

# BTS MCO - CEJM

## L'adoption d'une GPEC

L'environnement et les choix stratégiques des entreprises peuvent conduire à des sureffectifs ou des sous-effectifs, ou faire naître de nouveaux besoins en compétences du personnel.

Il est donc nécessaire d'avoir un dispositif permettant d'anticiper les évolutions à prévoir en termes d'effectifs, de métiers, de compétences, pour préparer l'entreprise aux évolutions détectées.

L'objectif de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) est d'anticiper ces évolutions. Elle est donc un outil de gestion anticipative et préventive des ressources humaines.

## I. Anticiper les besoins et les ressources en emplois

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a pour objectif de réduire de manière anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise pour les adapter aux mutations de l'environnement et de la stratégie. Elle cherche à anticiper la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires à l'entreprise et les ressources humaines disponibles. La GPEC vise donc à :

- **anticiper** les besoins futurs en emplois et en compétences ;
- **adapter**, grâce à des politiques d'ajustement, les effectifs et les compétences disponibles en interne aux besoins anticipés.

L'intérêt de la GPEC est donc :

- pour les salariés, de ne pas avoir à subir une inadaptation professionnelle, voire une perte d'emploi, mais au contraire de développer leur employabilité ;
- pour l'entreprise, de mieux anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques, technologiques, sociales et démographiques, de façon à éviter des restructurations brutales.

Bien que la loi l'impose uniquement aux entreprises d'au moins 300 salariés, la GPEC peut être adoptée par toutes les entreprises, de façon à prévoir la meilleure façon de résoudre une situation de sureffectif ou les difficultés liées au recrutement et à optimiser les dispositifs de formation, de développement de la qualification, des compétences, et de la mobilité professionnelle des salariés.

## II. Anticiper les besoins et les ressources en compétences

Mise en place dans les entreprises depuis les années 1990, la GPEC est mise en œuvre grâce à des accords entre la direction et les syndicats représentatifs, qui comprennent :

- un volet quantitatif lié à l'évaluation du volume d'emplois dont l'entreprise aura besoin, pour mettre en œuvre sa stratégie avec les contraintes de l'environnement. Il s'agit par exemple de prévoir le recrutement des ressources humaines compétentes pour affronter les défis numériques à venir ;
- mais aussi un volet qualitatif concernant les compétences détenues par les salariés, de façon à développer le savoir-faire ou réorienter les collaborateurs vers d'autres métiers.

Ce dernier volet concernant la gestion des compétences est essentiel dans le contexte actuel. Pour le sociologue **Philippe Zarifian**, la compétence touche « *la capacité à la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté* ».

Elle dépasse donc la définition classique qui décompose les compétences en simples savoirs, savoir-faire et savoir-être.

## II. Anticiper les besoins et les ressources en compétences

D'après Zarifian, la gestion de la compétence doit inclure le développement de :

- l'initiative (avoir de l'inventivité, donner une réponse adaptée à un événement) ;
- la responsabilité (aller au bout de ses initiatives en répondant des conséquences).

Le second volet de la GPEC visant à anticiper et développer les compétences est donc primordial, de façon à ce que l'entreprise puisse favoriser l'initiative et l'autonomie de ses salariés par :

- un management des compétences impliquant tous les acteurs ;
- une analyse des situations de travail pour identifier les compétences nécessaires pour affronter les défis à venir.

### III. Adapter les ressources aux besoins

La GPEC peut se concrétiser par le biais de différents dispositifs d'adaptation des RH comme des politiques d'ajustement de l'effectif, d'ajustement de la durée du travail ou encore de développement des compétences par la formation professionnelle, la promotion ou encore la mobilité.

#### A. Favoriser les recrutements, la formation et l'aménagement du temps de travail

Pour ajuster ses effectifs d'un point de vue quantitatif, l'entreprise doit analyser les besoins RH pour compenser notamment les départs en retraite, les fins de contrats CDD, les démissions.

À partir de son effectif actuel, elle doit évaluer de façon la plus précise possible les effectifs disponibles dans le futur. En fonction des effectifs disponibles à terme et de ceux dont elle aura besoin selon sa stratégie, elle peut constater des écarts, soit en termes de sureffectif, soit de sous-effectif.

