



DEVELOPPEZ VOS COMPETENCES

Préparer votre GPEC

Guide pratique | AUVERGNE-RHONE-ALPES ENTREPRISES



Qu'est-ce que la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)?

Les évolutions de l'environnement économique impliquent une transformation des modes de travail et de management dans les entreprises où le facteur humain est au centre des organisations.

Plusieurs facteurs impactent :

- l'évolution des technologies et la révolution numérique
- le facteur générationnel
- le télétravail
- l'intelligence collaborative (l'entreprise apprenante)
- la place de la vie privée.

Les entreprises doivent ainsi travailler sur les compétences et la mobilisation de leurs collaborateurs avec une double contrainte structurelle : prévoir l'évolution des emplois à moyen terme dans un contexte où une part importante des emplois de demain n'existe pas encore et où une proportion tout aussi importante est amenée à disparaître.

La GPEC est un outil prospectif essentiel pour prévoir et accompagner ces transformations. C'est une démarche par laquelle l'organisation concernée recherche l'adéquation qualitative et quantitative de ses besoins et ressources en personnel.

La GPEC répond ainsi à des enjeux majeurs pour la performance et la compétitivité des organisations.

La GPEC crée de la valeur pour les collaborateurs en leur offrant des perspectives claires, facteur essentiel d'implication et de motivation au travail.



Les 7 grandes étapes de la GPEC

Cadrer et définir les enjeux stratégiques du projet : clarifier les ambitions, au vu des enjeux RH de l'entreprise. C'est une étape essentielle pour garantir la pertinence de la démarche.

Construire ou adapter les référentiels emplois et compétences qui supporteront la démarche.

Etudier l'existant : analyser les emplois et compétences (sur la base des référentiels construits) afin d'avoir une vision claire des ressources disponibles, d'un point de vue qualitatif et quantitatif pour pouvoir en établir la cartographie.

Projeter : formuler des hypothèses sur les besoins au regard des transformations à venir et simuler l'évolution des ressources au regard des mouvements prévisionnels.

Analyser : mesurer quantitativement et qualitativement les écarts entre ressources disponibles et besoins prévisionnels.

Définir le plan d'action : au regard des écarts identifiés, identifier les leviers RH à activer (mobilité, formation, recrutement) pour disposer des ressources nécessaires à moyen terme.

Déployer : pérenniser les travaux réalisés en les intégrant dans les processus de l'organisation.

Une attention particulière doit être portée à la mobilisation des partenaires et des parties prenantes, tout au long de la démarche.

La mise en place d'un référentiel des emplois et des compétences harmonisé permet de soutenir l'ensemble des processus RH, et donc d'en renforcer l'efficacité.



Connaître les effectifs, emplois et compétences actuels

Pour voir une vision claire des ressources, il est nécessaire de **disposer de référentiels emplois et compétences robustes permettant de cartographier les ressources humaines de l'entreprise.**

A | Les finalités d'un référentiel des emplois et des compétences :

partager une vision des ressources de l'entreprise (définir un langage commun pour harmoniser les pratiques managériales et RH)

structurer l'ensemble des processus RH (recrutement, formation, parcours de carrière, évaluation)

donner aux collaborateurs des repères et perspectives de carrière au regard des compétences détenues ou à acquérir.

B | Les bénéfices du référentiel des emplois et des compétences pour les parties prenantes dans l'entreprise :

Pour la direction de l'entreprise:

- avoir une vision globale des ressources de l'organisation
- identifier des compétences stratégiques
- préparer des plans de succession.

Pour la direction RH :

- adapter l'offre de formation
- cibler les actions de développement
- qualifier les profils à recruter et prépare les mobilités.

Pour le manager :

- préparer les entretiens d'évaluation et professionnel de l'équipe
- arbitrer sur les priorités de formation
- assurer la continuité de l'activité
- optimiser l'organisation de l'équipe.

Pour les collaborateurs :

- préparer l'entretien d'évaluation et l'entretien professionnel
- construire le parcours de carrière : identifier les emplois pour lesquels il existe une proximité par rapport aux compétences détenues.



