



Boîte à outils GPEC

Avec le concours du



7 entrées pour aborder la GPEC

Qu'est-ce que la GPEC ?

Quels sont les facteurs déclencheurs et les bénéfiques d'une GPEC ?

Quels sont les acteurs impliqués dans une démarche GPEC ?

Quelles sont les étapes clés d'un projet GPEC ?

Quelle est la place du référentiel emplois-compétences dans la GPEC et comment le construire ?

Pourquoi anticiper les évolutions ?

Les conditions de réussite d'un projet GPEC

Support réalisé en
partenariat avec :



Compétences

Qu'est-ce que la GPEC ?



Avec le concours du



Fonds Unique
de Péréquation



avec le soutien du FSE Objectif III



Qu'est que la GPEC aujourd'hui ?

➤ *Définition :*

La **G**estion **P**révisionnelle des **E**mplois et des **C**ompétences consiste à :

concevoir et mettre en œuvre les plans d'action ...

... visant à réduire les écarts quantitatifs et qualitatifs entre les ressources internes et les besoins en emplois de l'organisation ...

... à une échéance donnée ...

... sur la base des objectifs stratégiques.

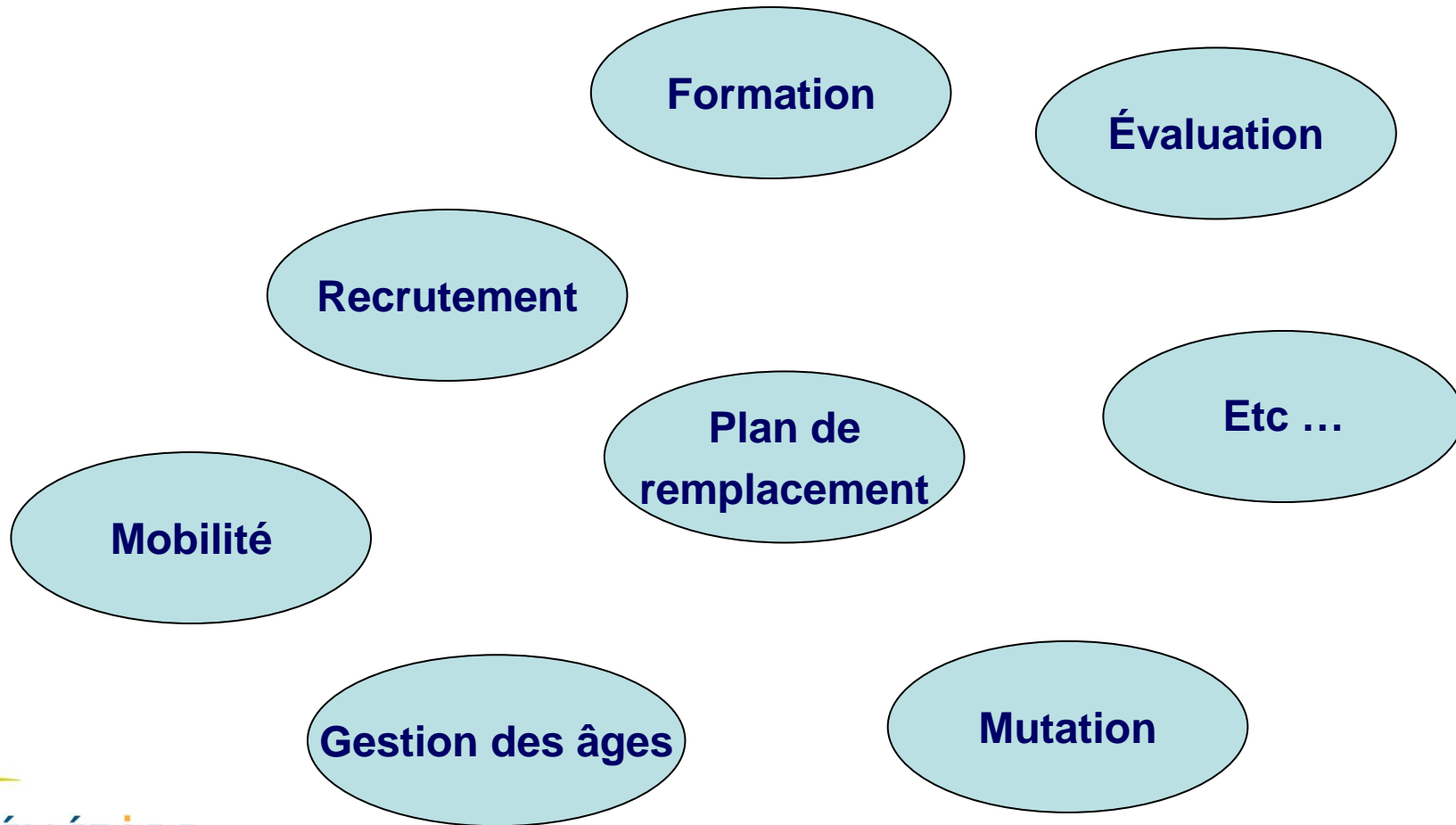
➤ *Conséquences de cette définition :*

Mettre en œuvre une GPEC oblige à :

- Clarifier les objectifs poursuivis
- Se placer dans une posture prospective
- Mobiliser tous les acteurs autant que de besoin : direction, management, fonction RH, collaborateurs et représentants du personnel
- Articuler et harmoniser l'ensemble des dispositifs de GRH
- Se doter d'outils adaptés et de méthodes avérées pilotées par la fonction RH

