

# GPEC

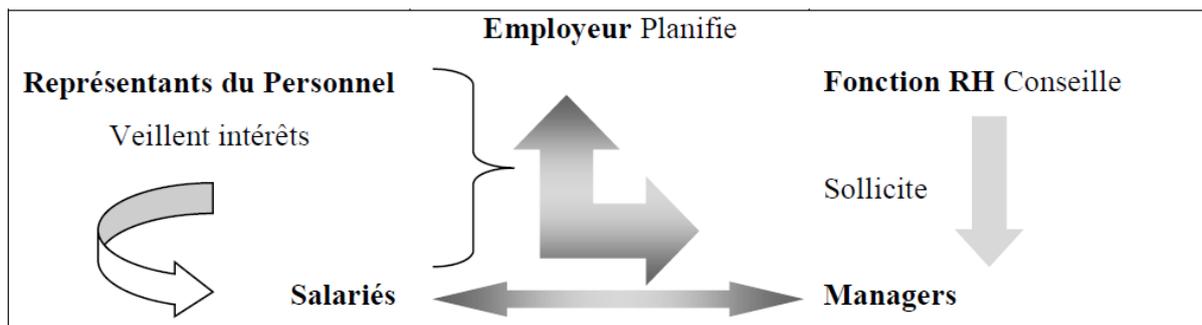
## 1 - Définitions

Le concept de GPEC a évolué d'une approche très quantitative vers une approche de plus en plus qualitative. Cette notion est, en effet, passée d'une gestion prévisionnelle des effectifs dans les années 1960 à une gestion prévisionnelle des compétences dans les années 1990. La GPEC est une démarche en continu. Elle se construit avec divers acteurs de l'entreprise. Cette démarche consiste à exécuter les opérations indispensables pour disposer des compétences et des effectifs nécessaires au bon fonctionnement d'une organisation. Elle permet d'envisager l'écart ressources/besoins à moyen terme. Gestion anticipative et préventive des ressources humaines (Rouilleault, 2007), outil d'anticipation (Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013), la GPEC permet, en s'appuyant sur une stratégie préétablie, de mettre en œuvre des plans d'actions destinés à réduire voire neutraliser de façon anticipée les écarts quantitatifs et/ou qualitatifs entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles). Cette gestion prévisionnelle vise à adapter les emplois, effectifs et compétences aux exigences nées des mutations de l'environnement.

## 2 - Mise en œuvre

### a - Acteurs

La GPEC implique tous les acteurs de l'entreprise.



Sa planification relève de la responsabilité de l'employeur. La Direction Générale arrête la stratégie. L'ensemble de la fonction RH [Direction des Ressources Humaines (DRH), Responsable de Formation, etc.] joue un rôle de conseil. Il sollicite les managers qui fournissent les informations utiles à la GPEC, évaluent le personnel. Les collaborateurs eux-mêmes sont sollicités pour être acteurs de la démarche dans le cadre de leur projet personnel. Les représentants du personnel, partenaires sociaux, quant à eux, veillent à ce que la mise en place de la GPEC serve les intérêts des salariés et de l'entreprise. Ils ont un rôle de régulateur social.

## **b - Etapes**

La première étape est celle de l'inventaire des ressources humaines existantes. Cet inventaire est établi en termes quantitatif et qualitatif. Sur la base de la maille retenue (emploi, métier...), sont réalisés des graphiques illustratifs, des pyramides (âge, ancienneté, etc.). C'est la photographie actuelle des ressources humaines.

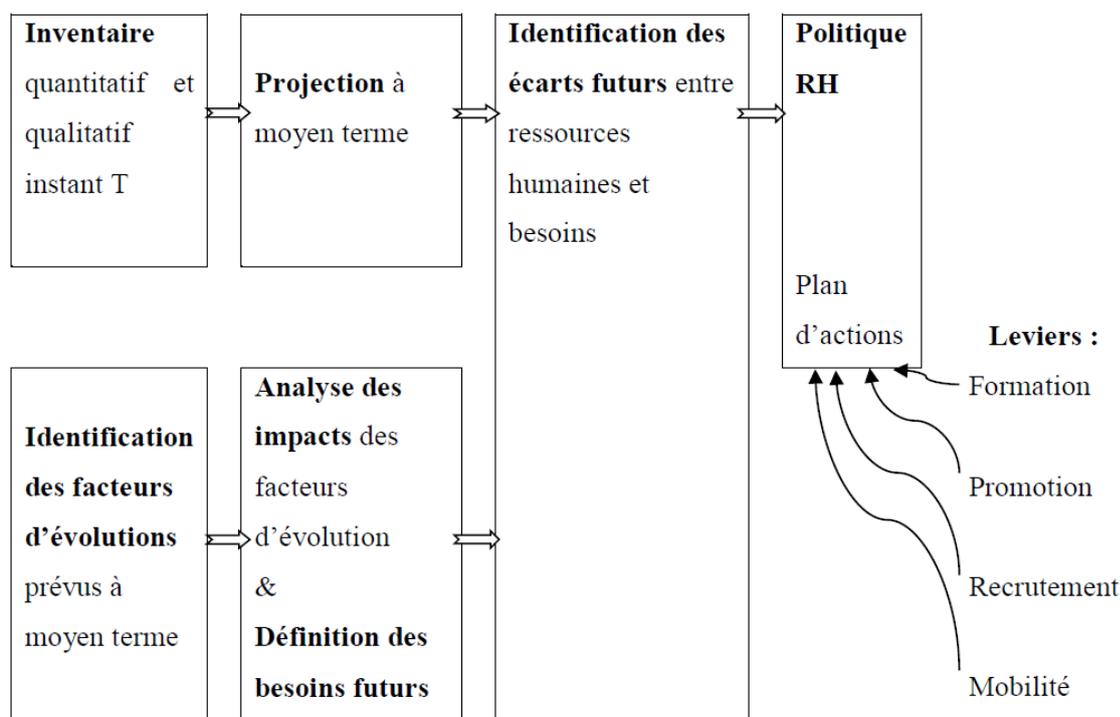
La seconde étape projette à moyen terme ces ressources. Cette projection est pertinente en « base zéro », c'est-à-dire si rien n'est fait. Dit autrement, elle tient uniquement compte des départs en retraite ou départs prévisibles, pas du tout des mobilités ou recrutements potentiels. C'est la photographie, à l'horizon prévu, des ressources en effectifs et en compétences.

