

Évaluer et adapter les ressources humaines :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

BTS MUC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet de mobiliser des ressources humaines pour mener à bien la stratégie de l'entreprise et faire face aux mutations de l'environnement...

I. Les finalités de la GPEC

1) La réalisation des objectifs stratégiques

Les ressources humaines comprennent l'ensemble du personnel (l'effectif) et de ses compétences. L'homme est au cœur de l'entreprise et de son succès ; il s'agit d'une ressources clé pour la réalisation des objectifs stratégiques.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste à détecter les nouveaux besoins induits par les choix stratégiques et à mettre en œuvre les politiques adaptées pour assurer l'adéquation entre les besoins et les ressources.

En effet, une stratégie d'intégration s'appuie les ressources humaines interne et parfois de recrutements, alors qu'une orientation vers une stratégie d'externalisation peut conduire à des réductions d'effectifs.

I. Les finalités de la GPEC

1) La réalisation des objectifs stratégiques

Exemple :

Shell, comprenant que les ressources mondiales en pétrole arriveront à épuisement d'ici un demi siècle, a adopté une stratégie de diversification dans les nouvelles sources d'énergie.

L'entreprise mobilise depuis 10 ans ses ressources humaines pour la recherche d'énergies non fossiles afin d'acquérir de nouvelles compétences.

I. Les finalités de la GPEC

2) L'avantage concurrentiel

Les ressources humaines sont déterminantes pour différencier les entreprises concurrentes. Le développement des compétences est un vecteur de productivité très important, source d'avantages concurrentiels durables pour l'entreprise.

3) L'anticipation des changements de l'environnement

La méthode PESTEL montre que l'entreprise affronte des changements aux niveaux politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal.

La GPEC prévoit ces changements et leur impact sur l'emploi et les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Elle renforce l'employabilité des salariés à faible niveau de qualification et du personnel fragilisé par les changements de l'environnement. Elle prévoit les moyens d'éviter les mesures de licenciement économique par des dispositifs de reclassement des salariés, de mobilité et de formation

I. Les finalités de la GPEC

3) L'anticipation des changements de l'environnement

Exemple :

Carrefour a signé un accord de GPEC dont l'un des objectifs est d'anticiper les conséquences sur le plan social des futures évolutions techniques, conjoncturelles et structurelles.

I. Les finalités de la GPEC

4) L'obligation légale

Pour inciter la mise en place d'une GPEC, la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005, dite loi BORLOO, crée une obligation pour les entreprises de 300 salariés et plus, de négocier tous les 3 ans, même si elle n'aboutissent pas à un accord.

La négociation de l'accord de GPEC doit envisager les actions pour favoriser la mobilité interne, la gestion de carrière, la formation professionnelle, l'accompagnement des salariés, la gestion des fins de carrière.

II. Les outils de la GPEC

1) La pyramide des âges

La pyramide des âges est un mode de représentation graphique de la répartition du personnel d'une entreprise par tranche d'âge et par sexe à un moment donné.

C'est un outil indispensable à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences car il permet de visualiser si l'on dispose des bonnes personnes au bon moment.

