











Sensibilisation à la



Colloque 29 juin 2017

Objectifs

Cerner les contours de la GPEC et appréhender une démarche GPEC

- Que couvre la GPEC ?
- Quelle stratégie élaborer et comment mettre en place une démarche adaptée ?
- Quelles sont les étapes indispensables pour mettre en place le bon dispositif?









Agenda

1. Comprendre et appréhender la GPEC

- Concepts clés de la GPEC
- Enjeux de la GPEC
- Bénéfices

2. Les contours d'une démarche de GPEC

- Diagnostic de l'existant
- Référentiels emplois et compétences
- Leviers et plan d'action prévisionnel
- Outils

3. Mettre en œuvre un dispositif de GPEC

- Etapes d'un projet GPEC
- Cadrer le projet
- Organiser le projet et mobiliser les acteurs et moyens
- La vie d'un projet GPEC



la GPEC

 1.1. Concepts clés de la GPEC

- 1.2. Enjeux de la GPEC
- 1.3. Bénéfices

La naissance de la GPEC

Gestion
administrative
du personnel

Ressources
Humaines
(formation et compétence)

Ressources
Humaines et
stratégie

GPEC

Vision administrative et comptable

« L'homme est une ressource »

« L'homme a des ressources »

Inscrire la Gestion des hommes dans la stratégie d'entreprise, anticiper, prévoir

...

Années 1970

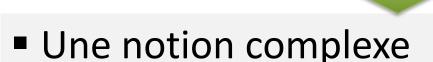
Années 1990

Années 2000





La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences



- Recouvrant de nombreuses thématiques
- Porteuse d'enjeux forts pour accompagner les évolutions des organisations





Une démarche qui vise à mettre en cohérence les besoins (effectifs, métiers) et les ressources (agents, compétences)

RESSOURCES

Compétences Qualifications Expérience Projets



BESOINS

Métiers
Compétences
Qualifications
Expérience
Effectifs

•••

Formation, gestion de carrière, réorganisation, mobilité, recrutement, externalisation, ...

Et ainsi à accompagner l'organisation et ses ressources dans les changements et évolutions



Environnement actuel

Environnement futur

Stratégie de l'établissement / évolutions de l'environnement (interne/ externe)





Gestion anticipative et préventive des RH

Ressources actuelles (emplois, missions, effectifs, compétences) **Anticiper**

www.claireglorot.com

Adapter

Analyser

Ressources prévisibles (départs, mobilités)

Ressources souhaitables (emplois, effectifs, compétences





Un volet collectif

Dispositif collectif:
 anticipations et
 diagnostics des
évolutions métiers et
 ressources

Détecter en amont les question relatives à l'évolution de métiers, des emplois des compétences et définir des règles et des moyens facilitant de façon anticipée, l'ajustement des besoins/ ressources

Un volet individuel

Dispositif individuel:
accompagnement
dans l'emploi et
développement des
compétences

Promouvoir de façon anticipée le développement des capacités d'évolution et l'employabilité de chaque agent dans le cadre de son parcours professionnel





Horizon 3 à 5 ans





- L'évolution des missions, des métiers, des emplois
- L'impact des réformes et les projets ayant un impact sur l'emploi
- Les projets professionnels des agents, développement individuel des compétences, choix de carrière
- Les besoins en compétences
- L'évolution de la pyramide des âges
- L'évolution des effectifs





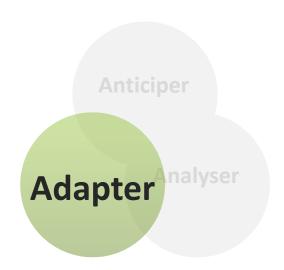




- Les emplois actuels
- Les aires d'évolutions
- Les compétences actuelles
- Les impacts des évolutions stratégiques sur l'organisation et les effectifs
- Les compétences à adapter, conserver, renforcer
- Les besoins individuels des agents









- Renforcer les compétences par la formation, l'accompagnement
- Favoriser la mobilité transversale, verticale
- Recruter si besoin
- Faire évoluer les pratiques
- Accompagner les départs
- Mettre en place des actions spécifiques pour des populations spécifiques
- Transférer des compétences
- Développer la polyvalence
- Adapter l'organisation





Traiter le collectif et l'individuel

Résoudre les questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences









Anticiper et prévenir

En faire une démarche permanente, itérative, dynamique

Etre spécifique

Impliquer les responsables opérationnels et les plus hautes fonctions

Utiliser et mettre en cohérence les leviers de la fonction RH





Un plan de GPEC permet d'anticiper les conséquences des évolutions problématiques liées à l'environnement interne et externe et à la stratégie.

