

CHAPITRE 4 – LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES (GPEC)

Les salariés d'une entreprise constituent une ressource stratégique clé, il convient donc de gérer cette ressource au mieux afin qu'elle contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise...

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) consiste à mettre en adéquation les ressources humaines de l'entreprise avec ses besoins futurs. Elle doit s'adapter aux évolutions de l'environnement. C'est un outil au service de la performance RH tant au point de vue quantitatif que qualitatif, et donc un levier d'action stratégique qui va participer à la création de valeur de l'entreprise et devenir source d'avantage concurrentiel.

I – COMMENT EVALUER LES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES : le rôle de la GPEC

La réalisation ou les changements de stratégie ou de structure d'entreprise nécessite de bien évaluer et adapter les ressources humaines pour atteindre les objectifs prévus. Ces besoins humains doivent être évalués QUANTITATIVEMENT ET QUALITATIVEMENT. Cette évaluation se déroule en 4 étapes et fait appel à plusieurs outils :

- **Diagnostic quantitatif** : il faut identifier les effectifs dont dispose l'entreprise pour mettre en œuvre sa stratégie. Pour cela il existe donc un registre unique du personnel qui identifie les mouvements des personnels dans l'entreprise.
- **Diagnostic qualitatif** : il s'agit ici d'évaluer les compétences dont dispose l'entreprise. Divers outils permettent cela : l'organigramme, la cartographie des métiers, la pyramide des âges, le bilan social, les tableaux de bords sociaux...
- **Identification des besoins futurs** : La GRH doit identifier les besoins en personnel en tenant compte de sa stratégie et de l'évolution de l'environnement.

PARTIE 2 – FINALISER ET DECIDER

THEME 4 – Mobiliser les ressources

4.1 – Mobiliser les ressources humaines

- Analyse des écarts : comparaison entre les ressources actuelles et les besoins futurs. Cela va faire apparaître des écarts quantitatifs et qualitatifs qui vont nécessiter des ajustements internes (plan de formation, promotion, VAE, bilan, entretien d'évaluation...) ou externe (recrutement, licenciement). C'est le rôle de la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)

La GPEC contribue donc à la compétitivité et flexibilité de l'entreprise. Elle doit être capable de se projeter sur le moyen et long terme pour cerner ses besoins futurs et donc de comparer les ressources dont elle dispose actuellement et celles qui lui seront nécessaires dans le futur...

En ce qui concerne le recrutement et la formation, la GPEC s'appuie sur la démarche compétence.

II – ENJEUX ET METHODE DE LA DEMARCHE COMPETENCE

Crozier et Friedberg définissent (1977), la compétence comme étant la première des grandes sources de pouvoir des organisations... Selon eux « l'expert (celui qui détient une compétence particulière) est le seul qui dispose du savoir-faire, connaissances et expérience du contexte qui vont lui permettre de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation »

L'entreprise doit donc s'adapter en permanence à son environnement, anticiper les demandes des clients, faire évoluer leur entreprise, et par conséquent faire évoluer leur métiers et leurs emplois. Les ressources humaines doivent être créatrices de valeur.

Le salarié dispose de compétences qu'il s'agit de faire évoluer pour maintenir le niveau de qualification requis pour continuer à occuper un poste tout en s'adaptant aux attentes du marché du travail et augmenter son employabilité. Renforcer ses compétences constitue un atout de gestion de sa carrière ainsi le salarié devient acteur de son développement professionnel. (il est davantage motivé et responsabilisé) Cela s'appelle le management par compétences.

PARTIE 2 – FINALISER ET DECIDER

THEME 4 – Mobiliser les ressources

4.1 – Mobiliser les ressources humaines

A – DEFINIR LES COMPETENCES NECESSAIRES

La compétence c'est les savoirs, les savoir-faire, et savoir-être. Elles sont sources d'avantages concurrentiels, et sont souvent propres à une personne. Elles vont permettre à l'entreprise la bonne exécution des tâches par les salariés.

B – EVALUER LES COMPETENCES EN INTERNE

Plusieurs outils vont permettre à l'entreprise d'évaluer les compétences des salariés :

- **Le bilan de compétences** (propose au salarié de faire le point sur ses compétences et de définir un projet professionnel ou de formation) réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise et peut être à l'initiative du salarié ou de l'employeur.
- **L'entretien annuel d'évaluation** : entretien oral entre le salarié et son supérieur hiérarchique pour dresser un bilan de la période écoulée et de définir de nouveaux objectifs pour la période à venir.

Suite à l'évaluation des compétences, l'entreprise va être amenée soit à former une partie de son personnel, soit à recruter en externe...

CONCLUSION : La démarche compétence et formation sont bien représentées dans les actions de GPEC mises en œuvre...Cependant, les suppressions d'emplois occupent aussi une place importante, les salariés licenciés ont du mal à être reclasser, ou ont une faible employabilité ce qui révèle donc les limites de la GPEC...qui est finalement orientée au service des intérêts de l'entreprise.