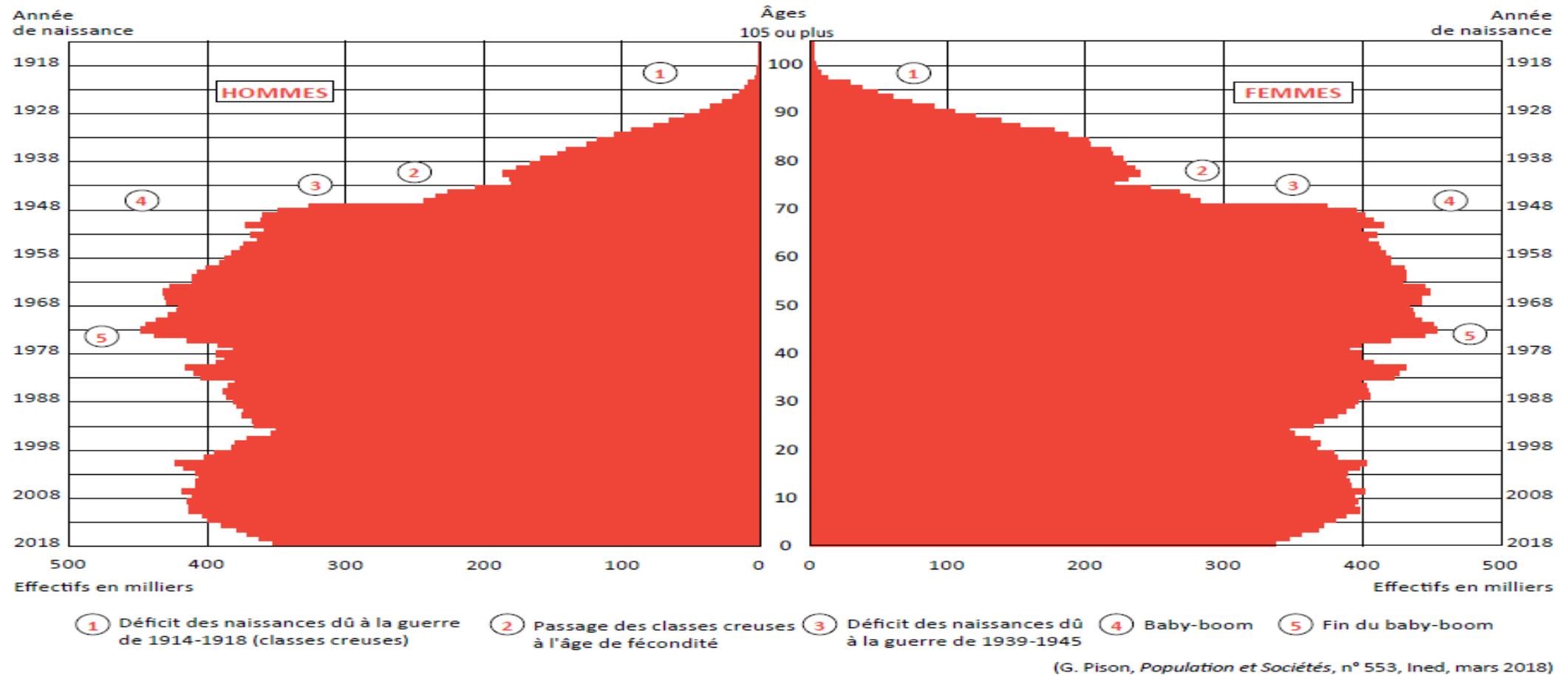
La pyramide des âges permet d'anticiper les évolutions au niveau du recrutement, de la formation ou des réductions d'effectifs.

Exemple : A la BNP, l'effectif est composé en grande partie de baby-boomers qui partiront à la retraite dans les années 2010. La GPEC met en place des actions pour éviter la perte massive de compétences lors du départ de ces salariés et pour assurer la relève par effectif jeune et dynamique.

II. Les outils de la GPEC

1) La pyramide des âges

Population de la France - Évaluation provisoire au 1^{er} janvier 2018



II. Les outils de la GPEC

2) Le bilan social

Le bilan social est un document comptable établi dans toute entreprise de plus de 300 salariés. Il propose des indicateurs sociaux chiffrés permettant d'établir des priorités d'actions dans les domaines suivant :

- Emploi,
- Rémunération,
- Hygiène et sécurité,
- Conditions de travail,
- Formation,
- Relations professionnelles,
- Conditions de vie dans l'entreprise.

II. Les outils de la GPEC

3) Le référentiel des compétences

Le référentiel des compétences présente la cartographie des métiers en leur associant une liste de compétences et le niveau de maîtrise requis.

C'est une aide pour la GPEC car il permet de vérifier si l'entreprise a les compétences pour assurer son avenir.

Il cerne les compétences de l'entreprise sur les métiers qui vont disparaître, les métiers en émergence, les métiers stratégiques.

