

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences



INTRODUCTION

Le présent et le futur de l'organisation et de ses hommes constituent sans aucun doute les paramètres de base de la survie et du développement des entreprises. De ce fait, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est aujourd'hui un outil indispensable des directions de ressources humaines pour se préparer au futur.

La GPEC comporte une double dimensions, collective et individuelle.

Sur le plan collectifs : il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif .et qualitatif

Sur le plan individuel: il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché, d'élaborer et de mettre en œuvre un projet .d'évolution professionnel

PLAN

INTRODUCTION

PARTIE I: Définition de la GPEC et de ses enjeux

- ❑ Définition
- ❑ Enjeux de la GPEC
- ❑ Objectifs
- ❑ Concepts de base de la GPEC
- ❑ Les différentes manières d'entrer dans une GPEC

PARTIE II : l'intérêt et les démarches de la GEPEC

- ❑ Les étapes de la GPEC
- ❑ Les outils de la réussite d'une GPEC
- ❑ Les conditions de réussite d'une GPEC

PARTIE III : quelles sont Les limites et les apports de la GEPEC ?

- ❑ Apports de la GPEC
- ❑ Limites de la GPEC

CONCLUSION

Parie I : Définition de la GPEC et de ses enjeux

DEFINITION

C'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de plans d'actions visant à anticiper des écarts entre les besoins et les ressources humaines d'une entreprise en fonction d'objectifs identifiés et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet .d'évolution professionnelle

Elle couvre

La gestion prévisionnelle des *effectifs*-

La gestion prévisionnelle des *compétences*-

La gestion prévisionnelle des *emplois*-

La gestion prévisionnelle des *carrières*-

La GPEC est nécessaire car l'entreprise est confrontée à de nombreux changements à anticiper si elle veut poursuivre son développement. Ces changements concernent notamment

**L'augmentation de la concurrence sur les marchés-
,nationaux et internationaux**

,L'importance de la relation de service aux clients-

**L'accélération des changements des organisations et des-
,métiers**

,La pénurie de main d'œuvre-

,L'allongement de la vie professionnelle-

**Le choc démographique entraînant de nombreux-
.départs à la retraite**

ENJEUX

On distingue principalement 4 enjeux conduisant à la mise en place d'une :GPEC

Répondre aux exigences légales

climat social Maintenir la cohésion de l'entreprise et favoriser un bon-

Bâtir une relation de confiance avec les partenaires sociaux (transparence)-

Anticiper et gérer les situations de sur-effectifs et de sous-effectifs-

Gérer l'évolution des effectifs

Répondre à une situation de sur-effectif ou de sous-effectifs-

Rétablir l'équilibre de la pyramide des âges-

recrutement Déterminer les besoins futurs en-

Mettre en place des actions favorisant la transmission des savoirs (départs à la-retraite)

Améliorer les performances de l'entreprise

Prévenir l'inadaptation d'une partie du personnel aux évolutions futures-

Faire face aux réductions d'effectifs sur le long terme -

Développer la flexibilité de l'emploi (CDD, Intérim...) -

Développer les compétences et l'employabilité -

**Mettre en place les actions nécessaires afin que le personnel soit en -
adéquation avec les nouvelles exigences/les nouveaux métiers**

Mettre en place un management de qualité -

Faire adhérer le personnel aux objectifs de l'entreprise -

Développer l'attractivité de l'entreprise

Attirer et retenir les talents -

**Favoriser une politique de mobilité interne en offrant de réelles -
perspectives d'évolution**

Développer les compétences -

Faire adhérer le personnel aux valeurs de l'entreprise -

Développer une démarche Qualité -

OBJECTIFS

De se préparer aux évolutions du marché du travail et de son -
entreprise

D'assurer à tout moment l'adéquation entre les Ressources -
Humaines et les besoins de l'entreprise, tant sur le plan quantitatif
que qualitatif, et de rester performant et réactif sur un marché de
.plus en plus concurrentiel

d'impliquer tous les collaborateurs de l'entreprise, en leur -
permettant de contrôler leurs incertitudes face à leur avenir mais
aussi construire des projets pour l'entreprise et donc re (donner) une
.valeur à leur travail

d'harmoniser les compétences des salariés à l'activité de -
l'entreprise et à ses perspectives d'évolution en identifiant les
compétences clés qu'il faut conserver, développer, et/ou acquérir à
court ou moyen terme

