



LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

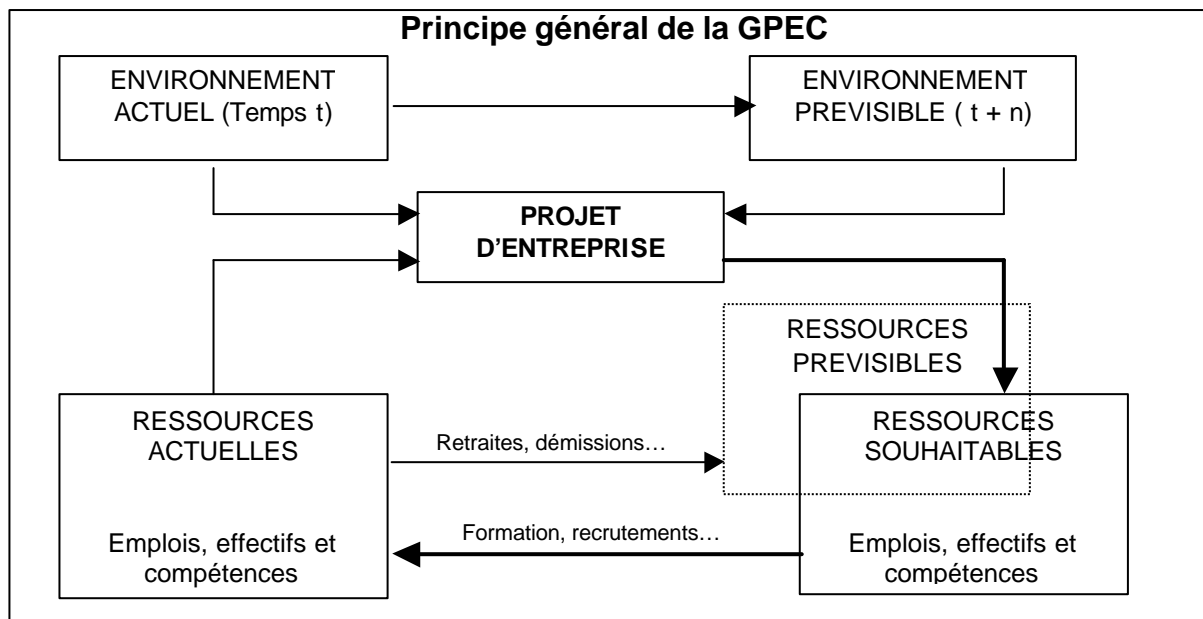
La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est issue d'une évolution de la fonction « ressources humaine ». Elle s'est progressivement substituée à la traditionnelle « gestion du personnel » aux finalités avant tout administrative et comptable. Marquée par un taylorisme rationalisant, la gestion du personnel visait la maîtrise des « frais de personnel ». Au milieu des années 70, avec la loi sur la formation professionnelle continue, apparaît le concept de *compétence*, qui va modifier radicalement l'approche des problèmes en matière de gestion des ressources humaines. Depuis lors, l'enjeu prioritaire de la fonction réside dans l'adaptation des compétences des salariés aux exigences d'un environnement en continuelle évolution. Le récent décret concernant l'aide accordée par l'Etat aux entreprises qui s'engagent dans l'élaboration d'un plan de GPEC confirme l'importance de cette nouvelle fonction¹.

Principe général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen termes. Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues des modifications de l'environnement économique, social, juridique, etc.

La GPEC doit donc s'articuler à un projet d'entreprise. Une politique de gestion des ressources humaines se « déduit » toujours de la stratégie d'entreprise, laquelle constitue une réponse aux exigences de l'environnement. (schéma ci-après).

¹ Voir à ce sujet dans notre rubrique « Actualités » de septembre 2004 le résumé de la circulaire DGEFP n°2004-010 du 29 mars 2004 relative au dispositif d'aide au conseil aux entreprises pour l'élaboration de plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ce dispositif devrait intéresser notamment les établissements privés du secteur sanitaire et social.



La problématique « ressources humaines » doit être précisément définie au démarrage de la démarche ; par exemple :

- Accompagner un changement organisationnel ou une modification du processus de travail
- Améliorer les conditions de travail, le dialogue social, les méthodes de gestion des ressources humaines
- Développer une filière métier, renforcer la mobilité interne, créer des passerelles entre les postes
- Ajuster les compétences aux évolutions de l'environnement, qualifier les salariés, développer la formation
- Maîtriser les effectifs (sureffectif, difficulté de recrutement, turn over, pyramide des ages)

Il est souhaitable de choisir dans un premier temps des actions ciblées, limitées, ayant une forte signification pour le personnel de l'entreprise. La démarche de GPEC suppose en effet un processus participatif. Inscrite dans une vision prospective des emplois et des compétences, l'analyse doit être conduite en effet avec la participation des personnels dont les postes constituent le principal enjeu.

