



Bâtir une GPEC performante et opérationnelle

PRÉSENTÉE PAR **KHALIDA RADIA DECHICHA**

**Psychologue Clinicienne, Coach Professionnelle Certifiée et
Maitre Praticienne PNL**

Objectifs

- **Piloter et animer la mise en place d'un projet GPEC ;**
- **Construire un plan prévisionnel d'actions efficace et opérationnel ;**
- **Maîtriser les clés de réussite d'une GPEC.**



CONNNAITRE LE CADRE JURIDIQUE DE LA GPEC

Le cadre juridique de la GPEC

- Depuis fort longtemps, nous considérons en Algérie que le **développement des compétences** ne peut se faire qu'au moyen de la **formation**.
- Cet intérêt vital à la formation date du temps du Statut Général du Travailleur (SGT) et demeure encore jusqu'à aujourd'hui, avec notamment la pénalisation financière des employeurs qui ne consacrent au moins 1% de la masse salariale aux actions de formation.
- Mais la formation suffit-elle à gérer les compétences ? La réponse à cette interrogation fera office de conclusion.



Le cadre juridique de la GPEC

- La mise en place en Algérie d'un dispositif légal portant gestion des compétences ne garantit pas à lui seul une nouvelle dynamique dans la fonction RH dont le noyau serait la **compétence**, mais il permet de s'interroger sur la quasi-absence de textes relatifs aux compétences.
- Le code du travail en Algérie ne se limite pas au contrat de travail, aborde en textes traitant des droits et des obligations des travailleurs, de la négociation collective, de la médecine du travail et de l'hygiène et de la sécurité, dispositif d'apprentissage et d'insertion professionnelle, de la taxe de la formation professionnelle et de l'apprentissage et de la sécurité sociale, il n'existe aucun texte légal relatif à la gestion des compétences si bien que le terme même de compétence ne figure nulle part.
- Seules la formation et la promotion sont garanties par la loi. Ce mutisme de la loi à l'égard des compétences a un double effet : D'une part, il n'incite pas la fonction RH à s'occuper des compétences en la cantonnant dans la gestion administrative et d'autre part, il ne fait pas de la gestion des compétences un axe stratégique.



COHERENCE ENTRE GPEC ET STRATEGIE D'ENTREPRISE

Diagnostic et état des lieux

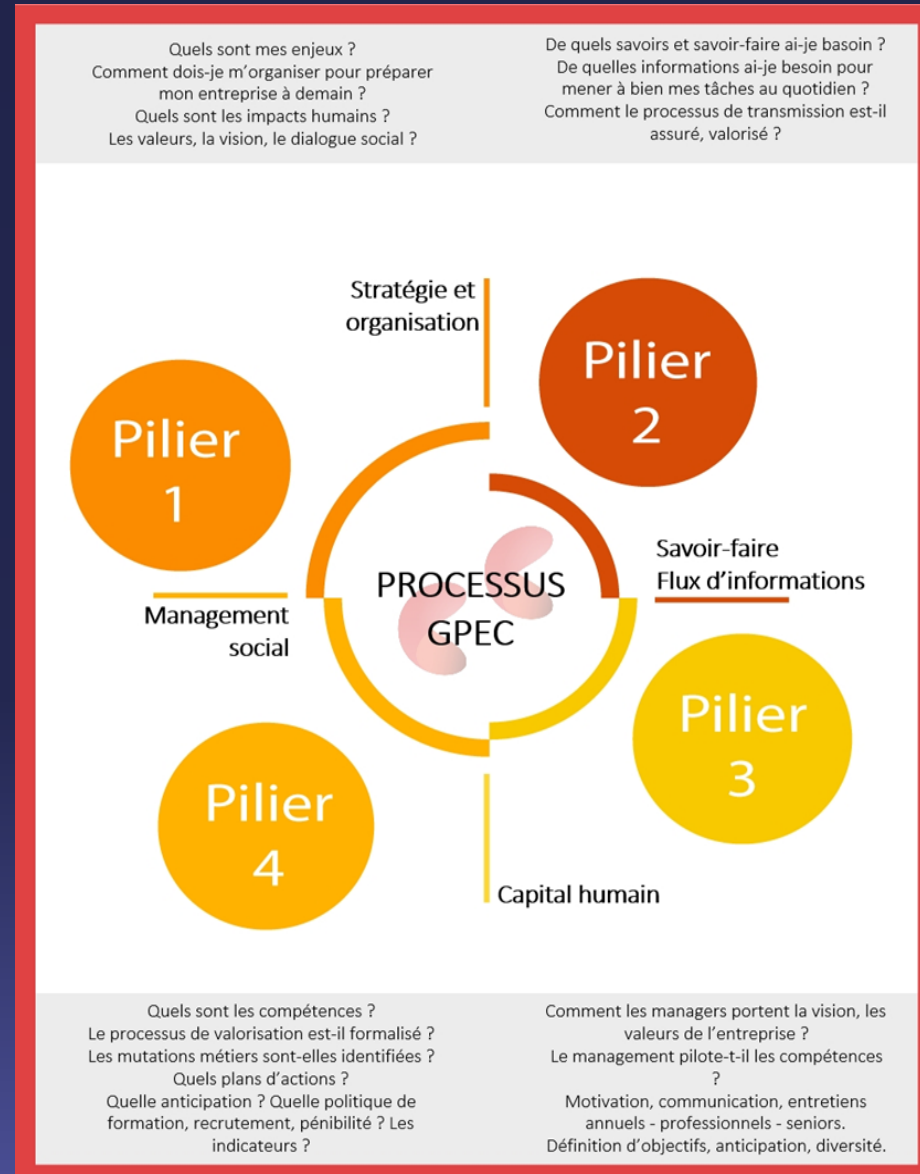
- La **GPEC** est un outil de **gestion RH préventif** visant à analyser les **contraintes imposées** par l'environnement et les choix stratégiques à opérer pour relever au mieux les défis de demain.
- Il s'agit d'une démarche importante pour la **pérennité de l'entreprise** puisqu'elle répond à une question majeure : « Comment m'assurer d'avoir les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment pour déployer ma stratégie ? »
- La **GPEC** doit intégrer tous les collaborateurs de l'entreprise. L'objectif étant de fédérer ses équipes autour de ces changements afin de les motiver et de donner une **dynamique globale** à son projet.

Enjeux de la mise en place d'une GPEC

- Ce dispositif présente des vertus dans bon nombre de domaines :

Enjeux humains :

- ❖ Adapter les emplois aux évolutions de l'environnement et à la stratégie d'entreprise.
- ❖ Trouver de nouveaux leviers de fidélisation des compétences clés.
- ❖ Favoriser la mobilité en interne .
- ❖ Redynamiser et motiver ses salariés par la valorisation des compétences et l'accompagnement aux projets professionnels.
- ❖ Anticiper une problématique interne liée à la pyramide des âges .
- ❖ Optimiser ses recrutements.



Enjeux de la mise en place d'une GPEC

Enjeux organisationnels :

- ❖ Assurer une meilleure organisation en interne et valoriser les conditions de travail dans votre société.
- ❖ Faciliter la transmission des savoirs et savoir-faire pour ne pas perdre les compétences clés de l'entreprise.
- ❖ Optimiser la gestion de vos effectifs par une adaptation des recrutements et contrats de travail.

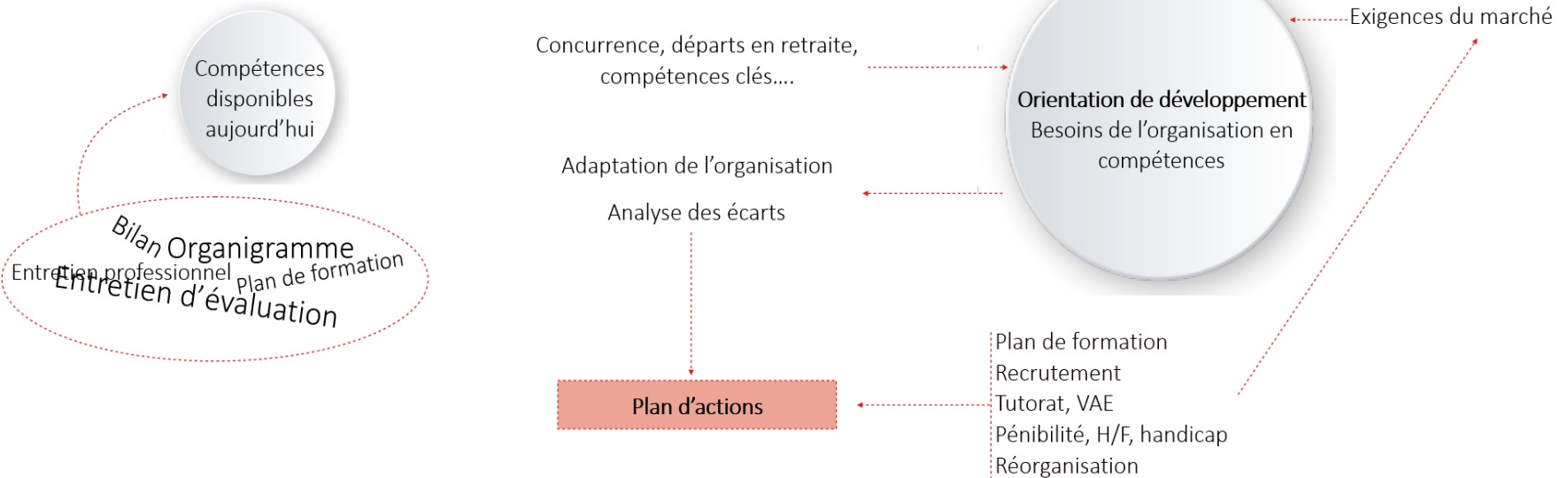
Enjeux économiques :

- ❖ Affirmer votre valeur ajoutée sur le marché par l'évolution cohérente de vos métiers.
- ❖ Redéfinir au mieux votre positionnement.
- ❖ Développer votre activité économique sur le long terme par la sauvegarde de votre compétitivité.
- ❖ Il s'agit finalement de déployer au mieux la stratégie globale de l'entreprise en mettant au diapason les besoins futurs en termes d'emploi et de compétences. Bref développer le capital humain .

Les portes d'entrée d'une GPEC



Une démarche basée sur la stratégie de l'entreprise



Les portes d'entrée d'une GPEC

- Élaborer un état des lieux des pratiques RH en lien avec les orientations stratégiques de l'entreprise et mesurer les écarts entre ressources humaines et stratégie.
- La méthodologie basée sur 5 axes :
 1. Axe Stratégie
 2. Axe organisation
 3. Axe R.H.(processus RH)
 4. Axe Performance
 5. Axe Compétences
 6. Les objectifs pédagogiques :

Les portes d'entrée d'une GPEC

Axe Stratégie

- ❖ Alignement entre projet, capacité de développement, performances et compétences, business plan;
- ❖ Prise en comptes des enjeux clés;
- ❖ Renforcement de la communication.

Axe Organisation

- ❖ Organigramme, clarification des rôles et missions;
- ❖ Mise en lumière des processus déséquilibrés, des lacunes fonctionnelles;
- ❖ Implication des managers;
- ❖ Lancement de projet parallèle : Performance, nouvelle fonction, intégration SIRH.

Les portes d'entrée d'une GPEC

Axe RH

- ❖ Fiche de fonction, référentiel compétences, référentiel formation;
- ❖ Entretien annuel, processus d'évaluation;
- ❖ Analyse des entretiens;
- ❖ Plan d'actions (Recrutement, formation, mobilité...)
- ❖ Réflexion politique formation
- ❖ Ouverture sur les sujets légaux : pénibilité, handicap,...

Axe Performance

- ❖ Alignement des processus et des indicateurs de pilotage (industriels, financiers, humains...)

Axe Compétences

- ❖ A partir des 4 axes précédents, identifier les enjeux compétences : Recrutement, Savoir-Faire, Savoir-Etre dont l'entreprise a besoin pour assurer sa pérennité.

Du diagnostic aux actions à entreprendre

1. Dresser l'état des lieux des emplois et qualifications ;
 2. Analyser les perspectives d'évolution de l'entreprise (développements envisagés, tensions prévisibles) et identifier ses besoins à court, moyen ou long terme, en matière de métiers, de compétences...
 3. Mesurer les écarts entre les ressources disponibles et les besoins identifiés.
- Pour réduire les écarts constatés, diverses actions peuvent être entreprises : recrutement, formation, mobilité, nouvelle organisation du travail...



