

Université Iba Der Thiam de Thiès (UIDT)

UFR Sciences Économiques et Sociales (SES)

Cours Magistral 2

GRH

GRH 2 : Effectifs, Employabilité et Compétence

Licence 3 – Management Informatisé des Organisations



Enseignant-chercheur

Dr. Papa Elimane FAYE, PhD

Durée

 4 heures

Année Académique

 2025-2026

Plan de la séance (4h)

1



Les effectifs et leurs typologies

Définition des concepts clés (Effectif global, permanent, ETP) et distinctions fondamentales pour la gestion RH.

2



Mesure des effectifs

Maîtrise des calculs et formules :
Équivalent Temps Plein (ETP), Effectif Moyen Mensuel (EMM) et Annuel (EMA).

3



L'employabilité en GRH

Analyse du concept d'employabilité, ses piliers et les stratégies RH pour sécuriser les parcours professionnels.

4



Gestion des compétences

Construction de référentiels, cartographie des compétences et exercices pratiques d'application.

Pourquoi lier Effectifs, Employabilité et Compétences ?



Objectif
Alignement Stratégique

"En GRH moderne, on ne gère plus seulement des postes, mais des trajectoires. L'enjeu est de dimensionner les équipes tout en garantissant leur adaptation future."



Dimensionner Quantitativement & Qualitativement

Il ne suffit pas de compter les têtes (Effectifs). Il faut s'assurer que ces effectifs possèdent les savoirs (Compétences) requis pour la performance actuelle.



Sécuriser la Performance Durable

L'employabilité est la clé de la résilience. Elle permet à l'entreprise de pivoter face aux changements et au salarié de sécuriser son parcours.

Focus Secteur

Hôtellerie & Tourisme

Dans ce secteur à **forte intensité de main-d'œuvre**, la gestion des effectifs est un défi quotidien critique.

! Spécificités RH

- ✓ **Saisonnalité extrême** : Variation brutale des effectifs (CDD, Extras).
- ✓ **Exigence Soft Skills** : Le savoir-être est la compétence technique n°1.
- ✓ **Turnover structurel** : Nécessité vitale de fidéliser par l'employabilité.

"Un hôtel vide de clients est un problème commercial. Un hôtel vide de staff compétent est une faillite opérationnelle."

1ère Heure

Les effectifs et leurs typologies

Objectif

Clarifier les notions d'effectif (headcount) et d'Équivalent Temps Plein (ETP), et comprendre leurs usages spécifiques en GRH.

Production attendue

Savoir classer et comptabiliser les salariés selon les règles légales et conventions en vigueur.

Définition des Effectifs

Effectif (Headcount)

Nombre de personnes physiques liées à l'entreprise par un contrat de travail à une date donnée, indépendamment de leur temps de travail.

ETP (Équivalent Temps Plein)

Unité de mesure convertissant les heures travaillées en base temps plein. Permet de comparer la capacité de travail réelle.



Pourquoi est-ce crucial en GRH ?

- ✓ **Obligations Sociales & Légales**
Détermine les seuils (CSE, délégués) et les cotisations applicables.
- ✓ **Pilotage Budgétaire**
La masse salariale est souvent le 1er poste de coût (ex: Hôtellerie).
- ✓ **Planification Opérationnelle**
Assurer la couverture des besoins en fonction de l'activité.

“ “On ne peut pas gérer ce qu'on ne sait pas compter.”

Les différents types d'effectifs (1/2)



Effectif Global

Ensemble des salariés inscrits à l'effectif au **31 décembre** (ou à une date T). C'est une "photographie" à un instant donné.

- ✓ Sert au Bilan Social
- ✓ Base de calcul pour certaines cotisations

⚠ Attention : inclut les absents temporaires



Permanent vs Temporaire

Distinction basée sur la nature et la durée du contrat de travail. Cruciale pour l'analyse de la précarité.

Permanent

CDI (Contrats à Durée Indéterminée)

Temporaire

CDD, Intérimaires, Saisonniers, Apprentis



Inscrit vs Présent

Différencie l'appartenance juridique de la présence physique réelle sur le poste de travail.

Effectif Inscrit

Tous les contrats en cours (même suspendus : maladie, maternité).

Effectif Présent

Inscrits - Absents. C'est la force de travail réellement disponible.



Pourquoi distinguer ces effectifs ?

Pour adapter le pilotage : l'effectif **inscrit** gère la paie et le juridique, l'effectif **présent** gère l'exploitation quotidienne (planning).

Les Types d'Effectifs (2/2)



ETP (Équivalent Temps Plein)

Unité de mesure de la force de travail.

