**Section 5 Information et planification des ressources humaines**

***Cas de la GPEC***

La société « AGROZ » fabrique et vend des pattes alimentaires sur un marché en pleine expansion (une croissance annuelle de 25%). Le bilan social apporte sur les effectifs et l’emploi les données suivantes :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Cadres** | **Techniciens et Agents de maîtrise** | **Employés et Ouvriers qualifiés** | **Employés et Ouvriers non qualifiés** | **Total** |
| Effectifs au  31.12.2020. | 36 | 40 | 126 | 248 | 450 |

Les hypothèses faites sur l’évolution démographique entre 2021 et 2026 conduisent à prévoir 67 départs dont 42 au titre de la retraite et 25 par des fins de contrats.

La ventilation des départs sur la période 2021 - 2026 par qualification est la suivante :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Départs** | **Cadres** | **Techniciens et Agents de maîtrise** | **Qualifiés** | **Non qualifiés** | **Total** |
| Retraite | 7 | 8 | 11 | 16 | 42 |
| Fin de contrat | 2 | 2 | 5 | 16 | 25 |
| Total | 9 | 10 | 16 | 32 | 67 |

L’entreprise a une politique en matière de ...................................... Selon le directeur des ressources humaines, l’entreprise privilégie l’obtention d’une qualification par le personnel non qualifié et l’accession de la maîtrise vers l’encadrement. Le principal critère pour mettre en œuvre ce type de promotion est l’obtention d’une qualification[[1]](#footnote-2).

Ainsi, selon les estimations faites par ............................, il est possible que les promotions suivantes se réalisent dans l’entreprise sur cette période.

* 54 promotions d’employés et ouvriers non qualifiés dans la catégorie supérieure ;
* 10 promotions du personnel qualifié vers la maîtrise ;
* 8 promotions de Techniciens et Agents de maîtrise (TAM) vers l’encadrement sont également programmées.

Il s’agit ici d’une promotion catégorielle qui est complétée par des promotions d’échelons fondées sur l’ancienneté.

Par ailleurs une évaluation des besoins en RH à l’horizon de 2026, à travers des données externes indiquent que :

Le personnel cadre nécessaire doit être supérieur de 80% à celui qui a été projeté à partir des données internes.

Le nombre des techniciens et agents de maîtrise nécessaires sera supérieurs de 75% au nombre qui a été projeté à travers les données internes.

Les besoins réels en agents et ouvriers qualifiés se situent à 170 en 2026.

Les besoins réels en agents et ouvriers non qualifiés se situent à 115 en 2026.

**Il vous est demandé de fournir des informations utiles pour la planification des ressources humaines**

Cette question suppose qu’il y a phénomène qu’on ignore ces déterminants, ces conséquences et cette ignorance empêche de faire les révisions correctes. Ce phénomène est le changement de la structure des ressources humaines dans une période d données. D ce fait ce qui est demander est de produire des informations qui permettent d’estimer ces changements.

1. **Changement sur le plan quantitatif de la ressource humaine**

**Traitement des données**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Cadres** | **Techniciens et Agents de maîtrise** | **Employés et Ouvriers qualifiés** | **Employés et Ouvriers non qualifiés** | **Total** |
| Effectifs au 31.12.2020. | 36 | 40 | 126 | 248 | 450 |
| Retraite | -7 | -8 | -11 | -16 | -42 |
| Démissions | -2 | -2 | -5 | -16 | -25 |
| Promotion vers la catégorie supérieure | -  +8 | -8  +10 | -10  +54 | -54  - | -72  +72 |
| Effectifs projetés au 31.12.2026  (données internes) | 35 | 32 | 154 | 162 | 383 |
| Variation prévisible de l’effectif selon les données ............ | +80% | +75% | - | - | - |
| Estimation du besoin | +28 | +24 | - | - | - |
| Besoins réel projeté 31.12.2026 | 63 | 56 | 170 | 115 | 404 |
| **Ecarts** | **-28** | **-24** | **-16** | **+47** | **-21** |

Selon l’analyse des données, il est clair que la structure des ressources humaines sera modifiée sur le long terme

Il existe différentes manière pour préciser ce changement, nous avions retenu ces quelques ratios qui nous permettent de bien saisir l’impact des politiques de l’entreprise et des besoins futures.

1. **Changement sur le plan qualitatif**

Cadres 36

T1 – Taux d’encadrement supérieur = ----------------x100 = ----- x 100 = 8%

Total effectifs 450

Cadres + TAM 76

T2 – Taux d’encadrement = --------------------- x 100 = ----- x 100 = 16,88%

Total effectifs 450

C + TAM + EOQ 202

T3 – Taux de qualification = ----------------------- x 100 = ----- x 100 = 44,88%

Total effectifs 450

Sorties 67

T4 – Taux de départ = ------------------------ x 100 = --------- x 100 = 14,88%

Effectif moyen 450

Promus 72

T5 – Taux de promotion = ---------------------- x 100 = -----------x 100 = 16%

Effectifs 450

**De ce fait** les ratios reflétant la structure des ressources humaines peuvent se calculer à trois moments différents

**1)** A la fin de ………………………. **(Structure de 2020)**

1. A la fin de 2026 mais en prenant uniquement ce qui a changé avec les données internes…………., ………… et ………………….. , c'est-à-dire avec les ……………. **(effectifs projetés en 2026)**
2. A la fin de 2010 mais en prenant en considération les exigences de l’entreprise pour chaque catégorie professionnelle (**besoins réels de 2021**)