LES ETAPES DE MISE EN ŒUVRE D'UNE GPEC REUSSIE



1

Introduction & Définition



La **G.P.E.C.** consiste en fait à inclure une dimension prévisionnelle dans ce que les entreprises font déjà :
La **G.R.H.**

Gestion des emplois et des ressources

- Toute la problématique de gestion d'une organisation concerne, notamment, la gestion d'écart entre des besoins et des ressources.
- Une gestion saine doit permettre :
 - ❖ De gérer les aléas (gestion « au fil de l'eau »);
 - ❖ Mais également d'anticiper l'évolution de ces besoins et ressources (gestion prévisionnelle)
- Les ressources permettant à une organisation d'atteindre ses objectifs sont de plusieurs natures :
 - ❖ ressources financières,
 - ❖ ressources immobilières,
 - ❖ ressources techniques,
 - ❖ portefeuille de produits,
 - ❖ ressources humaines
 - ❖ etc...

Gestion des emplois et des ressources

- Toutes ces ressources font l'objet d'une évaluation ou description et d'une prévision :
- Ressources financières → comptabilité générale / analytique et budgets prévisionnels.
- Ressources techniques → suivi des performances / maintenance / plans d'investissement et de renouvellement / veille technologique.
- Portefeuille de produits → adaptations et lancements en fonction de l'évolution des besoins du marché, suivi des cycles de vie...
- Ressources humaines → ???

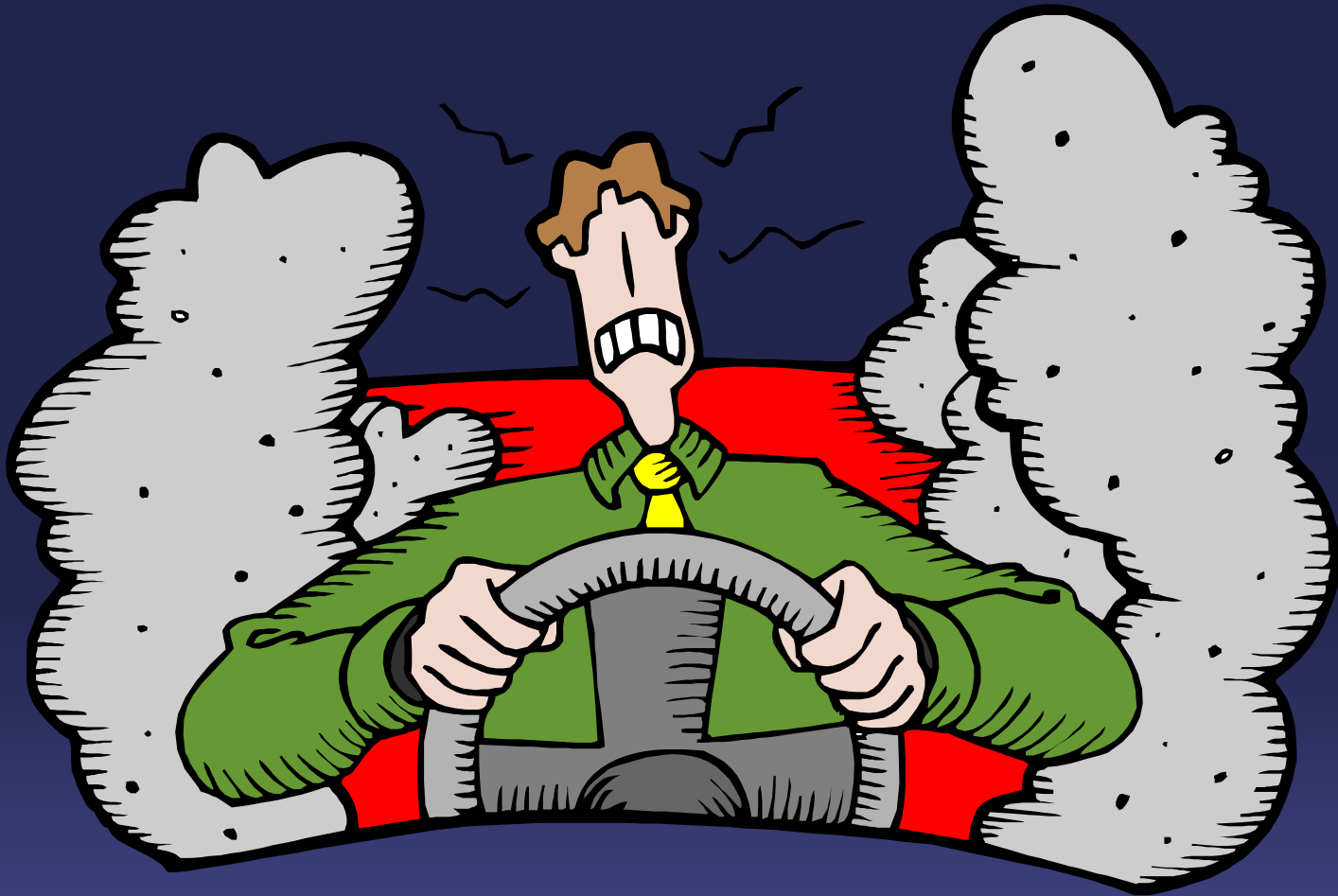
G.R.H.



**Gestion et administration
du Personnel**



Cela peut être complexe...



La GPEC : définition, objectifs, et intérêts

Définition de la GPEC :

- Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences **GPEC**, est une démarche dynamique qui aide l'entreprise à adapter ses ressources à ses besoins à court et à moyen terme.
- La mise en place d'une GPEC consiste à :
 - ❖ **évaluer** les besoins en ressources humaines à court et moyen termes;
 - ❖ à **analyser** les ressources disponibles;
 - ❖ à **mesurer** l'écart entre ces informations ;
 - ❖ à **engager** les actions adéquates.

La GPEC : définition, objectifs, et intérêts

- Il s'agit de répondre aux questions : « 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.



La GPEC : définition, objectifs, et intérêts

Objectifs de la GPEC

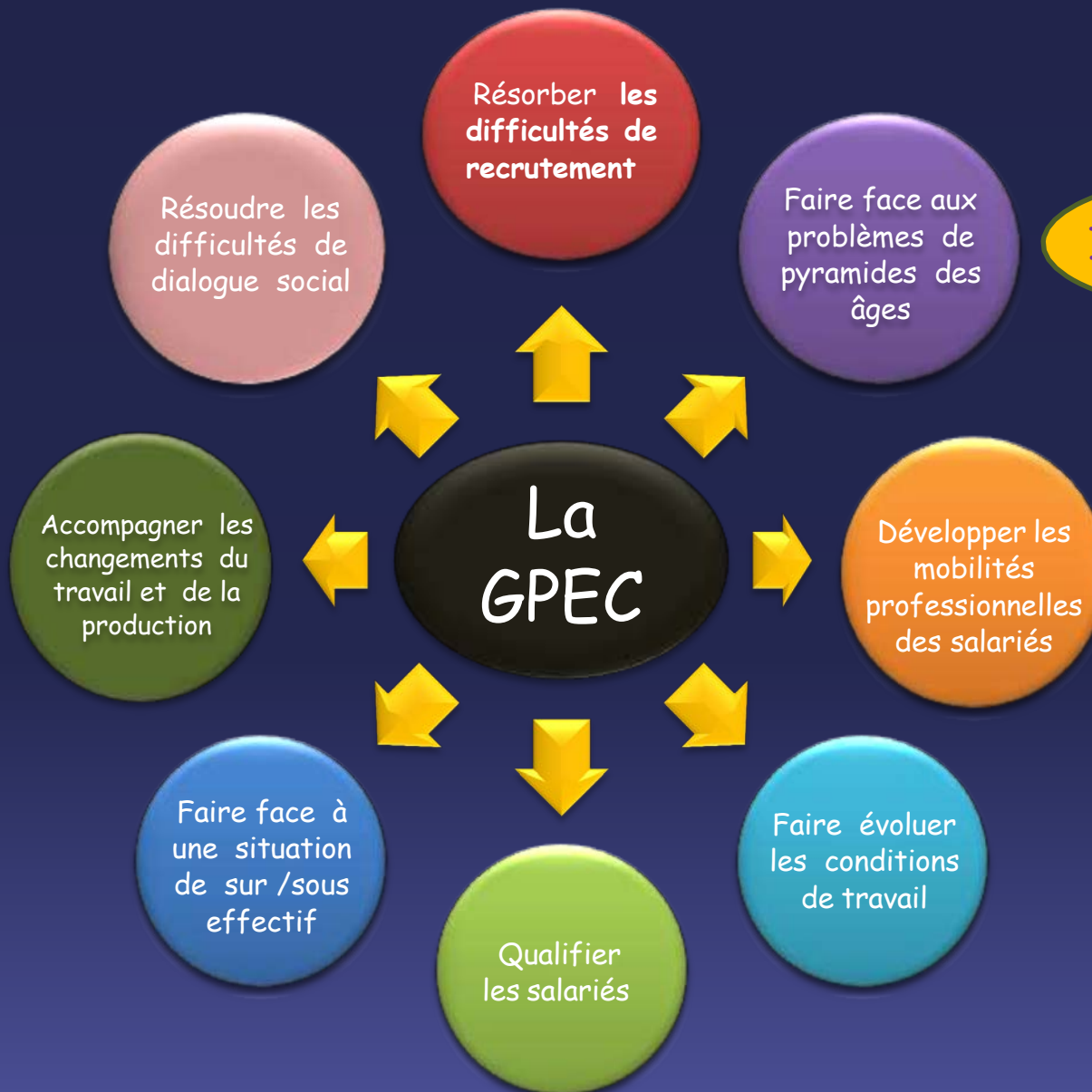
- La **GPEC** a vocation à :
 - ❖ **Réduire** de façon anticipée les **écarts** entre les **besoins** et les **ressources** de l'entreprise sur le plan quantitatif (**effectifs**) et sur le plan qualitatif (**compétences**) ;
 - ❖ **Gérer et développer** le « **capital humain** » comme un facteur de progrès;
 - ❖ **Trouver des solutions** pour les postes « **menacés** ».
- C'est une **démarche** qui s'inscrit dans le plan **stratégique** de l'entreprise et qui contribue à sa réalisation :
 - ❖ Sur le plan **collectif**, il s'agit de **maîtriser** les évolutions futures de l'emploi tant en quantitatif qu'en qualitatif ;
 - ❖ Sur le plan **individuel**, il s'agit de permettre à chacun de **développer** son employabilité et d'être **acteur** face au « marché de travail » en élaborant et en réalisant des projets d'évolution professionnelle.

La GPEC : définition, objectifs, et intérêts

Objectifs de la GPEC :

- La **GPEC** au service de la gestion des ressources humaines. Elle permet de savoir ce qui se passe dans l'entreprise au niveau de l'organisation humaine :
 - ❖ La définition adéquate des emplois et leur répartition dans l'équipe ;
 - ❖ Les entrées et sorties du personnel du système de production ou de service;
 - ❖ Les réelles efficacités de chaque membre de l'équipe et de son organisation, ce qui permet d'éviter les dispersions de compétences, désengagement, l'inefficacité, la perte de performance, l'oubli, la perte de compétences ...;

La GPEC : définition, objectifs, et intérêts



Indispensable !



La GPEC : définition, objectifs, et intérêts

Intérêts de la GPEC :

- Pour l'organisation :
 - ❖ Mieux connaître les profils adaptés pour les recrutements;
 - ❖ Repérer, mobiliser et développer les compétences collectives et individuelles;
 - ❖ Anticiper les risques de sur/sous effectifs;
 - ❖ Anticiper les politiques de rémunération;
 - ❖ Faire évoluer la compétitivité;
 - ❖ Responsabiliser le personnel grâce au management;
 - ❖ Favoriser la mobilité interne;
 - ❖ Fidéliser le personnel.

2

Méthodes & Outils



Plus simplement, cela consiste à répondre à des questions que tout bon gestionnaire (financier, commercial, DRH, manager...) doit se poser

La GPEC : méthode et outils

Les conditions de réussite d'une GPEC

Pour mettre en place une GPEC et réussir, il faut :

- L'implication forte de la hiérarchie
- L'identification des effectifs
- L'identification des postes /emplois
- La description des postes
- L'identification des compétences
- L'information auprès des salariés et leurs représentants.

