

Gestion
Prévisionnel
le des
Emplois et
des
Compétenc
es

10 novembre

201

0

Réalisé par :
Korchi Mohamed Amine

Encadré
par :

Université Ibn Tofail
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales
Master MACG-FC

Sommaire

Introduction

1^{ère} partie: Cadre général de la GPEC

Chapitre 1: Historique, définition et concepts clés de la GPEC

Section 1: Historique

1. L'ère rationaliste: "Gestion prévisionnelle des effectifs (1960)"
2. L'ère des relations humaines: "La gestion prévisionnelle des carrières 1970-1975 "
3. L'ère de l'entreprise citoyenne : "La gestion prévisionnelle des emplois 1980"
4. L'ère de l'entreprise flexible: "La gestion prévisionnelle des compétences (1990)"

Section 2: Définition globale et concepts clés de la GPEC

1. Définition :
2. Concepts clés de la GPEC
 - L'intégration stratégique
 - L'anticipation
 - L'emploi type
 - L'orientation professionnelle continue
 - La compétence
 - L'employabilité

Chapitre 2: Enjeux, objectifs et principes de la GPEC

Section 1: Enjeux de la GPEC

Section 2: Objectifs et principes de la GPEC

2^{ème} partie: Démarche et conditions de succès de la GPEC

Chapitre 1 : La démarche et outils de la GPEC :

Section 1 : Les étapes clés d'une démarche GPEC

1. Identification de la problématique et analyse de la situation
2. Définition d'un plan d'action et politiques d'ajustements
3. Mise en œuvre et évaluation du plan d'action

Section 2 : Les principaux outils de la GPEC

Chapitre 2: Les conditions de la réussite et limites de la GPEC

Section 1 : Les conditions de réussite de la GPEC

Section 2 : Limites de la GPEC

Synthèse

Introduction

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) s'est modelée sous différentes formes depuis son apparition dans les années soixante jusqu'à sa conceptualisation et son essor dans les années quatre-vingts. En effet, la GPEC n'a pas admis de terminologie précise tout au long de son évolution, elle pouvait être nommée "*gestion prévisionnelle* " ou "*préventive*", "*anticipée*" ou "*anticipatrice* "voire "*anticipative*". De même les axes sur lesquels elle reposait, variaient d'une période à une autre en fonction de l'environnement contextuel dans lequel une entreprise opérait ainsi que les exigences qu'elle se trouvait obligée d'y ajuster.

Au cours de ce présent travail, on va essayer de mettre en revue les différentes phases marquant l'évolution de la gestion des effectifs, partant de la gestion des effectifs jusqu'à la gestion des compétences, ensuite on va formuler une définition permettant d'éclaircir ce concept à savoir la GPEC et mettre en exergue ces concepts clés.

Il conviendra par la suite d'évoquer les enjeux, objectifs et principes de la GPEC pour mettre en évidence la démarche et conditions de réussite caractérisant la GPEC.

Enfin, on listera un ensemble de limites entravant la réussite de la GPEC.

1^{ère} partie: Cadre général de la GPEC

Chapitre 1: Historique, définition et concepts clés de la GPEC

Section 1: Historique de la GPEC¹

1. L'ère rationaliste: "Gestion prévisionnelle des effectifs (1960)"

Les modèles de gestion prévisionnelle sont constitués sur une base purement numérique grâce au progrès de la recherche opérationnelle et l'avènement de l'informatique. Attirés par les méthodes évoluées de la recherche opérationnelle, les spécialistes de la gestion du personnel ont dépassé le cadre de la recherche des nombres exacts pour évaluer leurs effectifs, pour intégrer la démarche d'interprétation et de signification relatives des chiffres dégagés.

Cependant, un échec relatif de cette période *quantitativiste* fut constaté vu que les professionnels de gestion du personnel maîtrisaient mal les techniques. Les principes sur lesquels se fondaient leurs prévisions, laissaient de côté les évolutions de l'environnement (technologie, concurrence...) ainsi que celles du système social interne (les contre-pouvoirs des organisations syndicales).

De ce fait adopter une perspective plus globale et plus qualitative s'avérait une nécessité.

2. L'ère des relations humaines: "La gestion prévisionnelle des carrières 1970-1975"

A ce niveau apparaît un nouveau concept à savoir **la gestion prévisionnelle intégrée** qui était conçue comme un système dans lequel les différentes composantes interagissent. Le souci de rationalité était toujours présent et la recherche d'un manager à visage humain représentait la cible de toute entreprise afin d'allier son développement à celui de l'homme en se basant sur les prévisions des affectations individuelles conformes à ses besoins et aux aspirations des individus.

