas salaires, avoir des conditions de travail difficiles, et être sujettes à un turn-over important (textile, distribution) font des prévisions à au moins un an.

L'utilité de la gestion prévisionnelle est reconnue par la majorité des entreprises, exception faite, toutefois, des entreprises qui connaissent actuellement des difficultés d'emploi, y compris celles qui prévoient une activité au mieux stagnante pour les prochaines années. Seules les entreprises qui connaissent actuellement des difficultés économiques en nient l'intérêt.

Il est à noter que les entreprises qui font des prévisions à un an n'ont pas toutes le sentiment de faire de la gestion prévisionnelle.

L'importance des investissements financiers et le type d'investissement auquel doit procéder la société constitue un facteur primordial d'incitation à la prévision.

Dans les entreprises à équipements lourds dont le potentiel industriel est composé de quelques machines importantes (exemple : imprimeries, aciéries) chaque changement de machine correspond à une nouvelle génération technique qui est introduite subitement dans l'entreprise lors de la mise en route de la machine. Il est alors nécessaire de prévoir les adaptations qualitatives et quantitatives du personnel dès la décision d'investissement pour préparer l'ensemble du personnel à ce changement.

Par contre dans les industries dont la capacité industrielle est constituée de nombreuses petites machines indépendantes les unes des autres et de moindre coût, le renouvellement du matériel se fait périodiquement. Les nouveautés technologiques sont introduites plus progressivement et concernent des groupes de personnes moins importantes - quelques personnes par atelier -. Il en résulte une moins grande obligation de la prévision, la souplesse d'adaptation restant possible du fait du faible nombre de personnes concernées chaque fois, et de la moindre importance du changement.

De manière implicite ou explicite les entreprises consultées considèrent que la gestion prévisionnelle de l'emploi peut leur amener une meilleure rentabilité globale du fait qu'elle permet : (raisons avancées par ordre décroissant de fréquence)

- le respect des budgets, le suivi et l'ajustement des coûts, la maîtrise de la masse salariale,
- la prévision des qualifications nécessaires, la prévision des actions de relèvement des qualifications, la classification des systèmes de qualifications et de carrière,
- le respect des développements prévus, une meilleure sélection et une amélioration de la formation,

- une plus grande stabilité des effectifs, une réduction du turn-over,
- un meilleur climat social, une facilitation des rapports avec les partenaires sociaux,
- une maîtrise de la qualité des produits, une amélioration de l'image de marque auprès des clients par la preuve de la rigueur de la gestion,

mais très peu d'entreprises perçoivent la gestion prévisionnelle de l'emploi comme s'intégrant dans un système de management. Le niveau de qualification et le niveau culturel de l'interlocuteur semblent être déterminants. On ne perçoit la plupart du temps les avantages de la gestion prévisionnelle de l'emploi qu'à travers des faits concrets et chiffrables : maîtrise de la masse salariale, facilitation pour remplir les objectifs (éviter les retards) Cela peut expliquer que la gestion prévisionnelle de l'emploi ne fasse pas l'objet de plan à long terme et qu'au niveau de l'action elle ne donne pas lieu à élaboration d'une stratégie globale définissant des tactiques cohérentes et complémentaires en matière de recrutement, formation, promotion interne, avec intégration des paramètres tels que pyramide des âges, turn-over, simulation de la masse salariale.

Pour l'établissement de la prévision du plan de l'emploi, les principales difficultés touchent au domaine de la prévision économique. Aucun autre facteur, par exemple humain, n'est mentionné comme réduisant la capacité d'entreprise à élaborer une prévision d'emploi.

Les prévisions d'effectifs se font sous la responsabilité de la direction générale même s'il existe un service du personnel.

Cette prévision est élaborée au départ systématiquement service par service : en premier lieu à partir des évolutions économiques fournies par le commercial et en second lieu à partir des évolutions technologiques. La production semble participer étroitement à cette prévision.

Ce n'est qu'après cette approche par service que cette prévision fait l'objet d'une consolidation au niveau de l'entreprise. Le suivi et la réalisation du plan sont confiés au service du personnel.

La prévision d'effectifs tient compte systématiquement des besoins de remplacement du fait des départs en retraite. Les remplacements dûs aux hypothèses de promotions internes ne sont pris en compte que dans 60 % des cas des entreprises consultées.

Dans les entreprises employant une main-d'oeuvre peu qualifiée occupée à des travaux difficiles, les démissions et le turn-over sont intégrés dans la prévision. De même dans les entreprises à forte technologie dont le personnel est attentif au marché de l'emploi (attirance par la rémunération) on décèle une tendance à tenir compte des démissions. Les autres entreprises signalent comme non nécessaire la prise en compte des démissions et du turn-over.