La GPEC : méthode et outils

LES OUTILS UTILISES:

1/ Les outils d'observation :

- Les pyramides âges
- La structure de la classification des postes
- Le taux de mobilité
- Le taux d'absentéisme

2/ Les outils de simulation

- Les systèmes d'information RH

3/ Les outils d'analyse :

- L'analyse des métiers
- Les référentiels emplois/compétences
- Les aires de mobilité

4/ les outils de suivi :

- Le bilan de compétences
- Le bilan professionnel
- L'évaluation des compétences

La GPEC : méthode et outils

Mettre en place une GPEC
= répondre à 3 questions

DEMAIN

AUJOURD'HUI

Question 3 : Quel plan d'action mettre en œuvre pour adapter mes effectifs et compétences aux besoins de demain ?

- Question 1 : de quelles compétences aurai-je besoin demain ?
- Question 2 : de quels effectifs aurai-je besoin demain ?

La GPEC : méthode et outils

La démarche : 6 étapes

1/ Faire l'état
des lieux

2/ Identifier les
Hypothèses d'évolution

3/ Identifier les écarts
des compétences

4/ Identifier
les écarts quantitatifs

5/ Élaborer des
Plans d'action

6/ Mettre en œuvre
et évaluer les plans d'action



La GPEC : méthode et outils

La démarche GPEC

Etape 1

Objectifs	Faire l'état des lieux Elaborer une cartographie
Acteurs	Equipe projet et managers
Outils	Tableaux de synthèse
Points de Vigilance	Validité des données

La GPEC : méthode et outils

La démarche GPEC

Etape 2

Objectifs	Identifier les hypothèses d'évolution
Acteurs	Equipe projet et managers
Documents	Orientations stratégiques quantitatives et qualitatives
Outils	Tableaux de synthèse des scénarios
Points de vigilance	Clarification des orientations Validation des scénarios

La GPEC : méthode et outils

La démarche GPEC

Etape 3

Objectifs	Identifier les écarts entre les compétences actuelles maîtrisées et celles ciblées
Acteurs	Equipe projet et managers
Documents	Description de postes- référentiels
Outils	Fiches métiers compétences par niveaux
Points de vigilance	Cohérence stratégies

La GPEC : méthode et outils

La démarche GPEC

Etape 4

Objectifs	Identifier les écarts quantitatifs entre les emplois actuels et les emplois cibles
Acteurs	Equipe projet et managers
Documents	Recrutements - départs - évolutions
Outils	Tableaux de simulation
Points de vigilance	Prendre en compte intégralité des flux

La GPEC : méthode et outils

La démarche GPEC

Etape 5

Objectifs	Elaboration des plans d'action adaptés pour réduire les écarts quantitatifs et qualitatifs
Acteurs	Equipe projet et managers
Documents	Tableaux de synthèse des plans d'action
Outils	Tableau pour chaque plan
Points de vigilance	Prendre en compte tous les écarts et prioriser les plans

La GPEC : méthode et outils

La démarche GPEC Etape 6

Objectifs	Mettre en œuvre les plans d'action et les évaluer
Acteurs	Equipe projet et managers
Documents	Tableaux d'évaluation
Outils	Tableaux de synthèse de mise en œuvre et grilles d'évaluation
Points de vigilance	Accompagner et mesurer

Processus global de GPEC

Facteurs d'évolution des emplois / métiers

Analyse de l'existant

Objectifs de la démarche (besoins)

Outils existants / freins & opportunités

Prospective

Gestion des Ressources Humaines

Qualitative = Emplois :
• dont le contenu évolue
• qui disparaissent
• en création

Quantitative = Effectifs
• conséquences prévisibles de l'évolution qualitative des emplois sur le niveau des effectifs
• évolution démographique naturelle (vieillesse, turnover...)

Actions d'adéquation collectives et anticipées

Recensement des emplois
Description des postes / emplois
Description de l'organisation

Identification niveau de compétence / performance requis (postes / emploi)

Passerelles / conditions de mobilité (entre emplois)

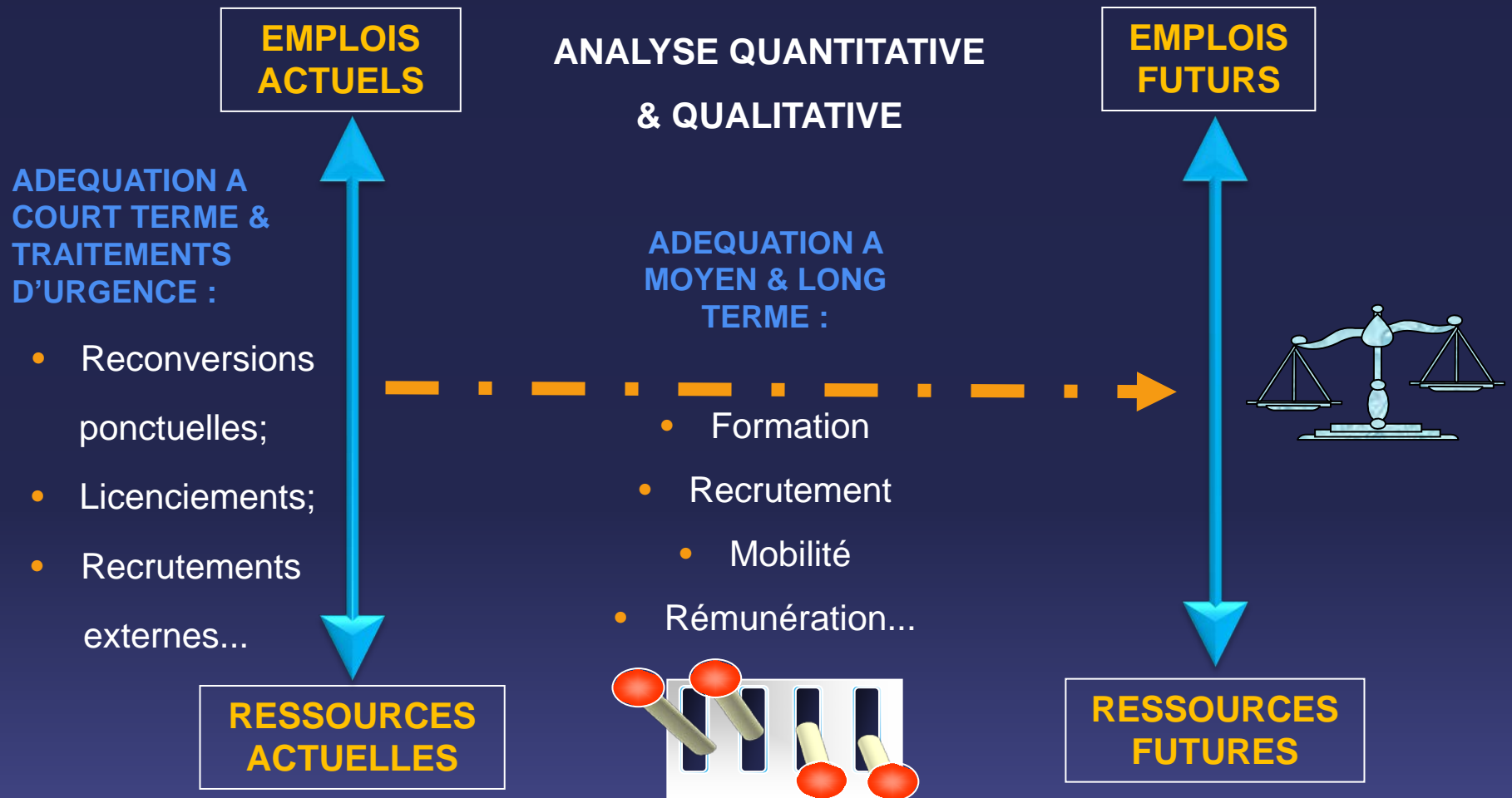
Evaluation des compétences détenues et appréciation de la performance (individus)

Classification / poids de postes

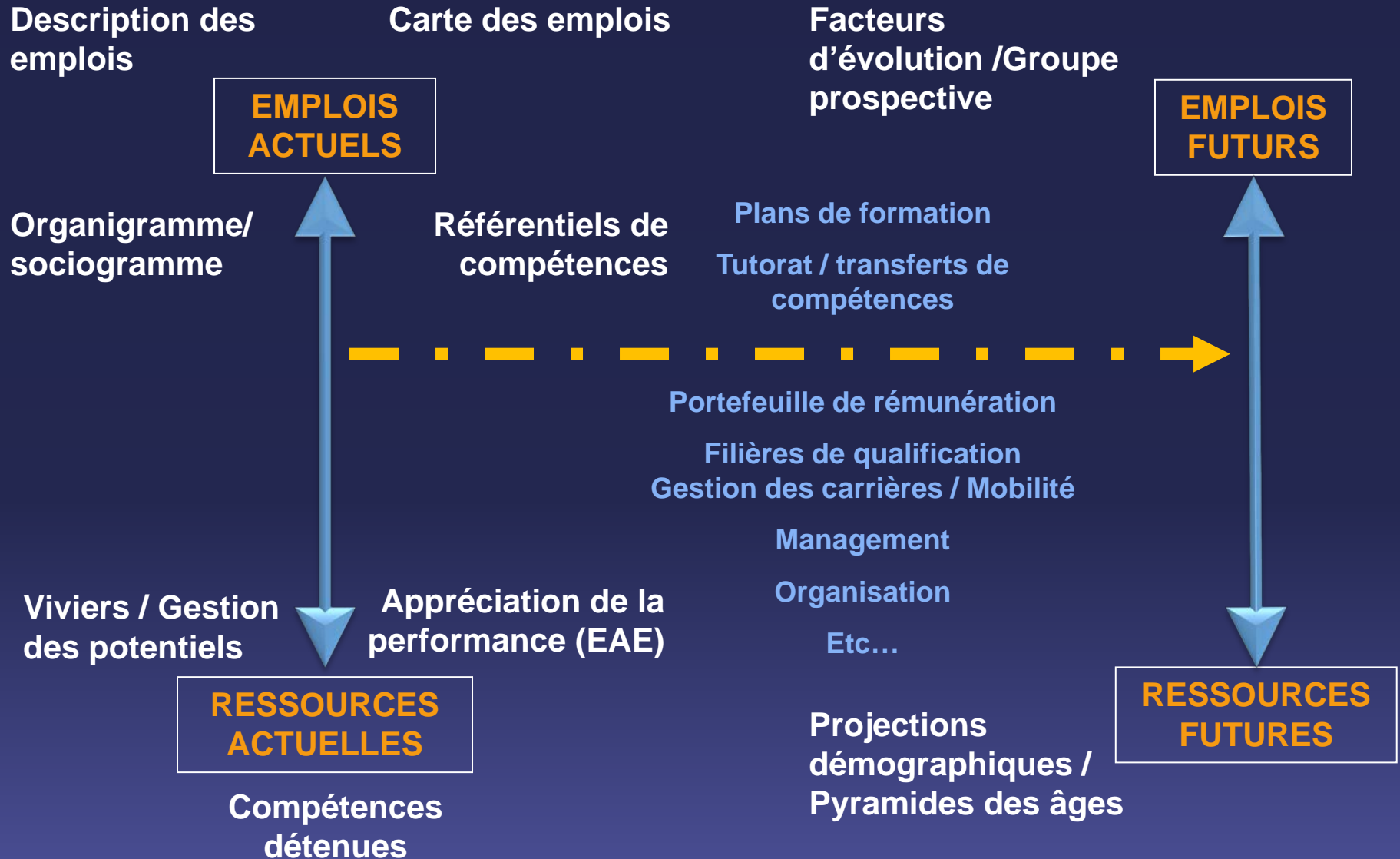
Actions d'adéquation individuelles (adaptation au poste source ou mobilité sur un poste cible)

Politiques de **Mobilité** **Recrutement** **Formation** **Rémunération** Etc...

La GPEC : méthode et outils



La GPEC : méthode et outils



La GPEC : méthode et outils

Qu'elle est la situation actuelle en termes de GPEC ?

Quels sont les emplois/métiers et les compétences actuelles, attendues et prévisibles ?

Quels besoins pour demain en termes de compétences et de potentiel ?

Comment adapter le management des Ressources Humaines à la GPEC ?