Il a pour but de déterminer les actions à mettre en œuvre dans les 3 à 5 ans à venir, permettant de faire face aux évolutions d'effectifs tout en répondant aux besoins de l'établissement et des agents.





S'assurer dans la durée de l'adéquation des ressources à l'évolution des besoins de l'administration, tout en prenant en compte le cadre juridique d'une fonction publique de carrière





- Anticiper et faire face aux évolutions économiques, technologiques, règlementaires, démographiques
- Maîtriser la masse salariale
- Maintenir un niveau de performance

Enjeux économiques



Enjeux économiques

Enjeux d'ordre social

Enjeux en termes de conditions de travail





- Articuler et accompagner les carrières
- Favoriser le développement professionnel des agents
- Attractivité des emplois
- Transmettre les compétences
- S'assurer de la gestion des âges

Enjeux d'ordre social



Enjeux économiques

Enjeux d'ordre social

Enjeux en termes de conditions de travail





- Prévenir le stress
- Adapter les conditions de travail
- Prévenir l'usure professionnelle ou la démobilisation
- Garantir la qualité de vie au travail

Enjeux en termes de conditions de travail



Enjeux économiques

Enjeux d'ordre social

Enjeux en termes de conditions de travail





Les facteurs clés de succès pour une démarche GPEC

- Avoir une vision claire de l'existant
- Bien identifier le contexte la problématique (soigner la stratégie et le diagnostic)
- Outiller la démarche
- En faire une démarche impliquant les opérationnels (ce n'est pas qu'une « affaire RH »)
- Imprégner la culture souhaitée auprès de l'encadrement







1.3. Bénéfices

- Permet de concilier les besoins de l'établissement et les besoins individuels
- Meilleure gestion des effectifs
- Meilleure identification et suivi de développement des agents
- Meilleure intégration des processus RH
- Vision commune des activités et compétences attendues
- Renforcement de la participation de l'encadrement dans de développement individuel et collectif des équipes
- Meilleurs vision de l'existant et du futur, apportant du sens et de la motivation
- Mieux répondre aux évolutions des besoins des usagers





1.3. Bénéfices

Les pièges à éviter

- az »
- Mettre en place « une usine à gaz »
- Avoir une vision floue des objectifs à atteindre
- Ne miser que sur le quantitatif (effectifs) au détriment du qualitatif
- Résumer la démarche à une approche exclusivement RH (ne pas associer les opérationnels)
- En oublier les objectifs







de GPEC

- 2.1. Diagnostic
- 2.2. Référentiels emplois et compétences
- 2.3. Leviers et plan d'actions
- 2.4. Outils

www.claireglorot.com

Introduction

Démarche type de GPEC



Formaliser le projet stratégique de l'établissement et les Enjeux GPEC





Effectuer un **diagnostic** de l'organisation (analyse de l'existant, projection, analyse des écarts)





Identifier les **leviers** et mettre en place un **plan d'actions**





Préalable



STRATEGIE

Déclinaison politique et stratégique des choix d'évolutions de l'organisation, caractérisation du contexte pour définir les défis à relever

ENJEUX DE LA GPEC

- ✓ Les conséquences, impacts sur l'organisation
- ✓ Les problématiques à traiter
- ✓ Les axes à mettre en place







Préalable



Etape 1

- Réduire des difficultés de recrutement,
- Accompagner un changement organisationnel,
- Faire face à un problème de pyramide des âges,
- Accompagner les carrières des travailleurs en situation de handicap,
- Optimiser les dispositifs de formation,
- Développer la qualification des salariés,
- Valoriser les compétences individuelles et/ ou collectives,
- Accompagner des changements dans l'organisation du travail,
- Développer les mobilités professionnelles.