La troisième étape analyse les évolutions prévisibles au sein de chaque entité de l'entreprise. Elle consiste à identifier le plus exhaustivement possible, les facteurs d'évolution. Ces facteurs sont d'ordre budgétaire, technologique, socio-culturel, organisationnel, etc. Il importe de distinguer les évolutions subies des évolutions choisies et de les hiérarchiser. Quand les facteurs sont trop difficiles à évaluer ou contradictoires, il est conseillé de faire plusieurs scénarii.

L'étape suivante traduit les évolutions prévisibles en besoins futurs sur les plans quantitatif et qualitatif.

L'avant-dernière étape analyse les écarts entre besoins futurs et ressources disponibles. Elle met en évidence les écarts quantitatifs par maille (sur-effectif ou sous-effectif), repère les écarts qualitatifs par maille (sur-qualification ou sous-qualification, la disparition ou l'apparition de compétence) et identifie les emplois sensibles, nouveaux ou voués à disparaître.

Au terme de toutes ces étapes, il reste à définir une politique claire de GRH qui donne du sens et de la cohésion à l'ensemble. Cette politique se traduit en plans d'actions pour réduire voire annuler les écarts prévus. Les plans d'actions s'organisent au niveau collectif de la GRH (formation, recrutement, etc.) et au niveau individuel (bilan de compétences, Validation des Acquis de l'Expérience - VAE, etc.).



*D'après Batal (2007)*

### 3 - Enjeux

#### a - Pour les organisations

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 oblige une négociation triennale sur la formation professionnelle des salariés. La loi du 21 août 2003 contraint à une négociation sur la GPEC des seniors. La loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale impose, aux entreprises de plus 300 salariés, une négociation triennale sur la mise en œuvre et le suivi de la GPEC. Cette loi a un triple objectif : gérer par les compétences, limiter les licenciements en anticipant les problèmes et garantir l'employabilité des salariés.

Au-delà d'une réponse à cette succession de dispositions légales, la GPEC répond à des enjeux de ressources humaines :

- dégager une marge de manœuvre de gestion,
- éviter les dysfonctionnements liés aux écarts ressources/besoins,
- conduire les changements en douceur.

#### b - Pour les salariés

Au-delà de l'ancrage dans le dialogue social qui ferait que la GPEC serait un pré-PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi), elle est aussi un réel « processus permanent d'accompagnement des mutations qui s'inscrit hors période de crise et dans la durée » en développant en amont l'employabilité et la mobilité des salariés (Rouilleault, 2007). Les pratiques de GPEC

renforcent donc l'employabilité des salariés, c'est-à-dire le maintien et le développement des compétences des salariés et, des modalités de GRH.

La GPEC constitue une réponse à la diversité des situations de travail réelles et à la problématique de prévention des risques professionnels. En effet, en ambitionnant d'adapter les compétences actuelles des salariés aux nouvelles compétences exigées par les changements, elle sécurise les parcours professionnels des salariés et participe de la santé au travail.

### **Travail prescrit et travail réel**

S'inscrire dans une démarche de GPEC, c'est aussi s'intéresser aux situations de travail. Leur analyse porte soit sur le travail prescrit, soit sur le travail réel.

Le travail prescrit correspond à ce qui est demandé au titulaire de la situation de travail, c'est-à-dire ses missions, activités, tâches décrites par la hiérarchie et soumises au lien de subordination. Sa prescription est plus ou moins formalisée par des consignes, procédures, fiches de poste, etc.

Malgré cela, le travail effectué par le titulaire, ou travail réel, n'est pas le miroir du prescrit. Le travail réel est le résultat observable de l'activité.

### **Compétences**

C'est l'un des concepts porteurs d'enjeux les plus forts, en même temps que l'un des concepts les plus difficiles à définir. Plusieurs définitions et typologies existent, même si un certain consensus semble émerger sur le fait qu'il s'agit des capacités d'une personne à mobiliser ses savoirs dans une situation spécifique.

**Savoir** = connaissances générales ou spécialisées

**Savoir-faire** = méthodes et techniques

**Savoir-être** = attitudes et comportement

La nature de ces savoirs et la manière dont ils sont acquis sont divers : par l'apprentissage formel (formation) ou informel (transmission par des pairs) par l'expérience (avoir effectué des tâches semblables par le passé)... La Validation des Acquis de l'Expérience rend compte de la réalité de l'acquisition des compétences de l'activité, attestée par un diplôme ou un certificat.