



# Emplois et Compétences

## Chapitre II

### Gestion Prévisionnelle

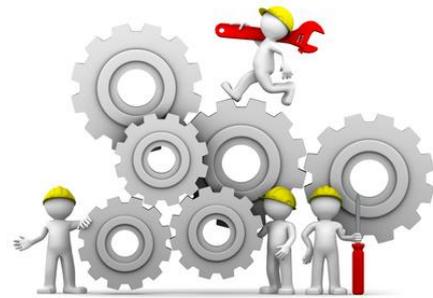
### des Emplois et des Compétences

### (GPEC)

## Séquence I – Qu’entend-on par GPEC ?

Comme nous l’avons vu dans le chapitre précédent, dans une période où les modèles de pilotage de ces vingt dernières années sont sérieusement bousculés, le management RH se doit d’être directement en soutien de la stratégie de l’entreprise.

Tous ces changements ont un impact majeur en termes **d’accélération du renouvellement des compétences** et de **réflexion sur les compétences acquises** :



- La mise à jour des compétences est un point clef pour l’emploi face à une obsolescence des compétences qui ne cesse de s’accroître. Alors qu’elle était de 70 ans au début du 20<sup>ème</sup> siècle, elle n’est aujourd’hui que de quelques années et certains métiers disparaissent et de nouveaux vont façonner le marché de l’emploi.
- Les ruptures liées aux licenciements montrent que les fonctionnements les plus courants des entreprises (centré sur le poste de travail) ne préparent généralement pas les personnes à se repositionner sur le marché du travail.
- Pendant longtemps, nous abordions notre projet professionnel par l’acquisition d’un diplôme et envisagions notre carrière en droite ligne avec cette formation initiale. Aujourd’hui, la situation est différente. L’accélération des changements dans l’environnement économique et ses conséquences sur l’emploi ont modifié la notion de **parcours professionnel** qui est moins linéaire et peut entraîner des changements de métier. Il devient indispensable d’envisager sa carrière, bien entendu par l’acquisition d’une qualification initiale, mais avec une dimension opérationnelle. Etoffer son portefeuille de compétences au fil du temps, en profitant de toutes les opportunités d’apprentissage ou d’acquisitions de nouvelles connaissances, sera un atout de repositionnement professionnel.
- L’ouverture des échanges grâce aux nouveaux moyens de communication favorise le partage des savoirs. Ce qui ne garantit plus l’exclusivité des technologies comme atout concurrentiel pérenne.

La compétitivité de l’entreprise réside notamment dans sa capacité à faire évoluer rapidement ses technologies. C’est donc en **la capacité d’adaptation et d’anticipation des besoins en termes de compétences individuelles et collectives de ses équipes**, que réside la source de compétitivité de l’entreprise.

Le BIT\* en 1999, indiquait que « *le niveau de compétence et la qualité de la main d’œuvre feront de plus en plus la différence dans la courses aux débouchés sur un marché mondialisé* »

L’employabilité relève à la fois de l’initiative du salarié dans l’élaboration de son parcours professionnel, mais aussi de celle de l’entreprise qui va donner les opportunités ou non de mise à jour ou d’acquisition de nouvelles compétences.

\*Bureau International du Travail de l’OIL, institution spécialisée des Nations Unies (Organisation International du Travail : <http://www.ilo.org/global/lang--fr/index.htm>)

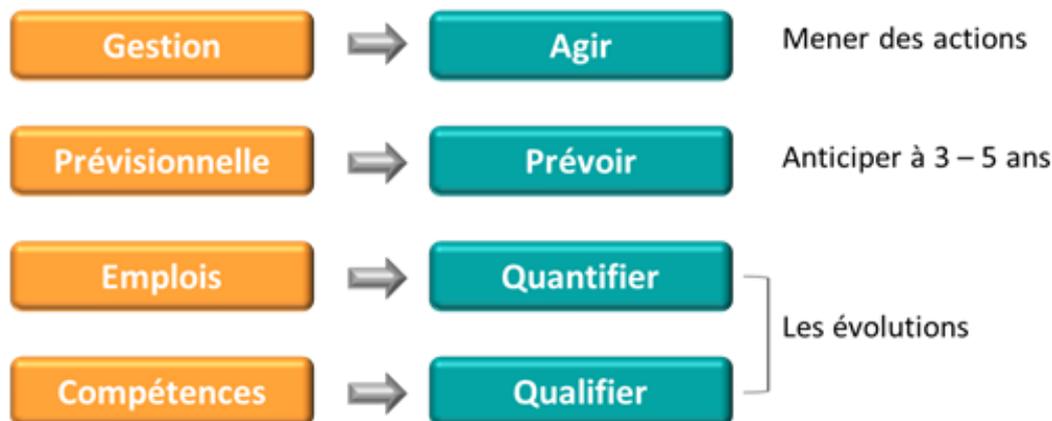
Face un environnement en mutation incessant, les entreprises ont un besoin constant de s'adapter aux évolutions concurrentielles et cherchent à prévoir leurs besoins et leurs ressources à court, à moyen et à long terme.

Le présent et le futur de l'organisation et de ses hommes constituent sans doute les paramètres de base de la survie et du développement des entreprises. De ce fait, la GPEC est aujourd'hui un outil indispensable des DRH pour se préparer au futur.

Il s'agit de répondre aux questions suivantes : «De quelles compétences dispose-t-on aujourd'hui ?», «Comment les faire évoluer ?», «Comment les développer ?», «Comment les mobiliser ?» pour répondre aux besoins futurs de l'entreprise.

Comme le nom l'indique, la mise en place de la GPEC consiste à :

- évaluer les besoins en ressources humaines à court et moyen termes
- analyser les ressources disponibles
- mesurer l'écart entre ces informations
- engager les actions concrètes adéquates.



## I.1 « C » : Compétences

Guy Le Boterf\* exprime ainsi la notion de compétences «*en considérant les compétences comme des ressources à combiner et à mobiliser pour agir avec compétences dans des situations professionnelles*».

Il s'agit d'un ensemble de compétences pouvant être évaluées à travers des comportements observables, mesurables et contribuant à la réussite d'un salarié dans son emploi.

Les compétences peuvent être collectives ou individuelles.

Raisonner en termes de compétences représente un enjeu pour l'entreprise. Cela lui permet de s'affranchir d'une logique de poste, et de mettre en œuvre des formes d'organisation du travail plus flexibles et plus innovantes.

L'enjeu est aussi pour le salarié, qui peut se voir reconnaître les compétences qu'il développe tout au long de sa vie professionnelle.

\* Guy Le Boterf : expert de la gestion et du développement des compétences et des parcours de professionnalisation. Créateur de l'approche "Agir avec compétence en situation et avec une combinatoire de ressources". Intervient comme conseil dans les entreprises et universités. Professeur associé à l'université de Sherbrooke (Canada).

La gestion par les compétences a pour but d'optimiser la performance collective et individuelle des salariés en développant et en valorisant leurs compétences dans une recherche de concrétisation des projets stratégiques de l'entreprise (amélioration de la qualité des produits, développement de nouvelles activités,...).

On va rechercher l'adéquation entre les compétences nécessaires et les compétences disponibles. L'inadéquation peut générer des risques pour l'entreprise :

- Une insuffisance de compétences fait peser des risques sur la qualité de production
- Un excès de compétences génère des problèmes de motivation et représente un surcoût pour l'entreprise.