Mon établissement aujourd'hui

Les évolutions interne et externe

Mon établissement demain

Analyse de l'existant



Projections vision cible



Analyse des écarts



Etat des lieux des emplois, des effectifs, de la pyramide des âges, des compétences par emplois

démographiques, évolutions des emplois et des

Projections compétences

Mise en perspective, identification des besoins en terme d'effectifs, d'emplois, de compétences









Données et analyses quantitatives et qualitatives

D'où part-on? Comment est mon établissement aujourd'hui?



Périmètres, filières, contenu, effectifs, ...

répartition Hommes/ Femmes, travailleurs en situation de handicap,... Compétences disponibles, compétences clés, compétences managériales, compétences techniques, savoir être, ...

Départs, recrutements, promotions

Formation, entretiens annuels et professionnels, mobilité, gestion de carrière, ...





Quelles sont les évolutions attendues, prévisibles, souhaitées et leurs impacts ?

Evolution des missions, des métiers, analyse stratégique qualitative, déclinaison de la stratégie par grandes activités, filières



Projections

vision cible

Impacts sur l'organisation, les emplois, les compétences

Vision quantitative des effectifs futurs

Des projections sur 3 à 5 ans











Situation actuelle Organisation, compétences disponibles

Mise en perspective

Vision future : Emplois cibles, effectifs, compétences nécessaires, Détermination des besoins, des problématiques en termes :

D'effectifs De compétences, D'emplois

• • •









Situation actuelle de l'emploi			Besoins futurs					
Secteur d'activité	Poste	Nbre de salariés	Répartition Hommes/ Femmes	Turn-over (rotation du personnel)	Evolution de l'emploi	Recrutements envisagées	Départs en retraite	Besoins en formation
Administration	Assistants	2	1H /1F	Faible	Maintien	2 personnes	1 personne	Faible et localisé
Education								
Soin								
Médical				Proje	ction des		Δna	alyse des
Encadrement					oins en			utions des
					ctifs par			tenus des

emplois

Analyse des écarts en effectifs par métiers

s par ers	actuels	probables en n+1	à moyen terme	Ecarts
Ouvriers	-	-	-	-
Employés	14	14-4=10	14	Déficit : -4
Techniciens	5	5+2=7	5	Exédent : 2
Cadres	3	3-1=2	4	Déficit : -2
TOTAL	22	19	23	Déficit : -4

Effectifs

Besoins

Secteurs	Contenu actuel du poste	Evolution prévisible du contenu du poste	Commentaire Exemples		
Secrétariat – Accueil	Activité 1 Activité 2		Développer une attitud réellement « accueillante »		
Administration	Activité 1 Activité 2		Renforcement des compétences RH		
Educatif et pédagogique	Activité 1 Activité 2		Former l'équipe pour re- nouveler les animations		
Soin – Santé	Activité 1 Activité 2		Prévoir une meilleure prise en charge de cas « lourds »		
Ménage – Propreté – Entretien	Activité 1 Activité 2		Externalisation d'activités de ménage ?		
Cuisine Activité 1 Activité 2			Former tout le personne de cuisine aux règles d'hygiène		





postes

2.2. Référentiels emplois et compétences

- Les référentiels constituent le socle de la démarche de GPEC
- Les référentiels sont les résultats de l'élaboration d'une cartographie des métiers et des compétences de l'entreprise

La cartographie : une vue structurée des métiers

L'ensemble des métiers exercés, structurés à partir des domaines fonctionnels

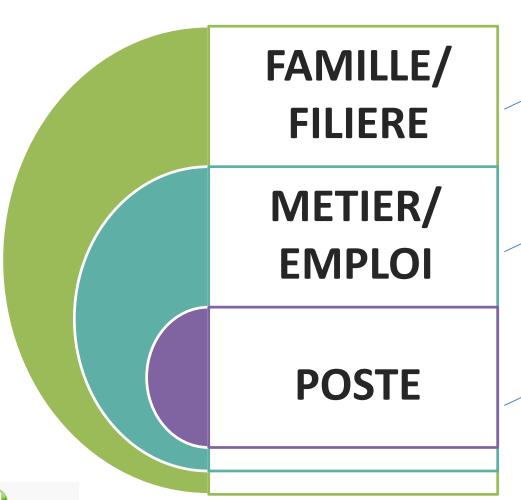
Compétences et connaissances génériques et spécifiques nécessaires