C | 3 étapes essentielles pour définir un référentiel des emplois et des compétences :

cadrer et structurer :

Définir les périmètres structurel (toute l'organisation ?) et fonctionnel (tous les métiers ?), s'accorder sur un langage commun et le niveau de granularité.

construire :

S'accorder sur le formalisme du référentiel et planifier sa production avec l'implication des contributeurs RH et des représentants des métiers.

déployer :

- mettre à jour le référentiel dans les systèmes d'information
- rattacher des collaborateurs aux emplois du nouveau référentiel
- faire évoluer le processus d'évaluation
- accompagner le changement
- engager des actions de communication et de formation pour bonne prise en main du référentiel.



Définir la cible

A | Comprendre le lien entre stratégie d'entreprise et GPEC

La GPEC fait le lien entre stratégie de l'entreprise et stratégie RH.

Pour mettre en place une GPEC il faut donc **analyser les enjeux stratégiques de l'entreprise et identifier les différents facteurs qui vont avoir un impact sur l'emploi** :

Facteurs externes à l'entreprise : mutations technologiques, évolutions sociétales et réglementaires, nouvelles normes qualité...

Facteurs internes à l'entreprise : facteurs contextuels comme des difficultés de recrutement, une pyramide des âges déséquilibrée, un taux de turnover résultant des choix stratégiques que la Direction souhaite opérer comme fusion/acquisition, amélioration de la productivité, réorganisation et transferts d'activité...

B | Comment qualifier l'impact de la stratégie sur les emplois et compétence ?

- 1- **Disposer d'une vision claire des ressources** : s'appuyer sur les référentiels emplois et compétences.
- 2- **Définir les scénarii d'évolution** : projeter les besoins de l'entreprise en ressources à horizon 3/5 ans grâce à l'analyse des facteurs internes et externes : ce facteur aura t-il un impact sur la nature de mon activité, va-t-il impacter le volume de l'activité ? Quelle sera l'évolution de ce facteur à l'horizon 3 ou 5 ans ?
De cette analyse va découler l'analyse des besoins métiers en termes d'effectifs et de compétences.
- 3- **Qualifier les emplois et les compétences** : **critères quantitatifs** (combien de ressources nécessaires), **qualitatifs** (quelles sont les compétences qui doivent être détenues en interne et à quel niveau) et **géographiques** (où seront localisées les ressources).





Les emplois peuvent être classés en 6 catégories différentes

Évolutions quantitatives

émergents	stratégiques
stables	évolutifs
menacés	sensibles/critiques

Évolutions qualitatives

Emplois menacés : dont les effectifs vont diminuer, voir qui sont amenés à disparaître.

Emplois sensibles/critiques : dont le contenu diminue et dont les conditions de travail évoluent.

Emplois stables : peu impactés par les évolutions ou choix stratégiques, leur place dans l'activité de l'entreprise est confortée.

Emplois évolutifs : dont les effectifs restent stables mais dont les compétences requises et/ou les conditions de travail vont évoluer.

Emplois émergents : nouveaux pour l'entreprise dont les effectifs doivent être renforcés pour faire face à une hausse du volume d'activité.

Emplois stratégiques : clés pour l'entreprise. Les effectifs, ainsi que les compétences doivent être renforcés pour faire face aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

Cette catégorisation permet de synthétiser l'ensemble des emplois et leur place dans l'organisation.

C | Modéliser et analyser les écarts entre la situation actuelle et la cible

Des outils de modélisation des ressources existent.

Il est nécessaire d'utiliser ces outils pour analyser les écarts pour chaque emploi entre les ressources disponibles et la situation cible en termes d'effectifs (quantitatif), les compétences à mobiliser (qualitatif) et la répartition des ressources sur les sites (géographique).

L'analyse des écarts permettra de définir :

- la trajectoire pour réduire le différentiel entre l'existant et la cible
- les impacts organisationnels et sociaux.



Définir la trajectoire

Les leviers RH à mobiliser :

1 | La mobilité interne qui permet de réduire les écarts entre l'existant et la cible GPEC pour les emplois menacés, sensibles et les emplois émergents et stratégiques.