Base mensuelle : 151,67 h

Base annuelle : 1 820 h



EMM (Effectif Moyen Mensuel)

Moyenne des ETP présents sur un mois donné.
Il tient compte des entrées/sorties et des temps partiels au cours du mois.



EMA (Effectif Moyen Annuel)

Moyenne des 12 EMM de l'année civile.
Indicateur clé pour les seuils sociaux (11, 50, 250 salariés).

Comprendre la logique de calcul

Formule de base ETP

$$\text{Heures Travaillées} \div 151,67 \text{ h (ou 1820 h)} = \text{ETP}$$

Calcul EMA












Somme des 12 EMM mensuels

12 mois

⚠ Point de vigilance

Pour l'EMA, arrondir au centième inférieur (2 chiffres après la virgule).
Ex: 9,996 -> 9,99 ETP.

Qui compte dans les effectifs ?

✓ Salariés Comptabilisés	✗ Salariés Exclus	⚠ Cas Particuliers
<p> CDI Temps Plein & Partiel Y compris en période d'essai ou préavis. Les temps partiels au prorata.</p> <p> CDD & Intérimaires Sauf s'ils remplacent un salarié absent (pour éviter le double compte).</p> <p> Contrats Suspendus Maternité, adoption, congé parental, maladie, accident du travail.</p> <p> Mis à disposition Si présents dans les locaux de l'entreprise utilisatrice depuis au moins 1 an.</p>	<p> Alternants Apprentis et contrats de professionnalisation (souvent exclus de l'effectif global).</p> <p> Remplaçants CDD ou intérimaires remplaçant un salarié absent (le titulaire compte déjà).</p> <p> Stagiaires Conventions de stage (ne sont pas des contrats de travail).</p> <p> Mandataires Sociaux Sauf s'ils cumulent avec un contrat de travail technique distinct.</p>	<p> Forfait Jours Comptent pour 1 unité en effectif "tête" (headcount). En ETP : calculés au prorata (ex: 218 jours = 1 ETP).</p> <p> Tarifification AT/MP Attention : Pour le calcul des cotisations Accidents du Travail, les apprentis et contrats pro <u>sont comptabilisés</u>.</p> <p> VRP Multicarte Exclus de l'effectif global pour certaines obligations, mais souvent inclus dans l'effectif moyen selon les seuils.</p>

Mesure des effectifs : calculs et formules

2

Objectif

Maîtriser les calculs d'Équivalent Temps Plein (ETP), d'Effectif Moyen Mensuel (EMM) et Annuel (EMA) et éviter les erreurs fréquentes.

Production attendue

Savoir appliquer les formules de calcul avec précision à travers des cas pratiques chiffrés.

L'Équivalent Temps Plein (ETP)



Concept Fondamental

Unité de mesure standardisée permettant de comptabiliser la capacité de travail réelle. Elle proportionne l'effectif au temps de travail effectif.

= 1 ETP = 1 salarié à temps plein



Bases Légales de Référence

Mensuel

151,67 h

(35h × 52 / 12)

Annuel

1 820 h

(35h × 52 semaines)

Pourquoi mesurer en ETP ?



Comparabilité Réelle

Permet de comparer des structures ayant des proportions différentes de temps partiels (ex: Hôtellerie vs Industrie).



Pilotage de la Masse Salariale

Indicateur clé pour le budget RH. Le coût est lié au volume d'heures (ETP) et non au nombre de têtes.



Dimensionnement de l'Activité

Mesure la force de travail réellement disponible pour la production de service.





Formules clés de l'ETP

L'Équivalent Temps Plein (ETP) est l'unité de mesure standard. Pour un salarié à temps plein sur toute la période, **ETP = 1**. Pour les autres cas, appliquez les formules ci-dessous.

Temps Partiel (Mensuel)

$$\text{ETP} = \text{Heures Travaillées} / 151,67$$

 Base mensuelle légale : 151,67 heures (35h/semaine).

Exemple : 120h travaillées → $120 / 151,67 = 0,79$ ETP

Période Incomplète (CDD, Entrée/Sortie)

$$\text{ETP} = \text{ETP Base} \times (\text{Jours Présence} / \text{Jours Période})$$

 Proratisation selon la durée du contrat sur le mois.

Exemple : CDD 15 jours en avril (30j) → $1 \times (15/30) = 0,50$ ETP

Temps Partiel (Annuel)

$$\text{ETP} = \text{Heures Annuelles} / 1\,820$$

 Base annuelle légale : 1 820 heures (inclus journée solidarité).