Cette démarche peut se résumer en étapes clefs :

- **Identification des compétences** souhaitées par l'entreprise (compétences attendues et compétences cibles) au regard de ses choix stratégiques, organisationnels, technologiques. Ces compétences seront définies et déclinées dans un référentiel
- **Evaluation des compétences** des salariés dans le cadre d'entretiens
- **Choix et programme RH** visant à orienter et encourager le développement des compétences

La connaissance des ressources en place va permettre d'adresser des dispositifs d'adaptation le plus efficacement possible. Tous les dispositifs concernant la mobilité fonctionnelle, géographique et les moyens de formation jouent un rôle central dans le développement des compétences.

Une vision anticipatrice des compétences a un double avantage concurrentiel. D'une part, elle va permettre de préparer les compétences avec un temps d'avance. D'autre part, l'investissement sur les personnes et l'avenir lui donne un caractère attractif pour les salariés.

La projection des besoins de compétences va s'effectuer à partir de l'identification des principaux cœurs de métiers. Cette démarche transversale diffère des systèmes de classification, qui sont le reflet de l'organisation verticale et hiérarchisée des postes de travail.

Dans les chapitres suivants, nous reviendrons en détail sur la définition de la notion de compétences et les outils afférents.

## I.II « E » : Emplois

La gestion des emplois est la recherche d'adéquation entre les salariés et les emplois de l'entreprise, à court, moyen et long terme.

Cette adéquation a une dimension quantitative, et concerne les emplois et les effectifs. En cas d'inadéquation, des déséquilibres peuvent générer des risques pour l'entreprise :

- Un effectif excessif représente un risque social et économique
- Un effectif insuffisant impacte les capacités de production et génère des tensions

Ces déséquilibres peuvent se situer au niveau de l'entreprise ou de ses départements. Une entreprise peut donc être simultanément en sureffectif globalement et en sous-effectif sur une unité spécifique.

La gestion des emplois agit sur les différents leviers de la gestion RH (recrutement, mobilité, formation, ..).

Au-delà des éléments nécessaires à la gestion des effectifs (organisation de la structure, pyramide des âges, turn over, tableaux de bord sociaux, ...), la démarche nécessite d'identifier et formuler des données plus qualitatives (contenu) sur les familles de métiers et emplois de l'entreprise (par un référentiel emplois) et d'élaborer les parcelles (mobilité, formation) entre les métiers (par une cartographie des emplois).

Nous reviendrons sur le contenu et l'élaboration de ces outils dans les chapitres suivants.

### I.III « P » : Prévisionnel

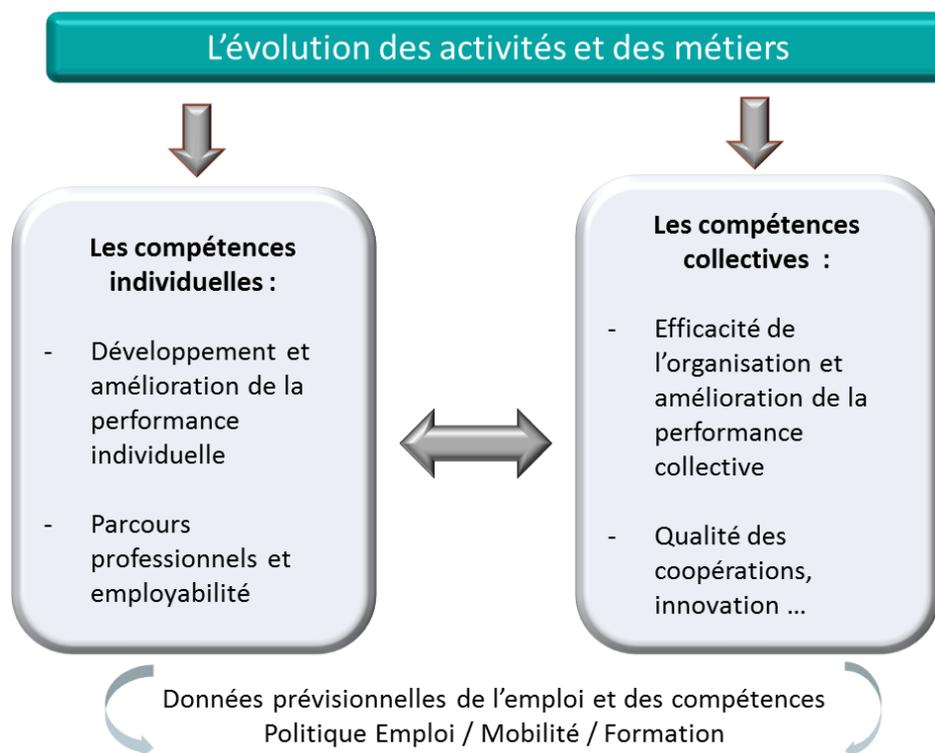
Dominique Thierry\* donne la définition, la plus couramment retenue, pour la GPEC :

*« la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions 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 au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés),*
- *en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ».*

Le «P» de GPEC, qui introduit la dimension prévisionnelle, peut déstabiliser. Comment prévoir l'avenir de l'entreprise lorsque l'on est une PME avec une visibilité à court terme sur le carnet de commandes ?

La réponse est dans la première partie de la démarche. La GPEC est avant tout une gestion par les compétences. C'est-à-dire une démarche dans laquelle les choix en termes d'organisation et de RH sont guidés par le développement des compétences clefs, individuelles et collectives.



\* DoDominique Thierry de l'association « Développement et Emploi ». Auteur de *La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* – Edition de l'Harmattan

Le «P» de prévisionnel introduit simplement le lien avec la stratégie de l'entreprise : quels choix l'entreprise fait-elle par rapport à son environnement ? Et quels sont alors les implications de ces choix et de l'évolution de l'environnement sur les compétences à développer et sur l'organisation du travail ? Il est question de prévisions, mais à quel horizon ? Globales ou avec quelle maille d'analyse ? Par métier ou par site ?