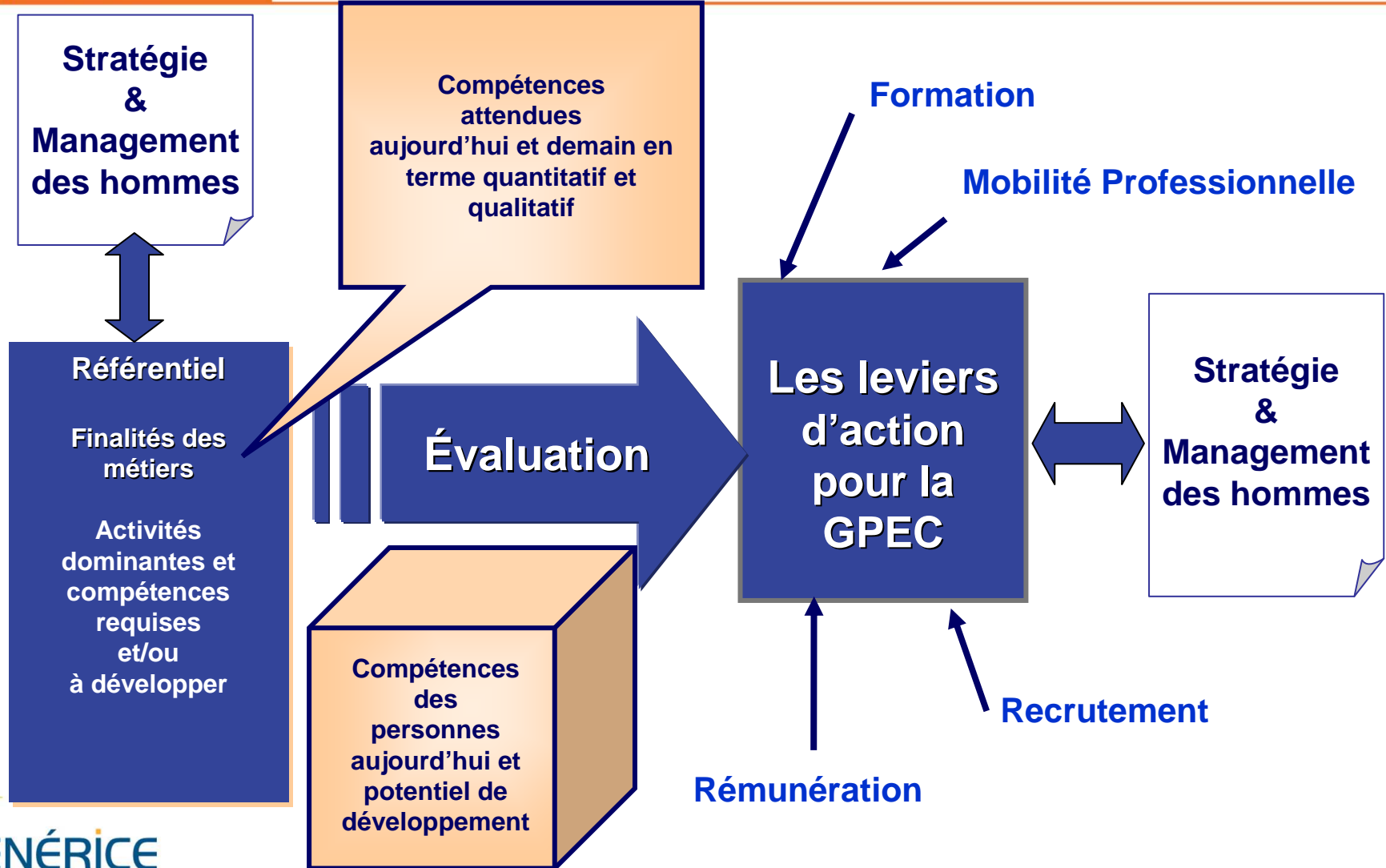


Généralement les dispositifs de GRH cohabitent



La GPEC les ordonne

Compétences



Support réalisé en
partenariat avec :



Compétences

Quels sont les facteurs déclencheurs et les bénéfices d'une GPEC pour une entreprise de la Branche papier-carton ?