III - DEGRE DE CONNAISSANCE DU POTENTIEL HUMAIN DE LA SOCIETE

Du fait de la faible taille des entreprises, le besoin de procéder à une appréciation systématique et formalisée est peu ressenti.

Les tentatives de mise en place se soldent souvent par des échecs, ou des refus dus à des maladresses de présentation de l'utilité ou à la non exploitation ultérieure qui met en évidence l'inutilité. Le plus souvent des barrages venant de l'encadrement ancien sont signalés. La mise en place d'un système formalisé est perçu comme la création d'une barrière dans la communication directe avec la direction.

La connaissance directe par la direction reste privilégiée dans 40 % des entreprises.

La mise en place d'un système n'est pas liée à la taille de l'entreprise.

Parmi les 60 % des entreprises ayant un système d'évaluation du potentiel :

Chez 40 % d'entre elles, coexistent un système d'évaluation des performances (basé sur objectif ou définition de fonction) et un système d'appréciation direct de la hiérarchie (chaque système est appliqué en fonction du niveau hiérarchique).

Chez 60 % d'entre elles, seul un système d'appréciation direct par la hiérarchie existe.

Toutefois, cette appréciation ne donne lieu à un entretien avec l'intéressé que dans 50 % des entreprises ayant un système.

Quelles que soient les modalités du système d'appréciation, les résultats servent en premier lieu : aux promotions et aux formations.

Puis en second lieu aux révisions de salaire et aux mutations-reconversions.

IV - LA GPE EST-ELLE UN OUTIL DE GESTION POUR L'ENTREPRISE ?

a) - Le recrutement

Par rapport au total des postes à pourvoir le recrutement externe vient en premier pour au moins 50 %, la promotion interne pour 40 et les mutations sans promotion pour 10 %.

En 1981, on peut noter une augmentation de 10 % des recrutements extérieurs par rapport à 1980.

Les entreprises recrutent à une très forte majorité directement leurs cadres et leurs techniciens supérieurs sur le marché de l'emploi, pour acquérir la technicité dont elles ont besoin. C'est une tendance très nette.

Il est à noter que dans ce cas les entreprises recrutent plus par rapport à des fonctions que par rapport à un poste défini. Elles cherchent par là à s'approprier les services d'un spécialiste dans un domaine défini. Ce spécialiste pourra envisager les évolutions de la fonction et sera apte à y répondre le moment venu. Par exemple recrutement dans une société de 3 à 400 personnes d'un Directeur du Personnel qui a une expérience très variée de la fonction, dont le niveau de rémunération est parfois élevé et qui dans un premier temps sera surqualifié pour le poste.

En revanche les entreprises préfèrent faire acquérir, par la formation professionnelle, de nouvelles compétences aux ouvriers et employés lorsqu'il s'agit d'adaptation à de nouveaux emplois.

En cas de vacance de poste priorité est donnée au personnel de l'entreprise en ce qui concerne les employés, ce qui n'est pas le cas pour les cadres.

C'est la direction et le service du personnel qui décident du mode de recrutement du personnel dans les entreprises consultées. Les 2/3 des recrutements extérieurs sont établis en fonction des besoins à moins d'un an. Et dans 60 % des cas les besoins de recrutements sont définis au moyen d'une étude de poste.

e) - La formation

Qui décide ?

C'est le supérieur hiérarchique (et dans une certaine mesure le service du personnel) qui décident de la formation promotion. Même si les suggestions et l'adhésion des salariés sont recherchées, il est manifeste qu'ils en gardent l'initiative.

Les demandes spontanées de formation venant des salariés et directement intégrées dans le plan de formation sont en général peu nombreuses. Il y a un contrôle de l'opportunité de la formation de la part de la hiérarchie et du service du personnel.

Les rares cas où l'initiative revient entièrement au salarié se rencontrent quand il existe un système de formation interne et collectif défini par catégories professionnelles (employé, maîtrise, etc.).

La formation fait alors l'objet d'une information précise diffusée (catalogues : cf banques, caisses de crédit).

Les formations liées à la reconversion sont par contre plus fréquemment réalisées à l'initiative des salariés. (même si elles sont intégrées au plan de formation).

Les deux sources de recrutement les plus fréquemment utilisées sont d'une part l'ANPE et l'APEC d'abord par commodité et pour l'éventail important des candidatures qu'elles proposent, aussi pour le moindre coût que cela engage et par souci d'être en bon terme avec l'administration.