LES CONCEPTS DE BASE DE LA GPEC

:La signification de la notion de compétence

Autrefois, le terme compétence était strictement lié à la qualification, c'est-à-dire la maîtrise de techniques très spécifiques. Aujourd'hui, on parle de l'analyse des .compétences, au pluriel

Il ne s'agit plus seulement d'évaluer des aptitudes mais plutôt de déterminer ce que sait faire une personne et de favoriser son intégration ;on parle de l'ensemble savoirs, savoir-faire, savoir-être relatif à un domaine de connaissance spécifique

Les différentes manières d'entrer dans une GPEC

Il y a trois raisons principales qui poussent une entreprise à se lancer : dans une GPEC

Soit pour résoudre un problème lié à un projet *
d'entreprise, par exemple l'entreprise n'a pas de
.classification

Soit pour mettre en place une stratégie, par exemple *
une décision de repositionnement ou introduction sur un
.nouveau marché

Soit pour conduire un système global de management *
par la compétence. Une fois que l'entreprise a clairement
défini ses objectifs et les raisons de la mise en place de cette
.démarche, il faut qu'elle choisisse son mode d'entrée

: »L'entrée par le plan moyen terme«

il s'agit de prévoir l'adéquation ressources emplois dans le moyen terme. Ce mode d'entrée suppose des choix stratégiques précis qui permettent d'évaluer les besoins futurs, mais également un système quantification et de contrôle économique et social performant

: »L'entrée par les unités«

c'est le même principe que l'entrée précédente sauf que l'on se situe ici au niveau des unités de production. Cela suppose un fort degré d'autonomie. Cela permet d'adapter la .GPEC aux problèmes spécifiques de l'unité

» L'entrée par les familles professionnelles «

Il s'agit d'identifier les emplois-types de l'entreprise. On raisonne
par famille, par exemple, les acheteurs, les gestionnaires

»L'entrée par les investissements«

Pour chaque projet d'investissement, on regarde l'impact
qu'aura ce projet sur l'organisation de travail, les effectifs,
...les métiers, les formations

»L'entrée par les emplois sensibles«

il s'agit d'identifier les emplois-cibles qui représentent pour
l'entreprise des enjeux et des contraintes majeures

PARTIE II : l'intérêt et les démarches de la GEPEC

:Les intérêts de la GPEC

:Intérêts pour l'organisme

Le premier objectif est de trouver des moyens de faire correspondre les compétences de ses salariés à ses besoins futurs, compte tenu de l'évolution escomptée et des . changements prévus

: Intérêts pour les salariés

L'intérêt est de recevoir une revalorisation de leurs compétences et de leurs contributions personnelles et . collectives à la performance de leur entreprise

: Autres intérêts

La GPEC peut atteindre des objectifs plus larges. Les enjeux peuvent, en effet, se situer au niveau d'un territoire (bassin, collectivité, Etat) lorsqu'ils concernent des problématiques sociétales comme l'environnement, la santé . ou encore la sécurité

ÉTAPES GPEC : LES 7 PHASES-1

LES 7 PHASES

:Faire un état des lieux des ressources humaines existantes

C'est le point de départ de toute politique GPEC. Il s'agit de définir précisément l'évolution naturelle des effectifs
.existants

:Effectuer une projection des ressources disponibles

effectue une projection future des RH disponibles afin de déterminer l'évolution probable de ces ressources

:Définir les évolutions prévisibles

les évolutions concernant l'environnement technologique, concurrentiel, réglementaire et socioculturel de
.l'organisation

:Définition des besoins futurs en emplois et compétences

Il s'agit ici d'identifier les conséquences en termes d'emplois, tant du point de vue quantitatif, que d'un point de vue qualitatif

:L'analyse des écarts entre les besoins et les ressources futurs

met en lumière les différences quantitatives et qualitatives entre les résultats de la projection des ressources disponibles et les besoins futurs

Définition d'un plan d'action pour réduire ou annuler les écarts constatés

Une fois les écarts et besoins futurs identifiés, l'entreprise doit chercher à réduire, voire même annuler cet écart en faisant appel à un ou plusieurs plans d'actions

Mise en place des indicateurs et des procédures de contrôle des actions entreprises.