La gestion prévisionnelle des carrières trouvait son origine dans le fait que la gestion prévisionnelle s'appliquait en principe aux cadres qui s'attendaient de l'entreprise non seulement une rémunération mais également des possibilités de se réaliser.

Cependant, cette conception de gestion prévisionnelle s'est révélée à l'usage trop centré sur les individus et pas assez organisationnel.

3. L'ère de l'entreprise citoyenne : "La gestion prévisionnelle des emplois 1980"

La fin des années 1970 a connu des déséquilibres de la situation de l'emploi ainsi que l'aggravation du chômage, de ce fait il ne s'agissait plus d'une optimisation de la gestion des ressources humaines en période de croissance mais de la prévention des crises à la suite des réductions massives d'effectifs.

¹ DIMITRI Weiss, Ressources humaines, Edition d'organisation, 3^{ème} édition, passim, p 499-500

De nouvelles approches de l'emploi voyaient le jour en se basant sur la critique des deux conceptions précédentes et en faisant appel au management stratégique comme instrument pertinent pour la gestion des emplois dans un contexte incertain et instable.

Au début des années **1990**, la gestion prévisionnelle faisait l'objet d'un ensemble de critiques vue qu'elle était incapable de résister dans un contexte économique peu porteur.

4. L'ère de l'entreprise flexible: "La gestion prévisionnelle des compétences (1990)"

A ce stade, la notion de compétence occupait une place importante, les entreprises semblaient devenir de plus en plus attentives aux contenus des emplois qu'à la question de leur volume. Ceci en cherchant à favoriser leurs adaptations à un environnement perçu comme durablement turbulente, à développer l'employabilité de leurs salariés à l'interne comme à l'externe. A l'interne par le biais du développement de la polyvalence, l'accroissement de la mobilité...et à l'externe, en accompagnant le salarié dans l'acquisition des compétences reconnues, valorisables sur le marché du travail.

Donc ces dernières années, la gestion prévisionnelle a eu tendance à s'effacer derrière la compétence. On assistait à une étape transitoire caractérisée par le passage des approches centrées sur l'emploi vers d'autres approches centrées sur les compétences.

La GPEC se heurte à des difficultés de mise en œuvre et elle laisse progressivement place à une diversité de modèles de gestion :

- o Gestion des compétences « modèle de la compétence » (Zarifian, 1988-2001)
- o « Gestion par les compétences » (Dumont, 2000)
- o « Démarches compétence » (Masson, Parlier, 2004)

Qui, au-delà de leurs différences, ils ont en commun visé la responsabilisation des salariés autour des objectifs de l'entreprise s'appuyant sur des pratiques d'évaluation des compétences individuelles acquises.

Section 2: Définition globale et concepts clés de la GPEC

1. Définition² :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatifs (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences).

La GPEC comporte une double dimension à savoir:

- L'intégration des ressources humaines, comme une variable stratégique visant la réduction anticipée des écarts entre les besoins de l'entreprise et les ressources en terme d'effectifs et de compétences.
- L'implication des salariés dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet d'évolution professionnelle.

² DIMITRI Weiss, opcit, passim, p 498

2. Concepts clés de la GPEC³ :

➤ **L'intégration stratégique :**

la GPEC est voulue comme une composante de la stratégie (et non comme sa résultante). Elle ne peut résulter de l'initiative isolée d'une direction des ressources humaines. Elle découle d'une volonté exprimée au niveau le plus élevé par la direction générale de l'entreprise.

Le caractère intégré de la gestion prévisionnelle ne porte pas que sur les décisions stratégiques, il est également requis aux autres niveaux de décision et entre ces niveaux eux-mêmes.

➤ **L'anticipation :**

Un élément caractéristique de la démarche de GPEC est l'effort constant pour démarquer cette démarche d'une vision statique de l'analyse prévisionnelle. Pensée comme une discipline nouvelle de gestion, la GPEC est voulue comme un instrument d'aide à la décision (Prévoir n'implique pas que l'on agisse en fonction de l'hypothèse émise...en revanche anticiper les avenir possibles permet de prendre de l'avance, d'agir suffisamment à temps pour entamer un processus d'évolution).

➤ **L'emploi type :**

L'emploi type y désigne un ensemble de situations de travail dont les caractéristiques sont suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu.