Avec le concours du



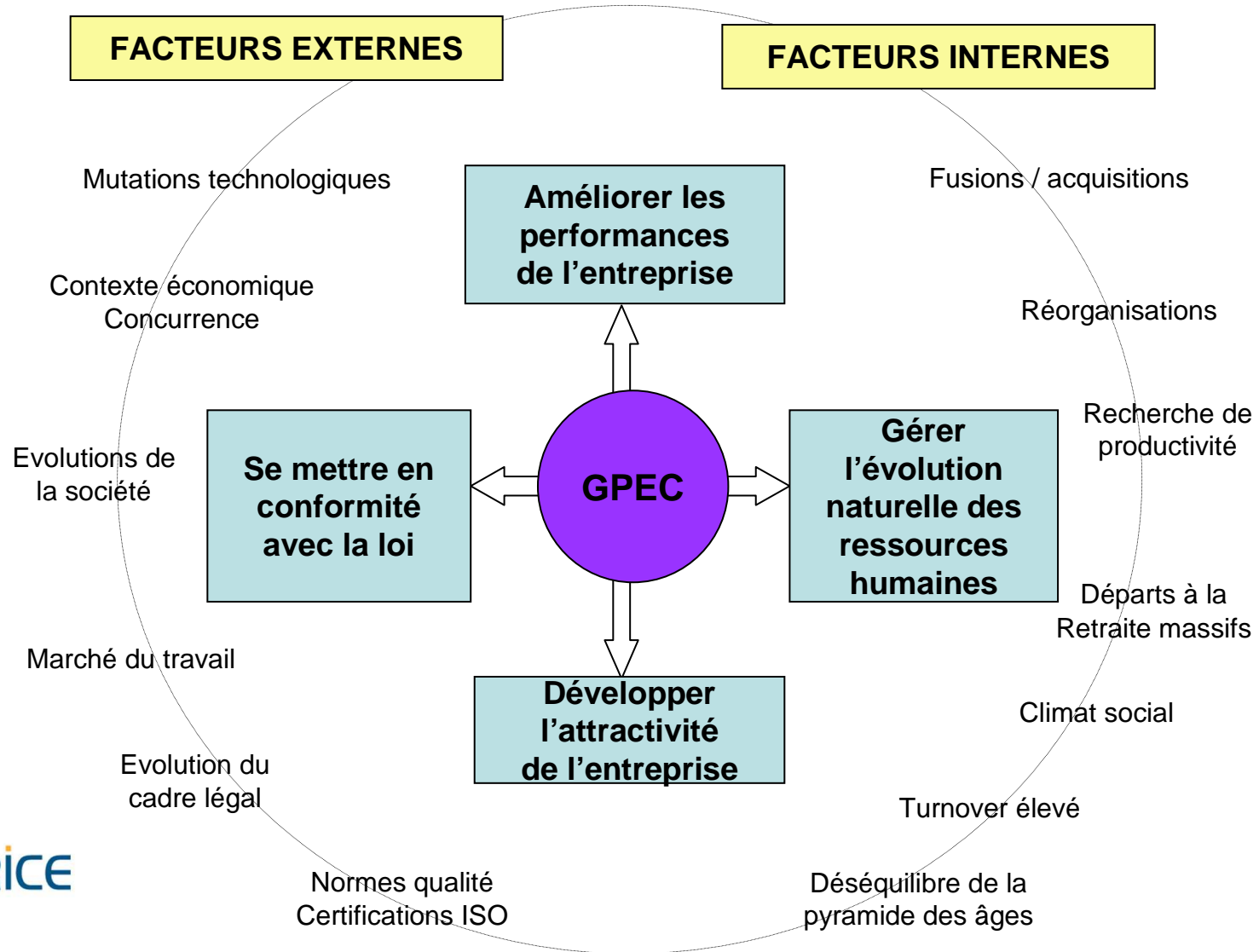
Fonds Unique
de Péréquation



avec le soutien du FSE Objectif III



Quels sont les facteurs déclencheurs d'une GPEC ?





Les bénéfices attendus de la GPEC

Compétences

- **Accompagner la stratégie de croissance**
- **Anticiper les besoins en compétences**
- **Développer la motivation individuelle et collective**
- **Favoriser la mobilité interne**
- **Optimiser le recrutement**
- **Attirer et fidéliser les talents**
- **Anticiper les départs en retraite et organiser le transfert de compétences**
- **Rentabiliser l'investissement formation**
- **Impliquer davantage les managers dans la gestion des ressources humaines**
- **Répondre aux obligations légales**

Support réalisé en
partenariat avec :



Compétences

Quels sont les acteurs impliqués dans une démarche GPEC ?



Avec le concours du



avec le soutien du FSE Objectif III



Les acteurs de la GPEC

La GPEC est une démarche globale qui implique tous les acteurs de l'entreprise :

- **La Direction Générale**, au premier chef, qui initialise la démarche de GPEC. Celle-ci est au service de la stratégie qu'elle a arrêtée
- **La fonction RH** dans son ensemble (DRH, Responsable de Formation, Responsables recrutement et/ou mobilité, Administration du personnel ...)
- **Le management opérationnel** qui est le plus à même de fournir les bonnes informations utiles à la GPEC, d'évaluer les personnels et donc de faire vivre le système
- **Le collaborateur** lui-même qui est sollicité pour être acteur de la démarche de GPEC et y inscrire son projet personnel
- **Les représentants du personnel** qui jouent à plein, dans une démarche de GPEC, leur rôle de régulateur social