2.2. Référentiels emplois et compétences Etape 2

Exemple de structuration d'un référentiel EMPLOIS



Famille fonctionnelle ou filière, regroupant les métiers contribuant d'une façon commune à l'activité

Ensemble homogène de postes avec une finalité commune et exigeant des compétences et des connaissances dans le même domaine

Situation de travail individuelle décrite dans la fiche de poste



2.2. Référentiels emplois et compétences Etape 2

Exemple de structuration d'un référentiel EMPLOIS

FAMILLE

Logistique et approvisionnement

Marketing et vente

Ressources Humaines

METIERS

Chargé de recrutement Gestionnaire RH RH Responsable formation

Fiche métier

Chargé de recrutement

- Finalités:
- Situation dans l'organigramme
- Activités et activités spécifiques
- Compétences
- Niveau requis

aldwaxa Chargé de recrutement

Antilles Guyane

POSTE

- Chargé de recrutement technique





2.2. Référentiels emplois et compétences Etape 2

Exemple de structuration d'un référentiel COMPETENCES

Liste des différentes compétences Description générique de chaque compétence Fiche compétence, description de la compétence par niveau de maîtrise

Connaissances

Savoir faire

<u>Savoir faire :</u> Conduire un entretien

Savoir être

Description générique

Mener, guider une entrevue avec une ou plusieurs personnes en créant les conditions d'un dialogue en vue d'atteindre un objectif

CONDUIRE UN ENTRETIEN

Mener, guider une entrevue avec une ou plusieurs personnes en créant les conditions d'un dialogue en vue d'atteindre un objectif

Initiation	 Conduire des entretiens dont l'enjeu ne génère pas de tension et/ou sur des sujets bien identifiés et des objectifs simples S'exprimer de façon claire, concise et être à l'écoute
Pratique	Conduire des entretiens dont l'enjeu est de moyenne importance et/ou sur des sujets pouvant créer un climat de légère tension, et pour lesquels il sera nécessaire de créer un climat de confiance Faire valoir sa légitimité fonctionnelle pour obtenir des renseignements et des documents Retranscrire et synthétiser l'échange après l'entretien
Maîtrise	 Conduire des entretiens dans la relation d'aide lors de situations complexes Conduire des entretiens dont l'enjeu est important et/ou susceptible de générer des situations conflictuelles Déceler par l'écoute une situation tendue, la désamorcer en suscitant la confiance afin d'atteindre l'objectif fixé Retranscrire et synthétiser l'échange pendant l'entretien
	Conduire des entretiens pouvant nécessiter d'apprécier la personnalité de son interlocuteur, y compris dans le cas d'un recrutement ou d'une évaluation

Conduire seul un entretien en présence d'interlocuteurs multiples

Former sur la conduite d'entretien



aldwaxa



Expertise

2.2. Référentiels emplois et compétences Etape 2

Usages des référentiels



Evaluation Pilotage RH





2.2. Référentiels emplois et compétences



Apports des référentiels

Pour les agents

- Visibilité et meilleure connaissance des métiers
- Identifier des projections de carrière
- Se positionner, progresser