➤ **L'orientation professionnelle continue :**

La GPEC, tout en anticipant les besoins de l'entreprise, doit s'efforcer d'y intégrer les attentes et les potentiels des personnes ayant élaboré un projet d'évolution professionnelle. D'ou l'intérêt des promoteurs de la GPEC pour l'orientation professionnelle continue s'inscrivant dans l'idée d'autogestion de sa propre évolution professionnelle.

➤ **La compétence :**

Dernier terme de l'expression « GPEC », la compétence constitue la clé de voute du modèle. Elle est ce que l'on cherche à gérer à travers la GPEC. Par ce concept les promoteurs de la GPEC entendent réaliser une double connexion. Placée entre besoins (les compétences requises) et ressources (les compétences acquises), c'est par elle que s'exprime l'adéquation dans ses aspects qualitatifs. C'est aussi deuxième connexion, la compétence qui prolonge les analyses globales et permet de passer de la gestion collective à la gestion individuelle. La gestion des ressources humaines se décline alors dans le langage des compétences : de l'acquisition de compétence (recrutement) à leur cession (licenciement), en passant par leur développement (formation) ou par leur reconnaissance (classification et rémunération).

³ Idem , p 499-500

➤ **L'employabilité :**

Si l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi, du moins doit-elle assurer l'employabilité à ses salariés, celle-ci se définit comme l'attractivité que présente un salarié sur le marché du travail (interne ou externe), c'est-à-dire comme la possibilité de trouver un emploi à des conditions acceptables par les deux parties.

L'employabilité est une coresponsabilité du salarié et de l'entreprise. Concernant le salarié, elle est liée à la valeur des compétences maîtrisées mais aussi à l'existence d'un projet professionnel, à la capacité de se situer sur le marché de l'emploi, à la capacité de présenter concrètement ses réalisations, au repérage des ses caractéristiques personnelles...concernant l'entreprise, de nombreux dispositifs contribuent à son développement : une gestion des compétences, des informations sur la stratégie de l'entreprise, des dispositifs de mobilité, des organisations du travail responsabilisantes et qualifiante.

Chapitre 2: Enjeux, objectifs et principes de la GPEC

Section 1: enjeux de la GPEC

On distingue principalement 4 enjeux conduisant à la mise en place d'une GPEC :

Répondre aux exigences légales

- Maintenir la cohésion de l'entreprise et favoriser un bon [climat social](#)
- Bâtir une relation de confiance avec les partenaires sociaux (transparence)
- Anticiper et gérer les situations de sureffectifs et de sous-effectifs

Gérer l'évolution des effectifs

- Répondre à une situation de sureffectif ou de sous-effectifs
 - Rétablir l'équilibre de la pyramide des âges
 - Déterminer les besoins futurs en [recrutement](#)
- Mettre en place des actions favorisant la transmission des savoirs (départs à la retraite)

Améliorer les performances de l'entreprise

- Prévenir l'inadaptation d'une partie du personnel aux évolutions futures
 - Faire face aux réductions d'effectifs sur le long terme
 - Développer la flexibilité de l'emploi (CDD, Intérim...)

- Développer les [compétences](#) et l'employabilité
- Mettre en place les actions nécessaires afin que le personnel soit en adéquation avec les nouvelles exigences/les nouveaux métiers
 - Mettre en place un management de qualité
- Faire adhérer le personnel aux objectifs de l'entreprise

Développer l'attractivité de l'entreprise

- Attirer et retenir les talents
- Favoriser une politique de mobilité interne en offrant de réelles perspectives d'évolution
 - Développer les [compétences](#)
- Faire adhérer le personnel aux valeurs de l'entreprise
 - Développer une démarche Qualité

Section 2: Objectifs et principes de la GPEC⁴

1. Les objectifs de la GPEC

L'objectif de la GPEC peut être analysé à deux niveaux :

- ✓ Pour l'entreprise : elle devrait constituer une démarche permanente d'une part d'anticiper l'évolution quantitative et qualitative des emplois à moyen terme et d'autre part d'orienter les politiques RH en conséquence (formation, recrutement, mobilité).
- ✓ Pour les salariés : elle devrait permettre à chacun de se construire un chemin professionnel, chemin qui soit aussi cohérent que possible avec l'évolution de l'entreprise.