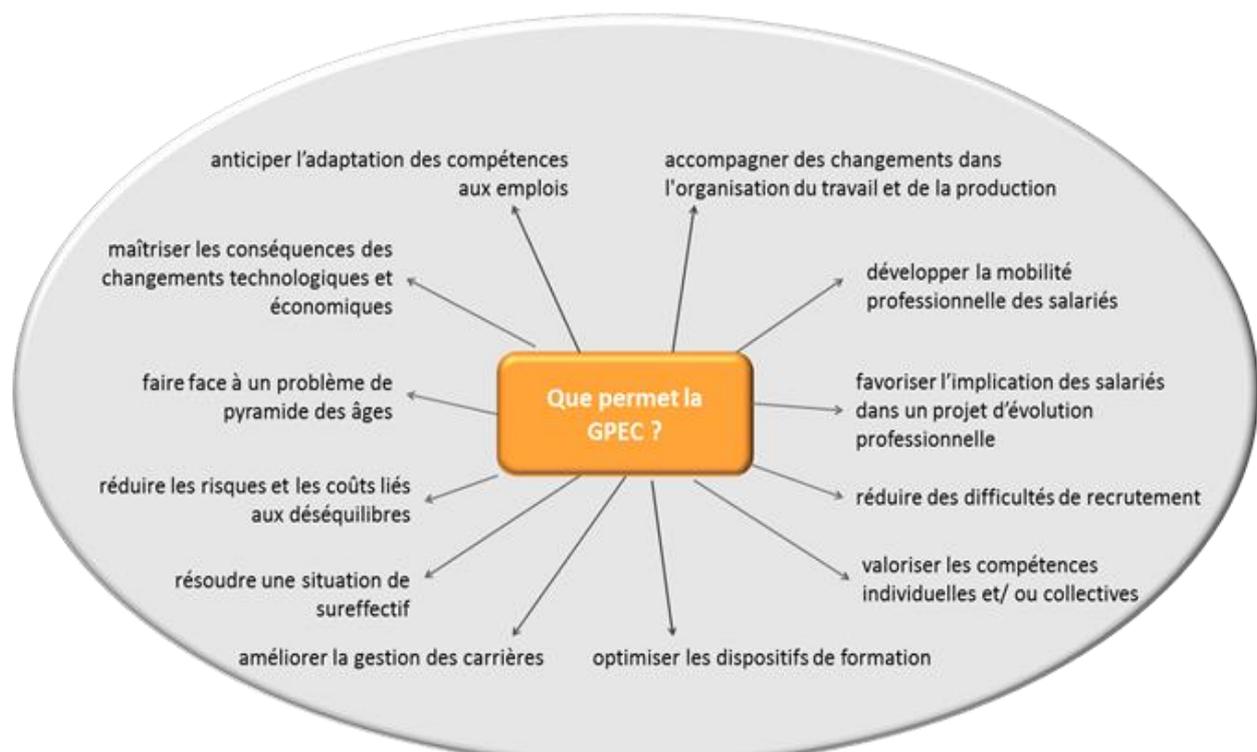
Alors, il n'est pas seulement question du volume de l'emploi mais aussi du contenu des emplois, des compétences mobilisées et développées en situation de travail et aussi, des compétences transférables à d'autres activités.

### Définition

La GPEC a donc pour objet de **déterminer les évolutions des emplois, des missions et des compétences**, et aussi **les mouvements d'effectifs** à organiser à moyen terme **pour répondre aux besoins de l'entreprise**. Les besoins de l'entreprises sont définis par ses **objectifs stratégiques de l'entreprise** et par **son environnement** (marché, concurrence, socio-économie du territoire, évolutions technologiques, législatives,...).

La GPEC a une double finalité : une finalité **anticipative** des besoins de l'entreprise en matière d'emplois et de compétences qui ont un lien avec les mutations de l'environnement et les choix stratégiques de l'entreprise, et une finalité **préventive** des difficultés d'emploi pour certaines activités et métiers.

Par cette double dimension, la GPEC est un exercice qui doit être gagnant/gagnant entre l'entreprise et les salariés. Pour Bernard Brunhes\*, elle a une double dimension collective et individuelle : « *la démarche est intégrée, depuis le niveau macro de la discussion avec les représentants du personnel jusqu'au niveau individuel du projet de chaque salarié* ». S'il fallait changer de terme, on parlerait de « *gestion des ressources humaines anticipative et préventive* ».



\*Bernard Brunhes, ancien conseiller social du Premier ministre Pierre Mauroy, puis DG à la SNCF, intervient aux Nations Unies avant de créer son cabinet conseil ensuite rattaché à BPI

## I.IV « G » : Gestion

La GPEC est un outil de gestion orienté vers l'avenir de l'entreprise et sa responsabilité sociale. Il est question de management, d'anticipation des besoins futurs de l'entreprise, d'analyse des écarts positifs ou négatifs avec l'existant et des tendances, de définition des actions correctrices et des moyens de les mettre en œuvre.

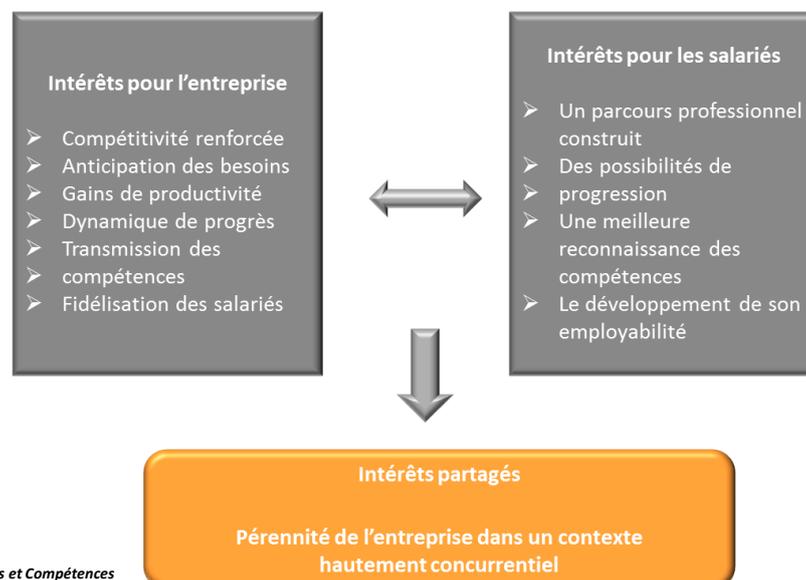
Ce qui implique qu'il soit construit en **dispositif** (ensemble de mesure constituant un plan), structuré, priorisé et actualisé, avec les responsables opérationnels et débouche sur des **plans d'action concrets** à la fois sur les enjeux collectifs (recrutement, formation, mobilité...) et pour l'accompagnement des projets individuels des salariés.

Tous les processus de gestion des RH sont potentiellement concernés par la GPEC : recrutement, développement des compétences, formation, reconnaissance des compétences, rémunération, mobilité interne et externe, géographique et professionnelle, responsabilité sociale vis-à-vis des bassins d'emplois.

## I.V La GPEC : accompagnement de la transformation

La GPEC ouvre de nouveaux espaces de réflexion et de concertation :

- implication plus large du management dans la réflexion sur l'évolution des activités, projection des conséquences organisationnelles et humaines, réflexion sur les politiques d'emploi à moyen et long terme...
- implication de l'ensemble des acteurs de l'entreprise : Direction Générale, DRH, Directeurs de sites, Responsables d'activités, collaborateurs, représentants du personnel
- engagement sur le terrain de **dialogue social** autour d'intérêts communs
- création d'un espace de concertation sur l'emploi, dans une dimension de temps inhabituel (vision au-delà d'une année) et dans un cadre juridique nouveau (en donnant plus d'importance aux aspects qualitatifs et prospectifs qu'aux données chiffrées)
- compréhension de l'environnement et du projet d'entreprise par les salariés et leurs représentants, et prise en compte de leurs intérêts dans les choix, sont des conditions du succès
- rendre les salariés acteurs de leur parcours professionnels. Valoriser leurs compétences et leur permettre de développer leur employabilité, incite les salariés à s'inscrire dans un projet d'évolution professionnelle, moteur de motivation.



## Séquence II : Histoire et règlementations

Evoquer la GPEC n'est pas une nouveauté.

Dans sa forme actuelle, la GPEC constitue une longue histoire en matière de gestion RH. Initiée dans les années 60, elle s'est modelée sous différentes formes depuis son apparition jusqu'à sa conceptualisation et son essor dans les années 80/90.

Marquée par un fort tournant législatif en 2005, elle est aujourd'hui une démarche à visée stratégique et opérationnelle.