Suite à cette analyse, elle doit mettre en œuvre des politiques :

- de recrutement, pour trouver des ressources nouvelles ;
- de formation, pour développer les compétences des RH et les adapter aux besoins prévisibles. Il s'agira d'aider les salariés à exploiter leur savoir-faire ou à se réorienter vers d'autres métiers ;
- d'aménagement du temps de travail pour gagner en flexibilité.

### III. Adapter les ressources aux besoins

#### B. Anticiper les réductions d'effectifs et favoriser la mobilité

Les licenciements sont souvent source de conflits sociaux ; en les anticipant, la GPEC contribue à améliorer le climat social.

Une des façons d'accompagner les réductions d'effectifs est de prévoir dans l'accord de GPEC des dispositifs de mobilité du personnel. Il peut s'agir de favoriser :

- la mobilité fonctionnelle, c'est-à-dire des changements de poste de travail, de métier à un niveau hiérarchique identique ;
- la mobilité verticale, quand on permet au salarié de changer de poste, afin de bénéficier d'un accroissement de responsabilités ;
- la mobilité géographique, quand le salarié change de lieu de travail tout en continuant à exercer le même métier.

Dans l'environnement concurrentiel actuel, où l'entreprise doit s'adapter en permanence aux évolutions du marché et aux mutations technologiques, la mobilité des salariés est essentielle. Pour qu'elle se fasse avec succès, les accords de GPEC l'accompagnent le plus souvent d'un volet de développement des compétences par la formation.

La GPEC contribue donc à développer les avantages concurrentiels de l'entreprise en organisant une montée en compétences en fonction des besoins identifiés par l'entreprise et des aspirations des salariés.

## IV. Les limites de la GPEC

### A. Le passage de la gestion des compétences à la gestion des talents

La GPEC, qui s'est généralisée depuis les années 1990 dans les entreprises, a contribué à imposer des outils comme l'évaluation annuelle individuelle.

Cependant, actuellement, les entreprises doivent aller plus loin et adopter des outils d'évaluation plus réguliers, par exemple en adoptant une évaluation ponctuelle régulière à la fin d'un projet, en lieu d'une évaluation annuelle individuelle systématique. Cela permet de mieux prendre en compte l'apport des collaborateurs et d'identifier leurs talents.

En effet, les entreprises sont confrontées à un environnement exigeant en talents suite notamment à la transformation numérique. Le talent est « *la combinaison rare de compétences rares* ».

**Cécile Dejoux et Maurice Thévenet** montrent que la GPEC a une vision collective des compétences de l'entreprise, et qu'il est désormais indispensable de détecter le talent et de valoriser chaque salarié individuellement.

#### IV. Les limites de la GPEC

Ils présentent la différence entre la vision de la compétence promue par la GPEC et des talents de la façon suivante :

	Unité d'analyse	Méthodologies	Apports	Contexte
Compétences	Savoirs, savoir-faire, savoir-être développés dans une logique d'adaptation et d'employabilité	Définition d'un référentiel collectif, puis ajustement des ressources et des besoins en compétences	Comparaison des personnes grâce aux référentiels et aux compétences	Environnement incertain nécessitant une forte adaptabilité du personnel
Talents	Combinaison rare de compétences rares	<ul style="list-style-type: none"><li>- Repérage de profils atypiques</li><li>- Valorisation de la différence</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hyper individualisation</li><li>- Attirer, retenir, les meilleurs</li></ul>	Environnement très concurrentiel, recherche d'innovation

## IV. Les limites de la GPEC

### B. Les dispositifs de gestion des talents

Cécile Dejoux et Maurice Thévenet montrent que les entreprises peuvent compléter la GPEC par une gestion des talents en différentes étapes. Il s'agit d'adopter des outils adaptés pour favoriser :

- l'attraction des talents, en développant la notoriété de l'entreprise par des *serious games*, par exemple ;
- la détection des talents, en repensant les procédures de recrutement classiques au profit d'une évaluation des compétences des futures recrues *via* leurs interactions avec l'entreprise (appels, commentaires sur le site...) ;
- le développement des talents par le coaching, mentoring et les actions de challenge ;
- la reconnaissance des talents par l'écoute, les actions de motivation financière ou non (distinctions, carrière...).