

La G.P.E.C

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

La G.P.E.C

Introduction

Définitions

Démarche

Outils

Conclusion

La GPEC : Une démarche stratégique assortie d'une obligation légale

Par la loi du 2 août 1989, les pouvoirs publics **incitaient** les entreprises à pratiquer une GPE dans un but de prévention des licenciements économiques (aides de l'état).

Depuis le 18 janvier 2005, le législateur a mis l'accent sur le dialogue social pour anticiper les restructurations et traiter en amont les évolutions de l'emploi.

Est instaurée dans les entreprises de 300 salariés
l'obligation de négocier la mise en place d'un dispositif de GPEC et la **consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise**

La G.P.E.C

Introduction

Définitions

Démarche

Outils

Conclusion

La négociation doit porter sur la mise en place :

1. d'un dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
2. des mesures d'accompagnement susceptibles d'être associées au dispositif de GPEC, en particulier en matière de :
 - formation,
 - validation des acquis de l'expérience,
 - bilan de compétences
 - accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique.

La G.P.E.C

Introduction

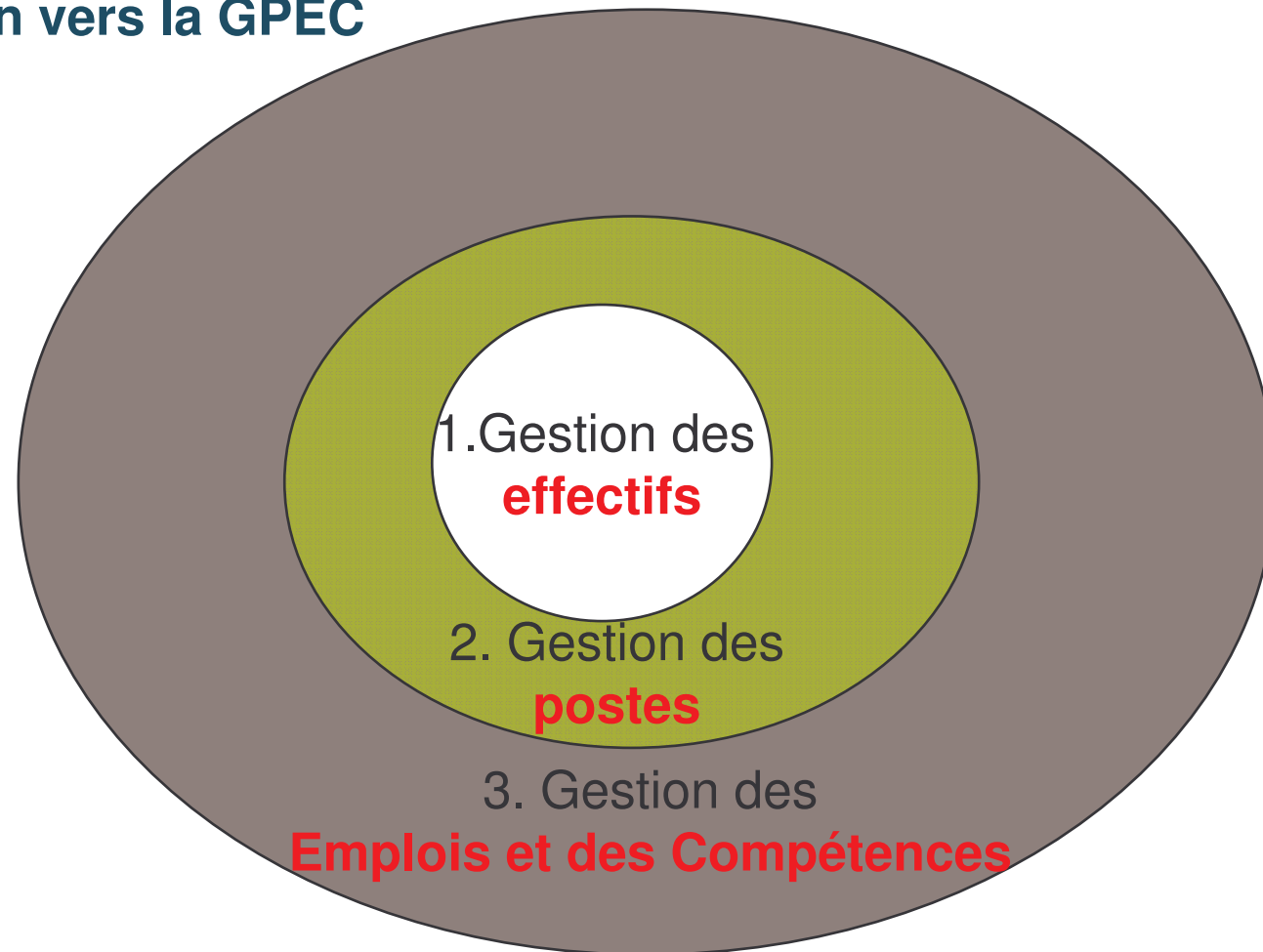
Définitions

Démarche

Outils

Conclusion

L'évolution vers la GPEC



La gestion des effectifs

Introduction

Définitions

Démarche

Outils

Conclusion

1er type de pyramide

Pyramide classique



Caractéristiques de cette pyramide :

- Présence de nombreux jeunes
- Ne coûte pas très cher
- Turnover assez important

Exemples :

- McDonald
- Entreprise d'informatique
- cabinet d'audit

La G.P.E.C

Introduction

Définitions

Démarche

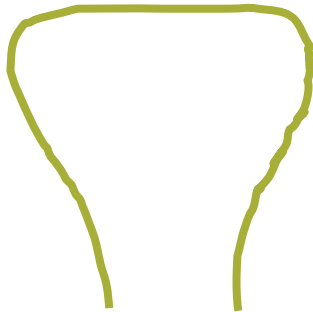
Outils

Conclusion

2e type de pyramide

Pyramide en forme de champignon

Caractéristiques de cette pyramide :



- Coûte très cher
- Beaucoup de seniors
- Problème lié au renouvellement :
 - perte de compétences,
 - indemnités de fin de carrière,
 - recrutement,
 - intégration...

La G.P.E.C

Introduction

Définitions

Démarche

Outils

Conclusion

3e type de pyramide

Pyramide en forme de pelote de laine



Caractéristiques de cette pyramide :

- Beaucoup de jeunes et de seniors
- Choc de culture : méthodes de travail différentes
- Différences de salaire

La G.P.E.C

Introduction

Définitions

Démarche

Outils

