

RÉUSSIR UNE GPEC EN 9 ÉTAPES

LES GUIDES PRATIQUES

Ressources humaines

RÉUSSIR UNE GPEC EN 9 ÉTAPES

**Déployer la gestion des compétences
avec méthode et agilité**

Auteur: Marie-Françoise HOSDAIN

Édition 2020

© GERESO Édition 2020

Direction de collection: Catherine FOURMOND

Conception graphique de couverture: Atmosphère

Suivi éditorial et conception graphique intérieure: GERESO Édition

www.gereso.com/edition

e-mail: edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal: Janvier 2020

ISBN: 978-2-37890-336-7

EAN 13: 9782378903367

ISBN numériques :

eBook : 978-2-37890-457-9

ePub : 978-2-37890-458-6

Kindle : 978-2-37890-459-3

GERESO SAS au capital de 160 640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social: 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



DANS LA MÊME COLLECTION :

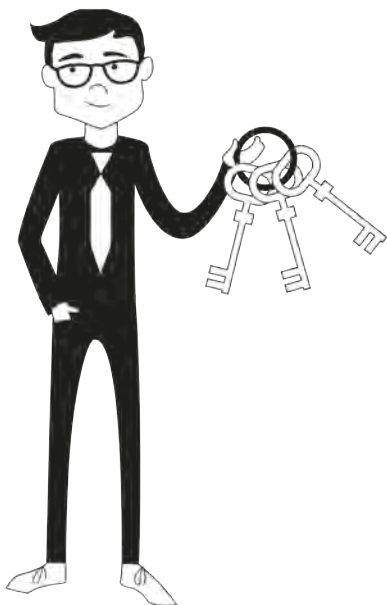
- Compensation and benefits
- Comprendre l'économie et la finance
- Comprendre le financement des ventes et de l'export
- Comprendre les comptes annuels
- Comptabilité, finance, gestion en pratique
- CSE : comprendre les comptes de l'entreprise et leurs enjeux
- CSE et CHSCT : les bonnes pratiques en santé, sécurité et conditions de travail
- Guide d'indemnisation des accidents de la route
- Guide pratique d'externalisation des SI
- Guide pratique des élections professionnelles
- La gestion de patrimoine
- Le contrôle de gestion
- Le contrôle de gestion sociale
- Le droit des contrats en 60 questions
- Management des compétences en pratique
- Manager dans le secteur sanitaire et médico-social
- Manager un établissement de santé
- Manager un service ressources humaines
- Planification de projet
- Responsabilités civile et pénale pour autrui
- Transformer et urbaniser l'entreprise
- Valoriser la Ressource Humaine dans l'organisation

www.la-librairie-rh.com

la librairie **RH**
by GERESD

ÉTAPE 1

MAÎTRISER LES CONCEPTS CLÉS AVANT DE SE LANCER



- 1.1 - Une GPEC pour quoi faire ?
- 1.2 - Identifier les enjeux de la GPEC et le rôle des différents acteurs
- 1.3 - Définir la GPEC : un projet stratégique à 4 dimensions
- 1.4 - Connaître le cadre légal et la négociation et les points clés d'un accord GPEC

*« Tout est changement,
non pas pour ne plus être,
mais pour devenir
ce qui n'est pas encore. »*

EPICTÈTE, PHILOSOPHE GREC

Avant même de se lancer dans ce projet, il convient de se poser les bonnes questions pour anticiper les écueils et être efficace :

- Pour quelles raisons mettre en place une démarche GPEC ? Quels seront les bénéfices attendus ?
- Le contexte est-il favorable ? Qui est moteur sur le projet ? Quels sont les freins possibles ?
- Qui sont les acteurs ? Quels seront les enjeux pour chacun ?
- Quelles sont les obligations légales ? Suis-je concerné ?
- Quelles sont les étapes du projet ? Comment s'y prendre ?
- Suis-je formé et compétent sur la question ?

1.1 - Une GPEC pour quoi faire ?

Une bonne question à se poser dès le départ. Qu'est-ce qui vous amène à déployer cette démarche ?

Cette question sera importante à clarifier pour communiquer en interne et donner du sens à cette action.