II. Les outils de la GPEC

3) Le référentiel des compétences

EXTRAIT DU REFERENTIEL DE COMPETENCES DE "CHARGE DE CLIENTELE"

	Ne sait pas faire	Sait faire mais doit progresser	Sait faire de manière satisfaisante	Maîtrise bien
Organiser et suivre son activité				
1. Planifier son temps et répartir son temps commercial selon les préconisations du plan d'action.				
2. Préparer son agenda hebdomadaire pour la prise de rendez-vous.				
3. Identifier au quotidien toutes les opportunités commerciales à partir d'informations de produits				
4. Prioriser la programmation des rendez-vous.				
5. Situer régulièrement son activité par rapport aux objectifs fixés.				
Prospecter				
6. Réaliser le nombre d'entretiens prospects				
7. Créer, développer et exploiter un réseau de prescripteurs.				
8. Réaliser chaque mois une reconnaissance terrain des clients prospects.				
9. Suivre et relancer les prospects en prenant des rendez-vous.				
10. Faire le bilan de ses prospections.				

III. La mise en œuvre de la GPEC

La mise en œuvre de la GPEC suit les trois étapes du processus de décision présenté par SIMON dans le modèle IMC :

- Intelligence : diagnostique des besoins présents et futurs)
- Modélisation : analyse des écarts)
- Choix : actions RH à mettre en œuvre

III. La mise en œuvre de la GPEC

1) Le diagnostic et l'analyse des écarts

Un diagnostic est nécessaire pour évaluer les besoins et vérifier que les ressources humaines de l'entreprise permettent la mise en œuvre de sa stratégie et la réalisation de ses objectifs.

Ce diagnostic doit analyser les besoins en termes quantitatifs (emplois) et qualitatifs (compétences) en fonction de la stratégie adoptée par l'entreprise.

Ensuite l'analyse des écarts entre les ressources humaines de l'entreprise et ses besoins permet d'envisager des actions adaptées.

III. La mise en œuvre de la GPEC

2) Les actions quantitatives

Les actions quantitatives de gestion des ressources humaines permettent d'anticiper les besoins en ressources humaines de façon que l'entreprise ait l'effectif nécessaire au bon moment et au bon endroit.

a) Le recrutement

Les actions de recrutement consistent à augmenter l'effectif mais également à rechercher de nouvelles compétences, en recourant à du personnel déjà dans l'entreprise (recrutement interne) ou par l'embauche du personnel extérieur (recrutement externe).

Exemple : Le Train pour l'emploi et l'égalité des chances de la Poste s'arrêtait dans les gares pour informer et recevoir en entretien des candidats de tous horizons et niveaux. L'entreprise a reçu en 2009 le label Top Employeurs qui distingue les entreprises qui ont su développer les talents au sein de leur organisation.

III. La mise en œuvre de la GPEC

2) Les actions quantitatives

b) La réduction d'effectif

La réduction d'effectif consiste à diminuer la quantité du personnel de l'entreprise par des licenciements, des départs à la retraite, des départs volontaires. Elle permet de faire face à l'évolution d'un secteur, d'un métier ou de la stratégie.

La GPEC consiste à accompagner toute politique de réduction d'effectif de procédures favorisant le dialogue et la justice sociale.

Exemple : L'accord de GPEC chez Renault a permis de créer un observatoire des métiers, qui identifie les métiers sensibles afin de mieux préparer la reconversion et la mobilité des salariés concernés. Cette solution limite les effets négatifs des plans sociaux.

III. La mise en œuvre de la GPEC

2) Les actions quantitatives

c) L'impartition

L'impartition consiste à « faire faire » à l'extérieur, à externaliser des activités de l'entreprise, par exemple sous la forme de la sous-traitance.

L'accord de GPEC doit prévoir les conditions de sa mise en œuvre mais aussi l'accompagnement nécessaire pour limiter ses effets néfastes sur le climat social de l'entreprise.

Exemple : L'externalisation des services informatiques s'explique par la recherche d'un personnel externe spécialisé, flexible, à un coût avantageux.

III. La mise en œuvre de la GPEC

2) Les actions qualitatives

Les dispositifs de GPEC doivent inscrire le développement des compétences des salariés au cœur de leurs actions car le manque de compétences est un handicap source de démotivation pour les salariés qui sont dépassés par les évolutions de leur métiers.

a) La formation

La formation est l'outil majeur de développement des compétences nouvelles. L'entreprise de moins de 11 salariés est légalement obligée d'affecter au moins 0,55% de sa masse salariale aux dépenses de formation (1% si + de 11 salariés). Dans le cadre du DIF (droit individuel à la formation), devenu CPF (compte personnel de formation) chaque salarié a le droit à 24h de formation par an (48h pour les salariés non qualifiés).