Étape 1

Étape 2

Étape 3

Étape 4

Diagnostic

Construction des filières

Formalisation des parcours professionnels

Élaboration d'un dispositif de management de la GPEC

Situation future

Situation actuelle

Identification des écarts et mise en place d'actions correctives

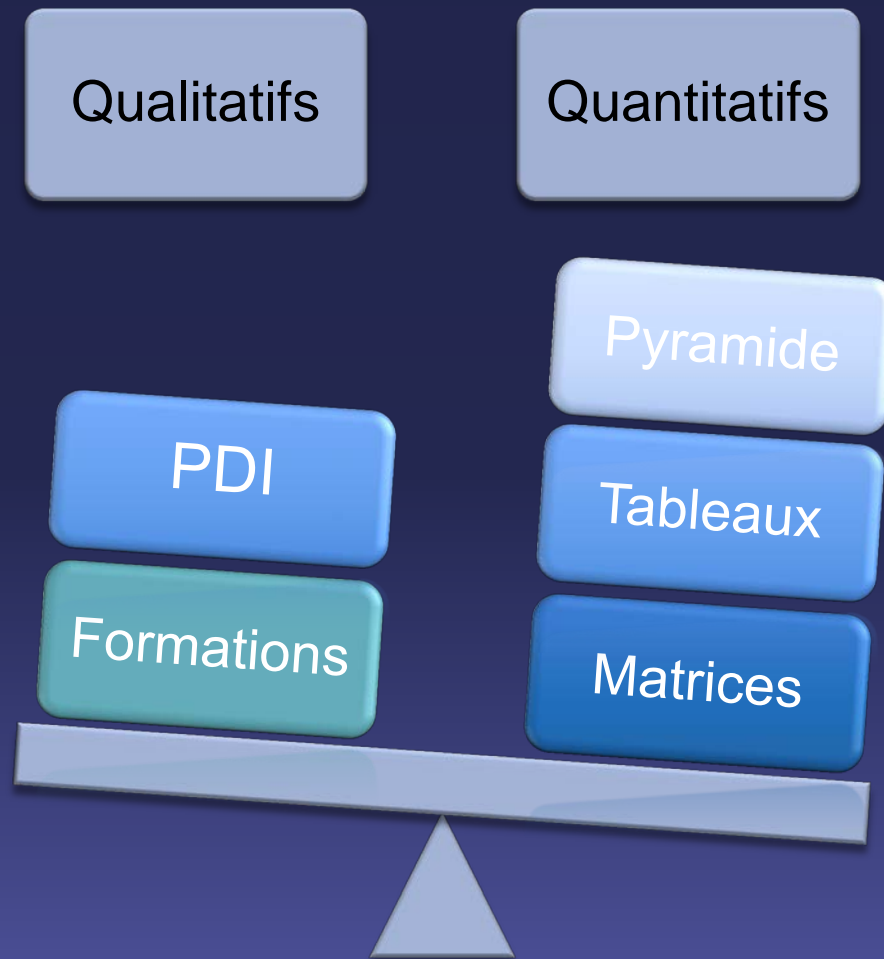


La GPEC : méthode et outils



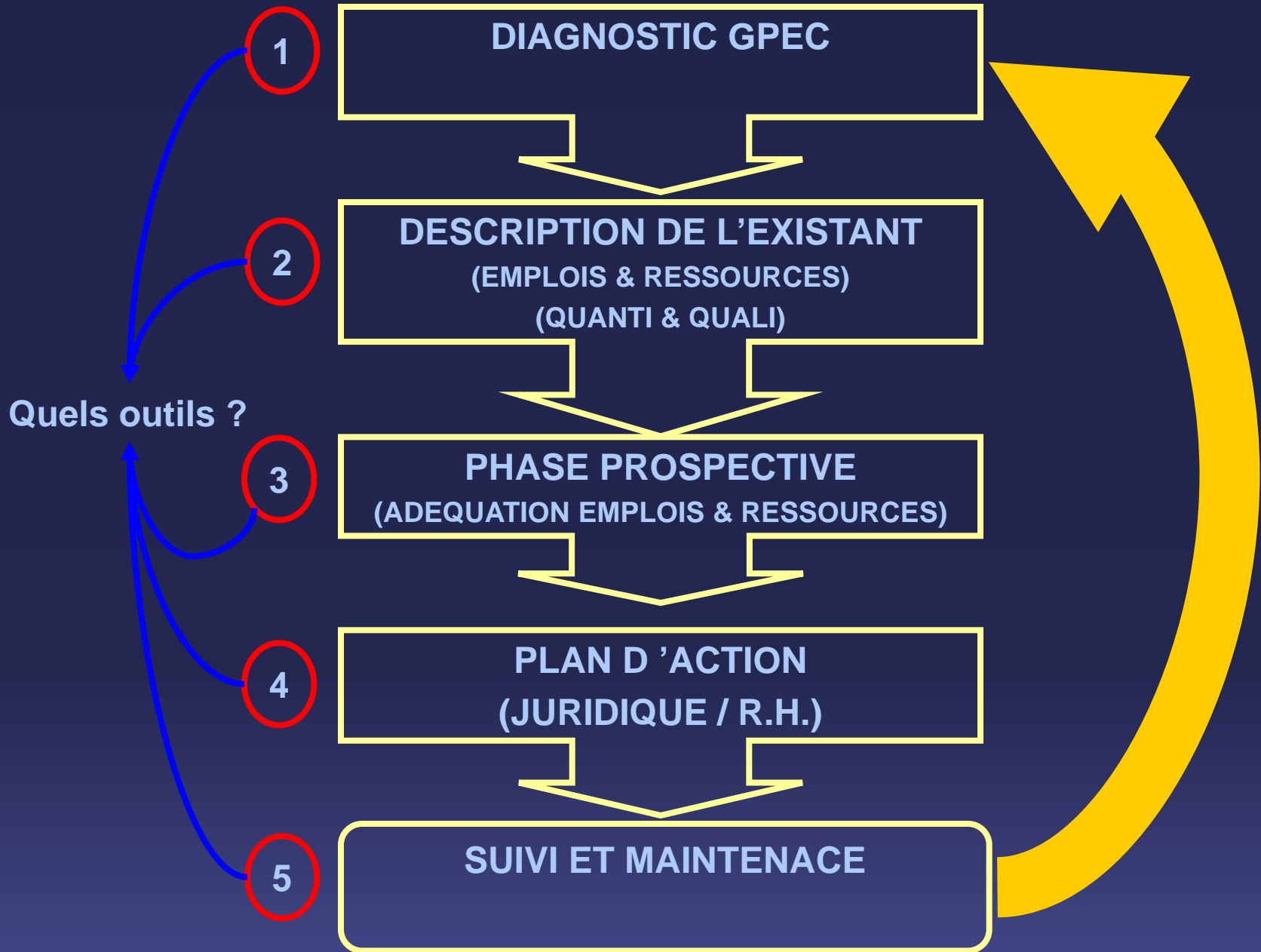
La GPEC : méthode et outils

Quels outils pour quelles finalités ?





**Comment articuler
la mise en place
de ces outils ?**



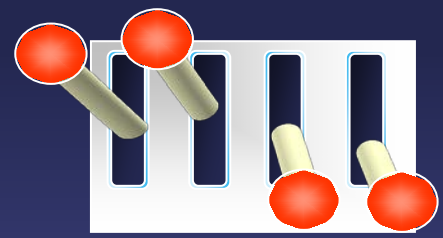
DESCRIPTION DE L'EXISTANT
(EMPLOIS & RESSOURCES)
(QUANTI & QUALI)

PHASE PROSPECTIVE
(ADEQUATION EMPLOIS & RESSOURCES)

PLAN D'ACTION
(JURIDIQUE / R.H.)

SUIVI ET MAINTENANCE

	BESOINS	RESSOURCES
QUANTI		
QUALI		



Quels leviers actionner?

Méthode QQOCQP

ANALYSE DE L'EXISTANT : (DESCRIPTION EMPLOIS/RESSOURCES)

ELEMENTS
QUANTITATIFS
(effectifs et coûts)

BESOINS ou EMPLOIS (référence à l'organisation : ce qui est requis/nécessaire)

- Carte des emplois

ELEMENTS
QUALITATIFS
(compétences)

- Description/contenu des emplois/métiers
 - ➔ Activités
 - ➔ *Compétences requises*
 - ➔ Emplois proches
 - ➔ Contribution économique
 - ➔ Résultats / objectifs
 - ➔ Complexité des problèmes à résoudre
 - ➔ Champ relationnel
 - ➔ Risques gérés
 - ➔ Autonomie...

RESSOURCES ou PERSONNES (référence aux individus : ce qui est détenu/réel)

- Cartographie des effectifs (par âge, qualification, service...)
- Connaissance des flux d'entrée et de sortie de personnel (retraite, turnover, embauches, promotions...)
- Pyramides des âges et anciennetés

- Appréciation de la performance et des **compétences détenues**

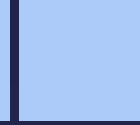


Insertion des tableaux EXCEL

**« Analyse de l'existant
Etat des emplois et des ressources »**

CARTE DES EMPLOIS

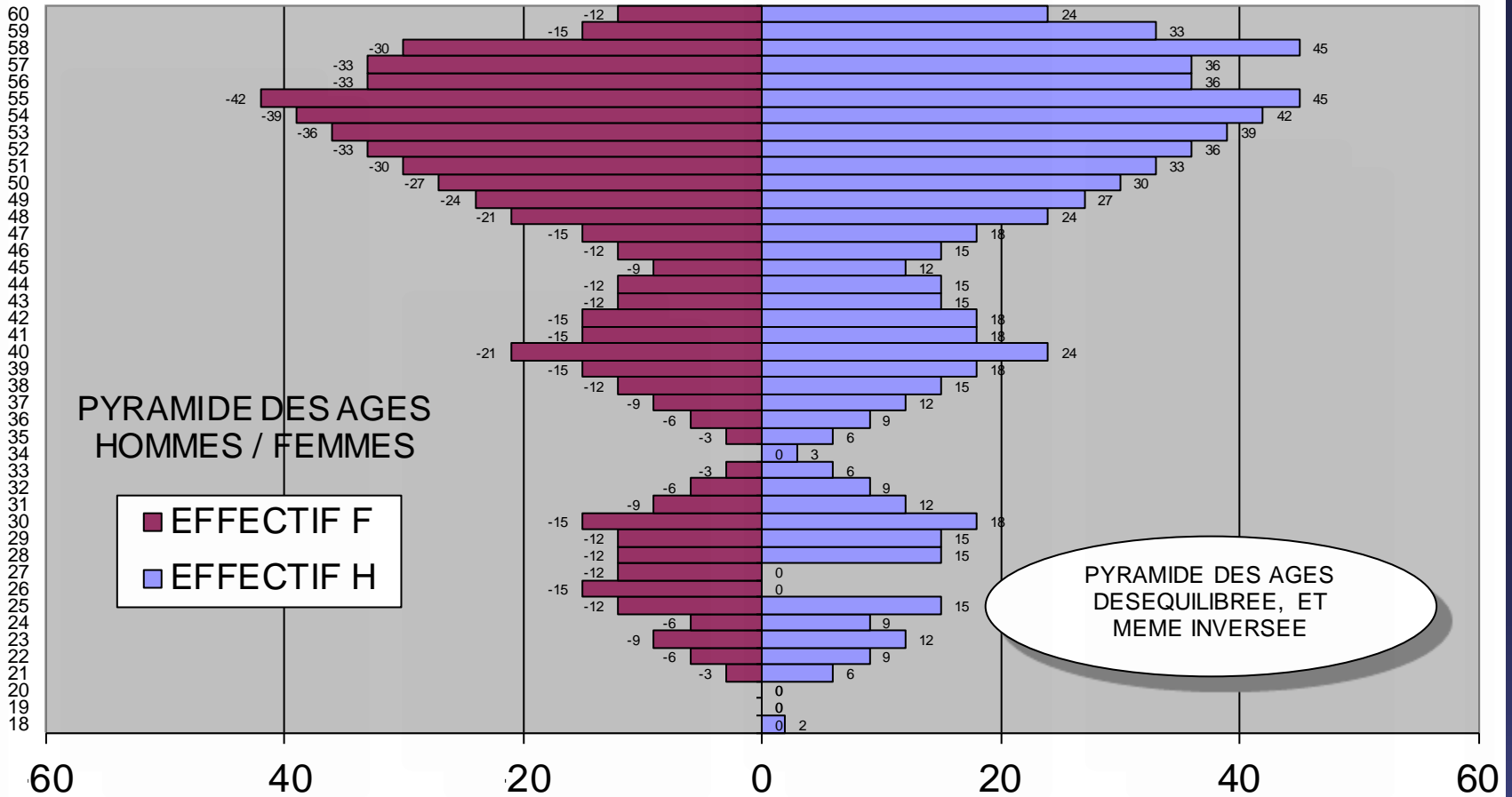
FAMILLES PROFESSIONNELLES	SOUS FAMILLES / METIERS	EMPLOIS	EFFECTIFS
COMMERCIAL	VENTE	RESPONSABLE VENTES	1
		ATTACHE COMMERCIAL	3
		COMMERCIAL ITINERANT	3
		AGENT GUICHET	2
	ACHATS	REPONSABLE ACHATS	2
		ACHETEUR	3
PRODUCTION	PRODUCTION	DIRECTEUR DE PRODUCTION	1
		RESPONSABLE ATELIER	6
		CONDUCTEUR MACHINE	45
		CONTROLEUR PRODUITS FINIS	12
	MAINTENANCE	RESPONSABLE MAINTENANCE	1
		TECHNICIEN MAINTENANCE	6
GESTION	COMPTABILITE	CHEF COMPTABLE	1
		COMPTABLE	3
		AIDE COMPTABLE	3
	CONTRÔLE DE GESTION / FINANCES	DAF	1
		CONTROLEUR DE GESTION	3
			96