### II.1 Les phases historiques

Dans les années 60, en période de croissance et de changement technologique, mais dans un environnement assez stable, par la gestion prévisionnelle des effectifs (GPE) les grandes entreprises s'efforcent de promouvoir un outil de connaissances de la main d'œuvre et de leur projection dans l'avenir. Ceci afin de mieux maîtriser les risques de dérive des volumes d'emploi et de déséquilibres budgétaires.

Limitée à certaines considérations arithmétiques, l'approche est purement quantitative et bien souvent théorique. Les méthodes sont plus descriptives que prévisionnelles.

Une gestion prévisionnelle plus qualitative et orientée vers la carrière des cadres est apparue ensuite. Ainsi, à partir des années 70, la gestion prévisionnelle des carrières (GPC) intègre les attentes exprimées par les salariés, et vise à faire coïncider l'évolution de leurs aspirations individuelles et les besoins de l'entreprise.

Dans un contexte d'incertitude et de crise, après le choc pétrolier de la période 70, la gestion préventive des emplois et des carrières (GPEC) tente de préserver l'emploi au prix d'une flexibilité des salariés.

Dans les années 80, le contexte de mondialisation, les nouvelles technologies de l'information, font de la réactivité aux variations de la conjoncture un facteur clef de la compétitivité.

La gestion prévisionnelle se tourne explicitement vers l'emploi, notamment dans les industries lourdes marquées par des réductions massives d'effectifs.

L'introduction des compétences date de fin 80, pour lier l'évolution des emplois à celle des formes d'organisation.

Fin 80 et début 90, dans un contexte de reprise de l'activité, de baisse du chômage, et de difficultés sectorielles et locales de recrutement, apparaissent les premiers accords.

#### Les premiers grands accords dans les années 80 /90 :

- L'accord à vivre de Renault vise à « construire l'entreprise de demain avec les salariés »
- L'accord 1000 = 1000 du groupe Merlin Gérin (devenu Schneider Electric) permet la reconversion de 1000 salariés qui passent des métiers de l'électromécanique à ceux de l'électronique.
- L'accord CAP 2000 et l'accord sur l'emploi d'Usinor mettent fin aux départs à 50 ans dans la sidérurgie et stimulent une démarche de développement et de reconnaissance des compétences.
- L'accord de méthode du groupe Péchiney met davantage l'accent sur le changement technologique et organisationnel et la montée en compétences qu'il requiert.
- L'accord Thomson promeut la gestion des emplois et des compétences.

Avec l'actuelle GPEC, l'accent est mis sur **les emplois existants et prévus**, mais aussi sur la relation entre les **compétences acquises du salarié et celles requises par la stratégie de l'entreprise**.

## II.II Le cadre juridique

Pour anticiper les mutations, différents textes impactent la mise en œuvre la GPEC :

- les droits collectifs des salariés à l'information, la consultation et la négociation.  
L'ordonnance du 22 février 1945 crée les Comités d'Entreprise (CE) et l'obligation qu'ils soient informés et consultés sur l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise, et notamment sur les mesures de nature à affecter le volume et la structure des effectifs.
- l'anticipation des mutations économiques et la gestion des restructurations.  
L'accord national interprofessionnel (ANI) du 10 février 1969 sur la sécurité de l'emploi incite les entreprises à faire des prévisions de façon à établir une politique de l'emploi à intégrer dans l'étude des opérations de fusion, concentration et restructuration, à identifier les incidences prévisibles en ce qui concerne l'emploi et à préparer les solutions permettant de réduire les licenciements.
- la prévention des licenciements.  
La loi du 2 août 1989 relative à la prévention du licenciement économique et au droit de conversion crée l'obligation d'informer et de consulter annuellement le CE sur l'évolution passée et prévisionnelle de l'emploi et des qualifications et sur les actions correctrices envisagées particulièrement au bénéfice des salariés âgés, peu qualifiés ou plus exposés aux évolutions économiques ou technologiques.

A ses débuts la GPEC a souffert d'une image un peu trop conceptuelle. En 2005, le contexte législatif a fortement fait évoluer son développement en donnant force de loi à la démarche.

## II.III La loi Borloo

Une disposition de la loi de cohésion sociale de 2005, introduit dans le Code du Travail, l'obligation de **négocier un plan triennal de GPEC** dans les **entreprises de plus de 300 salariés**.

Cette loi (dite **loi Borloo**) est le pivot du dispositif législatif de la GPEC.

En 2007, Henri Rouilleault effectue un rapport sur la loi de cohésion sociale de 2005 et les mises en œuvre de la GPEC dans les entreprises, en relevant des verbatims de DRH et partenaires sociaux.

### Rapport Rouilleault\* sur l'obligation annuelle triennale de négocier

*« Anticiper et concerter les mutations - L'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et compétences »*

La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 prévoit, pour toutes les entreprises de plus de 300 salariés, que « l'employeur engage tous les 3 ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du Comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi. La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), ainsi que des mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences, ainsi que d'accompagnement de la mobilité géographique et professionnelles des salariés ».

Si vous souhaitez prendre connaissance du rapport complet d'Henri Rouilleault publié le 1er août 2007, vous pouvez le consulter sur : <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapportfinal.pdf>

## L'obligation de négocier introduite par la loi de 2005

L'article L 2242-15 définit les entreprises concernées par l'obligation de négocier (mais non de conclure) :

- les entreprises de plus de 300 salariés en France
- les groupes à dimension européenne de plus de 150 salariés en France.

*Vous pouvez consulter l'article complet et ses versions révisées depuis 2005 sur le site de legifrance.gouv.fr : [http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=CDD0FEF8A3E713F26C7992A2A634673D.tpdila08v\\_1?idArticle=LEGIARTI000028697967&cidTexte=LEGITEXT000006072050&categorieLien=id&dateTexte=20110731](http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=CDD0FEF8A3E713F26C7992A2A634673D.tpdila08v_1?idArticle=LEGIARTI000028697967&cidTexte=LEGITEXT000006072050&categorieLien=id&dateTexte=20110731)*

Le contenu de la négociation compte les volets suivants :

- « *sur les modalités d'information et de consultation du Comité d'Entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses conséquences prévisibles sur l'emploi et les salaires* ». Ce premier thème de négociation porte ainsi sur les modalités de mise en débat de la stratégie de l'entreprise.
- « *négocier la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* »
- aux conditions d'accès et de maintien dans l'emploi et d'accès à la formation professionnelle des salariés âgés
- la mise en place dans le même accord d'une procédure dérogatoire en cas de PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi).

## II.IV Les dernières évolutions

Depuis différents textes font évoluer le cadre juridique. Regardons les plus marquants.

### L'accord national interprofessionnel (ANI) du 14 novembre 2008

Cet accord met l'accent sur la gestion et l'anticipation des métiers, des compétences et des qualifications. Il se donne les moyens d'un meilleur accompagnement sous une double approche :

- les salariés
- les branches professionnelles, les territoires, les entreprises.

Ce texte instaure :

- un diagnostic global afin d'anticiper les évolutions prévisibles des emplois et des métiers, des compétences et des qualifications au regard des stratégies des entreprises
- un diagnostic individuel sous la forme d'un nouveau dispositif : le bilan d'étape professionnel, distinct de l'entretien annuel d'évaluation
- la prise en compte des publics prioritaires : ceux les plus exposés au risque de rupture professionnelle et ceux qui ont des difficultés à accéder à des emplois stables
- une **affirmation du rôle des branches professionnelles** : celles-ci doivent mettre en place des outils simples tels que des modes d'emploi et des guides d'action, et assurer la mise en réseau des informations existant au niveau national interprofessionnel ou dans la branche
- un portail d'information internet interprofessionnel qui permet l'accès aux informations, études réalisées tant au plan national que professionnel ou territorial.