Exemple : 910h sur l'année → $910 / 1820 = 0,50$ ETP

Cadres au Forfait Jours

$$\text{ETP} \approx \text{Jours Réalisés} / \text{Jours Référence}$$

 Souvent comptés comme 1 ETP sauf entrée/sortie. Ref: 218 jours.

Règle simplifiée : 1 Forfait-jour complet = 1 ETP



Contexte : Hôtel "Le Lagon"

Période de référence : **Mars 2026**
L'hôtel doit calculer son EMM pour déterminer ses cotisations sociales.

Données Brutes (Mars)

1 **10 CDI Temps Plein**
Présents tout le mois

2 **4 CDI Temps Partiel**
Contrat de 28h / semaine

3 **2 CDD Temps Plein**
1 présent tout le mois, 1 du 1er au 15 mars

! **Cas Particuliers**
1 Intérimaire (Remplacement) + 1 Apprenti

Détail du Calcul ETP

Base : 35h (151,67h/mois)

CDI Temps Plein

10 salariés × 1 ETP

10 × 1,00

= 10,00 ETP

CDI Temps Partiel

4 salariés × (28h / 35h)

4 × 0,80

= 3,20 ETP

CDD Temps Plein

1 mois complet + 0,5 mois

1 + (15/30)

= 1,50 ETP

Exclusions

Intérim (rempl.) + Apprenti

NON COMPTABILISÉS**= 0,00 ETP**

Résultat Final

Effectif Moyen Mensuel (Mars)

14,70 ETP

Point de vigilance

L'intérimaire n'est pas compté car il remplace un salarié absent dont le contrat (CDI) est déjà comptabilisé. Compter les deux reviendrait à gonfler artificiellement l'effectif.



1 Méthode Mensuelle

Addition des effectifs moyens mensuels (EMM) divisée par 12 mois. C'est la méthode la plus courante.

$$EMA = (\Sigma EMM) / 12$$

2 Méthode Horaire

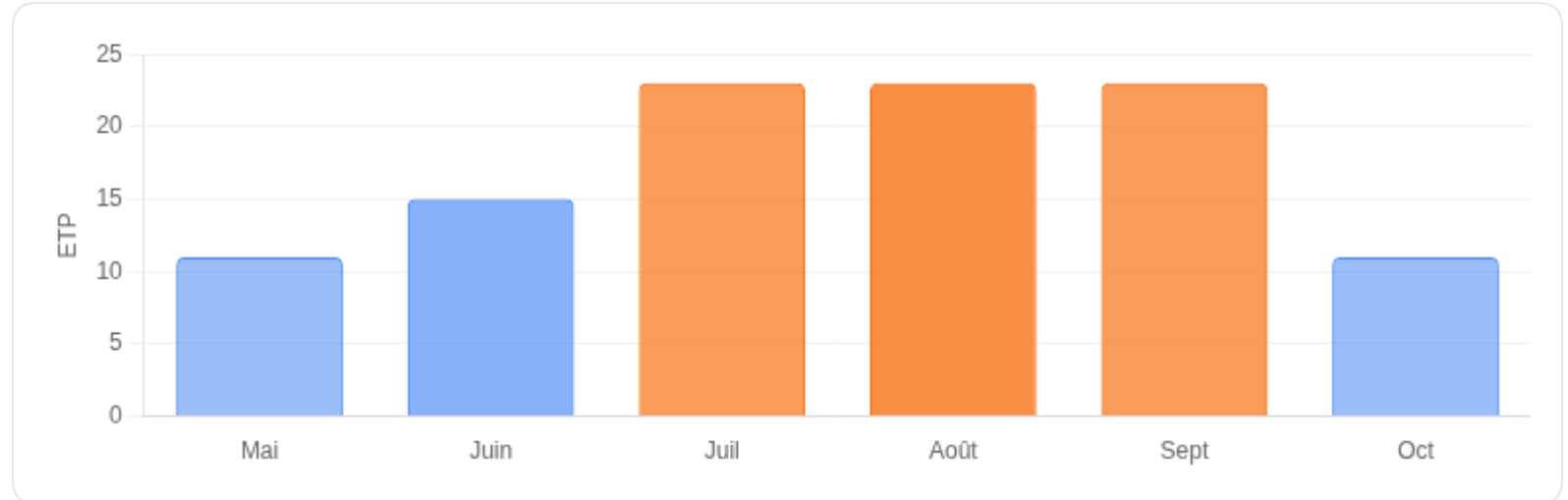
Total des heures travaillées sur l'année divisé par la durée légale annuelle (1 820 h).

$$EMA = \text{Total Heures} / 1\ 820$$



Exemple Saisonnier : Camping "Les Dunes"

Activité 6 mois



Détail du Calcul EMA (Méthode 1)

Somme des ETP mensuels

(Mai: 11) + (Juin: 15) + (Juil: 23) + (Août: 23) + (Sept: 23) + (Oct: 11) + (Autres mois: 0)

= 106 ETP

Moyenne sur la période d'activité

106 / 6



Attention: Pour une entreprise saisonnière, on divise par le nombre de mois d'activité réelle (6 mois) toujours par 12, même si certains mois sont à 0.