Description des emplois

POPULATION ANALYSEE : (EMPLOI / METIER / FAMILLE / SERVICE / SITE / POPULATION TOTALE)

AGE	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
EFFECTIF H	2	0	0	6	9	12	9	15	0	0	15	15	18	12	9	6	3	6	9	12	15	18	24	18	18	15	15	12	15	18	24	27	30	33	36	39	42	45	36	36	45	33
EFFECTIF F	0	0	0	3	6	9	6	12	15	12	12	12	15	9	6	3	0	3	6	9	12	15	21	15	15	12	12	9	12	15	21	24	27	30	33	36	39	42	33	33	30	15



**ANALYSE DES COMPETENCES DETENUES
- EN INITIALISANT L'OPERATION GPEC
- OU AU FIL DE L'EAU (APPRECIATION PERFORMANCE / COMPETENCES)**

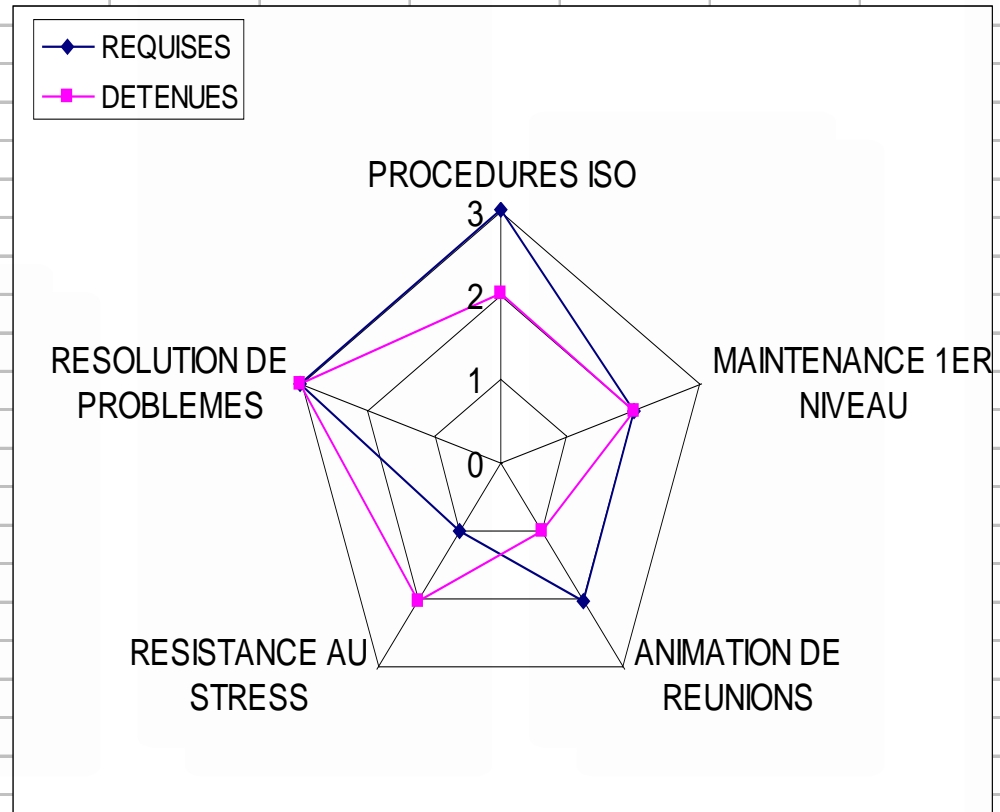
EXEMPLE D'APPRECIATION DES COMPETENCES

COMPETENCES	REQUISES	DETENUES
PROCEDURES ISO	3	2
MAINTENANCE 1ER NIVEAU	2	2
ANIMATION DE REUNIONS	2	1
RESISTANCE AU STRESS	1	2
RESOLUTION DE PROBLEMES	3	3
	emploi	individu

Nota :

L'appréciation des compétences est totalement complémentaire avec celle de la performance (basée sur des objectifs)

Les compétences, comme la nature des objectifs, peuvent être formalisés dans les descriptifs de fonction : emploi



PROSPECTIVE (PROJECTIONS EMPLOIS/RESSOURCES)

BESOINS ou EMPLOIS
(référence à l'organisation :
ce qui est requis/nécessaire)

RESSOURCES ou PERSONNES
(référence aux individus :
ce qui est détenu/réel)

**ELEMENTS
QUANTITATIFS**
(effectifs et coûts)

➤ Effectifs nécessaires par emploi
(en fonction de facteurs d'évolution)
= effectif cible

➤ Projections démographiques
(départs naturels et/ou projections élaborées)
= effectif résiduel

**ELEMENTS
QUALITATIFS**
(compétences)

➤ Compétences nécessaires par emploi
(en fonction de facteurs d'évolution)
= compétences cibles et emplois sensibles
**= compétences à abandonner, créer,
développer, ou en régression**

➤ Compétences disponibles
(en fonction des départs et actions déjà
entreprises)
= compétences résiduelles



Insertion des tableaux EXCEL

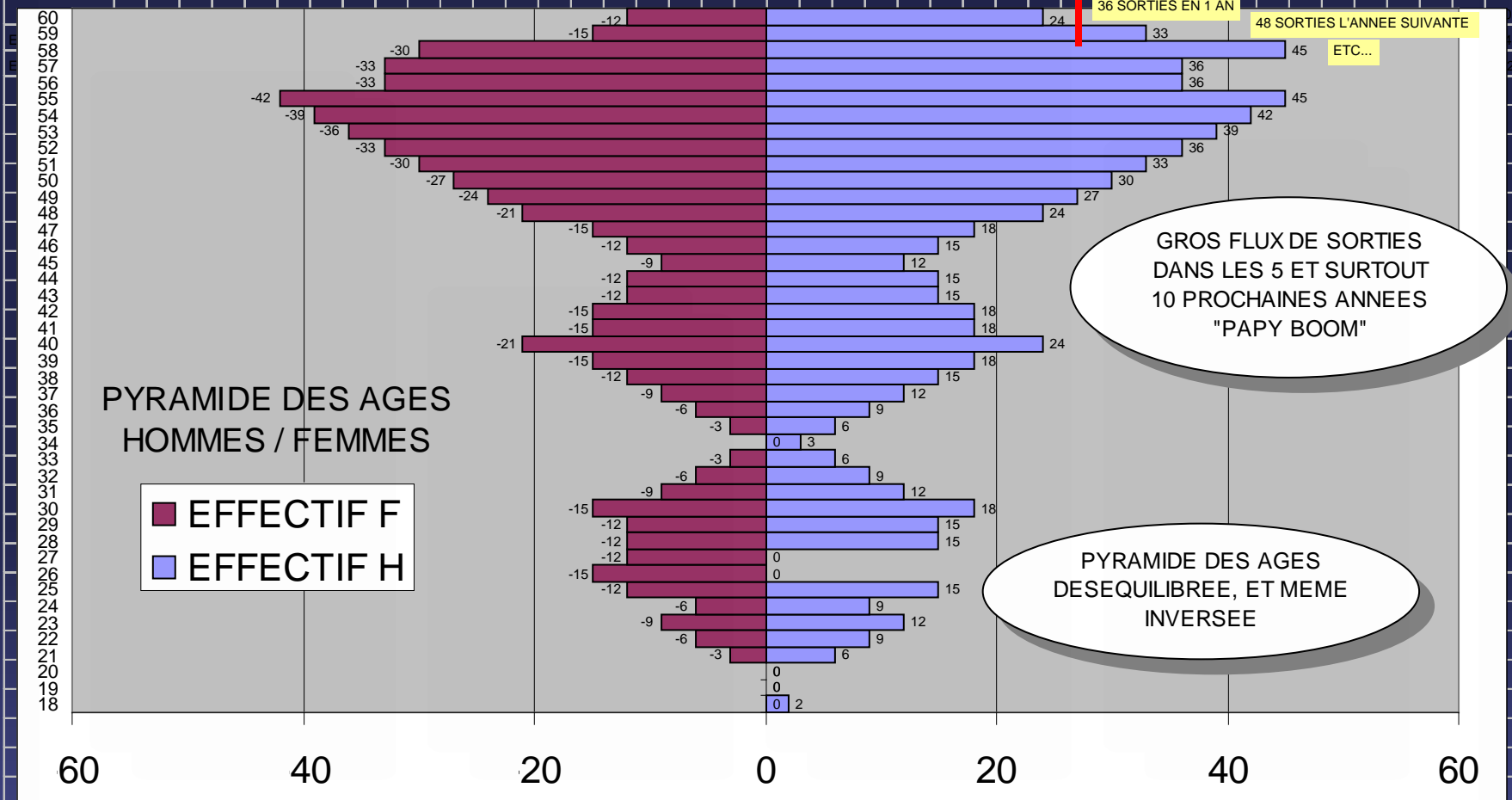
**« Prospective, Projections, Besoins
& Ressources »**

Evolution naturelle des effectifs

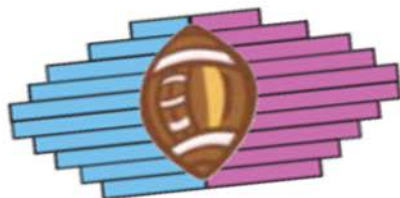
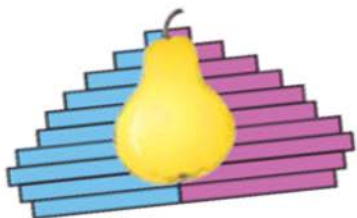
Identifier les emplois et compétences impactés

POPULATION ANALYSEE : (EMPLOI / METIER / FAMILLE / SERVICE / SITE / POPULATION TOTALE)

AGE	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
EFFECTIF H	2	0	0	6	9	12	9	15	0	0	15	15	18	12	9	6	3	6	9	12	15	18	24	18	18	15	15	12	15	13	24	27	30	33	36	39	42	45	36	36	45	33	24
EFFECTIF F	0	0	0	3	6	9	6	12	15	12	12	12	15	9	6	3	0	3	6	9	12	15	21	15	15	12	12	9	12	15	21	24	27	30	33	36	39	42	33	33	30	15	12



■ Hommes ■ Femmes



→ Les pyramides des âges – exemple d'analyse en fonction du budget RH

La pyramide « champignon »

Peu de jeunes, une majorité d'agents âgés.
Inconvénients : masse salariale importante

- GPEEC : repérer compétences rares qui vont partir
- Structure RH : secteur retraite, maladie, prévention.

La pyramide « violon »

Classes d'âges intermédiaires peu nombreuses. A terme, pénurie d'encadrement.

- Budget RH : poids des classes d'âge élevées.
- Formation : élevée pour les jeunes agents.

La pyramide « poire écrasée »

Une majorité de jeunes agents. Une masse salariale allégée et a priori un « potentiel » élevé.

- Formation : nombreuses FI et FC
- Climat social et avancement : beaucoup de possibilités d'avancement.
- Structure RH : plan de carrière, Système d'Informations des Ressources Humaines à développer.