2. Les principes de la GPEC

- Un dispositif qui prend en compte les enjeux de tous les acteurs
- Un dispositif concerté voire négocié
- Un dispositif articulé à la stratégie
- Un dispositif d'anticipation avant tout
- Un dispositif à distinguer du Plan Social d'Entreprise (PSE)

⁴ Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, Gestion des Ressources humaines, PEARSON Education, passim, p 6-8

Pour DIAFAN (un organisme de formation au management et à la communication), un dispositif d'anticipation des évolutions de l'emploi et des compétences s'appuie sur les principes clés suivants :

1. Un dispositif qui prend en compte les enjeux de tous les acteurs

La GPEC est une démarche qui s'inscrit dans un projet d'entreprise "mutuellement profitable" en cherchant à répondre aux attentes des différents acteurs : direction, salariés, management.

2. Un dispositif concerté voire négocié

C'est une démarche complexe qui nécessite une concertation au niveau des représentants du personnel. La démarche est facilitée lorsque la GPEC se concrétise dans des accords avec les partenaires sociaux.

3. Un dispositif articulé à la stratégie

C'est une démarche opérationnelle qui prend son sens et s'articule avec la stratégie de l'entreprise. Les démarches GPEC ne peuvent résulter de l'initiative isolée d'une Direction des ressources humaines. Elles doivent découler d'une volonté exprimée au niveau le plus élevé par la Direction générale de l'entreprise, et encouragée par les représentants des salariés.

4. Un dispositif d'anticipation avant tout

C'est une démarche qui attache une importance particulière aux dispositifs d'anticipation de l'évolution des métiers et des compétences. Elle ne peut se réduire à des outillages gestionnaires visant uniquement l'accompagnement individuel des salariés. Elle vise à mettre en cohérence les outils RH, en lien avec la stratégie de l'entreprise.

5. Un dispositif à distinguer du Plan Social d'Entreprise (PSE)

Certains outils de la GPEC sont les mêmes que ceux utilisés dans le cas d'un PSE : entretien, bilan, Validation des Acquis et de l'Expérience (VAE), formation, aide à la mobilité, etc. Cependant, on ne peut en aucun cas confondre PSE et GPEC. La GPEC vise à prévenir en amont les décalages d'effectifs et de compétences et cherche à éviter le PSE (tandis que le PSE résout une situation conjoncturelle que l'entreprise n'a pu anticiper).

2^{ème} partie: Démarche et conditions de succès de la GPEC

Chapitre 1 : La démarche et outils de la GPEC :

La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. C'est aussi une obligation de négociation triennale permettant d'éviter les .restructurations brutales

La GPEC (en anglais : "strategic workforce planning») est composée par l'ensemble des démarches et outils ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue .⁵d'éclairer, d'analyser et d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines

La problématique «ressources humaines » doit donc être précisément définie au démarrage de la démarche ; par exemple : Accompagner un changement organisationnel ou une modification du processus de , 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 âges)

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 .⁶conduite en effet avec la participation des personnels dont les postes constituent le principal enjeu

Section 1 : Les étapes clés d'une démarche GPEC⁷.

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

1. Identification de la problématique et analyse de la situation

⁵ http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences

⁶ www.rh-organisation.fr

⁷ www.rh-organisation.fr et Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, opcit , passim, p 6-8

2. Définition d'un plan d'action et politiques d'ajustements
3. Mise en œuvre et évaluation du plan d'action

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

A partir d'une définition du projet de l'entreprise ainsi qu'un horizon de temps (le plus souvent six mois , ou encore un an, de voir deux ou trois ans , plus rarement au-delà) 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 ? c'est-à-dire les besoins quantitatifs et qualitatifs en emploi , cela suppose une définition rigoureuse des emplois en identifiant pour chacun d'eux le degré de technicité correspondant , le niveau d'information associé ainsi que le niveau de valeur ajoutée apporté par l'emploi(notion d'emploi –type) 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 et politiques d'ajustement :**

Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour prévenir, ou à défaut réduire les écarts identifiés entre besoins et ressources ? 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 :en vue de promotions de reconversions ou bien d'accroissement de la polyvalence, recrutement : effectifs, statut, CDI ,CDD , mobilité : ce qui suppose d'organiser en interne les canaux de promotions de communiquer et impliquer les collaborateurs, 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.

Section 2 : 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 démarche	Principaux outils de RH
Premier étape : identification de la problématique et analyse de la situation	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 : identification d'un plan d'action et politique d'ajustement	Les outils de planification -
Troisième étape : mise en œuvre et évaluation du plan d'action	Les indicateurs sociaux - L'entretien annuel d'appréciation - Le plan de formation - Le plan de recrutement - Le plan de communication -

- **Traitement des outils :**

Pour la 1^{ère} étape

⁸La pyramide des âges

La pyramide des âges est un mode de représentation graphique qui représente la répartition, à un instant donné, du personnel d'une entreprise par tranche d'âge et par sexe.