Calcul d'Effectif (EMM)

🕒 Temps estimé : 10 min

🏢 Données de l'Entreprise

📅 Période : Mois X (30 jours)

🕒 Base légale : 35h (151,67h)

8 CDI Temps Plein

Présents tout le mois

4 CDI Temps Partiel

28h / semaine

2 CDD Temps Plein

1 présent tout le mois
1 présent 15 jours

1 Intérimaire

Remplacement maladie

1 Apprenti

Contrat apprentissage

? Consigne

Calculez l'Effectif Moyen Mensuel (EMM) pour ce mois. Détaillez le calcul pour chaque catégorie (prorata temps de travail ou durée de présence). Indiquez clairement les exclusions.

Espace de réponse

1 Calcul CDI Temps Plein :

2 Calcul CDI Temps Partiel :

3 Calcul CDD Temps Plein :

4 Traitement des exclusions :

TOTAL EMM =

? ETP

Indicateurs Complémentaires



Climat Social

Taux de Turnover

 $(\text{Départs} / \text{Effectif Moyen}) \times 100$

i **Interprétation** : Un taux élevé (>15%) signale un problème de fidélisation ou d'attractivité.

⚠ **Impact** : Coûts de recrutement élevés et perte de savoir-faire critique.



Performance

Taux d'Absentéisme

 $(\text{Heures Absence} / \text{Heures Théoriques}) \times 100$

i **Portée** : Inclut maladie, accidents, absences injustifiées. Exclut congés payés.

⚠ **Impact** : Désorganisation du service, surcharge des présents, baisse qualité client.



Dynamisme

Taux d'Entrée

 $(\text{Recrutements} / \text{Effectif Moyen}) \times 100$

i **Interprétation** : Mesure le renouvellement des équipes. Indispensable en période de...



Démographie

Pyramide des Âges



Visualisation Graphique

i **Utilité** : Outil GPEC pour anticiper les départs en retraite et les besoins de transfert de...

3ème Heure

L'employabilité en GRH

3

🎯 Objectif

Définir, positionner et opérationnaliser l'employabilité comme un levier stratégique pour l'organisation et le collaborateur.

✅ Production attendue

Identifier des leviers RH concrets et mesurables pour développer et maintenir l'employabilité des équipes.

Définition de l'Employabilité



Les Dimensions de l'Employabilité



Dimension Individuelle

Responsabilité du collaborateur :

Maintien des compétences techniques

Adaptabilité (Soft skills)

État de santé et mobilité géographique



Dimension Organisationnelle

Responsabilité de l'entreprise (GRH) :

Politique de formation continue

Organisation du travail apprenante

Gestion des carrières et anticipation



"L'employabilité est une coproduction entre l'individu qui se forme et l'organisation qui offre le terrain d'expression."



Définition Légale & Institutionnelle

Inspirée du Code du Travail

"La capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur et à l'extérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi."



Évolution du Concept

Hier

Sécurité de l'Emploi
(Statut à vie)



Aujourd'hui

Sécurité de l'Employabilité
(Parcours & Compétences)

Les 4 Piliers de l'Employabilité



1. Compétences Techniques

Savoirs & Savoir-Faire

- ✓ Maîtrise du cœur de métier et des outils.
- ✓ Expertise sectorielle (ex: techniques hôtelières).
- ✓ Socle indispensable mais à actualiser constamment.



3. Apprentissage Continu

Savoir-Apprendre

- ✓ Volonté et capacité à se former tout au long de la vie.
- ✓ Curiosité, veille professionnelle et autodidaxie.
- ✓ Lutte contre l'obsolescence des compétences.



2. Compétences Comportementales

Savoir-Être

- ✓ Capacité d'adaptation et intelligence émotionnelle.
- ✓ Communication, esprit d'équipe et leadership.
- ✓ Devenus critiques dans les métiers de service.



4. Mobilité Professionnelle

Savoir-Évoluer

- ✓ Aptitude à changer de poste, de métier ou d'entreprise.
- ✓ Identification des passerelles et compétences transférables.
- ✓ Gestion proactive de sa trajectoire de carrière.

Employabilité : un Enjeu Partagé



L'employabilité n'est plus la seule responsabilité du salarié, mais un contrat tripartite.