La pyramide « ballon de rugby »

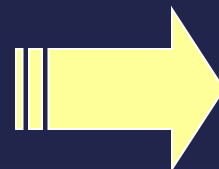
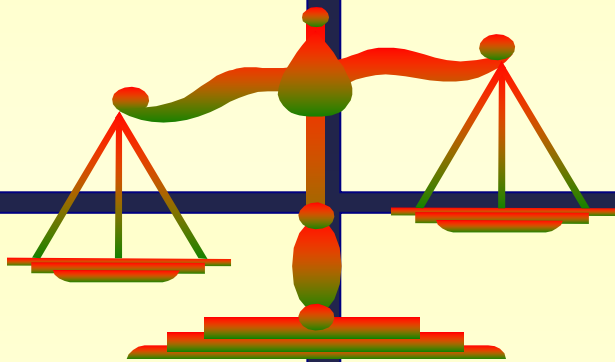
A priori une pyramide bien équilibrée qui combine tous les âges de façon harmonieuse.
Structure pyramidale qui assure une régularité dans les sorties et dans les entrées.

BESOINS

RESSOURCES

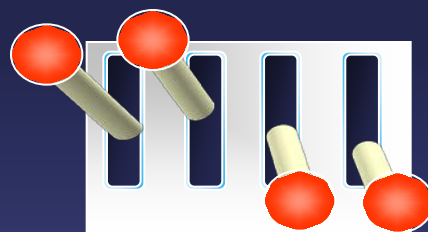
QUANTI

QUALI

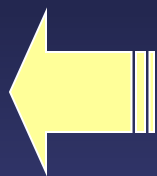


Ecart
emplois/ressources :

- actuels et futurs
- quantitatifs et qualitatifs



Quels leviers actionner
pour gérer ces écarts ?



PLAN D'ACTION
(JURIDIQUE / R.H.)

SUIVI ET
MAINTENANCE

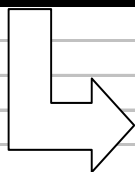


Insertion des tableaux EXCEL

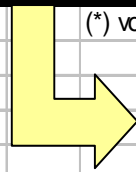
**« Plan d'action, gestion des écarts
quantitatifs et qualitatifs
besoins/ressources »**

FAMILLES / emplois	Ecart / Ressource projetée		OBJECTIF	GESTION DES ECARTS								
	Quantitatifs	Qualitatifs		Formation	Mobilité (*)	Rémunération	Recrutement	Externalisation	Reconversion	Tutorat	Modification d'Organisation	Etc...
ADMINISTRATIF												
Emploi 1	+++	-	Reconvertir / intégrer de nouvelles compétences	X	X							
Emploi 2	=	++	Fidéliser			X						
Emploi 3	0		Ne plus développer ce métier		X			X				
COMMERCIAL												
Emploi 1												
Emploi 2												
Emploi 3												
PRODUCTION												
Emploi 1												
Emploi 2												
Emploi 3												

(*) voir carte des passerelles de mobilité

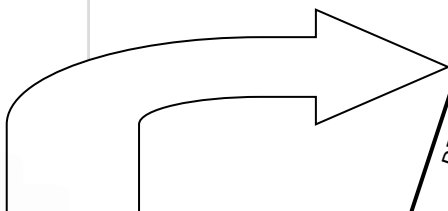


emplois existants et en création



Evaluation chiffrée
+ techniques de planification / gestion de projets

PASSERELLES DE MOBILITE

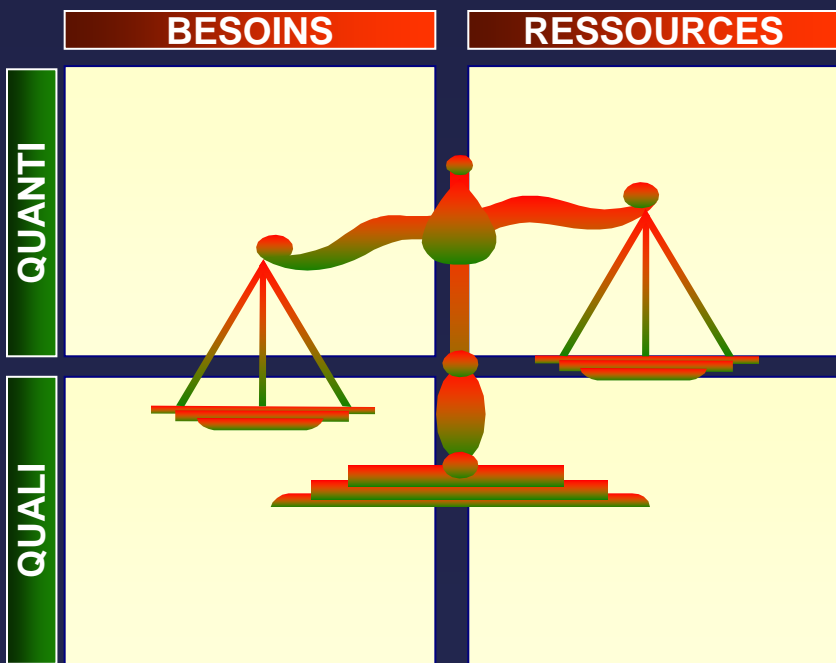


			RESPONSABLE VENTES	ATTACHE COMMERCIAL	COMMERCIAL ITINERANT	AGENT GUICHET	REONSABLE ACHATS	ACHETEUR	DIRECTEUR DE PRODUCTION	RESPONSABLE ATELIER	CONDUCTEUR MACHINE	CONTROLEUR PRODUITS FINIS	RESPONSABLE MAINTENANCE	TECHNICIEN MAINTENANCE	CHEF COMPTABLE	COMPTABLE	AIDE COMPTABLE	DAF	CONTROLEUR DE GESTION	
FAMILLES PROFESSIONNELLES	SOUS FAMILLES / METIERS	EMPLOIS																		
COMMERCIAL	VENTE	RESPONSABLE VENTES	■																	
		ATTACHE COMMERCIAL		■																
		COMMERCIAL ITINERANT			■															
		AGENT GUICHET				■														
	ACHATS	REONSABLE ACHATS					■													
		ACHETEUR						■												
PRODUCTION	PRODUCTION	DIRECTEUR DE PRODUCTION						■												
		RESPONSABLE ATELIER							■											
		CONDUCTEUR MACHINE									■									
		CONTROLEUR PRODUITS FINIS										■								
	MAINTENANCE	RESPONSABLE MAINTENANCE											■							
		TECHNICIEN MAINTENANCE												■						
GESTION	COMPTABILITE	CHEF COMPTABLE													■					
		COMPTABLE														■				
		AIDE COMPTABLE															■			
	CONTRÔLE DE GESTION / FINANCES	DAF																■		
		CONTROLEUR DE GESTION																	■	



Mobilités aisées

Mobilités nécessitant un accompagnement particulier
ou sous condition de profil individuel favorable



Ecart
emplois/ressources :

- actuels et futurs
- quantitatifs et qualitatifs

Quels leviers actionner pour gérer ces écarts ?

PLAN D'ACTION
(JURIDIQUE / R.H.)

SUIVI ET
MAINTENANCE

Méthode QQOCP

Faire vivre et mesurer

- **Prévoir les procédures d'actualisation des outils R.H. et du système de G.P.E.C. dans son ensemble (prévisions, scénarios ...) et désigner des responsables**
 - ➔ veille technique RH et organisation (DRH / management)
 - ➔ veille politique/stratégique (DG / DRH)
- **Suivi des écarts prévu / réalisé**
 - ➔ plan d'action
 - ➔ coûts de l'opération GPEC (Formations...)
 - ➔ contrôle des acquis par le biais de l'appréciation
- **Plus généralement, légitimer le positionnement de la Fonction RH en évaluant le retour sur investissement**
 - ➔ indicateurs de performance (qualité, productivité...)
 - ➔ contrôle des acquis par le biais de l'appréciation

OUTILS	Q Q O C Q P
<i>carte des emplois fiches emplois projections démographiques supports appréciation passerelles mobilité mesures d'ajustement emplois/ressources etc...</i>	





Insertion du tableau EXCEL

« Procédure de maintenance »

	Qui	Quoi	Quand	Où	Combien	Comment	Pourquoi
Veille outils / méthodes (Technique R.H.)							
Suivi des scénarios (Réadaptation des scénarios d'évolution)							
Mise à jour supports (formalisation des contenus des descriptions d'emploi...)							
Suivi du plan d'action (Ecart prévu / réalisé)							

La GPEC : méthode et outils

L'organigramme :

- C'est un outil **informatif** et **organisationnel** utilisé en entreprise pour déterminer les **liens hiérarchiques**, **organisationnels** et **fonctionnels** existants entre les différents métiers de votre structure.
- C'est une **photographie** à l'instant « T » des postes occupés dans votre structure et des rapports pouvant exister entre eux.
- Il s'agit également d'un **outil de répartition** des tâches au sein de l'entreprise..

La GPEC : méthode et outils

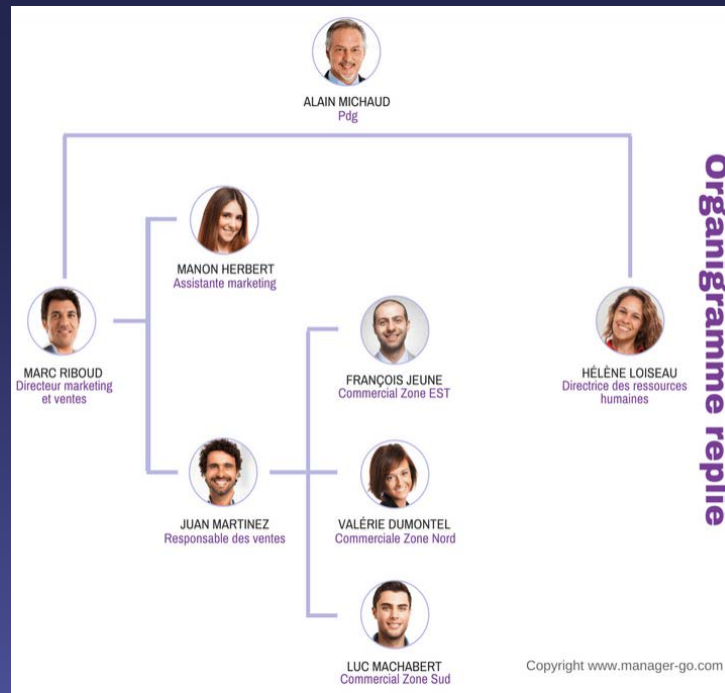
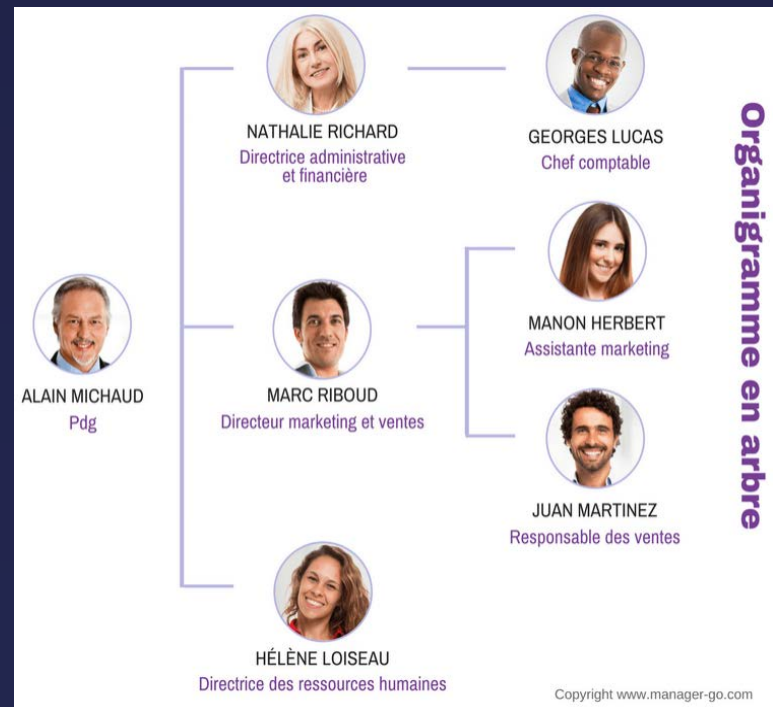
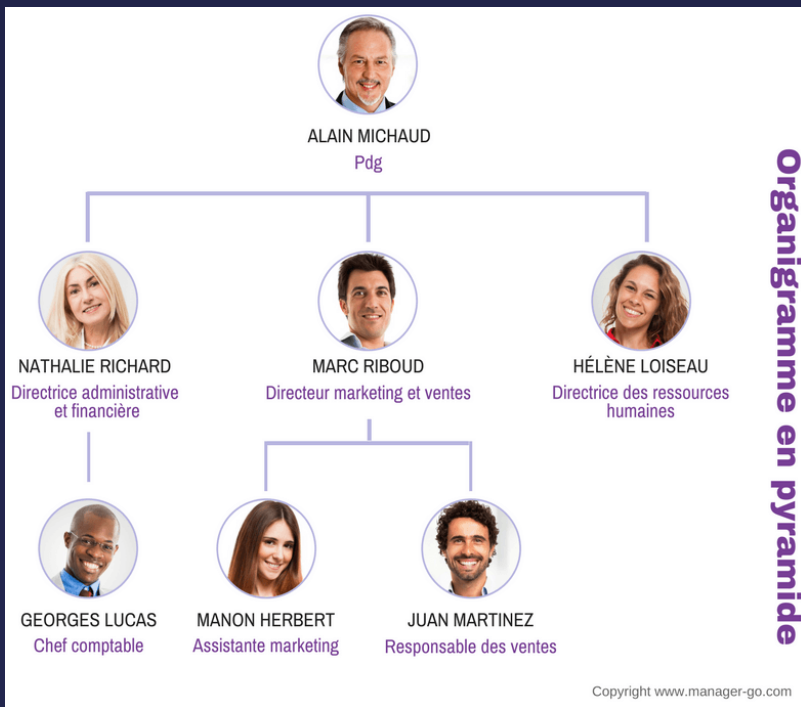
Utilité et rôle :