Pour l'encadrement

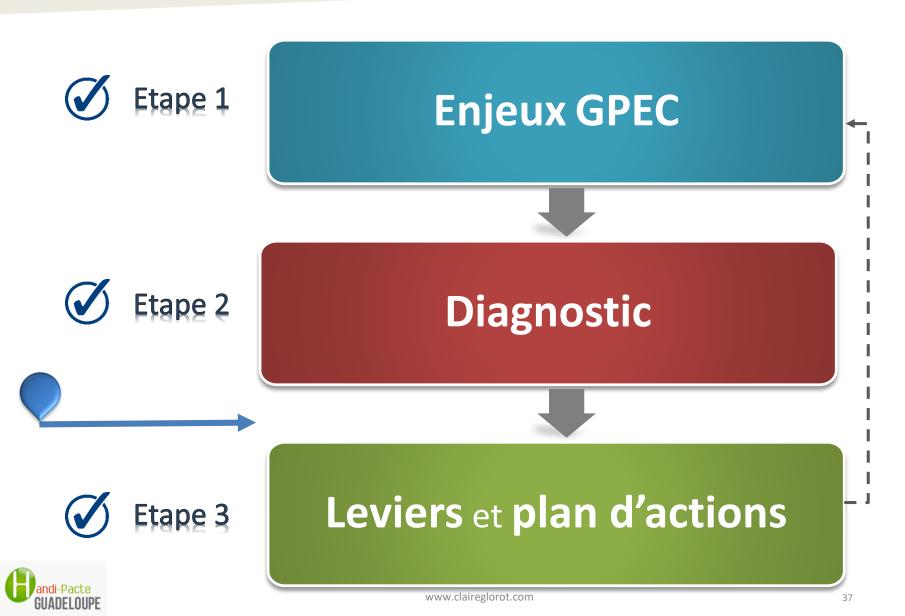
- Enrichir ses évaluations
- Accompagner les recrutements
- Projeter les tendances des évolutions métiers

Pour les RH



 Outils de base pour la GPEC tant pour structurer les processus RH que pour accompagner collectivement et individuellement les agents

Rappel de la démarche







A partir du diagnostic, identifier les leviers à actionner pour répondre aux enjeux/problématiques/besoins et atteindre les objectifs



Clarifier les axes de travail prioritaires :



Processus RH, outils, encadrement, organisation du travail, effectifs, compétences, qualité de vie au travail, métiers ...







Exemples de leviers possibles :



- Formation, évolution des compétences
- Recrutement, intégration
- Mobilité
- Accompagnement/ Coaching
- Organisation du travail
- Changement d'organisation
- Transfert de savoir- faire
- Développement de la polyvalence
- Amélioration des conditions de travail







Illustration

Le diagnostic GPEC montre un déficit d'effectifs anticipé dans 3 ans



Recrutement

Une évolution de métiers et l'apparition de nouvelles compétences à mettre en œuvre sur une filière



Formation Recrutement

Ancienneté élevée, risque d'usure professionnelle, peu d'évolutions



Mobilités
Gestion de carrière
Tutorat







Le plan d'actions détaille les actions concrètes à mener, planifiées dans le temps, organisées

Exemple



- Mise en place d'un plan de recrutement sur 3 ans sur une filière métiers spécifique en croissance
- Définition d'une politique de mobilité fonctionnelle pour favoriser
- Accompagnement managérial pour un renforcement des compétences d'encadrement
- Mise en place un processus d'évaluation sur la base d'un référentiel de compétences
- Mise en place un plan d'accompagnement des seniors

• ...





2.4. Outils

Tableaux de bord RH

- Analyse des ressources
 (Tableaux de flux de personnels, pyramide des âges, Employabilité, ...)
- Tableau de bord indicateurs GPEC
- Bilan social

Outils de la GPEC

Référentiels

- Cartographie des emplois
 - Référentiel emplois compétences
 - Fiches compétences
 - Fiches emploiS

Entretien professionnel

Evaluation annuelle

- Plan de formation
- Plan de recrutement
- Classification

Outils de processus RH

- Système d'information RH, bases de données, dématérialisation données RH
 - Portail intranet RH

Outil Informatique







Mettre en œuvre une démarche de GPEC

- 3.1. Etapes d'un projet GPEC
- 3.2. Cadrer le projet
- 3.3. Organiser le projet et mobiliser les acteurs et moyens
- 3.4. La vie d'un projet GPEC

Préalable

Les questions à se poser





Quelle est la stratégie de mon établissement dans les 5 ans à venir et a-t-elle un impact sur mon organisation ?



Ai-je des problématiques organisationnelles déjà identifiées à résoudre ? (pyramide des âges, compétences, ...)



Quels sont mes processus RH en place, à améliorer, de quels outils je dispose déjà ?