*\*Henri Rouilleault, directeur général de l'ANACT, a été chargé par le ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement et le ministre de l'emploi, du travail et de l'insertion professionnelle des jeunes, « d'un état des lieux des bonnes pratiques de négociation et de mise en œuvre, des difficultés rencontrées, et de différentes préconisations opérationnelles ».*

## L'accord national interprofessionnel (ANI) de 2013 – Loi sécurisation de l'Emploi de 2013 et la loi relative à la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale de 2014

L'ANI du 11 janvier 2013 (retranscrit dans la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013) place la **formation professionnelle** au centre de la négociation obligatoire.

La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a élargi les thèmes abordés dans ce type d'accord notamment aux principales orientations à 3 ans de la formation professionnelle, aux moyens mis en œuvre pour diminuer le recours aux contrats précaires et aux conditions dans lesquelles les entreprises sous-traitantes sont informées des orientations stratégiques de l'entreprise lorsque celles-ci entraîne un effet sur leur activité.

La négociation triennale de la GPEC (obligatoire dans les entreprises de 300 salariés et plus) doit intégrer le CPF (Compte Personnel de Formation) quant à ses critères et ses modalités d'abondement. En l'absence d'accord, la loi introduit l'obligation de **consulter le CE sur la mise en place d'un dispositif de GPEC et sur les grandes orientations à 3 ans de la formation professionnelle** de l'entreprise et les objectifs de formation.

En mettant en place un **entretien professionnel** tous les deux ans avec chaque salarié, la loi incite à une meilleure articulation au sein de l'entreprise entre stratégie globale, politique de développement des compétences et actions managériales.

Enfin, elle met en place une commission paritaire nationale de l'emploi en lien les travaux de l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications (OPMQ).

*Pour plus d'information sur l'OPMQ, vous pouvez visiter le site du CEREQ (Centre de Recherches et d'Etudes des Qualifications) : <http://www.cereq.fr/publications/Bref/Les-observatoires-prospectifs-des-metiers-et-des-qualifications-des-outils-pour-agir>*

Ce type d'observatoire est décliné par secteur d'activité et a pour grandes missions :

- **Observer** : améliorer la connaissance dans les domaines de l'emploi, de la compétence, de la formation professionnelle, en créant un lien entre ces champs
- **Anticiper et favoriser le changement** : il s'agit d'un outil de diagnostic, une instance technique d'aide à la décision, mais avant tout un instrument de concertation et du changement
- **Communiquer les résultats, favoriser les échanges et partenariats** : la diffusion des travaux est un moyen de sensibiliser les acteurs d'un secteur aux mutations prévisibles et de développer des échanges autour de sujets prioritaires.

*Sur le site de l'OPMQ, vous trouverez l'annuaire des observatoires par secteur d'activité.*

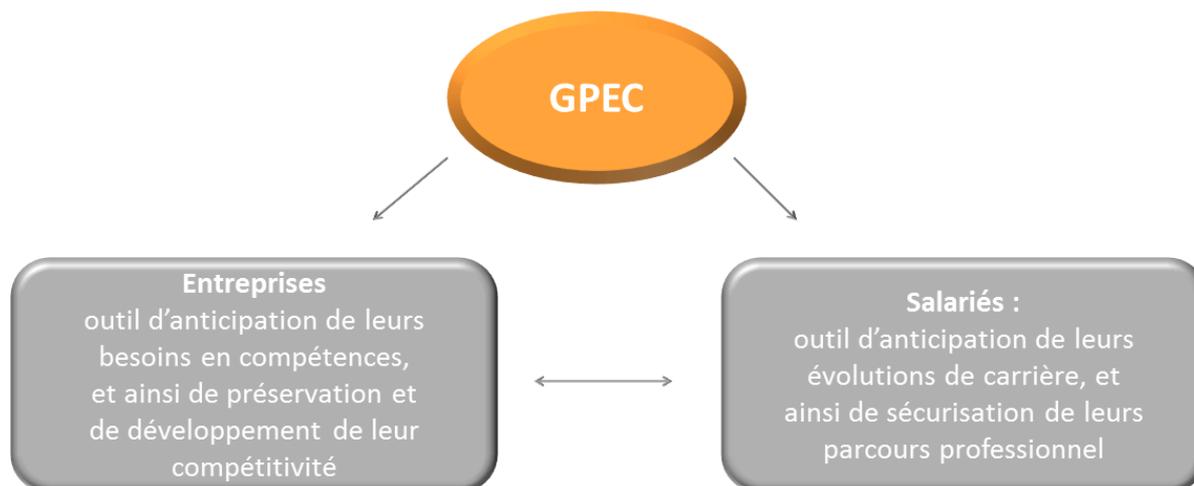
## Séquence III : La démarche GPEC

La démarche sera pilotée comme un projet avec la participation d'un nombre d'acteurs élargi et l'ouverture d'un nouveau champ de dialogue social.

La mise en œuvre d'un projet de gestion des compétences va viser à :

- développer les politiques d'emploi cohérentes avec le développement de l'entreprise
- accompagner les personnes pour le développement des projets professionnels.





L'efficacité et la reconnaissance de l'utilité du projet par les opérationnels, seront liées à sa capacité à répondre à ces deux types d'objectifs.

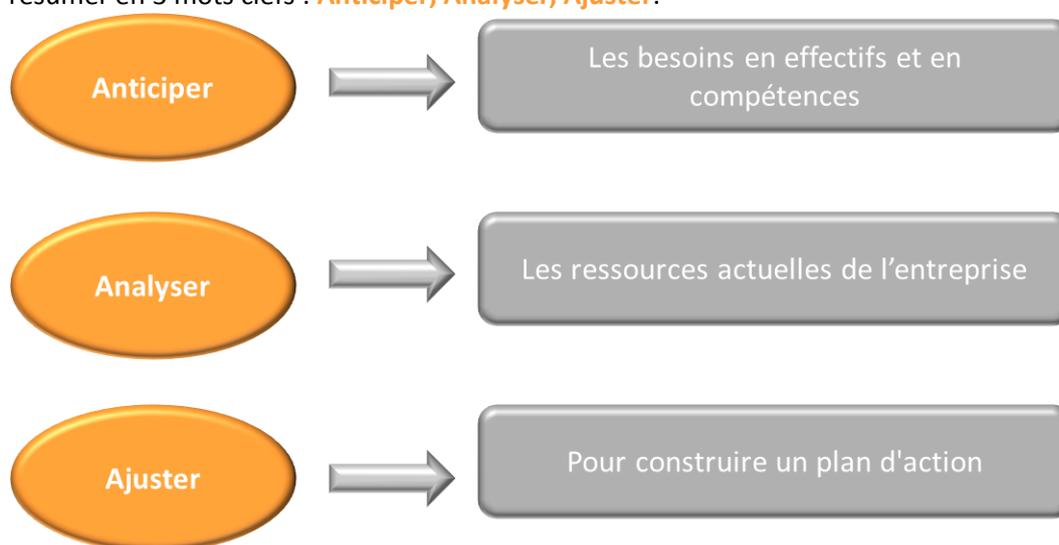
De nombreux écrits et conseils sur les méthodes à utiliser sont disponibles. Vous pouvez notamment vous référer à ceux de Jacques Igalens et Alain Roger\* ou à ceux de l'ANACT\*\*.