- C'est un **outil de communication** destiné à faciliter la compréhension des rapports et liens existants au sein de la société.
- Il remplit les objectifs qui suivent :
 - ❖ La compréhension du fonctionnement organisationnel d'une entreprise ou d'une équipe pour un nouvel arrivant;
 - ❖ Une meilleure connaissance de ses interlocuteurs, leurs rôles dans l'entreprise, les liens inter-métiers et rapports de subordination pouvant exister en son sein.
 - ❖ C'est également un outil d'analyse de dysfonctionnements organisationnels .
 - ❖ L'optimisation de l'organisation par la redéfinition des tâches attribuées aux salariés. Cet outil contribue donc à la baisse du coût de la masse salariale.
 - ❖ Utilisé en externe (par des clients ou partenaires), pour cerner le fonctionnement de l'entreprise et de distinguer efficacement l'interlocuteur vers lequel se tourner en fonction de leur besoin spécifique.
- Pour être efficace, ce document doit constamment être actualisé (lors d'une mobilité interne, d'une création d'emploi ou à l'arrivée d'un nouveau collaborateur dans la société).

La GPEC : méthode et outils

Création d'un organigramme:

- La conception de cet outil passe par plusieurs étapes essentielles :
 1. Choisir le collaborateur en charge de son élaboration. Cette personne doit posséder des compétences graphiques et une ancienneté suffisante pour comprendre les rouages spécifiques de la société.
 2. Faire un inventaire de la totalité des postes composant votre structure.
 3. Déterminer les liens fonctionnels existants entre chaque métier ainsi que leurs rapports de subordination.
 4. Procéder à la conception graphique de cette cartographie.



La GPEC : méthode et outils

Fiche de métier :

- Cet outil permet de comprendre la finalité du poste, sa place au sein de l'entreprise et les exigences requises vis-à-vis du collaborateur exerçant ledit métier. Pour le bénéfice de l'employeur comme du salarié.
- Un outil indispensable pour organiser une entreprise avec en ligne de mire, la maîtrise des processus clés.

La GPEC : méthode et outils

Utilité et rôle :

- Les principales applications sont les suivantes :
 - ❖ Définir le profil des candidats pour une nouvelle embauche ou bien un recrutement en interne.
 - ❖ Permettre au collaborateur de comprendre la finalité de sa fonction et de son périmètre d'action .
 - ❖ Définir un cadre d'évaluation de la performance individuelle en lien avec les exigences du poste.
 - ❖ Se constituer une base de comparaison des rémunérations par rapport au prix marché des métiers.
 - ❖ Gérer et planifier les compétences des collaborateurs de concert avec les exigences du poste actuel ou à venir, notamment dans le cadre de la GPEC.
 - ❖ Maîtriser une organisation et son fonctionnement par les métiers qui la constituent. Ce document peut alors permettre de décider quelles fonctions externaliser, celles nécessitant une redéfinition, une montée en compétences, etc.
- Il est important de rappeler que la formalisation n'est pas figée. Cet outil doit vivre au gré des modifications que connaît le métier.

La GPEC : méthode et outils

Les rubriques principales présentes sur ce type de document sont les suivantes :

- Intitulé de la fonction : titre officiel utilisé au sein de l'organisation.
- Description : résumé en quelques mots de la mission principale.
- Positionnement dans la hiérarchie : position du poste dans l'organigramme. Identification du supérieur hiérarchique et des collaborateurs sous sa responsabilité.
- Missions / activités : les premières donnent les grands axes de la raison d'être de la fonction, les secondes apportent plus précisions en les traduisant de manière opérationnelle.
 - ❖ Exemple pour un contrôleur de gestion :
 - ✓ Mission : aider les décideurs à gérer la performance de leur service.
 - ✓ Activités : fournir périodiquement aux décideurs un tableau de bord, les assister dans l'analyse des indicateurs....

La GPEC : méthode et outils

Les rubriques principales présentes sur ce type de document sont les suivantes :

- Compétences requises : Elles sont liées aux activités. Exemple : les compétences que le contrôleur de gestion doit détenir pour fournir périodiquement un tableau de bord aux décideurs : savoir utiliser un outil de reporting, connaître les métiers des décideurs, etc...Elles se déclinent en 3 dimensions :
 1. Savoirs (connaissances) : illustration : maîtriser les concepts comptables et financiers.
 2. Savoir-faire (mise en pratique des connaissances) - Exemple : savoir utiliser un ERP pour faire des extractions.
 3. Savoir-être (comportement) : les qualités requises. Certainement la rigueur et l'esprit de synthèse en premier lieu pour notre expert des chiffres .
- Qualifications : en complément des savoirs, cette rubrique liste les diplômes et niveaux de formation requis pour assurer ladite fonction.

La GPEC : méthode et outils

Les rubriques principales présentes sur ce type de document sont les suivantes :

- Prérogatives : précisions quant au périmètre du domaine de responsabilité.
- Critères de performance : description des critères qui servent de base à l'évaluation des salariés occupant ce poste. Ils découlent logiquement des missions/activités.
- Relations de travail : identification des interlocuteurs fonctionnels en interne comme en externe et description des types de relations établies. Ce point vient en complément de la position de la fonction dans la hiérarchie. Il permet de comprendre comment il s'insère dans la structure et d'identifier les flux physiques et d'informations entre les différents métiers.

La GPEC : méthode et outils

Référentiel de compétence :

- Un référentiel de compétences constitue un outil sensible et majeur. Il doit non seulement être largement communiqué et explicité à l'ensemble des parties prenantes (RH, managers, salariés), mais également appliquer concrètement et simplement aux situations professionnelles réelles auxquelles les salariés sont confrontés. Si sa co-élaboration facilite l'acceptation de l'outil, car les différents acteurs se l'approprient, elle favorise aussi la richesse des échanges et des contenus.

Ingénieur géophysique	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Acquisition sismique & processing					
Interprétation sismique					
Pétrophysique					
Langue étrangère					
Management de projet					

La GPEC : méthode et outils

Les rubriques principales présentes sur ce type de document sont les suivantes :

- Prérogatives : précisions quant au périmètre du domaine de responsabilité.
- Critères de performance : description des critères qui servent de base à l'évaluation des salariés occupant ce poste. Ils découlent logiquement des missions/activités.
- Relations de travail : identification des interlocuteurs fonctionnels en interne comme en externe et description des types de relations établies. Ce point vient en complément de la position de la fonction dans la hiérarchie. Il permet de comprendre comment il s'insère dans la structure et d'identifier les flux physiques et d'informations entre les différents métiers.

Liens entre les différents outils de GPEC

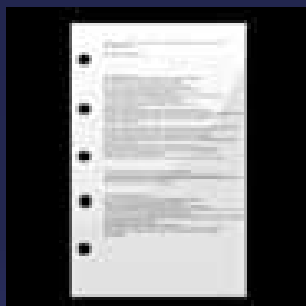
Cartographie des métiers Famille/ Sous-famille/ Métier

Outils ANALYSE
QUALITATIVE

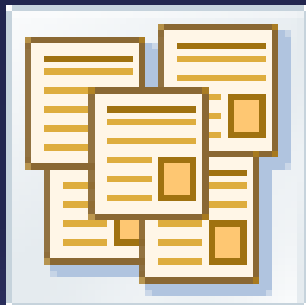
Contexte :
Projet d'E
Evolutions du secteur

Outils ANALYSE
QUANTITATIVE

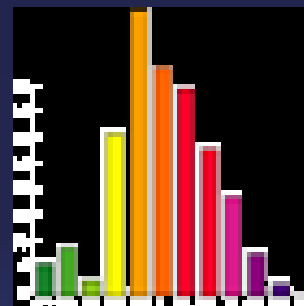
Fiches métiers



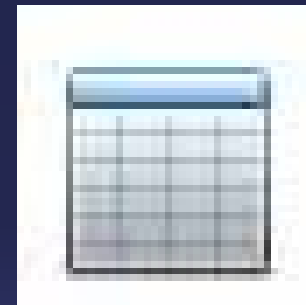
Référentiel
compétences



Pyramide
des âges



Flux
entrées/sortie



**Priorisation des
actions
GPEC**

Parcours
professionnel

Evaluation

Mobilité

Formation

Recrutement

3

Les acteurs et moyens mis en œuvre



Les acteurs de la GPEC et leurs responsabilités

La Direction générale

- La mise en œuvre d'une GPEC relève de la responsabilité de l'employeur.
- La DG donne la direction à suivre, clarifie les enjeux et les communique dans l'entreprise, fournit les informations et prend les décisions.

La fonction RH

- Elle joue un rôle de conseil et met à la disposition des opérationnels les outils et méthodes.
- Elle aura en charge la rédaction des **REFERENTIELS** métiers et compétences, l'analyse des écarts entre les emplois et les ressources, et la proposition d'actions afin de réduire l'écart de compétences.

Les acteurs de la GPEC et leurs responsabilités

Les partenaires sociaux

- Leur rôle est de veiller à ce que la mise en place d'une GPEC serve les intérêts des salariés et de l'entreprise.

Le salarié

- Développer et s'insérer dans son propre projet professionnel au sein de son entreprise, et participer activement à l'amélioration de son propre environnement de travail.

Les managers

- Ils vont être sollicités par la fonction RH lors de la description des métiers et des compétences associées.
- Il est primordial, que les managers adhèrent au projet pour que ce dernier soit bien accepté par l'ensemble des salariés.

LA DIRECTION

- Fixer les tendances d'évolution de l'établissement
- Promouvoir la démarche GPEC
- Préparer tous les acteurs aux enjeux de demain
- Donner du sens aux actions mises en place

L'ENCADREMENT

- S'approprier les enjeux;
- Organiser le travail au quotidien pour favoriser la performance de l'E et le développement des compétences;
- Utiliser des outils pragmatiques pour accompagner chaque agent dans son développement professionnel ;
- Repérer les besoins en compétences, évaluer les compétences et les potentiels des agents.

PARTAGER

- Les tendances d'évolution de l'E.
- Les métiers et les compétences en évolution.
- Les actions pour aider L'E et le personnel à s'adapter à ces évolutions.

Le partenaire social

- Proposer des parcours professionnels sécurisés pour les salariés;
- Proposer des formations adaptées aux besoins de l'entreprise et des salariés.

LE PERSONNEL

- Développer son employabilité;
- Bénéficier des actions de GPEC pour se développer professionnellement.