En second lieu et souvent simultanément les entreprises font appel aux services des annonces dont les qualités reconnues comme essentielles sont la rapidité, la précision de la cible et la recherche de la plus grande efficacité.

L'utilisation des candidatures spontanées et des relations du personnel dépend du type d'activité (surtout employées pour le personnel peu qualifié).

b) - Les intérimaires

Depuis 1979 baisse très significative du nombre du recours des intérimaires. Dès 1980 baisse de 60 % du nombre des intérimaires par rapport à 1979, et baisse de 5 % en 1981.

La durée moyenne des missions est extrêmement variable suivant les entreprises et même dans une entreprise d'une année sur l'autre. La moyenne des missions a été pour 1981 de 1 mois-½.

c) - Contrats à durée déterminée (CDD)

- . Les motifs traditionnels de recours aux CDD se retrouvent dans toutes les sociétés (surcroît occasionnel de production, remplacement).
- . Certaines entreprises recourent aux CDD pour obtenir du personnel de qualification spécifique dont elles n'ont pas une nécessité permanente.

On note deux extrêmes nettement marqués : ou très peu de CDD pour des motifs traditionnels ou beaucoup de CDD toujours pour des motifs traditionnels mais dans le cadre d'une politique délibérée de la direction pour éviter des licenciements et surtout utiliser la période de CDD comme pré-embauche.

Dans la grande majorité des entreprises cette formation-promotion n'est en aucun cas ressentie comme une contrainte et il est très rare qu'on y souscrive uniquement par désir de paix sociale ; la formation-promotion est prise en considération comme une aide manifeste, étudiée selon les besoins du service, selon les besoins spécifiques de la société même si ce n'est qu'à court terme (1 an).

Objectifs de la formation

Les formations individuelles sont décidées en priorité en fonction des besoins du service à un an.

font rarement l'objet d'une planification sur plusieurs années. (sauf cas d'investissements lourds - type entreprise d'imprimerie ou banques).

Même dans le cas où il existe un système d'appréciation qui pourrait permettre l'élaboration de plans de développement individuels, la priorité des besoins du service est manifeste. Les plans individuels de formation sont dans ce cas avant tout liés au service et en second lieu au besoin de l'ensemble de la société (prévision supérieure à 1 an).

Ce n'est que dans les entreprises d'un effectif supérieur à 500 personnes des orientations générales sont énoncées en préalable à l'élaboration du plan. Ces orientations sont définies par la direction générale, bien que le rôle du service du personnel soit prépondérant (plus que dans la décision de recrutement).

L'idée qu'il vaut mieux dépenser le 1,1 % légal plutôt que de le verser au Trésor ne constitue plus une incitation majeure.

Le % de la masse consacrée au budget - formation :

La majorité des entreprises s'en tient au minimum légal ou légèrement plus.

1/5ème des entreprises dépasse fortement le budget (aucune raison valable liée à la taille de l'entreprise ou à sa tranche d'activité ne peut être trouvée).

Les titres des stages organisés sont connus dans la quasi-totalité des cas avant le 31 décembre.

V - LES DEPARTS

Licenciement collectif : le nombre de licenciements collectifs dans les entreprises correspond approximativement au nombre de licenciements prévus. La faible différence n'est due qu'à une pression des représentants du personnel ou à des considérations humanitaires.

Les mesures prises sur le plan social pour limiter les licenciements collectifs sont : la pré-retraite avec financement de l'entreprise, où incitation au départ par des primes ou des tentatives de reclassement dans d'autres entreprises (la plupart du temps, on peut le noter, sans succès).

Les aides du FNE ou de subventions régionales en ce domaine, ne sont mentionnées que dans une très faible proportion et semblent très méconnues.

Au cours des deux prochaines années seules 1/6 des entreprises envisagent une diminution des effectifs. Pour les autres, c'est plutôt la stabilité.

Départs en pré-retraite : ils s'effectuent le plus souvent à la demande de l'entreprise et ne posent pas de problèmes car les personnes sont volontaires. Dans certains cas la demande de l'entreprise fait suite à une demande préalable de l'intéressé.

VI - LE COMITE D'ENTREPRISE

Il existe dans toutes les entreprises consultées. Dans le cas où une commission emploi-formation existe au sein du comité d'entreprise son rôle semble tout à fait inexistant.

La question la plus posée par les représentants du personnel porte sur la prévision de l'embauche de jeunes.

Le registre des entrées et sorties n'est jamais consulté par les représentants du personnel.

Quand le bilan social est obligatoire il est communiqué uniquement aux destinataires prévus par la loi. Il est exceptionnel qu'il soit communiqué à tout le personnel.

ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES

I - ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

| | STABLE | TENDANCE BAISSE | FORTE DIMINUTION | TENDANCE HAUSSE | FORTE EXPANSION | TOTAL |
|---------------------|--------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|-------|
| 3 dernières années | 11 | 6 | 2 | 8 | 3 | 30 |
| 3 prochaines années | 10 | 6 | 0 | 12 | 2 | 30 |

I - MARCHÉ

a) LES PRODUITS

| | |
|---------------------------|-----------|
| un seul produit | 9 |
| un produit et ses dérivés | 7 |
| plusieurs produits | 14 |
| TOTAL | 30 |

b) LOCALISATION DU MARCHÉ

| | |
|--------------|-----------|
| local | 3 |
| régional | 6 |
| national | 6 |
| européen | 1 |
| mondial | 14 |
| TOTAL | 30 |

c) LES CLIENTS

| Types de clients | * |
|--|-----------|
| état + entreprises publiques + entreprises privées | 10 |
| état + entreprises publiques | 1 |
| état + entreprises privées | 1 |
| entreprises publiques + privées | 5 |
| entreprises privées | 11 |
| particuliers | 2 |
| TOTAL | 30 |

* Nombre d'entreprise

| Nombre de clients | * |
|---------------------|-----------|
| un seul client | 2 |
| un client principal | 1 |
| de nombreux clients | 27 |
| TOTAL | 30 |

* Nombre d'entreprises

III - ÉVOLUTIONS PRÉVUES POUR LES TROIS PROCHAINES ANNÉES

| Type d'évolution | * |
|---|----|
| technologie | 18 |
| structure de l'entreprise | 8 |
| organisation de la production | 15 |
| canaux commercialisation | 7 |
| nouveaux produits | 14 |
| qualification à acquérir par le personnel | 15 |

* Nombre de citations

IV - POINTS FORTS POUR CONTRÔLE ACTUEL DU MARCHÉ

| Types de points forts | * |
|-----------------------|----|
| situation de monopole | 3 |
| technique avancée | 7 |
| clientèle captive | 5 |
| prix compétitifs | 15 |
| valeur des dirigeants | 11 |

* Nombre de citations

DEGRÉ DE CONNAISSANCE DES BESOINS EN MATIÈRE D'EMPLOI

I - PRÉVISION DE L'EMPLOI

| Etendue prévision | TOTAL |
|-------------------|-------|
| < 1 an | 11 |
| 1 an | 13 |
| 2 ans | 5 |
| > 3 ans | 1 |

30

II - DEPUIS QUAND ?

| | * |
|--------|---|
| 2 ans | 5 |
| 3 ans | 3 |
| 10 ans | 1 |
| 14 ans | 1 |

* Entreprises dont la gestion prévisionnelle fait l'objet d'une stratégie

III - RESPECT DU PLAN DE GESTION PRÉVISIONNELLE DE L'EMPLOI

| | |
|-------|---|
| 100 % | 2 |
| 70 % | 8 |

EAU DE LA PRÉVISION

| | | (1) | (2) | (3) | (4) |
|-----------------------------------|----|-----|-----|-----|-----|
| Globalement pour l'entreprise (1) | 7 | | 2 | | 2 |
| par service (2) | 20 | 2 | | 4 | 3 |
| par catégorie de personnel (3) | 7 | | 4 | | |
| par ligne de produit (4) | | 2 | 3 | | |

TYPE DE PRÉVISION

a) BESOINS DE REMPLACEMENTS

PRISE EN COMPTE DES ELEMENTS SUIVANTS :

| | |
|--------------------------------|--------------|
| départs à la retraite | 56 % des cas |
| démissions | 36 % des cas |
| hypothèses promotions internes | 50 % des cas |
| turn over | 40 % des cas |

b) EVOLUTION DU MARCHÉ

| Types de données | Nbre de citations |
|----------------------------|-------------------|
| données économiques (1) | 7 |
| données politiques (2) | 1 |
| données technologiques (3) | 2 |
| (1) + (2) | 4 |
| (1) + (3) | 4 |
| (1) + (2) + (3) | 2 |

CRÉ DE CONNAISSANCE DU POTENTIEL

a) EVALUATION DE LA PERFORMANCE FORMALISEE ET REGULIERE

| | |
|-----|-------|
| OUI | 14/30 |
| NON | 16/30 |

b) MODE D'APPRECIATION (formalisée ou non) 17 ont une appréciation, formalisée ou non régulière ou non

| | |
|---------------------------------------|------|
| définition de fonction | 7 |
| objectifs préalables | 13* |
| appréciation responsable hiérarchique | 15** |
| appréciation responsable du personnel | 6 |
| appréciation du P.D.F. | 3 |