III. La mise en œuvre de la GPEC

2) Les actions qualitatives

a) La formation

Pour développer des compétences clés et obtenir un avantage concurrentiel, l'entreprise doit aller au-delà des obligations légales et mettre en place une politique d'investissement en formation.

Exemple : Le groupe Evialis, spécialiste de la nutrition-santé animale, a signé un accord de GPEC dénommé « Cap-compétences », qui vise à développer le capital humain, en particulier par le renforcement des actions de formation.

III. La mise en œuvre de la GPEC

2) Les actions qualitatives

b) La mobilité

La mobilité est un changement de situation du personnel. Il peut s'agir de mobilité géographique (changement de lieu de travail), de mobilité professionnelle (changement de métier), ou de mobilité sectorielle (changement de secteur d'activité). Alliée à la formation elle permet aux salariés d'acquérir des expériences sources de nouvelles compétences.

La GPEC favorise la mobilité de façon à mettre en valeur les compétences présentes dans l'entreprise et à mieux les répartir.

Exemple : L'accord de GPEC de Carrefour prévoit que les salariés en parcours de mobilité bénéficieront d'un accompagnement individualisé avec des programmes de formations, d'intégration dans la nouvelle fonction et des mesures d'accompagnement à la mobilité géographique.

III. La mise en œuvre de la GPEC

2) Les actions qualitatives

c) Le partage des savoirs

Les compétences détenues par chaque salarié contribuent à forger les compétences collectives, le savoir-faire de l'entreprise, à condition qu'elles soient répertoriées et que leur transfert des salariés les plus expérimentés vers les moins expérimentés soit favorisé.

L'accord de GPEC définit les modalités de transfert des compétences, particulièrement entre les générations. La mixité des équipes contribue au développement des compétences de tous les salariés.

Exemple : l'accord de GPEC de Schneider Electric privilégie des modalités de travail permettant le transfert des compétences entre les générations, notamment à travers les contrats d'apprentissage et le tutorat.

IV. Comment mettre en œuvre une GPEC ?

3. En résumé :

a) Ajustement quantitatif des ressources humaines :

Permet d'évaluer les effectifs actuels de l'entreprise pour les confronter aux besoins futurs via des indicateurs sociaux (taux de rotation, pyramide des âges) et sur les départs prévus (fins de contrats, départs à la retraite, mutations,...).

En fonction des écarts observés l'entreprise va recruter si elle est en sous-effectif ou réduire les emplois si elle est en sureffectif.

Ex : Blablacar recrute régulièrement de nouveaux salariés pour assurer son développement rapide

La flexibilité quantitative du travail permet à l'entreprise d'adapter ses effectifs en fonction de ses besoins. Avec l'annualisation ou la modulation du temps de travail, le recours au temps partiel ou au travail temporaire, l'entreprise peut ajuster le volume de temps de travail nécessaire.

IV. Comment mettre en œuvre une GPEC ?

3. En résumé :

b) Ajustement qualitatif des ressources humaines :

La GPEC va identifier les compétences présentes dans l'entreprise et déterminer les compétences nécessaires pour mettre en œuvre sa stratégie.

L'ajustement qualitatif des RH peut nécessiter la mise en œuvre d'actions de formation. Elle induit également une réflexion sur les moyens à mettre en œuvre pour conserver, diffuser et transmettre les compétences fondamentales, sources d'avantages concurrentiels.

En favorisant l'enrichissement des tâches et des compétences, l'entreprise va développer une flexibilité qualitative du travail qui va lui permettre de gagner en polyvalence et en adaptabilité tout en renforçant la motivation du personnel.

Ex : En consacrant 5% de sa masse salariale à la formation, Leroy Merlin s'implique fortement dans le développement des compétences de ses collaborateurs et permet à chacun d'être autonome dans son métier.