Individu

Pour le Salarié

- Sécurisation du parcours**
Garantie contre l'obsolescence des compétences et le chômage de longue durée.
- Évolution de carrière**
Accès à des postes plus qualifiés, meilleure rémunération et épanouissement.
- Liberté de choix**
Capacité à choisir son employeur (attractivité inversée).



Organisation

Pour l'Entreprise

- Agilité & Adaptation**
Capacité à pivoter rapidement face aux changements de marché (ex: digital).
- Performance Durable**
Des employés compétents sont plus productifs et innovants.
- Marque Employeur**
Attirer les meilleurs talents en promettant du développement ("Learning Organization").



Fonction RH

Pour la GRH

- Alignement Stratégique**
Faire correspondre les ressources humaines aux besoins futurs (GPEC/GEPP).
- Fluidité Interne**
Faciliter la mobilité interne et réduire les coûts de recrutement externe.
- Engagement**
Fidéliser par la preuve d'investissement dans l'humain.

Leviers RH pour Développer l'Employabilité

⚙️ Actions Concrètes



Formation & Développement

Investir dans la montée en compétences continue via le Plan de Développement des Compétences, le CPF (Compte Personnel de Formation) et la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience).

Mentoring

Coaching



Politique de Mobilité Interne

Structurer les parcours professionnels par des passerelles métiers claires et des bourses de l'emploi (job posting). Encourager la polyvalence pour enrichir l'expérience.

Job Dating Interne

Vis ma vie



Accompagnement des Transitions

Soutenir les collaborateurs dans leurs phases de changement par des bilans de compétences, des entretiens de carrière et des certifications courtes (micro-certifs).

Bilan Pro

Outplacement



Outils Digitaux & SIRH

Utiliser la technologie pour cartographier les compétences en temps réel, proposer des contenus d'apprentissage personnalisés (LXP/LMS) et anticiper les besoins via l'IA.

E-learning

Cartographie IA



"L'employabilité ne se décrète pas, elle se construit par des dispositifs RH concrets et accessibles."



Employabilité dans l'Hôtellerie-Tourisme

Dans un secteur marqué par une forte intensité de main-d'œuvre et une saisonnalité structurelle, l'employabilité ne se limite pas à la compétence technique. Elle intègre la **polyvalence**, l'**adaptabilité** et l'excellence du **savoir-être**.

Saisonnalité & Polyvalence

- ✓ Organisation apprenante : favoriser le binôme inter-services.
- ✓ Transférabilité : un réceptionniste formé au service petit-déjeuner augmente sa valeur.



Digitalisation Accrue

- ✓ Maîtrise des outils : PMS Cloud (Opera, Mews), Channel Managers, CRM.
- ✓ E-réputation : savoir gérer les avis clients en ligne devient une compétence clé.



Soft Skills Décisifs

- ✓ Gestion émotionnelle : garder son calme face à un client difficile.
- ✓ Sens du service et empathie : anticiper les besoins non exprimés.



Gestion des Parcours

- ✓ Portefeuille de compétences : valoriser les expériences saisonnières variées.
- ✓ Fidélisation : l'entreprise doit offrir des perspectives pour retenir les talents saisonniers.

La gestion des compétences

4

Objectif

Définir la compétence, construire un référentiel adapté et maîtriser les méthodes d'évaluation.

Production attendue

Savoir concevoir des outils concrets de cartographie et d'évaluation des compétences (référentiel, matrice).

Qu'est-ce qu'une **Compétence** ?

”

Définition

Combinaison complexe et contextualisée de savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés pour agir et réussir dans une situation de travail donnée.



Savoirs

Connaissances théoriques



Savoir-faire

Pratiques & Techniques



Savoir-être

Comportements & Attitudes



Finalité

Produire un résultat observable, mesurable et validé par l'organisation.

Distinctions Clés

≠ Compétence vs Qualification

- ⚙️ **Qualification** : Statutaire, liée au diplôme ou au poste (potentiel).
- 🏃 **Compétence** : Opérationnelle, liée à l'action réelle (mise en œuvre).

↔ Transversales vs Spécifiques

- 📁 **Spécifiques** : Liées à un métier précis (ex: utiliser un logiciel PMS hôtelier).
- 🔄 **Transversales** : Mobilisables dans plusieurs métiers (ex: gestion de projet, anglais).

Le Référentiel de Compétences



Outil Structurant

■ Définition

Document exhaustif recensant l'ensemble des compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être) nécessaires à l'exercice des métiers d'une organisation. C'est la "colonne vertébrale" de la GPEC.