C'est un outil indispensable à la mise en œuvre de la GPEC car elle permet de visualiser si l'on dispose des bonnes personnes au bon moment. Elle permet d'anticiper les évolutions à prévoir au niveau du recrutement, de la formation ou des réductions d'effectif.

La représentation en fonction de l'âge explique l'origine du mot « pyramide ». En effet, dans une entreprise, l'effectif jeune (la base de la pyramide) doit être supérieur au nombre de personnes proches de la retraite (le sommet de la pyramide). Si l'effectif des « quadras » est prédominant, on parlera de pyramide en toupie. En revanche, si l'effectif âgé est le plus, ce sera une pyramide inversée.

De même, la représentation en fonction du sexe permet de voir si l'effectif est excessivement masculin ou féminin.

La pyramide des âges est un outil précieux pour la GPEC car elle permet de prévoir les actions à mettre en place pour éviter le départ massif des compétences des personnes âgées et assurer la relève et le dynamisme de l'entreprise par un effectif jeune. Elle permet aussi de veiller à l'égalité hommes femmes et à l'apport de compétences qui peuvent venir d'un équilibre entre les deux sexes.

: Le bilan social

Le bilan social est un document comptable instauré en France par un décret en date du 8 décembre 1977. Il doit être établi dans chaque entreprise de plus de 300 salariés en fin d'exercice comptable. Il retrace les principaux indicateurs sociaux : l'emploi, la rémunération, l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, les conditions de vie dans l'entreprise.

Le bilan social est un outil d'analyse utile pour une GPEC, car il offre une base de réflexion pour les partenaires sociaux. À partir de ces indicateurs sociaux chiffrés, il sera possible de dialoguer, de négocier et d'établir des priorités d'action. (diapo)

Le référentiel de compétences :

De façon à compléter l'approche quantitative apportée par l'analyse de la pyramide des âges et du bilan social, le référentiel de compétences permet de mener une analyse plus qualitative. Le référentiel de compétences est un document qui doit présenter la cartographie des métiers de façon simple, pragmatique et opératoire.

À chaque métier doit être associés une liste de compétences, et le niveau de maîtrise requis pour chacune. Chacun de ces niveaux doit correspondre à des comportements observables. Le référentiel de compétences est un outil primordial pour la mise en oeuvre de la GPRC, car il permet à l'entreprise de

⁸ André CAVAGNOL et Pascal ROULLE, Management des organisations, Collection BUSINESS, édition février 2009, p 200

voir si elle a suffisamment de compétences en volume ainsi qu'en niveau de maîtrise. Une fois que cette analyse sera faite et que l'on aura mesuré l'écart avec l'objectif de l'entreprise en termes d'emplois et de compétences, il sera possible de se concentrer sur les métiers sensibles. Il s'agit de mener une réflexion sur les métiers qui peuvent disparaître.

:⁹Pour la 3ème étape

Indicateurs sociaux sont à titre indicatif seulement :

1. Pression démographique : qu'il s'agisse de haute densité de populations, ou d'accès difficile à l'alimentation. Sont inclus l'extension des zones habitées, les problèmes de frontières, de propriété ou d'occupation des terres, de contrôle des sites religieux ou historiques, d'exposition à des problèmes environnementaux.
2. Mouvements massifs de réfugiés et de déplacés internes : le déracinement forcé de vastes communautés à la suite de violences ciblées ou pas et / ou d'actes de répression, favorisant pénuries alimentaires et maladies ; le manque d'eau potable, la concurrence pour les terres arables, et des troubles qui peuvent générer une détresse humanitaire et des problèmes de sécurité grandissants, tant à l'intérieur des pays et entre pays.
3. Cycles de violences communautaires : sur la base d'injustice récentes ou passées, y compris sur plusieurs siècles. Cet indicateur inclut les crimes restés impunis contre des communautés ou groupes. Institutionnalisation de l'exclusion politique. L'ostracisme en direction de groupes accusés d'accaparer richesses et pouvoir.
4. Émigration chronique et soutenue : qu'il s'agisse de [fuite des cerveaux](#) ou d'émigration de dissidents politiques ou de représentants des classes moyennes.