Support réalisé en
partenariat avec :



Compétences

Quelles sont les étapes clés d'un projet GPEC ?



Avec le concours du



Fonds Unique
de Péréquation



avec le soutien du FSE Objectif III



Les étapes d'un projet de GPEC

Compétences

- **Faire un état des lieux du capital compétences de l'entreprise**
 - Réaliser un référentiel Métiers/Compétences
 - Évaluer les personnes par rapport à ce référentiel
 - Analyser en termes quantitatifs et qualitatifs les compétences réellement détenues dans l'entreprise

- **Conduire une analyse prospective**
 - **Identifier les facteurs d'évolution :**
 - Les mouvements « naturels » : départs en retraite, prolongation des tendances du turn over
 - Les évolutions qui s'imposent à l'entreprise : facteurs démographiques, réglementaires, économiques, sociologiques, technologiques
 - Les évolutions qui découlent de la stratégie de l'entreprise : fusion/acquisition, choix technologique, choix de diversification (ou de recentrage) des activités
 - **Analyser leurs impacts :**
 - Analyse des impacts de ces évolutions sur les activités et par conséquent sur les compétences
 - Identifier les points forts et les points faibles de l'entreprise
 - Identifier les emplois sensibles en termes quantitatifs et qualitatifs
 - **Monter les plans d'actions :**
 - Mettre en cohérence les dispositifs de GRH pour en faire des leviers efficaces pour la GPEC
 - Les utiliser de manière optimale afin de réduire les écarts de compétences constatés ou susceptibles de survenir

Support réalisé en
partenariat avec :



Compétences

Quelle est la place du référentiel emplois-compétences dans la GPEC et comment le construire ?