* dont 7 avec définition de fonction

** dont 11 avec objectifs préalables

c) EXISTENCE D'UN ENTRETIEN HIERARCHIE-SALARIE

| | |
|-----|-------|
| OUI | 13/17 |
|-----|-------|

d) CONSEQUENCES APPRECIATION

| | |
|---------------------------|--------|
| révision de salaires | 15 /17 |
| action de formation | 17 /17 |
| mutations - reconversions | 13 /17 |
| promotions | 16 /17 |

LA G.P.E. OUTIL DE GESTION

POSTES POURVUS EN 1980

| | |
|-----------------------------|------|
| par promotion interne | 40 % |
| par mutation sans promotion | 10 % |
| par recrutement externe | 50 % |

POLITIQUE D'EMPLOI

| | ingénieurs techniciens | employés ouvriers |
|---------------------------------------|---------------------------|----------------------|
| acheter les compétences sur le marché | 70 % | 18 % |
| faire acquérir les compétences | 14 % | 66 % |
| pas de politique | 16 % | |

VACANCES D'EMPLOIS

priorité au personnel : 70 % des cas

DÉCISION DE RECRUTEMENT

sur 30 entreprises

| | |
|-----------------------------------|----|
| direction seule | 12 |
| service du personnel seul | 7 |
| hiérarchie seule | 1 |
| direction + service du personnel | 3 |
| service du personnel + hiérarchie | 4 |
| les trois ensemble | 3 |

PLANS DE RECRUTEMENTS EXTERNES

| en fonction des besoins | sur 30 entreprises |
|-------------------------|--------------------|
| \leq 1 an | 21 |
| $>$ 1 ans $<$ 3 ans | 7 |
| \geq 3 ans | 2 |

ETUDE DE POSTE

| | |
|-------------------|-------------------------|
| formalisée ou non | 60 % des entreprises |
|-------------------|-------------------------|

RECRUTEMENTS EFFECTUÉS

| année | nombre |
|-------|--------|
| 1979 | 700 |
| 1980 | 937 |
| 1981 | 818 |

INTÉRIMAIRES

en mois/homme

| année | moyenne |
|-------|---------|
| 1979 | 63 |
| 1980 | 24 |
| 1981 | 19 |

durée moyenne des missions 1 mois 1/2

CONTRATS À DURÉE DÉTERMINÉE

Nbre de citations

| | |
|---------------------------|----|
| politique volontariste | 5 |
| éviter des licenciements | 4 |
| remplacement longue durée | 17 |
| surcroit saisonnier | 11 |
| surcroit conjoncturel | 11 |

FORMATION

DÉCISION

| | |
|---|----|
| décision unilatérale de la hiérarchie* | 13 |
| " - " du salarié | 2 |
| " " service du personnel* ou formation | 12 |
| " " direction générale | 3 |

* mais recueil de l'adhésion du salarié

CRITÈRES DE DÉCISION

| | |
|--|----|
| obligation légale | 10 |
| en fonction des besoins du service | |
| à \leq 2 ans | 15 |
| à 3 ans | 5 |
| à 5 ans | 0 |
| en fonction des besoins de la société* | |
| à \leq 2 ans | 13 |
| à 3 ans | 4 |
| à 5 ans | 0 |
| désir de formation ou reconversion même extérieure du salarié | 11 |
| moins gêne pour le service | 5 |

* dont 12 en fonction des besoins du service

BUDGET FORMATION

(en pourcentage de la masse salariale) mini légal 1,1 %

| | |
|-----------------|----|
| $> 2 \%$ | 3 |
| $1,1 \% < 2 \%$ | 10 |
| $= 1,1 \%$ | 14 |
| $< 1,1 \%$ | 3 |

ANNEXE I

C E G O S

6 juillet 1981

LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE L'EMPLOI DANS LES P M E

PRÉAMBULE

La gestion prévisionnelle de l'emploi permet, à l'entreprise qui peut évaluer ses besoins d'emplois quantitatifs et qualitatifs à terme, de prendre toutes les mesures qui lui éviteront de se trouver devant une situation de caractère dramatique : excès de main d'oeuvre qui peut provoquer des licenciements, ou défaut de moyens humains qui deviennent un goulot d'étranglement au développement de l'entreprise.