Construction d'un Référentiel



Familles
Métiers



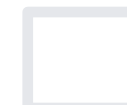
Activités
Clés



Compétences
Requises



Niveaux de
Maîtrise



Critères
Observables

A quoi ça sert ?



Recrutement

Définir les critères de sélection objectifs.



Évaluation

Mesurer la performance sur des bases factuelles.



Formation

Identifier les écarts et besoins d'apprentissage.



Mobilité

Repérer les passerelles entre métiers.



Exemple : Réceptionniste Hôtel

Fiche Métier Tourisme

Savoirs (Théorie)

- ✓ Logiciel PMS (Opéra)
- ✓ Anglais professionnel (C1)
- ✓ Procédures check-in/out

Savoir-Faire (Pratique)

- ✓ Gérer une réclamation client
- ✓ Effectuer une facturation
- ✓ Coordonner avec le Housekeeping

Savoir-Être (Attitude)

- ✓ Sens du service & courtoisie
- ✓ Gestion du stress
- ✓ Présentation irréprochable

Cartographie & Évaluation

 Matrice de Polyvalence

Matrice de Compétences (Équipe Réception)

● Débutant 2. Autonome ● Confirmé ● Expert

COLLABORATEUR	PMS (OPÉRA)	ANGLAIS	GESTION PLAINTES	UPSELLING	CAISSE
JD Jean D.	4	3	4	2	4
AL Aminata L.	3	4	3	4	3
MS Moussa S.	2	2	1	1	2
Cible Requisite	3	3	3	2	4



Analyse GAP : Moussa S. nécessite une formation urgente sur la "Gestion des Plaintes" et "Upselling" pour atteindre le niveau requis.

Méthodes d'Évaluation



Entretien Annuel
Échange formel N+1



Feedback 360°
Pairs, N+1, N-1



Mise en Situation
Test réel ou simulé



Auto-évaluation
Prise de recul

Cycle de Gestion

- 1 Identifier les compétences critiques
- 2 Évaluer le niveau réel des équipes
- 3 Mesurer les écarts (Gaps)
- 4 Lancer le plan de formation

De la GPEC à la GEPP

HIER GPEC



Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Approche centrée sur l'anticipation collective et la gestion des écarts (effectifs/compétences) par rapport à la stratégie. Vision souvent perçue comme "technocratique" et descendante.



AUJOURD'HUI GEPP



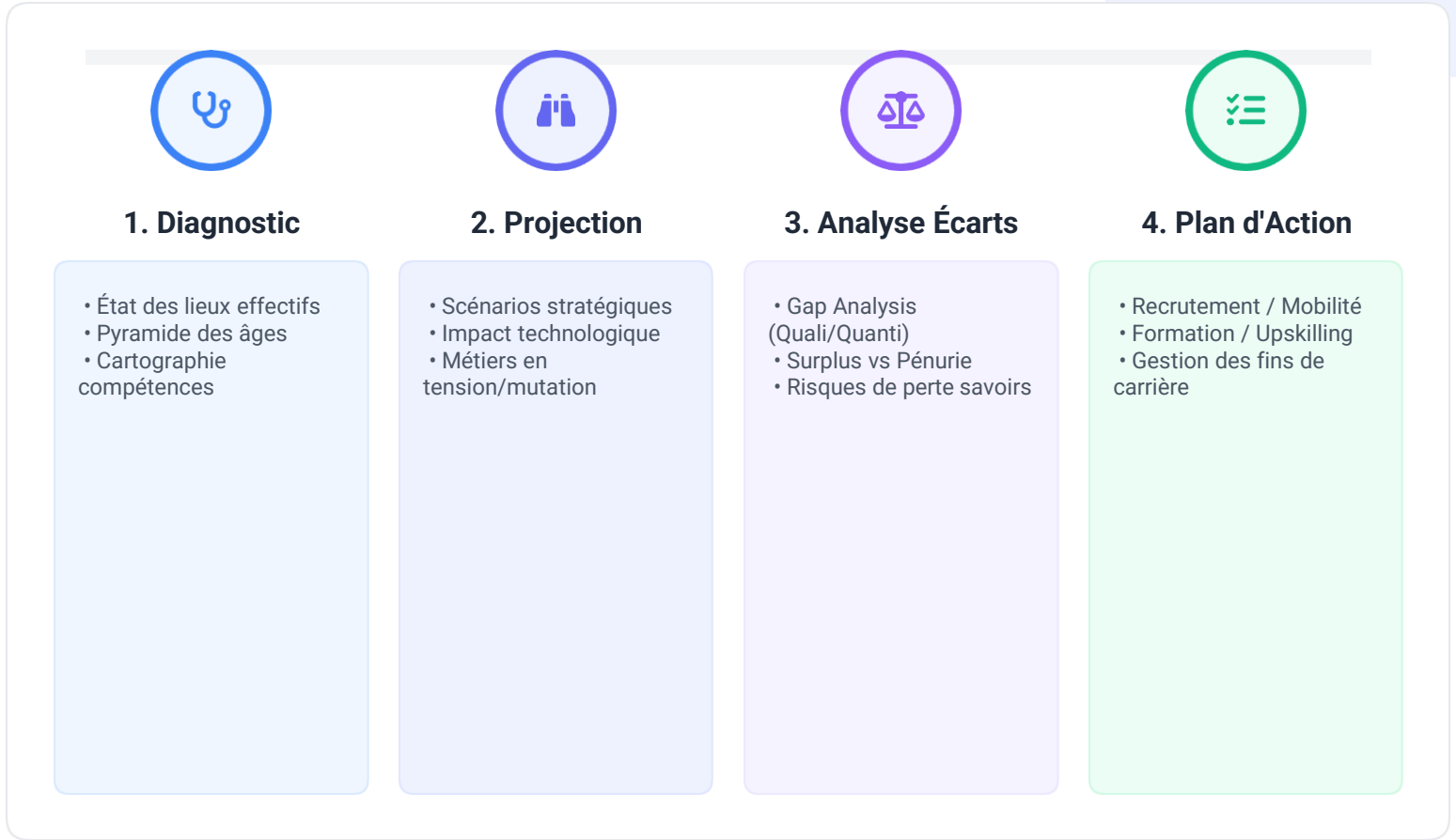
Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels

Approche dynamique intégrant l'employabilité, la formation et la co-construction des parcours. Vision plus individualisée, agile et centrée sur le développement continu.

+ Les Nouveautés :

- ✓ Digitalisation & IA
- ✓ Transition écologique
- ✓ Mixité des parcours

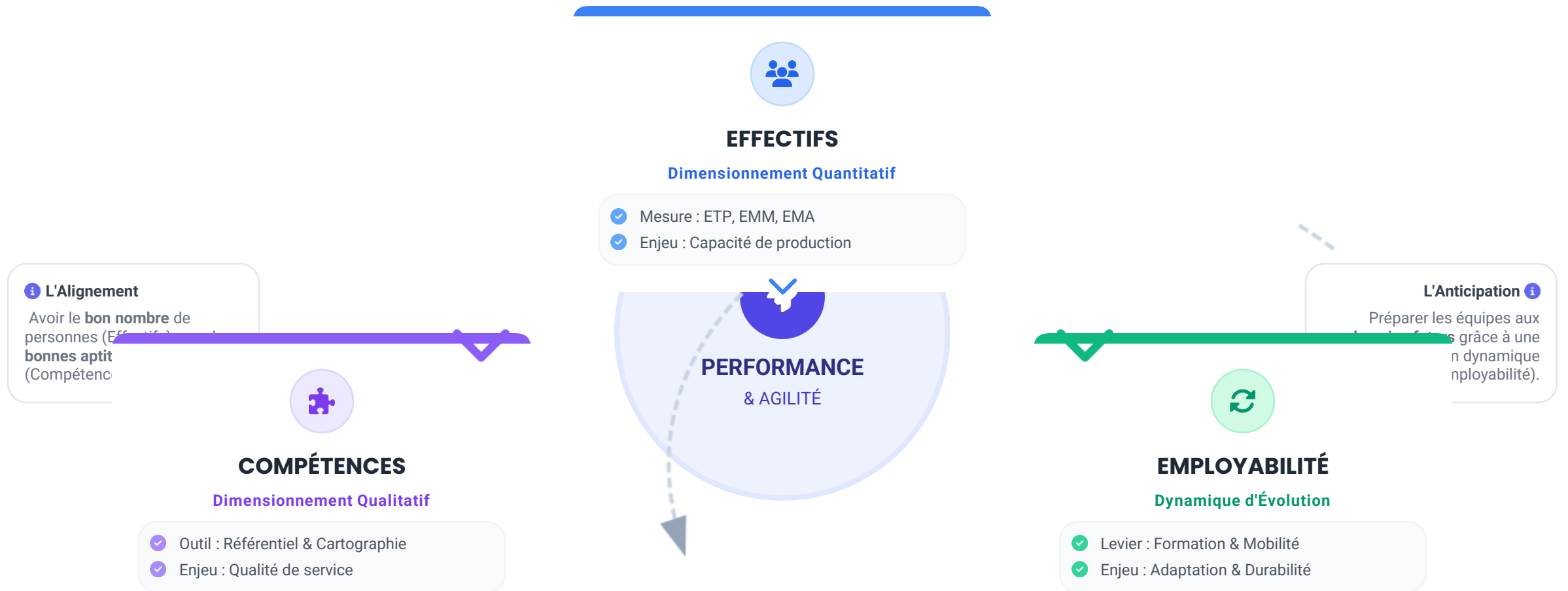
La Démarche GEPP en 4 Étapes



L'Écosystème Performance RH



Approche Systémique
Interconnexions Clés



Cas Pratique : Baobab Lodge



Contexte
Projet de Digitalisation

i L'Entreprise

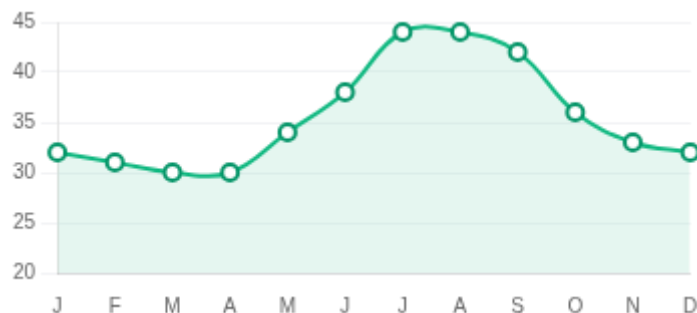
Capacité **80 Chambres**

Positionnement **Eco-Lodge 4***

Le Projet

Déploiement d'un PMS Cloud et d'une App Client (Check-in mobile, Conciergerie) pour moderniser le service.

Données EMM (ETP)



Jan
32

Avr
30

Juil
44

Oct
36



Missions RH

Analysez la situation et proposez des solutions concrètes.

Temps: 20 min

1. Calcul de l'EMA

Quantitatif

À partir des EMM mensuels fournis (Jan-Déc), calculez l'Effectif Moyen Annuel de l'hôtel. Arrondissez au centième.

Formule : $(\sum \text{EMM}) / 12$

2. Gaps de Compétences

Qualitatif

Identifiez 3 compétences critiques nouvelles requises par le projet digital pour les équipes de réception.

Savoir

Savoir-faire

3. Plan d'Employabilité

Développement

Proposez 2 actions concrètes pour accompagner les collaborateurs les moins à l'aise avec le digital (frein au changement).

Pensez formation & mentorat

4. Effectifs Cibles

Prévisionnel

L'application va réduire le temps administratif de 20%. Comment réallouer ce temps pour améliorer l'expérience client sans licenciement ?

Redéploiement qualitatif

Synthèse & Points Clés



Gestion Quantitative

- ✓ **Maîtriser l'ETP** : Savoir convertir tout contrat en Équivalent Temps Plein (base 151,67h).