La décision de mettre en place une démarche de GPEC peut se faire pour différentes raisons :

- Les raisons peuvent être d'ordre **externe** : mutations technologiques qui impactent les métiers, évolution de la concurrence, du marché de l'emploi (métiers en tension et difficultés de recrutement), pression des clients pour mettre en place des normes et certifications. Mais également le cadre légal et réglementaire, notamment si l'entreprise a un effectif égal ou supérieur à 300 salariés (cf. cadre légal 1.2).
- Les facteurs déclencheurs peuvent être également d'ordre **interne** et liés à des choix stratégiques ou des constats : contexte de fusion, acquisition, réorganisation, recherche d'une meilleure productivité ou changements d'outils de travail, déséquilibre de pyramide des âges, départs à la retraite massifs, manque de qualifications internes, climat social tendu, turnover élevé, etc.

Au-delà de votre contexte, nombreux sont les atouts et bénéfices apportés par la mise en place de cette démarche qui peut contribuer à :

- Accompagner la stratégie de l'entreprise pour maintenir sa compétitivité.
- Impliquer les managers et les outiller dans la gestion des RH.

- Favoriser une meilleure cohérence de la gestion des ressources humaines en articulant les différentes politiques autour d'objectifs à moyen terme.
- Agir pour développer la mobilité interne*.
- Optimiser les recrutements par une approche « compétence ».
- Être un argument pour attirer et fidéliser les talents.
- Mieux définir les besoins de formation et optimiser les budgets.
- Développer le dialogue social.
- Améliorer la gestion des âges : l'intergénérationnel.

Et bien sûr, rappelons que l'objectif de la GPEC est de prévenir les décalages d'effectifs et de compétences et donc d'éviter les PSE.

La GPEC est donc essentielle dans un environnement socio-économique en pleine mutation. Ces mutations s'accroissent, notamment avec la digitalisation du monde du travail.

C'est un outil de gestion des risques pour l'entreprise et les salariés, un outil pour ajuster les compétences et préserver l'employabilité. Les grands enjeux sont donc la sécurisation des compétences, la bonne santé de l'entreprise et la QVT (Qualité de Vie au Travail).

Élaborer une GPEC agile !

Quelques points clés à intégrer au démarrage et tout au long de la démarche :

- Simplifier les processus RH de gestion des compétences : formation, recrutement, mobilité.
- Penser les outils de manière simple, pratique, sans exhaustivité (description des tâches, référentiels très détaillés, pesée de postes, etc.), en impliquant les acteurs.
- Développer l'autonomie des managers et des collaborateurs pour prendre en charge leur employabilité.
- Développer la mobilité interne horizontale.
- Faciliter l'autonomie dans les parcours de formation et de carrière, la mise à jour des compétences par les collaborateurs eux-mêmes.
- Assouplir l'entretien annuel pour des feed-back plus réguliers et constructifs ou de type 360°.
- Communiquer avec les utilisateurs, les écouter pour adapter la GPEC à leurs besoins.
- Ajuster régulièrement les référentiels pour les adapter aux évolutions.

1.2 – Identifier les enjeux de la GPEC et le rôle des différents acteurs

La GPEC est une démarche qui implique différents acteurs. Quels sont les enjeux ou objectifs pour la direction, les managers, les collaborateurs et les représentants sociaux ?

Ces enjeux sont à identifier dès le début pour pouvoir en faire un levier de communication interne et donner du sens à la démarche. Il conviendra aussi de communiquer sur leurs rôles respectifs.

Les différents acteurs, leurs enjeux et leurs rôles

Acteurs	Enjeux	Rôle
<p>Initiateur</p> <p>Direction</p>	<p>Économiques (performance)</p> <p>Sociaux</p> <p>Stratégiques</p> <p>Dialogue social</p> <p>Maintien et évolution des compétences</p> <p>Marque employeur*/recrutement</p> <p>Gestion des âges</p>	<p>Initier la démarche</p> <p>Piloter et communiquer sur la démarche</p> <p>Définir la stratégie</p> <p>Élaborer et clarifier les processus et outils, les mettre à jour régulièrement</p> <p>Définir les plans d'action préventifs</p> <p>Arbitrer les décisions</p>
<p>Relais</p> <p>Managers</p>	<p>Évaluation des équipes</p> <p>Optimisation et fiabilisation du recrutement</p> <p>Identification des besoins de formation</p> <p>Pilotage des activités tourné vers la performance</p> <p>Maintien et développement des compétences</p> <p>Polyvalence</p>	<p>Relais de la démarche</p> <p>Relayer l'information auprès des équipes</p> <p>Utiliser les outils mis à disposition pour objectiver leur management</p> <p>Accompagner les équipes dans leur développement professionnel</p> <p>Participer à l'élaboration des outils</p>