Dans ce module, nous aborderons uniquement les points clefs de la démarche pour vous apporter un éclairage méthodologique.

### III. I La méthodologie

La démarche sera construite en fonction de la situation de l'entreprise et de ses enjeux. Elle doit donc être élaborée avec réalisme par rapport à l'investissement possible et les moyens mobilisables.

Le projet sera politique par son impact sur le pilotage de l'entreprise, et technique par les outils à mettre en œuvre. Il s'articule autour de phases stratégiques et opérationnelles que nous pouvons résumer en 3 mots clefs : **Anticiper, Analyser, Ajuster**.



\*Jacques Igalens et Alain Roger, *Master Ressources Humaines* (2<sup>ème</sup> édition 2013), Éditions ESKA - <http://blog.educpros.fr/jacques-igalens>

\*\* ANACT : Association Nationale pour l'Amélioration des Condition de Travail : <http://www.anact.fr>

Le processus de GPEC se décline en différentes phases :

### Identifier les objectifs et le projet d'entreprise

Le lancement du projet passe par une étape d'**identification des enjeux de compétences** en lien avec la **stratégie de l'entreprise**.

Avant de s'engager dans une démarche GPEC, il est nécessaire d'identifier les problèmes à résoudre ou les objectifs à atteindre. Quelle que soit la nature des objectifs, il n'y aura pas d'impact sur les étapes de la GPEC mais sur le choix des outils et des indicateurs de suivi.

Plusieurs questions peuvent alors se poser :

- *Quels sont les avènements possibles de l'entreprise (gain de parts de marché, diversification des activités, ouverture d'un nouveau site de production, cession/reprise,...) ?*
- *Quels sont les facteurs d'évolution de l'environnement de l'entreprise (marché et attentes clients, concurrence, technologie,...) et quelle stratégie l'entreprise adopte-t-elle pour les anticiper, pour conserver ou maintenir son avantage concurrentiel ?*
- *Quels objectifs se fixe-t-elle (gains de productivité, qualité, certifications, développement professionnel de ses salariés, polyvalence des salariés,...) ?*
- *A quelles problématiques RH est-elle confrontée (de fidélisation ou d'attractivité des salariés, de turn over, de départs en retraites, ...) ?*
- *Comment se transposent ces enjeux en matière de gestion des RH (qualification et/ou responsabilisation des salariés, recrutements, évolution de l'organisation, formalisation de processus,...) ?*

Une fois le projet de l'entreprise précisé, les enjeux du projet GPEC apparaissent plus clairement.

### Créer l'adhésion autour d'un projet d'entreprise partagé

La phase de réflexion précédente est généralement confidentielle et réalisée par les membres de la direction de l'entreprise. Cependant, la **communication** sur l'évolution des métiers et des compétences doit rapidement être intégrée pour assurer le succès de la démarche. Elle est déterminante afin de familiariser chacun à la perception des futurs besoins et générer des comportements d'anticipation.

Ainsi, l'entreprise doit exprimer clairement :

- les raisons stratégiques qui l'amènent à mettre en œuvre une démarche de GPEC
- les attentes qu'elle a vis-à-vis de la démarche par des objectifs précis (résultats quantifiables et mesurables).

L'adhésion des salariés est majeure pour la réussite de la démarche, qui ne peut aboutir sans eux. Elle doit être comprise et acceptée pour être portée par chacun.

Pour favoriser l'appropriation par les collaborateurs, il est essentiel qu'ils puissent aussi identifier la valeur ajoutée professionnelle de la démarche pour eux-mêmes.

Dès le début, la direction doit clairement afficher une volonté de dialogue et de négociation avec les partenaires sociaux.

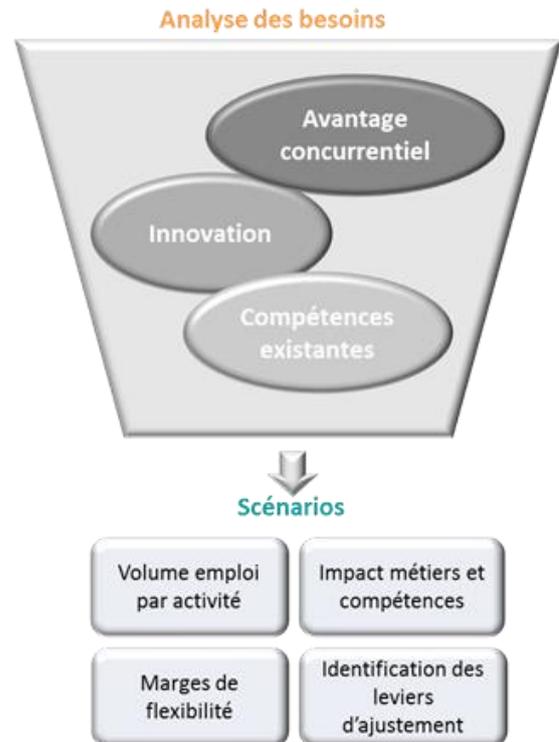
## Déterminer les besoins

Il s'agit de transposer les futurs possibles de l'entreprise en besoins futurs en emplois et compétences. C'est l'étape d'analyse de l'impact des évolutions d'activité avec la situation de l'emploi et des compétences, en recherchant les scénarios les plus adaptés aux ambitions stratégiques de l'entreprise.

Plusieurs questions peuvent alors se poser :

- *Quels sont les nouveaux métiers qui vont être intéressants pour l'entreprise ?*
- *Quels sont les métiers stratégiques aujourd'hui et ceux de demain ?*
- *Quelles sont les compétences sur lesquelles l'entreprise souhaite investir ?*
- *Quelles sont les compétences qui permettront de favoriser les mobilités internes ou externes ?*
- *Quelles sont les compétences les plus recherchées aujourd'hui et à l'avenir ?*
- *Quelles sont les compétences les plus exploitables sur le marché ?*
- ...

Pour réaliser cette phase prévisionnelle, l'entreprise doit identifier les métiers stables, les métiers sensibles amenés à évoluer, les métiers menacés à court ou moyen termes, les métiers émergents qui apparaîtront plus ou moins rapidement, ainsi que les compétences associées.



## Effectuer l'analyse de l'existant :

Pour cette étape, il est primordial de définir un **langage commun** pour **décrire les métiers et les compétences** de l'entreprise.

Le vocabulaire utilisé peut entraîner des compréhensions différentes selon les branches professionnelles et les entreprises. Il est indispensable de s'appuyer sur le vocabulaire et les pratiques de l'entreprise pour éviter les confusions ou interprétations.

Ceci permettra notamment de donner des définitions claires et partagées des emplois et compétences de l'entreprise (**dictionnaire des compétences**).

Afin d'organiser l'étude des différents métiers, une **architecture des métiers** est établie. Ceux-ci sont regroupés par grands domaines d'activités ou familles. Il est ainsi possible de dresser des cartographies des emplois et des compétences associées.

La définition de ces domaines doit être réalisée avec les spécialistes opérationnels (**référents métiers**), qui connaissent le contenu des emplois et les compétences mises en œuvre. Il s'agit de définir des **référentiels emplois et compétences** au plus près de la réalité de l'entreprise.