**Tableau 5. Évolution de la structure des RH entre 2021 et 2026**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Structure de 2020** | **Effectifs projetés au 31.12.2026**  **(données internes).** | **Besoins réels projetés 31.12.2026** |
| **T 1 taux d'encadrement supérieur** | 8,00% | 9,13% | 15,59% |
| **T 2 taux d'encadrement** | 16,88% | 17,49% | 29,45% |
| **T 3 taux de qualification** | 44,88% | 57,70% | 71,53% |

**Graphique 3. Évolution de la structure des RH entre 2005 et 2010**

Commentaire : le Tableau précédant montre que le changement de la structure professionnelle est le résultat des besoins exprimés par l’entreprise à l’horizon de 2026. Ces besoins naissent de la stratégie d’entreprise c’est à dire des intentions de positionnement et de croissance dans son secteur.

1. **Simulation de la masse salariale**

Les informations précédentes (évolution du niveau d’encadrement, de la qualification, des départs) nous permettent en effet d’avoir une première hypothèse : une augmentation importante de la masse salariale. Cette augmentation a des implications sur les besoins de financement dans l’entreprise.

Cette question pose donc le problème de l’estimation de la masse salarial. A travers les tableaux suivants, il est possible de visualiser l’évolution de la masse salariale et d’identifier les sources de sa variation.

LA MASSE SALARIALE (MS) = salaire moyen global (SMG) x effectif moyen global (EMG)

Tableau1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Catégorie | **Masse salariale DA 2020 UM** | | |
| Effectif | salaire Moyen | Masse salariale |
| cadre | 36 | 68000 | 2448000 |
| Technicien agent maitrise | 40 | 40588 | 1623520 |
| Employé ouvrier qualifié | 126 | 28000 | 3528000 |
| Employé ouvrier non qualifié | 248 | 16429 | 4074392 |
| **Total** | **450** | **25942** | **11673912** |
|  |  |  |  |
| Tableau2 |  |  |  |
| catégorie | **Masse salariale DA 2026(données internes) UM** | | |
| Effectif | salaire Moyen | Masse salariale |
| cadre | 35 | 71 998 | 2519944 |
| Technicien agent maitrise | 32 | 42 975 | 1375186 |
| Employé ouvrier qualifié | 154 | 29646 | 4565546 |
| Employé ouvrier non qualifié | 162 | 17395 | 2817994 |
| **Total** | **383** | **29448** | **11278670** |
|  |  |  |  |
| Tableau 3 |  |  |  |
| catégorie | **Masse salariale DA 2026 (besoins réels) UM** | | |
| Effectif | salaire Moyen | Masse salariale |
| cadre | 63 | 76232 | 4802610 |
| Technicien agent maitrise | 56 | 45501 | 2548083 |
| Employé ouvrier qualifié | 170 | 31390 | 5336233 |
| Employé ouvrier non qualifié | 115 | 18418 | 2118053 |
| **Total** | **404** | **36646** | **14804979** |

1. **Mesure de la variation de la masse salariale entre 2020 et 2026**

La variation de la masse salariale entre 2020 et 2026 peut être mesurée par la différence entre la masse salariale de 2026 et celle de 2020 cette différence se sera appelée Ecart Global ( EG)

Ecart global = (effectif 2026 x salaire moyen) - (effectif 2026 x salaire moyen 2020)

= (**404 x 36646)**  - (**450 x 25942)**

**= 14804979 - 11673912**

**= 3.131.067 UM**

Ecart global = **3131067 UM**

Donc sur les cinq années à venir, la masse salariale augmentera de 26,8%. On a besoins d’autres informations pour comprendre si cette augmentation est du à la croissance de l’effectif globale ou bien à la variation des salaires. De ce fait, l’écart global de 3.131.067 UM est composé de deux écarts : écart sur effectif et écart sur Salair

Ecart global (EG) = **3131067 UM**

1. **L’écar**t **sur effectif (EE)** : ce dernier mesure l’effet de la variation de l’effectif global sur l’évolution de la masse salariale. Il est calculé de la manière suivante :

Ecart sur effectif = masse salariales2026 à salaire constant ( 2020)– masse salariale 2020

= (Effectif global 2026 x salaire moyen 2020) – (effectif global2020 x salaire moyen 2020)

= 404 x 25942 - 450 x 25942 =

= -1193332 UM

Ecart sur effectif = -1193332 UM

1. **Ecart sur salaire**  (**ES):** ce dernier mesure l’effet de la variation des salaires sur lamasse salariale.il est calculé de la manière suivante :

Ecart sur salaire = (effectif global 2020 x salaire moyen 2026) – (effectif global 2026 x salaire moyen 2020)

= (404 x 36646) – ( 404 x 25942) =

= 4.324.416 UM

Ecart sur salaire = 4.324.416 UM

Ecart global (EG) = **3131067 UM**

1. La qualification atteste de l’acquisition de connaissances, voire de la maîtrise de techniques par un organisme de certification plus fréquemment l’organisme de formation. Dans les conventions collectives, la qualification sert souvent de critère d’attribution des postes et de base aux rémunérations. [↑](#footnote-ref-2)