Les étapes de la démarche

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences relève d'une démarche normative. Elle se décline en trois étapes principales :

Première étape : Identification de la problématique et analyse de la situation

A partir d'une définition du projet de l'entreprise et de l'analyse de sa stratégie en matière de gestion des ressources humaines, cette première étape consiste à réaliser un état des lieux :

- Quelle est la situation de l'entreprise dans son environnement ? Quel est son projet ?

- Quelle est la situation actuelle des emplois, des effectifs et des compétences ? Quel est l'impact du projet d'entreprise sur la situation des emplois, des effectifs et des compétences ?
- Quels seront les emplois, les effectifs et les compétences à l'horizon déterminé si aucune décision ne vient modifier les orientations actuelles ? Où sont les écarts éventuels au regard des besoins immédiats ou futurs ?

Cette première étape conduit à une description détaillée de la situation en matière de ressources humaines, au regard de la problématique préalablement repérée. Selon les situations, cette étape peut nécessiter un travail d'investigation plus ou moins lourd, qu'un pré-diagnostic permet généralement d'évaluer.

Deuxième étape : Définition d'un plan d'action

Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour prévenir, ou à défaut réduire les écarts identifiés ? Sur quelles variables, internes et/ou externes, est-il possible d'agir ? Cette deuxième étape du processus GPEC conduit à la rédaction d'un plan d'action dans le domaine de l'emploi et de la gestion des compétences. Ce plan d'action organise le niveau collectif de la gestion des ressources humaines (évaluation, formation, recrutement, communication, etc.) et le niveau individuel (bilan de compétences, congés individuel de formation, validation des acquis de l'expérience (VAE), etc.)

Troisième étape : mise en œuvre et évaluation du plan d'action

L'accompagnement d'une démarche de GPEC suppose la mise en place d'une structure « *ad hoc* », conçue spécifiquement pour répondre aux besoins d'interdisciplinarité et de transparence exigés par les circonstances. Un tel dispositif comprend ordinairement un comité de pilotage et un ou plusieurs groupes de projet.

Le comité de pilotage - Le rôle du comité de pilotage est de garantir le bon déroulement de la démarche, sa cohérence par rapport aux objectifs poursuivis et la mobilisation des ressources nécessaires. Sa composition dépend de la structure de l'organisme. On trouve généralement au comité de pilotage le directeur de l'organisme, des représentants des différents groupes professionnels présents dans l'établissement et le responsable de la fonction ressources humaines.

Les groupes de projet - Ces groupes se composent de cadres et de salariés de toutes les filières professionnelles concernées par la démarche. Les groupes de projet sont activés par le comité de pilotage en fonction des besoins de la démarche. Avec l'assistance du responsable RH, les groupes de projet collectent les données et procèdent à leur analyse. Le responsable RH est le garant méthodologique de la démarche ; il met à la disposition des groupes sa connaissance de la gestion des emplois et des compétences et aide ainsi à l'élaboration des outils et des procédures propres à l'établissement. Les résultats des travaux sont régulièrement transmis au comité de pilotage.

Les principaux outils de la GPEC

La nature de ces outils, qui varie d'une organisation à l'autre, traduit bien la nécessité d'adapter approche et instruments au contexte de chaque établissement et à la problématique identifiée. Sans viser à l'exhaustivité, le tableau suivant présente les principaux outils utilisés à chacune des trois phases de la démarche :

ETAPES DE LA DEMARCHE	PRINCIPAUX OUTILS RH
Première étape : Identification de la problématique et analyse de la situation	<ul style="list-style-type: none"> - Le référentiel de compétences - La pyramide des âges - Le tableau des flux de personnels - Les études de poste - Le bilan social - les outils d'analyse organisationnelle
Deuxième étape : Définition d'un plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> - Les outils de planification
Troisième étape : mise en œuvre et évaluation du plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs sociaux - L'entretien annuel d'appréciation - Le plan de formation - Le plan de recrutement - Le plan de communication

Le succès d'une GPEC se mesure aux bénéfices que l'établissement et ses salariés en tireront à moyen et long terme. La réussite n'est pas donc rapidement perceptible. En revanche les échecs sont souvent immédiats. Dans ce dernier cas, les principales causes évoquées sont toujours les mêmes :

- Un démarche aux finalités ambiguës,
- une priorité accordée au quantitatif sur le qualitatif (les prévisions quantitatives sont rarement fiables),
- une dérive instrumentale (les moyens mis en œuvre priment sur les finalités),
- une approche directive et technocratique (les salariés sont insuffisamment associés à la démarche).

Toutes ces causes, et d'autres sans doute, constituent évidemment autant de pièges à éviter.