3.1. Etapes d'un projet GPEC

4 temps

Points clés

AMONT

INITIER LE PROJET

- Volonté de la Direction

- Stratégie, plan d'entreprise

- Stratégie GPEC

CADRAGE

DEFINIR ET ORGANISER LE PROJET

-Définir le périmètre

-Mettre en place une équipe

-Planifier

- Communiquer

LANCEMENT

DEMARRER ET COMMUNIQUER SUR LE PROJET

-Lancer le projet

-Diagnostic, problématique identifiée

-Définir plan d'action

PILOTAGE

METTRE EN PLACE LES **ACTIONS, PILOTER, ACCOMPAGNER**





3.2. Cadrer le projet

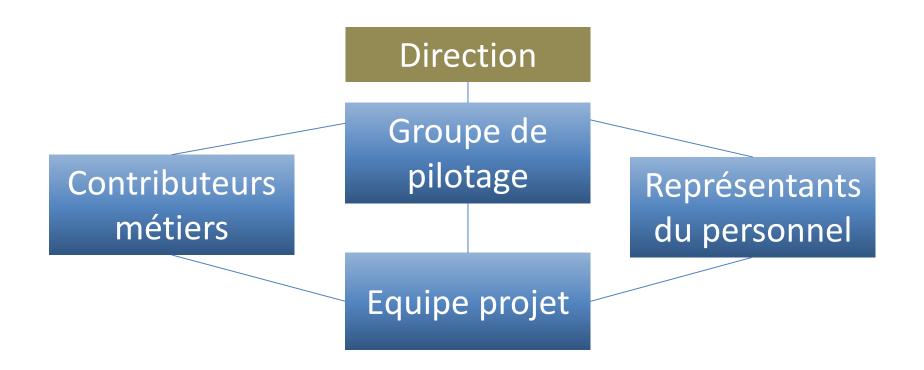
- Elaborer la feuille de route
- Dimensionner l'ambition du projet
- Formaliser les objectifs poursuivis par la GPEC
- Planifier dans le temps ses objectifs
- Expliciter les résultats attendus pour l'entreprise, pour les salariés, pour l'encadrement, pour les RH, pour des populations spécifiques
- Le cadrage doit être partagé par tous, le diagnostic et les enjeux doivent être communiqués





3.3. Organiser le projet

Les contributeurs à un projet GPEC







exemple

3.3. Organiser le projet

Organiser le projet dans le temps

Par thématiques :

- Gestion des effectifs
- Gestion des carrières
- Mobilité
- Formation

• Ou par phases/ chantiers :

- Mise en place des outils :
 - Rédaction des fiches emplois et du référentiel de compétences
- Diagnostic :
 - Evaluation des compétences détenues
 - Identification des écarts
- Elaboration d'un plan d'actions

Identifier les jalons clés





exemple

3.3. Mobiliser les acteurs et les moyens

MOBILISER

COMMUNIQUER

EXPLIQUER

FAIRE ADHERER







3.3. Piloter le projet

Mettre en place un suivi et un pilotage

- Organiser des revues régulièrement (jalons clés)
- S'assurer de la conformité aux objectifs
- Suivre les risques du projet
- Ajuster les orientations si nécessaire
- Accompagner la mise en œuvre des actions tout au long du déploiement





3.4. La vie d'un projet GPEC

Une démarche continue à mettre en œuvre selon un rythme adapté au contexte, à la taille de la structure et à l'évolution de son environnement







Merci de votre attention



Claire Glorot
Consultante Formatrice Coach en Management et Organisation

1.1. Concepts clés de la GPEC

Un cadre légal pour les entreprises de plus de 300 salariés

Loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 (Loi Borloo) rend obligatoire une négociation tous les 3 ans autour de la GPEC sur 3 axes

« Les modalités d'information et de consultation du CE sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires » art L.320-2

« La mise en place d'un dispositif de GPEC ainsi que sur les mesures d'accompagnement associées en particulier en matière de formation, VAE et de bilan de compétences, ainsi que sur les accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés » art L.320-3

« Les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à ma formation professionnelle » ajout à l'art. L.132.27