Ainsi, cette étape consiste à identifier des données quantitatives et qualitatives :

- Emplois actuels de l'entreprise (périmètre et contenu par emploi-type)
- Salariés : effectifs, pyramide des âges, ancienneté, qualifications
- Compétences disponibles et compétences clefs
- Mobilité interne et externe (départs, recrutements, ...)
- Effectivité et efficacité des pratiques et outils de gestion des RH

Ce qui permet au final de :

- décrire les emplois-types, les regrouper en familles professionnelles et analyser les compétences requises pour chaque emploi
- identifier les ressources disponibles en termes d'effectifs (au niveau quantitatif) et de compétences détenues (au niveau qualitatif) pour chacun des emplois
- identifier l'impact des évolutions stratégiques de l'organisation des emplois actuels et des compétences qui seront requises à terme.

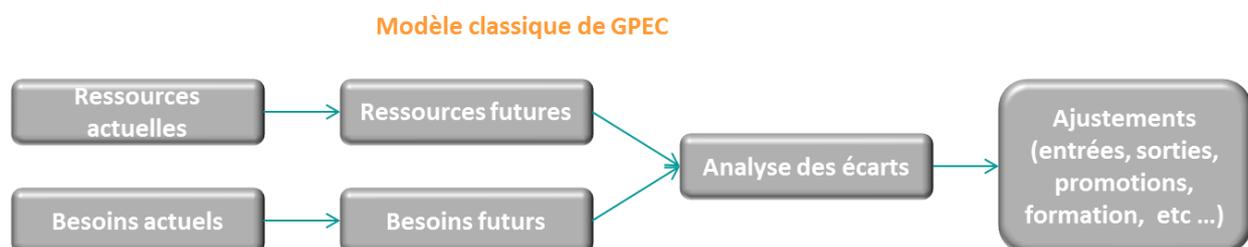
Pour analyser les compétences disponibles, la mise en place d'une **évaluation des compétences** pour tous les salariés est nécessaire. C'est l'étape nécessite l'accompagnement des managers et des salariés dans l'appropriation des outils et dans la réalisation des entretiens.

Cette étape de construction des outils d'analyse est aussi un moment privilégié pour former les personnes qui vont participer au projet dans son ensemble.

### Analyser les écarts

La mise en perspective entre situation actuelle (organisation, compétences disponibles,...) et les besoins futurs (emplois et compétences cibles) permet d'évaluer l'impact des écarts besoins/ressources :

- les effectifs disponibles et les effectifs nécessaires demain pour chaque emploi
- les compétences requises aujourd'hui et celles nécessaires dans le futur pour chaque emploi.



Le diagnostic des écarts besoins/ressources est fortement conditionné par les hypothèses d'analyses des phases antérieures.

Les mesures d'ajustement visent à prévenir les déséquilibres, en mobilisant les leviers de la gestion RH comme le recrutement, la mobilité, la formation, le développement des compétences, les différentes formes de départs, ....

## Le Plan d'action GPEC

Il doit permettre de réduire les écarts entre la situation actuelle et la situation visée et de résoudre ou contourner les difficultés observées aujourd'hui.



Il s'agit de construire les politiques RH en mettant au point des dispositifs **d'accompagnement les plus adaptés**.

Il identifie ainsi :

- les actions : contenu et objectifs visés
- les salariés impliqués dans la réalisation (rôle du management de proximité notamment)
- les moyens (ressources internes, appui extérieur éventuel)
- un calendrier réaliste.

## Les outils de la GPEC

Antérieurement, la GPEC pouvait souffrir d'une image d'expertise RH et être perçue comme une « usine à gaz ».

Elle ne doit pas être abordée exclusivement comme un sujet technique, comme une affaire de techniciens de la gestion des RH et des relations sociales.

La simplicité, le pragmatisme des outils ainsi que leur validation par les opérationnels, renforcent la crédibilité du projet.

Dictionnaire des compétences  
Référentiels Emplois/Compétences  
Fiches de poste  
Entretiens d'évaluation des compétences  
Pyramide des âges et tableaux de bord sociaux  
Plan de formation  
....

### III. II Le projet

Compte tenu de son impact sur les politiques RH, le projet de GPEC sera piloté comme un projet de conduite du changement.

#### Le pilotage du projet

Les instances de pilotage et les modes de fonctionnement sont définis au plus haut niveau de l'entreprise, en prenant en compte les enjeux des différents métiers et activités dans la participation aux différentes étapes du projet.

Le **comité de pilotage** joue un rôle d'impulsion et de validation des méthodes, alors que le **comité de direction** valide les orientations proposées et effectue les arbitrages.

Le comité de pilotage intègre des représentants des activités et départements de l'entreprise (marketing, finances, RH,...). Il est responsable du planning du projet et veille à la cohérence des différentes étapes et à leur appropriation par les opérationnels.

Le **chef de projet**, élément fondamental pour la réussite du projet et membre de la fonction RH, devra disposer :

- d'une bonne connaissance de l'entreprise et de ses métiers
- d'une légitimité auprès du comité de direction et du management
- d'un savoir-faire technique sur les questions de GPEC
- d'un réseau constitué auprès des instances de la branche professionnelle ou du secteur d'activité.

#### Les points clefs de la conception du projet

Afin de ne pas se lancer dans des systèmes trop lourds, trop tournés vers les outils, il est préférable de définir les objectifs et la démarche appropriée avec les acteurs clefs du projet, en fonction de la taille de l'entreprise, de son environnement, des changements prévisibles,...

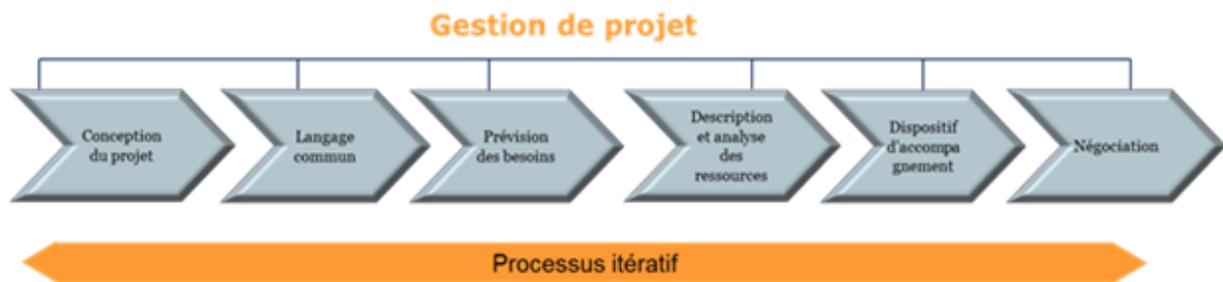
La DG s'attend parfois à ce que la GPEC règle les difficultés qu'elle n'a pas su traiter par ailleurs, comme une garantie sur l'avenir. Or, la réflexion au travers de la GPEC formule des hypothèses d'évolution et réunit les conditions pour les transformer en objectifs probables.

Ainsi, Guy Le Boterf\* la GPEC définit la GPEC de la manière suivante :

Ce n'est pas	C'est une anticipation
Une prédiction Une prophétie Une boule de cristal	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Des hypothèses d'évolutions sur les compétences nécessaires</li><li>➤ Un dispositif d'actualisation pour corriger régulièrement ces hypothèses</li><li>➤ Des décisions (formation, professionnalisation, organisation, mobilité interne, ...) pour rendre probables les hypothèses jugées positives</li><li>➤ Fixer des caps pour que les individus orientent le développement de leur professionnalisme</li></ul>

\*Guy Le Boterf auteur de « Ingénierie et évaluation des compétences » Edition Eyrolles

Compte tenu de l'ampleur de la démarche, certaines étapes peuvent être mises en œuvre de façon parallèle et /ou simultanée.



