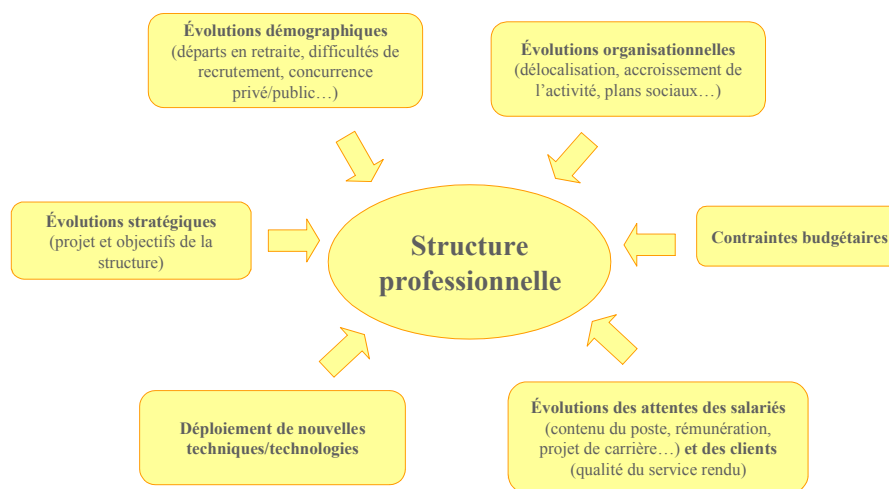


GPEEC, Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences

La GPEEC est une démarche qui permet de gérer les ressources humaines en anticipant et réduisant au maximum l'écart entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant d'un point de vue qualitatif, gestion anticipée des compétences, que quantitatif, gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs.

La loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale institue pour tout établissement de 150 personnes ou tout groupe au-delà de 300 salariés, **une obligation triennale de négociation**. Ces entreprises sont notamment tenues de négocier un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que les mesures d'accompagnement lui étant associées en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences, de mobilité professionnelle et géographique.

La GPEEC doit permettre à toute structure d'anticiper les évolutions internes et externes de son environnement



Objectifs

- Gérer les ressources humaines (effectifs, avancement, rémunération, etc.),
- Gérer les emplois (départ en retraite, recrutement, mobilité, mutation, etc.),
- Gérer les compétences (évolutions techniques ou technologiques, besoins au regard des objectifs de la structure, passerelles de mobilité, etc.).

Organisation

Etape préalable : prendre connaissance des outils disponibles au sein de l'entreprise et notamment le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) utilisé pour adapter la mission aux besoins et contraintes de l'entreprise.

➤ Etape 1 : Elaborer une cartographie des métiers et un référentiel compétences

En partenariat avec la Direction des Ressources Humaines et sur la base des outils disponibles au sein de l'entreprise (organigramme, fichier du personnel, fiches de poste, etc.), nous réalisons une **cartographie des métiers** de la structure. Cette cartographie consiste à décliner chaque famille de métiers (ex : Administration) en métiers (ex : Direction) puis en postes (ex : Secrétaire).

Un **référentiel de compétences** peut ensuite être élaboré répertoriant différents types de compétences (managériales, transverses, techniques et fonctionnelles) par niveau de déclinaison de la cartographie. Ce lien entre cartographie et compétences permet de créer des passerelles de mobilité entre les différents postes, métiers et familles de métiers.

➔ Etape 2 : Elaborer des fiches de poste et les grilles d'évaluation adéquates

Cette étape est réalisée par les consultants en lien direct avec les Responsables/Chefs de Service puis par les Responsables/Chefs de Service en lien avec leurs équipes.

Il s'agit dans un premier temps de définir les éléments constitutifs de la fiche de poste afin qu'elle puisse servir d'outil de recrutement et de base à l'évaluation annuelle du salarié.

La fiche de poste est composée de parties communes par catégorie d'emplois (même structure, même service, même famille de métiers, même métier) et de parties singulières relatives au poste en lui-même. Elle fait mention de l'identité personnelle et professionnelle du salarié, de son rattachement hiérarchique et fonctionnel, de ses missions et activités et des compétences requises.

La grille d'évaluation est élaborée en parallèle de la fiche de poste puisqu'elle reprend les compétences requises pour en faire une évaluation. Elle est complétée d'une partie « objectifs » qui permet d'évaluer le salarié au regard d'objectifs à atteindre (cf. étape 3) et d'une partie « souhaits d'évolution » qui permet de recueillir les attentes du salarié en terme d'évolution de carrière et de formation (indispensable dans le cadre d'une GPEEC).

Cette étape est nécessairement accompagnée d'une formation des cadres de l'entreprise afin de leur transmettre les méthodologies de construction et d'évolution de ces deux outils essentiels à la gestion des ressources humaines.

➔ Etape 3 : Mettre en place un management par objectifs

La déclinaison du projet global de l'entreprise en objectifs stratégiques et opérationnels permet de construire des **projets de service**, feuilles de route de l'entreprise. Ces projets de service sont l'expression de la contribution de chaque service aux objectifs globaux de l'entreprise. Chaque salarié participe au projet de l'entreprise via sa contribution à des objectifs opérationnels regroupés au sein d'objectifs stratégiques (fixés aux cadres) ; chaque objectif étant assigné de moyens, délais et indicateurs de résultats.

Ces objectifs sont repris dans la grille d'évaluation afin de compléter l'évaluation des compétences du salarié par une évaluation d'atteinte des objectifs. **Le management par objectifs** favorise ainsi la motivation des salariés par la reconnaissance de leur travail comme contribution au projet global de l'entreprise.

Au-delà de l'aspect social, cette reconnaissance de l'investissement du salarié dans son travail peut être concrétisée via une **politique de rémunération adaptée**. Cette politique peut par exemple être appliquée en fonction de l'acquisition de compétences du salarié, de sa progression d'année en année et de l'atteinte de ses objectifs.

➔ Etape 4 : Identifier les évolutions prévisibles de l'activité et des emplois

Une fois ce travail réalisé, nous envisageons alors toutes les évolutions internes et externes d'un point de vue technique ou technologique, organisationnel, financier, humain, environnemental, etc. pouvant avoir une incidence sur la gestion des ressources humaines à 5 ou 10 ans.

Il s'agit alors de mener une **réflexion prospective** et de réaliser une analyse d'écart entre les besoins identifiés à court et moyen terme et les ressources actuelles de l'entreprise.

Notre mission consiste alors à construire un **Plan d'actions** décrivant les moyens à mettre en œuvre pour anticiper les évolutions à venir : recrutement, formation, mobilité, etc.

Pour plus d'informations sur la gestion des ressources humaines :

celine.perrot@solving-france.com