Avec le concours du



Fonds Unique
de Péréquation



avec le soutien du FSE Objectif III

La place du référentiel dans la démarche

- **Ce n'est pas un objectif en soi**
- **Il s'intègre dans un processus plus large de GPEC**
- **C'est un véritable outil de GRH et de management à condition qu' :**
 - **Il soit connu, légitime et opérationnel :**
 - conforme à la culture, aux pratiques managériales et de gestion des ressources humaines de l'entreprise
 - fait l'objet d'une communication appropriée pour être accepté par les managers, par les collaborateurs et par les partenaires sociaux.
 - reconnu comme pertinent parce qu'il a été produit et validé par des personnes reconnues comme ayant compétence à le faire.
 - réellement utilisé parce qu'il est matérialisé dans des outils simples.
 - **Il s'articule avec les dispositifs de gestion de Ressources Humaines qui contribuent au développement des compétences et des motivations.**
- **S'il n'existe pas, il convient de mener les analyses nécessaires dans un climat serein.**

Choisir le périmètre de description

Le périmètre choisi dépend de l'analyse de l'environnement définie précédemment.

3 choix possibles :

- **Exhaustivité (ensemble des emplois)**
- **Emplois sensibles : emplois présentant potentiellement un risque pour la pérennité de l'entreprise et pour le maintien du salarié dans son emploi.**
- **Emplois stratégiques : emplois fondamentaux pour le développement et/ou la pérennité de l'entreprise.**



Choisir le modèle de compétences

LA COMPÉTENCE : « Capacité à mobiliser des ressources pour réussir les activités d'une fonction ».

Par exemple, les ressources mobilisées peuvent être identifiées selon 4 critères :

- **Les connaissances : savoirs mis en œuvre dans l'activité.**
 - Exemples de connaissances génériques : droit du travail, comptabilité, négociation,...
 - Exemples de connaissances propres à l'entreprise : organisation interne, produits et services, stratégie d'entreprise,...
- **Les méthodes et outils : ils sont formalisés pour réussir les activités de la fonction.**
 - Exemples : bureautique, processus qualité, SIRH, support d'entretien d'évaluation,...
- **Les savoir-faire opérationnels : manières de procéder mises en œuvre dans l'activité.**
 - Exemples : savoir échanger des informations, savoir conduire un diagnostic, savoir appliquer méthodiquement des procédures explicites,...
- **Les comportements professionnels : manières d'être nécessaires à la réussite de l'activité.**
 - Exemples : autonomie, adaptabilité, rigueur, capacité à arbitrer, réactivité, esprit d'équipe,...



Acteurs impliqués dans la construction du référentiel

5 acteurs : Direction Générale, Fonction RH, le Management opérationnel, les Collaborateurs et les Représentants du personnel, sont impliqués.

● **Le Groupe de Pilotage**

- Membres du Comité de direction et/ou acteurs stratégiques de l'entreprise.
- Décide des choix méthodologiques et des orientations, coordonne les travaux et donne la validation finale des travaux.

● **Le Groupe Projet :**

- Groupe restreint de représentants de la Direction, en charge notamment des RH, particulièrement dédiés au projet GPEC et de Responsables opérationnels et/ou fonctionnels autant que possible.
- Définit le cadre méthodologique (nomenclature et géométrie du projet), choisit et stabilise le vocabulaire qui sera utilisé tout au long du projet, détermine le modèle de compétences approprié.
- Pré-rédige les fiches emplois, anime les groupes métiers et contrôle la cohérence d'ensemble des descriptions.

● **Les groupes métiers, constitués d'opérationnels :**

- Titulaires des fonctions étudiées et certains membres de l'encadrement. Ils doivent être constants pour chacun des métiers et peuvent être animés par les membres du Groupe Projet ou par un Consultant extérieur.
- Sont les groupes miroir invités à se prononcer sur les supports rédigés par des membres du Groupe Projet.

● **Le comité de suivi des représentants du personnel**

- Représentants du personnel informés tout au long du projet dans la perspective notamment de la négociation prévue par les textes.



Les méthodes d'analyse

- **Documents existants en interne (anciennes fiches de postes, annonces recrutement,...)**
- **Sources externes : cabinet de conseil, Cigref (Répertoire des emplois informatiques), ROME (Répertoire des emplois de l'ANPE),...**
- **Interviews individuelles**
- **Observations (attention car elles renvoient au réel et non au prescrit)**
- **Groupes métiers (groupes de travail constitués d'opérationnels, titulaires de la fonction et/ou Managers directs qui enrichissent la fiche pré-rédigée au préalable)**

Support réalisé en
partenariat avec :



Compétences

Pourquoi anticiper les évolutions ?