Le développement des réglementations protégeant l'emploi, qui ont en particulier un effet dissuasif ou retardateur sur les licenciements, mais aussi l'importance du redéploiement des entreprises qui ont à développer de nouvelles activités sur de nouveaux marchés ont rendu la gestion prévisionnelle de l'emploi plus nécessaire.

C'est pourquoi beaucoup de grandes entreprises intègrent dans leur système de planification la prévision de l'emploi à 3 ou 5 ans. Cette pratique leur permet de prendre des décisions concernant leurs politiques de sous-traitance, d'occupation d'intérimaires, de contractuels à durée déterminée, mais aussi de recrutements "fermes" à durée indéterminée et de formations nécessaires aux promotions et aux reconversions.

On ne peut certes prétendre à l'infailibilité des prévisions faites dans les grandes entreprises. Mais - l'un dans l'autre - celles-ci s'accordent sur l'utilité d'une approche prévisionnelle de l'emploi.

Ce qui fonctionne pour les grandes entreprises fonctionne-t-il également pour les entreprises moyennes et petites (de 100 à 1.000 salariés) ? Cette question mérite un examen approfondi, car l'entreprise moyenne ou petite n'est pas réputée pour chercher à anticiper ses besoins en personnel et à prendre en conséquence les mesures nécessaires pour réguler l'emploi dans le sens de l'équilibre économique et social de l'entreprise :
- pas de licenciements - pas de goulots d'étranglements.

L'objet de cette étude est donc d'analyser la pratique réelle des Petites et Moyennes Entreprises dans ce domaine, et d'avancer quelles causes provoquent significativement leur comportement.

S'il apparaissait que certaines P.M.E. n'adoptent pas une attitude prévisionnelle en matière d'emploi, on peut rechercher comme cause de ce comportement :

- le manque de maîtrise de leurs technologies et de leurs marchés, qui les empêcherait de prévoir la nature et le volume de leurs activités,
- l'inutilité de cette prévision, parce que les ressources en main-d'oeuvre nécessaire sont abondantes et trouvables instantanément sur le marché,
- la méfiance globale devant une approche technocratique qui ne tiendrait pas compte des difficultés liées à la petite taille de l'entreprise, qui fait obstacle à une gestion "statistique" du personnel, et au caractère aléatoire et irrégulier de son activité,
- la méconnaissance de certains leviers d'action type A.N.P.E., Chambres de Commerce, organisations locales, qui permettent à l'entreprise moyenne de moduler sa politique d'emploi et d'atténuer, sinon de supprimer, le sentiment d'impuissance devant l'inadéquation de ses besoins en personnel et les ressources dont elle dispose,
- le manque de pratique du dialogue avec les représentants du personnel, qui sont par nature partie prenante dans la gestion de l'emploi.

CONDUITE DE L'ÉTUDE

Destinée à identifier le comportement d'entreprises petites et moyennes en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi, et à dégager quelques hypothèses explicatives de leur comportement, l'étude sera conduite selon le schéma ci-après :

1ère PHASE

Caractérisation de ce qui distingue une entreprise pratiquant la gestion prévisionnelle de ses emplois et une entreprise qui ne la pratique pas.
Définition de comportements intermédiaires.

Partant de l'analyse in situ de quelques cas types d'entreprises moyennes, nous repèrerons les caractéristiques qui font qu'on pratique "plus ou moins" une gestion prévisionnelle de l'emploi.

Les hypothèses de départ sont les suivantes :

Il y a gestion prévisionnelle de l'emploi si

1. Il y a évaluation des besoins à terme

Il s'agit d'une prévision économique, liée tant aux évolutions technologiques des marchés, qu'aux progrès de productivité.

2. Il y a traduction de ces besoins "économiques" en besoins en "personnel"

En qualifications et en volume.

3. Il y a une analyse des ressources actuelles en hommes de l'entreprise

Tant pour les membres "à part entière" de l'entreprise (contrat à durée indéterminée) que pour les autres catégories (intérimaires, contrats à durée déterminée, sous-traitants, sociétés de régie, et certains sous-traitants).

Cette analyse doit comporter en particulier un aspect de projection démographique, et intégrer des facteurs de "gravité" tels que le turnover.

4. Il y a un "Plan de Personnel" à 1, 3 ou 5 ans qui rapproche besoins et ressources, et prévoit une ou plusieurs hypothèses prévoyant les actions à mener pour ce rapprochement, à savoir :

- . le recrutement
- . les transferts de statut (de CDD à CDI, par exemple)
- . les mobilités internes (mutation et promotion)
- . les formations de reconversion et de promotion
- . les modifications de contrats (ex. du complet au temps partiel)
- . les mises à la retraite anticipée
- . les départs à prévoir en cours de carrière sous forme de démissions "aidées" ou de licenciements.