Les composantes de la GPEC en lien avec les autres sujets RH

La GPEC est en lien évident avec les processus RH suivants :

La formation

- Mise en place un plan de formation en rapport avec la stratégie d'emploi et les évolutions des métiers et des compétences ;
- Tenir compte des informations remontées lors des entretiens d'évaluation.

Les composantes de la GPEC en lien avec les autres sujets RH

La mobilité :

- La **GPEC**, à travers la nomenclature des métiers et le référentiel des compétences, permet de définir les aires de mobilité et les passerelles envisageables dans le cadre de mobilités internes ou externes.
- **L'aire de mobilité** présente l'ensemble des trajectoires professionnelles envisageables à partir d'un emploi type en précisant les compétences communes et celles à acquérir pour réaliser ce parcours.

Les composantes de la GPEC en lien avec les autres sujets RH

L'évaluation :

- Par la mise en place de fiches métiers et d'un référentiel de compétences, l'évaluation sera adaptée à la GPEC.

Le recrutement :

- Les besoins en recrutement seront identifiés en termes de volume et de compétences clés.

Les composantes de la GPEC en lien avec les autres sujets RH

Nomenclature des métiers ou référentiel des emplois

- Recensement ordonné des métiers par famille/ sous-famille professionnelle (famille de métiers), chaque métier étant spécifié par une courte définition.

Cartographie des métiers

- Sur la base de la nomenclature des métiers du secteur d'activité , la cartographie des métiers correspond à la représentation dynamique des familles/ sous-familles/ métiers (parfois les postes) présents au sein d'une organisation.

Les composantes de la GPEC en lien avec les autres sujets RH

Référentiel de compétences :

- « Recensement ordonné des compétences requises pour un poste, un métier, une famille de métier. Ces compétences peuvent être regroupées et structurées de façon arborescente par grandes natures de compétences »

Les composantes de la GPEC en lien avec les autres sujets RH

Passerelles :

- Identification des accessibilités possibles d'un métier au regard des autres métiers du répertoire, compte tenu de la possibilité de transfert plus ou moins grande des compétences.
- Définir une passerelle entre deux métiers, c'est identifier les compétences communes entre l'un et l'autre, sans qu'il y ait besoin de reconversion.
 - ❖ **Passerelle courte** : elle nécessite un temps d'adaptation sur le terrain et éventuellement une durée courte de formation, le plus souvent réalisée à la prise du nouveau métier ;
 - ❖ **Passerelle longue** : elle nécessite un investissement important en formation théorique à réaliser le plus souvent avant mobilité et/ou apprentissage terrain.

Les composantes de la GPEC en lien avec les autres sujets RH

Parcours qualifiants :

- Enchaînement de postes, de situations professionnelles, de formations permettant à une personne d'occuper progressivement un emploi de complexité croissante.
- Cette progression peut aboutir à l'obtention d'un certificat de qualification professionnelle ou d'un diplôme.



**DEVELOPPER ET VALORISER
LES COMPETENCES**

Identifier les compétences

- La **compétence** d'un individu est sa capacité à comprendre et interpréter différents problèmes professionnels pour pouvoir les résoudre dans un contexte particulier.
- Une compétence est, par conséquent, une **connaissance** en action. Elle dépend donc de l'**individu** et du **contexte de l'action**.
- La compétence individuelle est la combinaison du savoir-agir (savoir, savoir-faire et savoir-être), du pouvoir-agir (lié au type de management) et du vouloir-agir (motivation de l'individu).
- Au-delà des compétences individuelles, il faut aussi considérer la **compétence de l'organisation**, ou **compétence collective**, c'est-à-dire la façon dont l'organisation utilise l'ensemble des savoirs et savoir-faire collectifs.
- Les compétences collectives sont liées à la qualité de circulation de l'information, de la coopération et de la communication, du partage des connaissances et du savoir-faire entre les membres de l'équipe. Elles se forgent dans l'expérience. La compétence collective est ainsi une compétence qui se construit dans le temps et nécessite un engagement important du management.

Identifier les compétences

- La compétence désigne **la capacité à utiliser des ressources pour atteindre un objectif donné**. Pour une entreprise, il s'agit **d'un savoir-faire qu'elle possède et qu'elle sait utiliser** dans le cadre de ses différents processus.
- **Une compétence fondamentale est une compétence qui permet à l'entreprise de déployer des ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable**. Il faut quatre conditions pour qu'une compétence puisse être qualifiée de fondamentale :
 1. La compétence doit permettre à l'entreprise de **saisir une opportunité ou échapper à une menace**
 2. La compétence doit permettre de **réduire les coûts ou générer un supplément de valeur pour le client**
 3. La compétence ne doit pas être **détenue par un grand nombre de concurrents réels ou potentiels**
 4. La compétence doit être **difficilement imitable** par les concurrents actuels ou potentiels

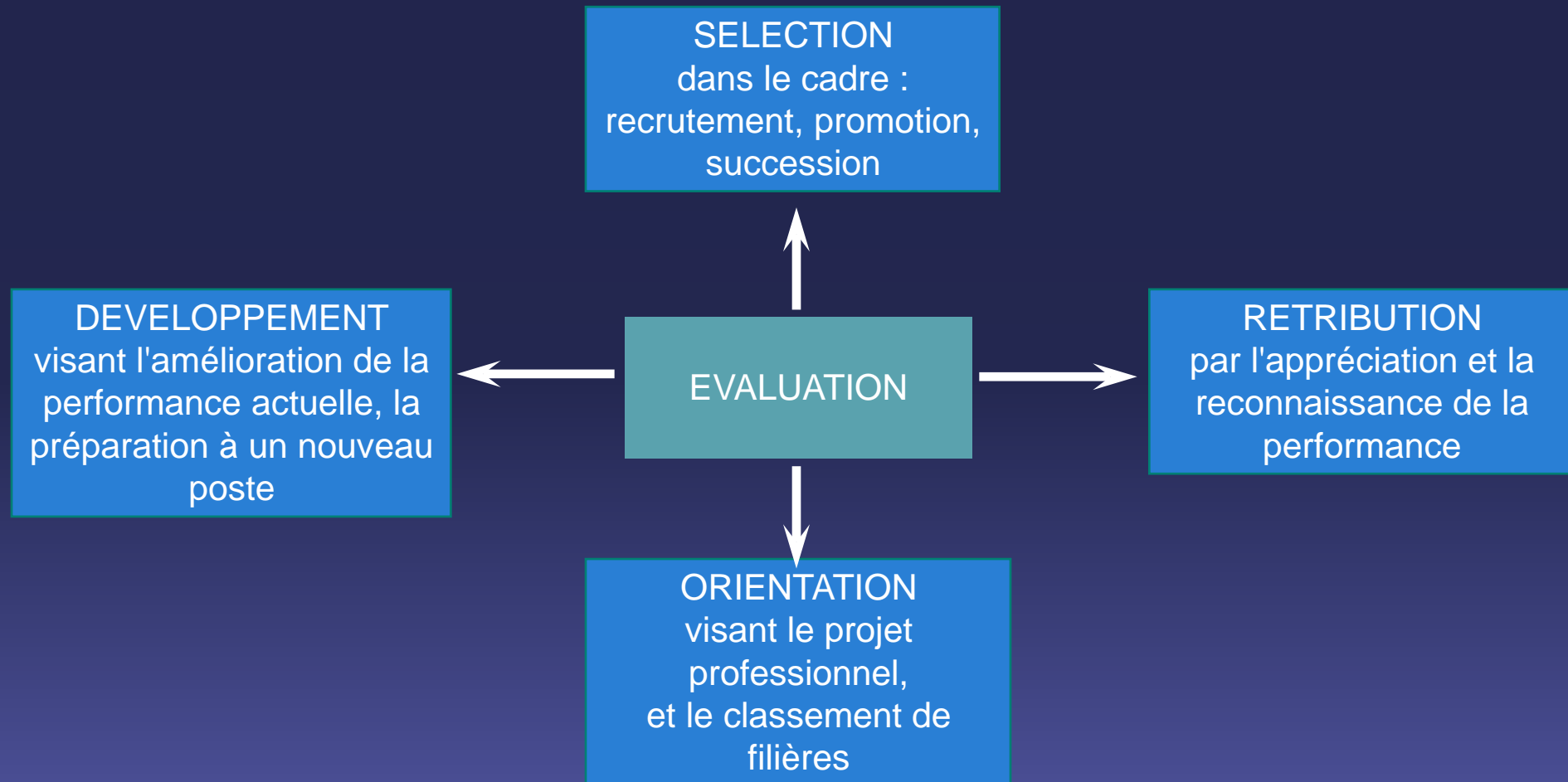
Evaluer les compétences

Les méthodes d'évaluation

- Parmi les approches les plus usitées, on peut citer :
- **l'entretien individuel d'évaluation** : rencontre en face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique direct, il permet de dresser un état des lieux de la situation (bilan des actions, réussites, atteinte - ou non - des objectifs...) et de fixer de nouveaux challenges, mettre en place des formations, revoir la rémunération du salarié.
- **l'auto-évaluation** : salarié et manager remplissent, chacun de leur côté, un questionnaire relatif au travail du salarié. Ce document peut servir de base de discussion lors d'un entretien individuel.
- **la méthode 360°** : réservée à l'évaluation des cadres managers, cette approche permet aux collaborateurs de ces derniers de les évaluer à travers une notation sur différents items. Cette démarche peut être restreinte (180°).
- **les Assessment Centers** : l'évaluation se fait en situation concrète, permettant de faire émerger des compétences autres que les "hard-skills", par exemple.
- **B0,an de compétence**

Evaluer les compétences

Un processus social complexe qui occupe une position centrale dans le système de gestion des ressources humaines



Evaluer les compétences

Les enjeux de l'évaluation des compétences

Pour l'organisation, les objectifs sont les suivants :

- Connaitre précisément les compétences de ses salariés et détecter d'éventuels talents non repérés auparavant;
- Rémunérer ses salariés à leur juste valeur ;
- Optimiser sa gestion des compétences ;
- Compter parmi son effectif des collaborateurs compétents dans leurs métiers et dans les tâches qui leur incombent ,
- etc.

Pour les salariés, un tel dispositif leur permet, entre autres, de :

- Faire reconnaître leurs aptitudes, talents et performance;
- S'épanouir durablement dans leurs missions;
- Gérer convenablement l'évolution de leurs carrières ;
- Négocier une promotion ou une augmentation;
- etc.

CONTRAINTE ET LIMITES

- Difficultés de prévision;
- Non appréhension de l'objectif par certains responsables;
- Pratiques décalées par rapport aux enjeux affichés;
- Difficulté lors de la détermination des niveaux de responsabilité (qui fait quoi ?);
- Désaccord avec les responsables lors de l'estimation de l'effectif cible;
- Difficulté de proposer de nouveaux postes ou d'en supprimer d'autres;

CONTRAINTES ET LIMITES

- Instrumentation difficile et lourde à gérer;
- Démarches trop descriptives;
- Méthodologie coûteuse en temps et argent;
- Réticence des RH (évaluation = sanction);
- Subjectivité des responsables;
- Difficulté d'évaluer le personnel;
- Données insuffisantes sur les profils des RH.

CONCLUSION



Conclusion

- La GPEC rassemble les outils de la gestion du capital humain et permet à l'entreprise d'anticiper les effectifs, les évolutions des métiers, des emplois, des compétences, des mobilités internes, etc.
- La GPEC implique les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité et devient un outil de dialogue social avec les partenaires sociaux.
- La GPEC propose une coresponsabilité dans l'atteinte des objectifs et donc la croissance durable.« Recensement ordonné des compétences requises pour un poste, un métier, une famille de métier. Ces compétences peuvent être regroupées et structurées de façon arborescente par grandes natures de compétences »

Conclusion

- La GPEC n'est pas un privilège des grandes entreprises. Le succès et les apports d'une GPEC sont beaucoup plus visibles dans les PME et PMI.
- Une GPEC réussie est une GPEC adaptée.

Conclusion

Pour l'employé :

- La GPEC permet à chaque salarié d'être acteur dans son parcours professionnel.
- La GPEC réconcilie les employés avec la valeur du travail (leur utilité au sein de l'entreprise est clairement identifiée).
- La GPEC fédère les équipes inter génération (tutorat).
- La GPEC permet à chaque employé d'anticiper ses évolutions professionnelles et de s'y préparer avec recul.
- Aujourd'hui, maintenir et développer son employabilité devient l'objectif de tous les actifs.

Merci pour votre attention