Avec le concours du



avec le soutien du FSE Objectif III



Pourquoi anticiper les évolutions ?

La bonne personne, au bon endroit, au bon moment

- **Anticiper au mieux les impacts des nombreuses évolutions en cours et attendues**
 - Démographiques,
 - Économiques,
 - Législatives,
 - Technologiques,
 - Organisationnelles ...
- **Accompagner les directions opérationnelles dans la poursuite des objectifs stratégiques**
- **Définir au mieux les ressources nécessaires, en terme quantitatif et qualitatif, pour les atteindre.**
- **Organiser et structurer au mieux le budget de formation pour accompagner le plan de croissance**
- **Optimiser tous les dispositifs de GRH**
 - Mobilité
 - Recrutement
 - Gestion des âges
 - ...





Tous les dispositifs de GRH s'en trouvent impactés ...

➤ *La mobilité interne :*

- **L'entreprise est en mesure de mieux cerner ses besoins et les opportunités qu'elle peut offrir à ses collaborateurs**
- **Les collaborateurs ont une meilleure visibilité sur ce qui est attendu d'eux aujourd'hui et demain, sur les parcours professionnels qui leur sont ouverts et sur les moyens d'y parvenir**
- **Les managers peuvent quantifier et qualifier leurs besoins en ressources humaines**
- **La Fonction RH peut mieux servir des clients internes et opérer de meilleures adéquations personnes/métiers**
- **Les partenaires sociaux sont en mesure de contrôler si la mobilité interne est bien priorisée par rapport au recrutement**

Tous les dispositifs de GRH s'en trouvent impactés ...

➤ *Le recrutement :*

- **La GPEC permet de recruter pour pourvoir un poste mais aussi pour anticiper les évolutions des besoins en compétences**
- **L'entreprise devient plus attractive sur le marché par les perspectives qu'elle offre**

➤ *La formation :*

- **Elle est optimisée en terme économique et humain**
- **Le collaborateur et son manager peuvent mieux exprimer et argumenter le(s) besoin(s) de formation identifié(s)**
- **La fonction RH peut mieux qualifier et évaluer les formations demandées**
- **L'entreprise peut mieux établir ses priorités**

Tous les dispositifs de GRH s'en trouvent impactés ...

➤ *La gestion des âges :*

- L'anticipation sur les pyramides des âges permet d'anticiper théoriquement les départs en retraite
- Si des compétences rares sont détenues par des seniors, la GPEC permet de préparer la capitalisation et/ou les transferts

➤ *L(es) évaluation(s) :*

- Elle porte sur la maîtrise des activités : le collaborateur est évalué sur ce qu'il fait et non sur ce qu'il est
- La fixation d'objectifs est plus facilement assortie de moyens pour les atteindre
- Le développement des compétences pour atteindre le niveau requis dans le métier est facilité
- L'entretien professionnel permet réellement de construire un projet professionnel au sein de l'entreprise qui a mis en place une GPEC



Support réalisé en
partenariat avec :



Compétences

Les conditions de réussite d'un projet GPEC



Avec le concours du



Fonds Unique
de Péréquation



avec le soutien du FSE Objectif III

Les points de vigilance

- **Le choix du périmètre :**
 - **Métiers sensibles seulement : perception d'une menace à court ou moyen terme pour la population concernée**
 - **Métiers stratégiques seulement : perception d'un élitisme et donc d'une dévalorisation des autres métiers**
 - **Tous les métiers : risques d'enlèvement et de lourdeur du projet**

- **Les acteurs**
 - **Le choix des personnes impliquées**
 - **Leur nombre (tout participatif/groupe trop « confidentiel »)**
 - **Leur implication (solicitation excessive des opérationnels)**
 - **L'appropriation**

- **Le choix du modèle de compétences**
 - **Simple**
 - **Compréhensible par tous**
 - **Adapté à la culture de l'entreprise**



Compétences





ÉNÉRICE

Avec le concours du



Fonds Unique
de Péréquation



avec le soutien du FSE Objectif III