5. Il y a une certaine maîtrise des moyens qui permettent d'aboutir au rapprochement escompté

Ces moyens concernent autant la compétence interne de l'entreprise (existence d'un responsable du personnel de niveau suffisant, ou forte prise en compte du problème par un dirigeant) que la connaissance des moyens extérieurs (diverses formes de Bourse de l'Emploi locales ou régionales).

6. Enfin, il y a la preuve concrète que cette gestion prévisionnelle a été opérante, c'est à dire que, l'entreprise ayant fortement évolué quant à ses besoins, elle a pu faire face - sous l'angle des personnes - aux mutations nécessaires sans faire du "coup par coup" qui aboutit à des ajustements grossiers et souvent dramatiques.

Cette liste de critères serait donc testée auprès de 4 entreprises moyennes pratiquant raisonnablement une gestion prévisionnelle de l'emploi et dont l'accès nous est particulièrement aisée :

FRANPAC (400 personnes) à Douarnenez (29) - fabrique de boîtes de conserves,

CHANTELLE (≠ 1.000 personnes) ayant 5 établissements en France - sous-vêtements féminins

HENNESSY (900 personnes) à Cognac (16) - vins et spiritueux

CENTRE HOSPITALIER ANTI CANCEREUX DE LA VILLE DE CAEN (14)
(600 personnes)

(Cette liste pourra être révisée s'il était souhaité que l'étude soit plus étroitement ciblée en matière d'effectifs et de spécialités industrielles).

2ème PHASE

Enquête auprès d'un échantillon d'entreprises

Sur la base de critères définitivement arrêtés à l'issue de la première phase, nous examinerons dans quelle mesure la gestion prévisionnelle de l'emploi est pratiquée ou non.

Le volume de l'échantillon devrait atteindre 35 entreprises de P.M.E. choisies en fonction de leur taille et de leur statut économique (sous-traitants ou en prise directe avec le marché des entreprises, de l'Etat ou des consommateurs).

Chacune de ces entreprises serait visitée après avoir reçu un questionnaire standard établi par nos soins et orienté vers :

- l'identification de la situation de l'entreprise
 - la gestion prévisionnelle de l'emploi est-elle utile pour elle ?
 - si oui, par quoi est-elle rendue difficile ?
 - . difficulté de prévoir les besoins,
 - . difficulté de prévoir l'évolution des ressources
 - . difficulté de mener des actions de régulation des ressources
 - . difficulté des relations avec les représentants du personnel
- la pratique réelle de l'entreprise
- la comparaison de sa pratique et de sa situation.

3ème PHASE

Etablissement d'un rapport faisant le bilan de la pratique des entreprises

Ce rapport fera ressortir, non seulement la pratique des entreprises, mais aussi rapprochera pratique et d'autres paramètres économiques, d'effectifs et de management de l'entreprise, sans mettre en cause le critère d'utilité de la gestion prévisionnelle de l'emploi (une entreprise qui "bénéficie" d'un turnover intense, comprend essentiellement des emplois non qualifiés et trouve facilement du personnel sur le marché, n'a théoriquement pas besoin de gestion prévisionnelle de l'emploi)

Il montrera également, pour les P.M.E. pratiquant effectivement la gestion prévisionnelle de l'emploi, quel profit réel elles en ont retiré, tant en ce qui concerne les évolutions à moyen et à long terme, que les "accidents de conjoncture brutaux".

4ème PHASE

Préconisations pour développer la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi dans les P.M.E.

Au vu des enseignements des phases précédentes, les freins les plus importants au développement de la gestion prévisionnelle de l'emploi dans les P.M.E. seront dégagés.

Partant de là, l'étude se conclura par des préconisations destinées à aider les P.M.E. dans les cas où cela correspond à un réel besoin pour elles à développer la gestion prévisionnelle de l'emploi.

Ces préconisations tiendront compte du caractère spécifique des P.M.E., à savoir la difficulté d'utiliser des méthodes statistiques classiques dont les grandes entreprises font un usage courant.

Elles s'attacheront à définir comment les P.M.E. peuvent aborder les problèmes :

- . de stratégie d'entreprise
- . de traduction de ces stratégies en besoins en personnel
- . de régulation d'effectifs, en forte symbiose avec les institutions locales.

Elles indiqueront comment la gestion prévisionnelle de l'emploi peut répondre à l'exigence de faire face aux accidents de conjoncture, mais aussi aux modulations de tendance à long terme.