Le plan de formation : il s'agit d'une partie intégrante de la GPEC, il fait partie de l'éventail d'action - que l'entreprise peut entreprendre en réponse à la détection de décalage ressources actuelles. En effet l'organisation décide trop souvent de s'engager dans des plans de formation pour les mauvaises raisons : reproduire une formation qui a été mise en application par les concurrents, récompenser les employés, dépenser l'excédent budgétaire ...etc

Le plan de recrutement : pour acquérir toutes les compétences dont elle a besoin, une organisation a deux possibilités : recruter les personnes possédant les compétences désirées à l'extérieur de l'organisation ou former le personnel qui est à son emploi

Chapitre 2: Les conditions de la réussite et limites de la GPEC

Section 1 : Les conditions de réussite de la GPEC

⁹ www.rh-organisation.fr et Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, opcit, passim, p 6-8

La réussite de la démarche repose sur :

- o La démarche GPEC doit être conduite comme un véritable projet
 - o Elle doit être pilotée par la Direction
 - o Elle doit être supportée par une démarche de communication
 - o Elle doit se poursuivre au-delà de l'atteinte des objectifs initiaux

Aussi, il faudrait :

- Un engagement précis de la direction de l'entreprise auquel on peut se référer dans la durée;
- l'idée que la variable emploi ressources humaines est un des volets du département stratégique de l'entreprise doit être clairement affichée par la direction générale.
- L'implication des responsables opérationnels qui n'ont pas nécessairement au départ une vision claire de l'apport de la GPEC, à l'amélioration des résultats dont ils sont comptables, et qui pourtant seront les seuls à pouvoir donner une suite concrète aux analyses effectuées.
- L'information données aux salariés quant aux possibilités d'évolution de carrière puisque ce sont eux qui par, par le jeu de leur parcours professionnel, restent au cœur du dispositif de
 - l'allocation optimale des ressources humaines.
 - L'information voire la participation des instances de représentants du personnel.
 - L'adéquation des règles et des procédures aux objectifs visés et donc ne pas procéder, par exemple, à des recrutements externes là où l'analyse a fait apparaître dans l'entreprise des pépinières de salariés disponibles pour ces emplois.
- La capacité des directions des ressources humaines à mettre en œuvre les analyses et les plans d'action dans lesquels interagissent des acteurs multiples.

Section 2 : Limites de la GPEC¹⁰

Malgré ces vertus indéniables, la démarche de GPEC se heurte à quelques limites, tant au niveau de sa conception que de sa mise en œuvre. Elle repose en effet sur plusieurs hypothèses qui sont largement contestables :

L'environnement de l'entreprise est censé être relativement prévisible (pour pouvoir établir un certain nombre d'anticipations) ; or il est en réalité, précisément, de plus en plus imprévisible.

Les décideurs sont censés être objectifs et parfaitement rationnels ; or la mise en œuvre de la GPEC est ponctuée de jeux d'acteurs qui perturbent les équilibres de pouvoir.

Les outils mobilisés pour aider à la définition et à la mise en œuvre de la GPEC (programme informatique par exemple) sont censés être parfaitement capables de rendre compte de la réalité ; or il s'agit d'outils « standard » qui enregistrent l'évolution passée des données sociales, sans nécessairement indiquer leur état actuel (pas de mise à jour en « temps réel »).

¹⁰ Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, opcit, p 7-8

Enfin, on suppose qu'il existe une vision consensuelle des mobilités et des formations proposées dans l'entreprise. Or il peut exister une divergence d'intérêt (et d'objectifs) entre l'entreprise et chaque salarié envisagé individuellement (ambition personnelle etc...).

Synthèse :

Comment conclure ce thème sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences sans tenter d'éclairer l'avenir de celle-ci ? La question d'actualité celle de la diffusion de la gestion des compétences. ZARIFIAN (2001) insiste bien sur l'idée selon laquelle la diffusion du modèle de la compétence est une œuvre de longue haleine et que son avenir n'est en rien assuré, voire « il est

d'ailleurs parfaitement possible qu'il soit étouffé dans l'œuf. Il est et sera ce que les sujets et les acteurs en feront. » Sa mise en application implique des « prises de risques ». Mais il faut savoir ce que l'on veut : si ce modèle est bel et bien une condition de valorisation des salariés et le développement et la mobilisation des compétences constituent bel et bien de réels moyens de faire la différence au sein de la compétitivité économique, alors il devient urgent de s'en parer de cette modalité de gestion et de la traduire en actes.