<p>Acteur</p> <p>Collaborateurs</p>	<p>Développement professionnel</p> <p>Maintien de l'employabilité</p> <p>Reconnaissance des compétences</p> <p>Visibilité sur les parcours et les évolutions</p> <p>Motivation</p>	<p>Acteurs de la démarche</p> <p>Utiliser les outils mis à disposition pour leur développement professionnel</p> <p>Optimiser la préparation des entretiens avec managers et RH</p> <p>Connaître ses droits à la formation</p> <p>Anticiper son avenir professionnel</p>
<p>Régulateur</p> <p>Partenaires sociaux</p>	<p>Sécurisation des emplois et des compétences</p> <p>Clarification de la stratégie</p> <p>Dialogue social</p> <p>Visibilité sur les parcours et les évolutions</p>	<p>Régulateur social</p> <p>Partenaire de négociation (si accord)</p> <p>Relais d'informations en interne</p> <p>Avis sur la démarche et outils</p>

Même si nous constatons des différences d'intérêts pour chaque acteur, ils sont finalement intimement liés en reflet les uns des autres. Tout l'enjeu de la démarche sera de partager ces intérêts pour une approche gagnant-gagnant. En effet, tout salarié pourra combler ses propres intérêts : qualité de vie au travail, équilibre de vie professionnelle et privée, employabilité, développement de ses compétences, dans une entreprise pérenne, en bonne santé malgré un environnement concurrentiel et des enjeux économiques et sociaux forts.

1.3 - Définir la GPEC

Quelques définitions

Il n'est pas toujours simple d'expliquer à vos interlocuteurs ce qu'est la GPEC, sans se perdre dans des définitions longues et abstraites.

De manière synthétique, la GPEC est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

Citons la définition de Dominique Thierry en 1993, qui est toujours d'actualité :

« La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et plans d'action cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts :

- Entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique ou d'objectifs à moyen terme bien identifiés.
- Et en impliquant chaque salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. »

La GPEC est donc une démarche **prévisionnelle** et **opérationnelle** qui est loin de se résumer à la mise en place d'outils de type fiche de poste. C'est un outil d'aide à la décision.

Si l'on reprend l'acronyme, chaque lettre peut être définie ainsi :

Gestion	<ul style="list-style-type: none">• Agir• Mener des actions
Prévisionnelle	<ul style="list-style-type: none">• Prévoir• Anticiper à 2 ou 3 ans
Emplois	<ul style="list-style-type: none">• Quantifier les évolutions
Compétences	<ul style="list-style-type: none">• Qualifier les évolutions

Un projet à 4 dimensions

Au regard de sa définition, la démarche GPEC se caractérise donc par 4 dimensions, ce qui en fait sa complexité et son efficacité.

Les quatre dimensions de la GPEC



- Une dimension **collective** → Prévoir l'évolution de l'**ensemble** des emplois et des compétences et l'impact sur l'ensemble des salariés d'une entreprise.
- Une dimension **individuelle** → Les évolutions et les plans d'action impactent **chaque salarié** ; l'entretien professionnel* sera la clef de voûte pour que chacun se projette dans l'avenir en fonction de ses souhaits personnels et des possibilités de l'entreprise.
- Une dimension **quantitative** → Faire l'état des lieux des **effectifs** et de leur projection dans le futur.
- Une dimension **qualitative** → Identifier les écarts de **compétences** entre les ressources (les hommes et les femmes) et les emplois, et leurs évolutions futures.

En résumé, la GPEC est une démarche permanente qui consiste à élaborer des plans d'action prévisionnels pour ajuster les besoins futurs de l'entreprise à ses ressources actuelles, en fonction de ses choix stratégiques.

1.4 - Connaître le cadre légal

Il est nécessaire de bien comprendre les évolutions du cadre légal pour intégrer le cadre de référence et les différentes lois qui ont jalonné la GPEC et

la formation professionnelle, domaines intimement liés. Citons-les dans l'ordre chronologique, en terminant par les points clés d'un accord GPEC.

Évolution du cadre légal GPEC