Elles traiteront enfin les moyens de traiter le dialogue avec le personnel et ses représentants dans ce domaine.

NOTRE ÉQUIPE D'INTERVENTION

L'étude sera placée sous la responsabilité de Daniel PERNIN, Direction de la Division "Développement du Personnel et des Relations Sociales". Le chef de projet sera Claude VERMOT-GAUD, Ingénieur en Chef, qui sera assisté de Kamel HADADJ, consultant de la même Division.

LE BUDGET À PRÉVOIR

Le budget à prévoir sera de 125.000 F. HT, auxquels il convient d'ajouter 10.000 F. de frais de déplacement.

Non ;
forfait
de 100 000 FF

RÉALISATION

Dès la signature du contrat un délai de 4 mois est à prévoir avant la remise du rapport final.

SYNTHÈSE SUR LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE L'EMPLOI DANS 3 PAYS DE LA C.E.E.

A conditions que les études menées dans d'autres pays de la C.E.E. l'aient été suivant une logique proche de celle du projet sur nous vous soumettons, nous sommes à même de réaliser une synthèse comparative de la situation dans 3 ou 4 pays de la C.E.E.

Les rapports vous seront fournis en langue anglaise ou française.

Le budget à prévoir pour cette synthèse sera de 75.000 F. HT.

Non
confié à
IMS

NOS RÉFÉRENCES

Nous avons une pratique régulière, en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi, dans de grandes entreprises, citons :

- Compagnie des WAGONS-LITS
- les sociétés ROUSSEL UCLAF
et S E B

pour qui nous intervenons actuellement.

A l'Agence Nationale pour l'Emploi, et à l'Union des Caisses de Mutualités Agricoles, nous avons mené des interventions pour l'implantation d'une gestion prévisionnelle de l'emploi.

Nos relations de travail avec les Petites et Moyennes Entreprises sont permanentes. Nous citons nos contrats de 1980 et 1981 :

- FRANPAC (mécanique : 380 personnes)
- CHANTELE (confection : 1.100 personnes)
- A.M.I.S. (mécanique : 200 personnes)
- GROSFILLEX (plastique : 750 personnes)
- MATAL S.A. (exportation de matériel : 200 personnes)
- DAVID S.A. (surgelés : 200 personnes)
- BUITONI (pâtes alimentaires : 900 personnes)
- Office Général de l'Air (170 personnes)
- HENNESSY (vins - cognac : 900 personnes)
- Centre Hospitalier Anti Cancéreux de Caen (600 personnes)
- Clinique de la Roseraie (500 personnes)
- Caisses du Crédit Agricole de Troyes
Draguignan
- Chaîne Européenne (mobilier : 500 personnes)

BIBLIOGRAPHIE

- Notes du Ministère du Travail et de la Participation Pacte National pour l'Emploi 1979-1981
Travail Information n° 23
3-9 Septembre 1979
- BOULIN Pierre "Pour améliorer en profondeur la
situation de l'Emploi"
Conseil des Ministres 6 Septembre 1978
- DRANCOURT et ROQUES "Pour une nouvelle approche de l'emploi"
Ed. Entreprise Moderne d'Editions
- ENTREPRISES et PROGRES Les entreprises et l'emploi -
Pour une nouvelle approche
Octobre 1975
- REVUE FRANCAISE DE GESTION Pour une gestion prévisionnelle de
l'emploi dans l'entreprise
Février 1979
- RANK XEROX Plan de développement et d'orientation
1977
- FRANK Guillaume Enquête sur les pratiques de gestion
de personnel des entreprises
Août 1979
- DIRECTION et GESTION La planification du marché interne
du travail - n° 1 1980
- BENAYOUN Raphaël et
BOULIER Claude Approches rationnelles dans la gestion
du personnel
Editions DUNOD - 1972
- MEYER Jean La Plan à moyen terme dans l'entreprise
Editions DUNOD - 1970
- ORGANISATION DE COOPERATION
DE DEVELOPPEMENTS ECONOMIQUES Problèmes de gestion prévisionnelle
du personnel dans les entreprises
Division de la Main-d'Oeuvre
et des Affaires Sociales - 21 Mars 1973
- CARRE Michel La planification des carrières
Direction et Gestion n° 4
Juillet-Août 1970

• FITOUSSI Roland

La gestion Prévisionnelle des effectifs
Direction et Gestion
Juillet-Août 1974

• DEVELOPPEMENT et EMPLOI

Les entreprises peuvent jouer un rôle
significatif par rapport à la
situation de l'emploi.
INFO N° 1 - Juin 1981

• A P E C

Le pilotage de carrière - 1981