Mobilité fonctionnelle : changement de poste ou de métier à niveau hiérarchique identique.

Mobilité géographique : le salarié garde le même métier.

Mobilité verticale : changement de position hiérarchique et/ou statutaire qui amène le collaborateur à accroître son niveau de compétence.

Il est nécessaire de prendre en compte la transférabilité et la proximité des compétences et d'avoir des parcours construits entre emplois. Le manager doit ainsi pouvoir disposer d'une grille d'évaluation des compétences pour mesurer la faisabilité de la mobilité entre deux postes.

2 | Le développement des compétences : c'est le principal levier pour faire émerger des compétences sur emplois stratégiques, évolutifs, sensibles/critiques.

3 | Le recrutement

La politique de recrutement doit être en cohérence avec la démarche GPEC et alignée avec la stratégie de l'entreprise.

Le recrutement soit ainsi s'appuyer sur l'utilisation des référentiels emplois et compétences.

En parallèle, l'entreprise gagne à construire une marque employeur attractive pour valoriser ses métiers et à construire un processus d'intégration des nouveaux collaborateurs (accompagnement de la prise de poste et anticipation des besoins de formation).

4 | Mobilité externe : proposer des dispositifs pour accompagner les collaborateurs dans leur recherche d'emploi en dehors de l'entreprise.



Négocier un accord GPEC

A | Contexte réglementaire et contenu des négociations et de l'accord :

Depuis janvier 2005 (loi de cohésion sociale), la négociation d'un accord sur la GPEC est obligatoire pour les 300 salariés et +. La négociation sur la GPEC est engagée tous les 3 ans et est fondée sur la consultation du CE et les orientations stratégiques de l'entreprise.

Les entreprises de moins de 300 salariés sont également incitées à s'engager dans une démarche GPEC (pour la mise en place d'actions de formations et actions favorisant l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes notamment). Contrairement au plus de 300, on ne parle pas d'un accord de GPEC mais d'un plan de GPEC.

B | Les étapes de la négociation et les facteurs clés de succès d'un accord sur la GPEC

La GPEC devient incontournable pour montrer la vision cohérente et complète d'une activité économique et de son lien avec l'emploi.

Les étapes de la négociation :

1 | Cadre la négociation : prendre en compte les contraintes légales ou conventionnelles (dispositions prévues dans le cadre des accords de branche).

2 | Rédiger l'accord GPEC : réaliser un bilan des dispositifs, décliner la trajectoire RH en dispositifs, chiffrer les dispositifs.

Contenu de l'accord :

- développement des compétences
- mobilité : entretiens de carrière (mobilité fonctionnelle), aide à la mobilité (conjoint, aide déménagement, prise en charge du double loyer) pour la mobilité géographique, mobilité externe : mobilité volontaire sécurisée qui permet au salariés d'exercer ses activités dans une autre entreprise tout en lui permettant de revenir dans son entreprise d'origine pendant une certaine durée. En termes de mobilité externe, la rupture conventionnelle collective peut également être envisagée.
- recrutement : les dispositifs d'accompagnement concernant le recrutement seront également spécifiés.

3 | Négocier : le succès d'une négociation réussie repose sur la pertinence des dispositifs d'accompagnement et la communication sociale.

4 | Communiquer : la GPEC est une brique de la promesse employeur et donne une visibilité sur la pérennité des emplois comme des trajectoires de carrière. C'est à l'employeur de porter ces messages.

5 | Suivre : suivi de la mise en œuvre et de l'alignement avec la stratégie de l'entreprise.

L'entreprise a aujourd'hui l'obligation de communiquer de plus en plus sur ses réalités économiques, opérationnelles et organisationnelles à l'ensemble du corps social (organisations syndicales, délégués du personnel et salariés). La maturité du dialogue social aide l'entreprise à évoluer.

La GPEC a donc complètement dépassé son cadre de négociation d'origine et devient le cœur battant des relations sociales et de la vie des entreprises de demain.

Source : Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises / Sia Partners