Comme n'importe quel projet ; il va falloir contrôler et faire le suivi de notre politique GPEC afin d'évaluer le plus (+) apporté par les actions, ci-dessus présentées, mises en œuvre par l'entreprise, et afin de voir si on .est sur la bonne voie

Ce qu'il faut retenir est que la démarche de gestion prévisionnelle est une réflexion sur les moyens permettant de réduire l'écart entre les besoins de l'organisation (en terme d'effectif et de compétences requises) et les .ressources humaines disponibles (salariés)

:Les outils de la réussite d'une GPEC

On distingue 3 types d'outils, ceux qui permettent
:de

Connaître

Anticiper

Suivre

connaître

La nomenclature des emplois

L'établissement de la nomenclature des emplois devra également prendre compte des facteurs de changements auxquels sont confrontés les .entreprises et les emplois

Le référentiel des emplois

C'est la liste ordonnée de l'ensemble des emplois-types de l'entreprise permettant de décrire et de détailler ce qu'un groupe d'agents doit faire dans le cadre de l'emploi qu'il occupe : sa .mission , son activité , et ses tâches

Référentiel des compétences

Il est réalisé à partir du référentiel d'emploi. Il précise le type et le niveau de prestation souhaitée d'un agent occupant un emploi donné en termes de compétences à maîtriser dans un contexte bien spécifique

Référentiel des ressources

Il détaille pour chaque compétence ce que doit savoir maîtriser un agent pour mettre en œuvre, les compétences exigées. C'est un document qui complète le référentiel des compétences puisqu'il décortique chacune des compétences dont doit disposer l'agent

ANTICIPER

: Pour anticiper l'entreprise s'appuie sur

Outils de projection de la ressource : qui sont des Indicateurs qui permettent d'anticiper l'évolution des emplois actuels du point de vue quantitatif

Outils d'identification des besoins futurs : qui sont des Indicateurs qui permettent d'anticiper les besoins futurs du point de vue quantitatif et/ ou qualitatif

Par exemple : le Tableau des flux de personnels (entrées/sorties)

SUIVRE

il va falloir faire le suivi et le contrôle en se basant sur des :outils telles que

Tableaux de bord de suivi des emplois qui-analysent les effectifs, pyramide des âges, ...mutations, départs retraite

Indicateurs de veille qui présentent les - informations nécessaires sur Turn-over des salariés, pyramide des âges, suivi des métiers sensibles, taux d'absentéisme, coût moyen d'un emploi et ...évolution

Partie III- Quelles sont les apports ?et limites de la GPEC

:Les apports de la GPEC

De quelles améliorations du fonctionnement des entreprises, la gestion prévisionnelle de l'emploi ?était-elle porteuse

De la rationalité au sens de la fonction ressources : humaines

permis « une analyse précise de l'existant », tant pour les ressources humaines mobilisables que pour les besoins d'emplois. La GPEC a favorisé une utilisation plus rationnelle des données sociales en mettant en évidence l'intérêt de rassembler, de structurer, d'interpréter, de diffuser des informations qui n'étaient pas toujours recensées ou pas .toujours étudiées avec l'attention nécessaire

Une autre vision de l'organisation

Il s'agit de la nécessité polyvalence, compréhension de l'amont et de l'aval, capacité à travailler avec d'autres fonctions, et
».comportements adaptés

Une anticipation des redéploiements

:C'est-à-dire

,Identification des emplois d'accueil

,Description des besoins en compétences-

Construction de parcours de professionnalisation *ad hoc-ont-*

.permis de limiter la casse sociale

Les limites de la GPEC

La GPEC est une démarche dont le but est d'anticiper la réponse aux besoins futurs supposés en fonction des moyens présents mobilisables ou futurs envisageables

la GPEC évolue dans un monde incertain dans lequel certaines variables sont connues et d'autres inconnues, une zone d'incertitude, chère aux sociologues, dans laquelle aucun acteur n'a de .pouvoir

CONCLUSION

La GPEC se révèle donc une vision prospective des RH. Elle est un accompagnement aux changements à venir, ainsi qu'une stratégie d'adaptation de l'entreprise à son .environnement et à la concurrence

En effet, la mise en place d'une GPEC permet d'impliquer les différents collaborateurs concernés par celui-ci, en leur permettant de maîtriser leurs incertitudes face à l'avenir, mais aussi construire des projets à longs termes, pour ainsi .fabriquer du sens à leur travail

MERCI POUR VOTRE
ATTENTION