Conclusion

2. Gestion des postes

- Un individu affecté à un poste est supposé avoir les compétences requises pour l'activité du poste ni plus ni moins.
- Il peut avoir des compétences non utilisées et non valorisées.

La G.P.E.C

Introduction

Définitions

Démarche

Outils

Conclusion

3. La logique de compétences

On peut regrouper plusieurs postes qui ont une forte finalité commune et une forte proximité de contenu et d'exigence de compétences

La compétence (individuelle et collective) est un facteur de différenciation difficilement copiable par les concurrents

On identifie les « emplois types » et « les emplois sensibles »

La G.P.E.C

Introduction

Définitions

Démarche

Outils

Conclusion

emploi-type

Ensemble d'emplois présentant des caractéristiques suffisamment proches pour pouvoir faire l'objet d'une approche commune en matière de compétences

emploi sensible

- **Emploi dont le contenu doit évoluer au point d'exiger des titulaires un autre profil professionnel à terme**
- **Emploi dont les effectifs seront réduits au-delà du mouvement des départs naturels**
- **Emploi clé pour le développement des activités dont les titulaires sont actuellement en nombre insuffisant**
- **Emploi à contenu pauvre, n'offrant pas de perspectives d'enrichissement professionnel à leurs titulaires**

La G.P.E.C

Introduction

Définitions

Démarche

Outils

Conclusion

Avantages et limites de la « logique compétences »

- Utilisation de toutes les compétences détenues par un employé (Polyvalence)
- Responsabilisation sur un ensemble d'activités
- Flexibilité dans l'équipe
- Dynamique de développement des compétences
- Facilite l'évolution professionnelle
- Permet un accroissement de la productivité

- Difficulté à mettre en œuvre car les salariés sont attachés à la notion de poste (culture organisationnelle)
- Suppression de certains niveaux hiérarchiques
- Nécessite un plan de développement des compétences (formation)
- Coût de mise en œuvre élevé .

La G.P.E.C

Introduction

Définitions

Démarche

Outils

Conclusion

Logique de poste et logique de compétences

- L 'efficacité des organisations du passé reposait sur un modèle mécanique: des rouages, et l'homme qu'il faut à la bonne place : logique de poste.
- Les organisations efficaces d'aujourd'hui reposent sur un modèle d'adaptation permanente : logique de compétences.

