

# La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

## Première Partie : Généralités

### • 1) **Définition**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut se définir comme : « **la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents :**

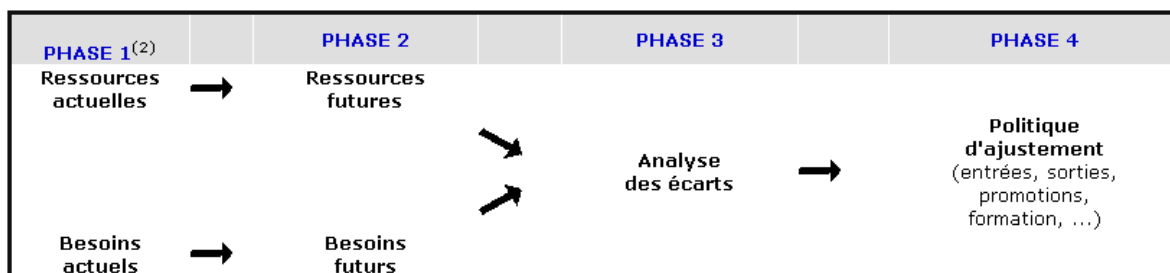
- **visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'organisation (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés),**
- **et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »**

Cette dimension organisationnelle est de plus en plus importante dans notre ministère compte tenu :

- des mutations économiques et technologiques ;
- de l'obsolescence rapide des qualifications acquises ;
- des contraintes de productivité ;
- de l'accélération des départs à la retraite ;
- des évolutions organisationnelles induites par l'aménagement et la réduction du temps de travail.

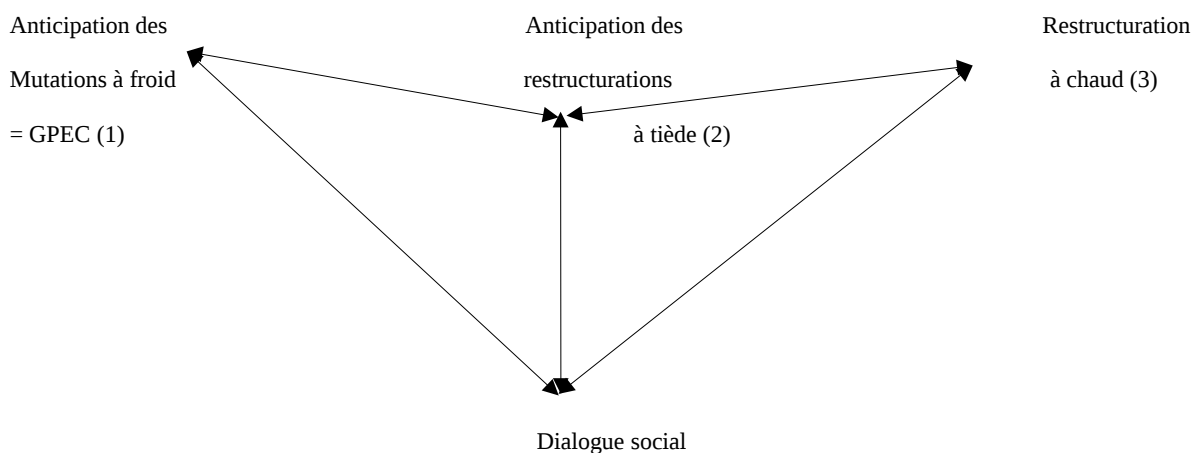
Toute démarche de gestion prévisionnelle est une réflexion sur les moyens permettant de réduire l'écart entre **les besoins de l'organisation** (en terme de compétences requises nécessaires pour pouvoir atteindre un certain nombre de résultats fixés) et **les ressources humaines disponibles** (salariés). Cette réflexion analyse de façon assez précise :

- les ressources humaines actuellement disponibles ;
- les ressources humaines nécessaires à moyen terme (3 à 5 ans) ;
- les besoins actuels en emplois ;
- les besoins futurs en emplois.



- La GPEC a une double finalité : une finalité anticipative des besoins de l'entreprise en matière d'emplois et de compétences, ainsi qu'une finalité préventive des difficultés d'emploi pour certaines activités et/ou certains métiers.