- ✓ **Calculer EMM/EMA** : Suivre les effectifs mensuels et annuels pour les seuils sociaux.
- ✓ **Piloter les KPIs** : Suivre Turnover et Absentéisme comme signaux d'alerte RH.

Employabilité Dynamique

- ✓ **Responsabilité Partagée** : Enjeu commun salarié/entreprise pour la performance durable.
- ✓ **Leviers d'Action** : Formation continue, mobilité interne et accompagnement des transitions.

Gestion Qualitative

- ✓ **Définir la Compétence** : Savoirs + Savoir-Faire + Savoir-Être en situation.
- ✓ **Outil Référentiel** : Cartographier les compétences pour recruter et évaluer objectivement.
- ✓ **Focus Secteur** : Valoriser la polyvalence et les soft skills (service client) en tourisme.

Vision Intégrée

Une GRH performante ne sépare pas les chiffres des hommes. Les décisions doivent croiser les données quantitatives (effectifs) et qualitatives (compétences) pour anticiper l'avenir.

Message Clé

Références & Questions

Références Bibliographiques



INSEE & Service-Public.fr

Définitions officielles des effectifs, ETP et catégories d'entreprises.
Fiches pratiques "Calcul des effectifs" (2025).

Code du Travail (Sénégal & France)

Dispositions relatives à la formation professionnelle, à l'employabilité et aux seuils sociaux.

Ouvrages de Référence RH

Peretti, J-M. (2023). *Ressources Humaines*. Vuibert.
Thévenet, M. et al. (2024). *Fonctions RH*. Pearson.

 Pour aller plus loin : consulter les ressources sur Moodle.

? Questions & Réponses



La parole est à vous

Avez-vous des questions sur le calcul des ETP, les stratégies d'employabilité ou la construction des référentiels ?



Dr. Papa Elimane FAYE
Enseignant-Chercheur • Sociologue

Prochain Cours
CM 3 : Rémunération & Paie