La G.P.E.C

Introduction

Définitions

Démarche

Outils

Conclusion

Compétence

Pour définir la **compétence** il faut bien distinguer
« Qualification » « Compétence » et ... « performance »

Qualification : ce que l'on a appris à faire...et que l'on est censé savoir faire .

Compétence : ce que l'on sait faire...(savoirs, savoir-faire et savoir être)

Performance : ce que l'on fait...(atteinte des objectifs)

« combinaison de savoir-faire, expériences et comportements, **s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable** ». **MEDEF**

La G.P.E.C

Introduction

Définitions

Démarche

Outils

Conclusion

GPEC

La GPEC consiste en la

- **conception, mise en œuvre et suivi de politiques et plans d'action 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**
- **en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.**

La G.P.E.C

Introduction

Définitions

Démarche

Outils

Conclusion

PHASE 1
Ressources
Actuelles



PHASE 2
Ressources
Futures



PHASE 3
Analyse
des
écarts



PHASE 4
Politique d'ajustement
(recrutement,
promotions, formation,...)

Besoins
actuels



Besoins
futurs

La G.P.E.C

Introduction

Définitions

Démarche

Outils

Conclusion

POUR L'ENTREPRISE

OPTIMISATION DE SES RESSOURCES HUMAINES

- Meilleure efficacité dans les processus de travail
- + grande souplesse de fonctionnement
- Meilleure utilisation des équipements
- Diminutions des erreurs et pannes
- Réactivité accrue aux besoins du Marché
- Augmentation de la productivité
- Amélioration de la qualité de service

* **AMELIORATION DE LA PREFORMANCE**

POUR LE SALARIE

MEILLEURE MAITRISE DE SA FONCTION

- Amélioration de son efficience au travail
- Développement de sa polyvalence
- Accroissement de son autonomie
- Valorisation de ses savoirs/savoir-faire
- Reconnaissance sociale/professionnelle
- Évolution de carrière
- Développement de son capital compétences