- Elle a une double dimension : collective et individuelle. C'est un outil de gestion orienté vers l'avenir de l'entreprise, qui peut déboucher sur des plans d'action concrets, à la fois pour les enjeux collectifs (recrutement, formation, Validation des Acquis par l'Expérience, mobilité...) et pour l'accompagnement des projets individuels des salariés.
- Le maître mot est <<ANTICIPER>>. Ce qui nous amène à devoir distinguer 3 situations possibles et donc 3 modes de Gestion de l'emploi :
  - ✓ La GPEC <<à froid>> pour accompagner par la formation et la mobilité, les mutations de l'entreprise.
  - ✓ La GPEC <<à tiède>> par des plans d'adaptation de l'emploi privilégiant le recours au volontariat en cas de compression des effectifs.
  - ✓ La GPEC <<à chaud>> dans des situations non anticipées ou un projet de restructuration est nécessaire.



1 : GPEC : gestion anticipative et prévisionnelle des métiers, des emplois et des compétences

2 : Réduction d'effectif sur la base du volontariat sans mesures d'ordre des licenciements

3 : Réduction d'effectif avec mesures d'ordre des licenciements

Ce schéma distingue les deux sens de la notion d'anticipation et les trois contextes de gestion de l'emploi, le processus permanent d'anticipation des mutations à froid, l'anticipation souhaitable des Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) à tiède, et la gestion de crise à chaud

## 2) Evolution de la GPEC

Des années 60 à nos jours...

- Dans les années 60, la Gestion Prévisionnelle des Effectifs (GPE) se limitait à des objectifs quantitatifs afin d'adapter le volume de main-d'œuvre aux besoins anticipés, dans une période de croissance et de stabilité. Puis progressivement, dans un contexte de tension dû à un taux d'emploi très élevé, des attentes qualitatives se greffent au cours des années 70 pour donner naissance à la Gestion Prévisionnelle des Carrières (GPC).
- Le terme actuel de GPEC fait sa première apparition après le choc pétrolier de 1974 et l'installation de la crise durable. L'objectif est alors de préserver l'emploi mais au prix du développement de la flexibilité.
- Une obligation de négocier mais pas une obligation de conclure un accord. En l'absence d'accord, l'entreprise se doit d'informer et de consulter sur la stratégie et ses conséquences prévisibles sur l'emploi.

- Il ne s'agit pas de repartir de zéro mais de faire le point de ce qui existe et d'améliorer les outils déjà en place, de les renforcer, d'anticiper afin de mieux les mettre en cohérence avec les besoins de l'entreprise, là où elle est présente.

### 3) Enjeux de la GPEC : Avantages, dangers et limites

#### a) **LA GPEC : Avantages et Dangers**

- L'obligation de la mise en place d'un accord GPEC officialise une logique d'anticipation que les entreprises tentaient jusqu'ici de limiter à leur seul avenir économique.
- La GPEC ne peut être efficace que si elle est associée à une gestion sociale saine dans l'entreprise. Elle ne doit pas déguiser un plan social sous de fausses bonnes intentions... Ne pas confondre GPEC et contournement de PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi)

#### LA GPEC : Dangers

- Définition d'un PSE : Lorsqu'il y a menace immédiatement avérée ou prévisible conduisant l'entreprise à projeter, à plus ou moins court terme, une réduction d'emploi importante, c'est une action curative visant à réduire les licenciements et à défaut, à reclasser les salariés concernés.

#### LA GPEC : Avantages et Dangers

- La GPEC ne se doit donc pas de n'être qu'un outil de prévention des PSE en mettant en place des départs volontaires ! L'objectif de la GPEC n'est pas de partir du constat d'un éventuel sureffectif mais bien d'optimiser l'effectif en place.
- Pour l'entreprise : Favoriser la cohérence entre toutes les politiques RH, permettre d'élever les niveaux de qualification des salariés pour accompagner les changements, assurer une plus grande légitimité aux DRH.

Répondre aux problématiques suivantes : difficultés de recrutement, adaptation des conditions de travail, faire face à une situation de sureffectif, optimisation du dialogue social, développement des mobilités professionnelles, maintien du personnel dans un emploi de qualité.

- Pour les salariés : renforcer leur employabilité, faire reconnaître leur savoir-faire et renforcer leur motivation.

#### b) Limites

- Difficultés de prévision
- Des pratiques décalées par rapport aux enjeux affichés
- Une instrumentation difficile et lourde à gérer
- Des démarches qui demeurent trop descriptives
- Résistance des acteurs opérationnels et notamment des syndicats.