Comme évoqué précédemment l'adoption d'un langage commun dans la définition des outils (dictionnaire de compétences, référentiels emplois/compétences, cartographie des emplois, ..) est indispensable à la réussite du projet. Elle favorise l'appropriation par les collaborateurs car elle colle aux activités de l'entreprise et la réalité de leur réalisation.

Pour cela il est nécessaire d'identifier des **référénts métiers** qui connaissent parfaitement l'organisation et ses activités. Ces référents pourront être des managers opérationnels ou des collaborateurs.

L'intégration des données issues de la GPEC dans le **SIRH** de l'entreprise doit être prise en compte dès le démarrage du projet. La masse importante d'informations qualitatives et quantitatives identifiée tout au long de la démarche, devra être intégrée dans le SIRH pour être utilisée le plus facilement possible dans la gestion quotidienne des RH.

Les **éléments de la négociation** seront identifiés et progressivement approfondis tout au long du projet.

Enfin, le **processus est itératif**. Le contexte et l'environnement de l'entreprise sont en constante évolution, et les outils développés au sein de la GPEC ont vocation à être actualisés.

*Si vous souhaitez prendre connaissance d'exemples d'accords GPEC, vous pouvez consulter :*

- L'accord du Groupe Carrefour de juin 2015 – Lien : ([http://cfdt-carrefour.com/images/catalogue/id\\_1/images/876\\_ACCORD\\_GPEC\\_2015\\_derni\\_re\\_version.pdf](http://cfdt-carrefour.com/images/catalogue/id_1/images/876_ACCORD_GPEC_2015_derni_re_version.pdf))
- L'accord du Groupe BPECE de janvier 2015 – Lien : [http://www.dialogue-social.fr/files\\_upload/documentation/201510201542530.Accord%20groupe%20bpce%20qpec%20contrat%20de%20generation%2020-janvier-2015.pdf](http://www.dialogue-social.fr/files_upload/documentation/201510201542530.Accord%20groupe%20bpce%20qpec%20contrat%20de%20generation%2020-janvier-2015.pdf)

## Les grandes étapes d'un projet GPEC

### Organisation du projets et outils

Définition Préparation du projet

Mise au point d'un langage

Construction de l'architecture

Elaboration des référentiels de compétences

### Prévision des Besoins

Repérage des perspectives stratégiques

Scénarios d'évolution des emplois

Etudes métiers

Cartographie des besoins

### Analyse des Ressources

Introduction de l'évaluation des compétences dans l'entretien annuel

Révision des supports et guides d'entretiens

Intégration de l'évaluation des compétences dans la SIRH

Cartographie des ressources

### Ecart Besoins / Ressources

Analyse des écarts

Identification et choix des leviers d'adaptation

Structuration de parcours professionnel

Communication sur l'évolution des métiers

### Négociations

Sensibilisation des OS au projet GPEC

Préparation du contenu de l'accord GPEC

Ajustement en cours de négociation

Rédaction de l'accord

### Préparation à la mise en œuvre opérationnelle

Rédaction des fiches du nouveau dispositif

Formation des managers et collaborateurs aux outils

Formation à la réalisation des entretiens

Mise en place d'indicateurs de suivi

## Les acteurs impliqués dans la démarche

La mise en place de la GPEC est stratégique et elle ne saurait être le projet de la seule DRH. Le projet est de plus grande ampleur et doit être porté par toute l'entreprise :

- La **direction générale** dans son rôle de définition des orientations stratégiques. Pendant longtemps, la DG était peu sollicitée dans le dispositif de GPEC, reléguant se rôle à la DRH. Depuis la loi de 2005, la DG est au cœur du dispositif car elle fournit les éléments essentiels pour piloter une GPEC en alignement avec les orientations de l'organisation (les informations sur la stratégie de l'entreprise, sur les principaux projets de développement et son positionnement face à la concurrence).
- La **fonction RH** pilote du projet. Elle dispose de l'expertise technique pour construire les outils de la GPEC. Elle organise et élabore les référentiels emplois et compétences et la cartographie des métiers pour les grandes entreprises. Pour les PME, elle va mettre en place des dispositifs plus légers, permettant d'identifier le risque compétences et d'agir sur la montée en compétences et la qualité de service.
- Le **management** de l'entreprise, contributeur à l'anticipation des besoins de compétences et acteur des projets professionnels et de l'accompagnement individuel des collaborateurs. Les managers peuvent voire la GPEC comme une source supplémentaire de travail, qui s'ajoute à la multiplicité des missions dont ils ont la charge. Pour qu'ils puissent la percevoir comme un outil d'aide au management, la DRH doit les sensibiliser sur l'atout stratégique qu'elle apporte au fonctionnement de leur service et à la pérennité de l'organisation.

- Chaque **collaborateur** de l'entreprise, impliqué dans le développement des compétences nécessaires à son projet professionnel et soucieux de s'approprier les changements liés aux évolutions structurelles et conjoncturelles de l'entreprise.
- Les **représentants du personnel** et les **OS** (Organisations Syndicales). Les négociations seront facilitées par leur implication le plus en amont possible dans la démarche.  
Le **CE**, lieu d'échanges et de prospective dans son instance plénière ou lors de ses commissions (information sur les orientations stratégiques de l'entreprise et les évolutions des métiers et des compétences à 3 ans, négociation).
- La **branche professionnelle** au travers de l'observatoire des métiers ou des travaux sur l'évolution des métiers et des compétences. Tant pour les Groupes que pour les PME ces observatoires sont des sources d'informations importantes dans la démarche, tout comme les conventions nationales.

*A titre d'exemple, vous pouvez consulter l'accord relatif à la GPEC de février 2015 pour la convention nationale des Industries Chimiques en annexe de cette séquence.*

### **Précautions à prendre et conditions de réussite :**

Pour favoriser le déroulement de la démarche et faciliter sa cohérence, il est conseillé :

- d'initier la démarche au plus haut niveau de l'entreprise, auprès de la DG et recevoir le soutien des autres directions
- d'associer dès le début de la démarche l'ensemble des partenaires sociaux
- de découper le projet en plusieurs phases courtes avec un événement concret associé à chacune d'elles
- d'assurer un reporting régulier sur l'avancement et une communication appropriée
- de faire l'état des besoins et des ressources dans un processus élargi au travers de groupes de travail par métiers, en s'appuyant le plus possible sur le management opérationnel et référents métiers
- de privilégier la simplicité des outils et des modèles lisibles par tous
- de développer la professionnalisation des managers en matière de gestion des compétences
- de généraliser l'évaluation des compétences pour tous les collaborateurs
- de favoriser la mise en place d'actions pertinentes en matière de formation, de recrutement, d'organisation du travail, de mobilité,...
- d'organiser une communication sur les métiers et les compétences, vivante, accessible à tous
- de s'assurer de la cohérence des pratiques de la gestion des RH avec les résultats de la GPEC

*NB : Les annexes liées à cette séquence sont mises à disposition pour votre information. Elles ont pour vocation de constituer une base documentaire et ne sont pas indispensables pour l'évaluation du module.*