AXAD
MANAGEMENT ET RESSOURCES HUMAINES

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Une GPEC, c'est quoi finalement ?

C'est « tout simplement » prévoir. Prévoir demain pour construire aujourd'hui les conditions RH qui permettront de faire le moment venu. C'est se préparer aujourd'hui pour mieux s'adapter demain.
C'est aussi une gestion des ressources humaines anticipée et améliorée car se projetant dans un avenir proche, voire moyen terme, pour anticiper les changements auxquels la structure va se confronter et donc son développement et sa pérennité.

C'est plus techniquement se forger une vision stratégique RH en croisant prospective et mise en œuvre de chantiers nouveaux et adaptés aux enjeux actuels et futurs en mouvements permanents dans son organisation interne et en interactivité constante avec son environnement sociétal externe.

Du plus large et plus précis, du général au particulier…

Evolutions conjoncturelles et structurelles de l'économie, discordances entre besoins et compétences disponibles, éléments prévisionnels en matière d'emploi et les actions à prendre en conséquence, accroissement des compétences, réactivité, adaptation aux fluctuations de l'environnement, analyse sur le contenu des métiers, évolution des qualifications, en relation avec l'organisation de travail , valorisation de la compétence et du potentiel évolutif et collectif du personnel…

Plus concrètement, la GPEC c'est :

- attirer et fidéliser de nouvelles compétences
- créer des parcours de formation et des parcours professionnels
- développer une vision prospective en matière d'emplois et de compétences
- professionnaliser et favoriser les pratiques nouvelles
- développer les qualifications et les compétences en interne
- adapter l'emploi aux réels besoins
- répondre aux problématiques des postes en tension, des emplois non pourvus
- augmenter la flexibilité des organisations et des salariés
- agir sur l'usure professionnelle, maintenir les séniors dans l'emploi grâce à des possibilités de mobilité et de reclassement plus importantes
- élargir les perspectives de formation professionnelle continue
- ouvrir des perspectives d'évolution professionnelle nouvelle et favoriser la mobilité interne et externe
- favoriser le transfert de pratiques et de compétences

C'est aussi mieux anticiper les évolutions et en limiter les conséquences sociales, mieux concilier l'intérêt des structures et celui des salariés en organisant les mobilités internes et en s'appuyant sur la formation professionnelle continue.
Placée au cœur du dialogue social, elle devient un levier au service de l'efficience et de la performance de la structure et de la sécurisation des parcours professionnels des salariés. Elle doit aussi accompagner les mobilités externes.

Il s'agit alors de s'appuyer sur une méthodologie efficace, sortir de la complication et des procédures technocratiques pour être simple, concret, humain et opérationnel, tout en sachant clarifier les complexités internes et externes. Et c'est possible ! C'est une question de mobilisation collective et interactive.

La GPEC en 3 étapes :

① Définition des compétences visées

La cartographie des postes permet de détecter les postes stratégiques (pour le futur de l'entreprise) et les postes sensibles (postes amenés à disparaître). C'est sur ces postes que l'entreprise doit concentrer son investissement en matière de GPEC.
Le référentiel mission (avec fiche de poste) élabore le répertoire des missions et des activités que les salariés effectuent.
Le référentiel « compétences » permet de lister les compétences essentielles et d'en hiérarchiser les niveaux d'autonomie et d'expertise.

② Etat des lieux des compétences réelles

La grille de compétences est un ensemble structuré des évaluations des compétences existantes. Elle précise chacune des compétences clés.
Une évaluation informatique comparée des compétences permet au salarié de s'auto évaluer puis au manager de réaliser l'évaluation du salarié dans un échange fructueux.
La cartographie des compétences réelles mesure l'écart quantitatif avec les compétences attendues.

③ Le plan de développement des compétences

L'analyse de l'écart qualitative entre les compétences réelles du salarié et les compétences attendues permet de prioriser l'effort en formation à fournir par l'entreprise.
Le plan individuel de développement des compétences précise la liste des compétences à développer pour chaque salarié sur les 3 prochaines années.
Les actions de développement des compétences sont l'ensemble des moyens déployés par la structure pour développer les compétences de ses salariés (formation présentielle, e-learning, classe virtuelle, coaching, tutorat, etc.)

Et enfin : mesurer les résultats !

Il s'agit de mesurer les résultats afin de recadrer périodiquement les objectifs et le périmètre du projet. Il faudra alors prendre en compte les résultats obtenus, mesurer le retour sur investissement, et travailler à la détection des souhaits d'évolutions et des potentiels.
Toutes les actions menées doivent donc disposer d'un suivi et d'une évaluation. La mesure des résultats permettra également de mettre en place une communication sur les actions réalisées, propre à encourager les actions de GPEC et à faire vivre la démarche selon un processus itératif et continu.

Ainsi, la mise en place d'une GPEC repose sur un certain nombre d'étapes et de principes clés : **l'identification des objectifs stratégiques de la structure** :

- l'élaboration de prospectives et de scénarios quant à l'évolution des besoins de la structure en matière d'effectifs et de compétences,
- la mise en place d'outils tels que des référentiels de compétences, fiches de postes, fiches métiers, l'identification des écarts entre les besoins et la situation actuelle de la structure
- la mise en place de plans d'action visant à résorber ces écarts
- la mesure des résultats obtenus par toutes ces démarches.

Pour mener à bien toutes ces actions, il sera nécessaire pour la DRH de s'assurer du **soutien inconditionnel de la direction**, d'effectuer toutes ces démarches en **parfaite adéquation avec la politique RH globale** de la structure, et de prévoir de fréquents plans d'actions pour s'assurer de la compréhension du dispositif par l'ensemble des collaborateurs.