AMELIORATION DE SON EMPLOYABILITE

La G.P.E.C

Introduction

Définitions

Démarche

Outils

Conclusion

La D.F

Les éléments d'une Description de Fonction

Description des activités

Finalité de l'emploi

Moyens



Situation dans la structure

Liens fonctionnels

Liens hiérarchiques

La G.P.E.C

Introduction

Définitions

Démarche

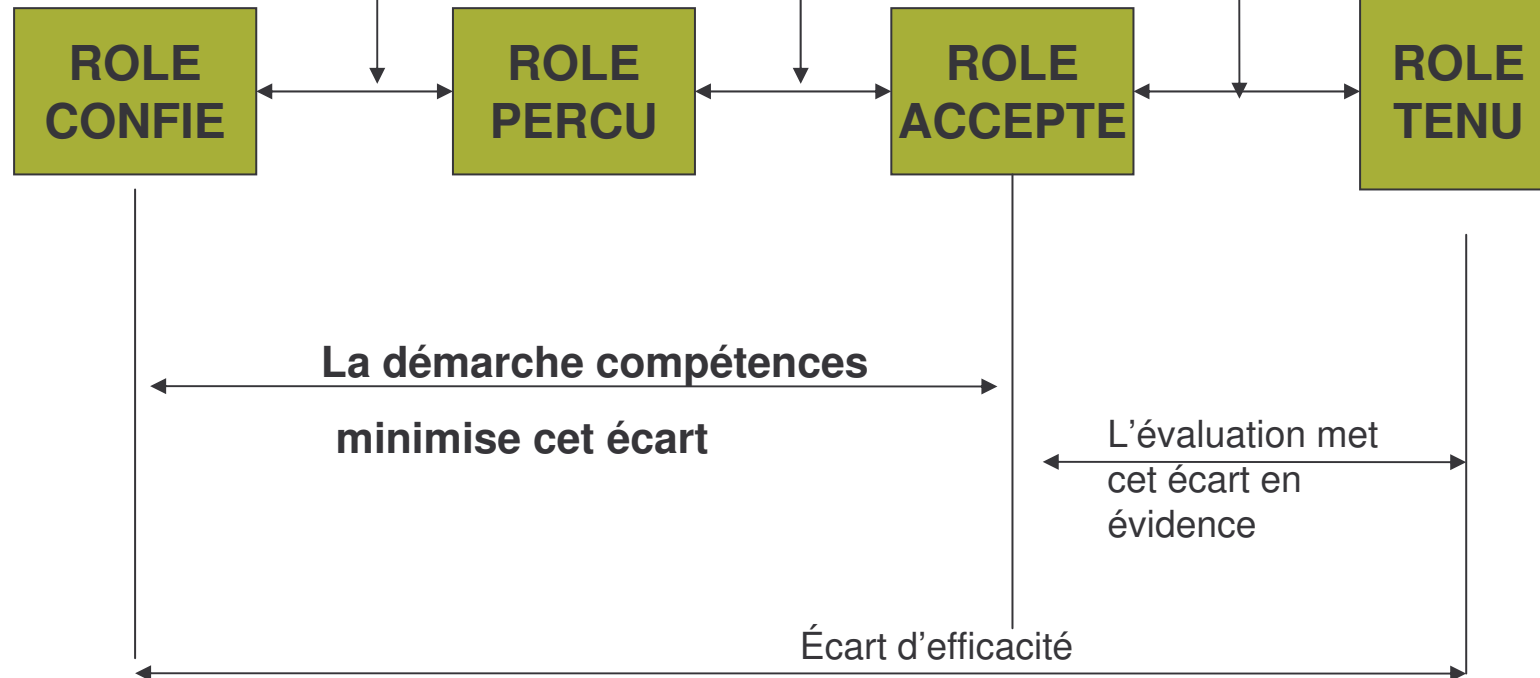
Outils

Conclusion

Écart de
communication

Écart
d'adhésion

Écart lié :
-Aux compétences
-Aux moyens



La G.P.E.C

Introduction

Définitions

Démarche

Outils

Conclusion

Le Référentiel de Compétences

LE R.C

→ Le Référentiel n'est pas une fin en soi
Il doit vivre et évoluer avec l'Entreprise

→ Identifier les Compétences CLE par activité
Ne pas chercher à être exhaustif

→ Le RC doit être LISIBLE pour tous les salariés
Ne pas détailler à l'excès.

Exemple de référentiel de compétences (responsable de ligne; industrie para-pharmacie)

COMPETENCES TECHNIQUES

T1. Utiliser et appliquer les connaissances et savoir-faire de base
(voir détail dans référentiel formation)

T2. Appliquer la procédure SMED de changement de formats

T3. Réaliser un changement de format (nouveau produit ou dérogation)

T4. Utiliser les outils de contrôle qualité (Phmètre, colorimètre, système de pesée, olfaction))

T5. Respecter les normes et procédures Qualité

T6. Assurer la maintenance de premier niveau de l'outillage

T7. Renseigner le dossier de conditionnement du produit

COMPETENCES D'ADAPTATION

A1. Faire analyse critique des équipements pour proposer des améliorations

A2. Analyser un dysfonctionnement ou un incident et intervenir ou alerter

COMPETENCES D'ORGANISATION

O1. Appliquer les méthodes d'analyse de problèmes

O2. Affecter les personnels aux postes en fonction de besoins

COMPETENCES RELATIONNELLES

R1. Apporter conseil, soutien et formation sur le tas au personnel

R2. Détecter les problèmes relationnels et agir pour maintenir un bon climat social

R3. Appliquer et faire appliquer les règles d'hygiène et de sécurité, ainsi que le tri sélectif des déchets

A	B	C	D
		●	
		●	
	●	●	
		●	
		●	
			●
	●		
		●	
	●		
			●
			●
		●	
			●

●A: ne sait pas;

●B: sait faire, avec un support;

●C: compétence confirmée et autonomie;

●D: capacité à transmettre son savoir-faire



Niveau requis

Source: A.Meignant, Déployer la stratégie RH, Editions Liaisons

La G.P.E.C

Introduction

Définitions

Démarche

Outils

Conclusion

La réussite de la mise en place de la GPEC Le rôle de tous les acteurs de l'entreprise

- | | |
|---|---|
| • DIRECTION GENERALE : <ul style="list-style-type: none">– Décideur stratégique | Intégration de la démarche dans la stratégie globale de l'entreprise |
| • DRH : <ul style="list-style-type: none">– Pilote dans la préparation et le suivi de la démarche | Mise en place d'outils d'identification des compétences |
| • MANAGERS : <ul style="list-style-type: none">– Relais de la DRH auprès des salariés et décisionnaires sur le développement des compétences | Appropriation de la démarche compétences par les managers |
| • SALARIES : <ul style="list-style-type: none">– Acteurs et bénéficiaires | Élaboration de procédures d'évaluation et de suivi des compétences des salariés |