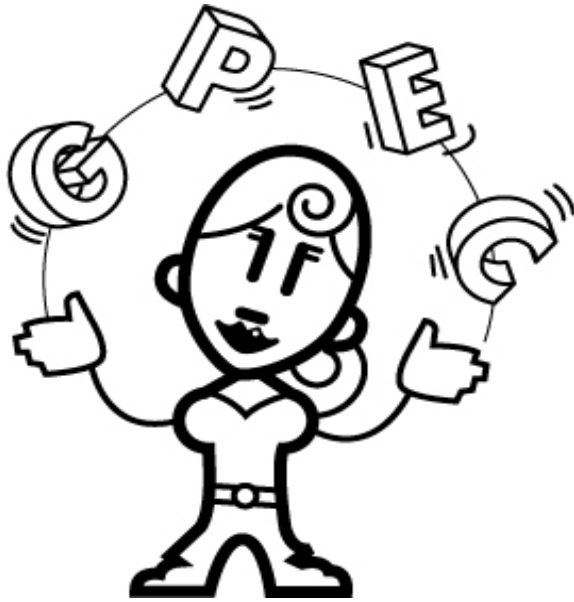


Introduction

« Nous vivons une époque passionnante ! »



Si cet enthousiasme ne peut être partagé pour toutes les facettes de notre société, il est vrai que les défis ne manquent pas pour l'entreprise. La GPEC constitue une approche méthodologique qui doit permettre la mise en œuvre d'un management performant des ressources humaines pour relever ces défis.

Mais tout d'abord, que recouvre l'appellation « GPEC » : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

◆ Gestion

Pour les financiers, le mot « gestion » renvoie à la notion d'équilibre. Ils parlent d'un équilibre budgétaire, c'est-à-dire de l'équilibre entre les dépenses et les recettes. Souvent même, ils remplacent le terme de dépenses par le terme « emplois ». Et le terme de recettes par celui de « ressources ».

Cette sémantique synonymique, crée parfois des confusions homonymiques avec la sémantique GRH¹. En effet, les mots « emplois » et « ressources » sont les deux composantes complémentaires d'un budget financier ; alors que, **emplois** et **ressources** sont plutôt des synonymes dans le cadre de la gestion du personnel. Il n'en est pas moins vrai, que la GPEC consiste bien à gérer les équilibres entre les ressources humaines et l'activité de l'organisme².

◆ Prévisionnelle

Ce terme évoque plusieurs notions : celles d'anticipation, mais aussi de projet.

Faire de la prévision, c'est :

- ▶ S'appuyer sur un diagnostic de l'existant.
- ▶ Identifier et analyser les tendances d'évolutions.
- ▶ Se fixer des objectifs.
- ▶ Évaluer quantitativement et qualitativement les moyens à mettre en œuvre pour concrétiser ces objectifs.
- ▶ Enfin, décider des actions à engager et les suivre.

La prévision est donc l'aboutissement d'un processus complexe tourné vers le futur. La GPEC mettra en œuvre un tel processus d'anticipation des besoins de compétences au regard des projets de développement sur lesquels l'organisme décide de s'engager.

.....
1 Rappelons que la GPEC est un volet de la fonction « GRH », c'est-à-dire de la : « Gestion des Ressources Humaines » !

2 Le terme d'organisme est aujourd'hui préféré à celui d'entreprise dont le sens apparaît trop restrictif. Le mot entreprise renvoie plus naturellement aux activités économiques du secteur privé. Le terme d'organisme, plus générique couvre l'ensemble des activités économiques et administratives des secteurs privés et publiques.

◆ **Emploi**

Autre terme à multifacettes qui est développé dans le minilexique, en fin d'ouvrage. Ici nous en retiendrons deux :

- ▶ Emploi dans sa dimension **quantitative** : le nombre d'emplois qui constitue l'effectif de l'organisme.
- ▶ Emploi dans sa dimension **qualitative** : il désigne la spécialisation du titulaire de l'emploi : emploi d'infirmière, d'électricien...

La GPEC aura pour but de travailler à la fois les aspects quantitatifs : recherche de l'effectif optimum pour assurer les missions de l'organisme, mais aussi recherche d'un équilibre entre les différentes « générations » de collaborateurs, notamment à travers la pyramide des âges et la pyramide des anciennetés, afin d'éviter les ruptures de générations souvent préjudiciables à la stabilité culturelle de l'organisme. Enfin, emplois en terme de spécialités de compétences.

◆ **Compétences**

Elles constituent la vitrine de l'organisme !

Elles sont aussi son moteur.

Elles définissent les savoir, savoir-faire et savoir être de l'organisme.

Jamais acquises définitivement, elles sont en constante évolution, parce que directement liées aux évolutions technologiques et réglementaires.

Elles nécessitent donc une veille permanente et la mise en place d'un processus d'évaluation et de mise à jour ou de mise à niveau.

La GPEC va s'attacher au management des ressources humaines de l'organisme, en vue d'accompagner ses projets de développement et l'épanouissement professionnel de ses collaborateurs.

Note : nous n'aborderons pas ici la gestion administrative du personnel, telle que la paie, les contrats de travail, les relations avec les administrations...

Si la GPEC est au service du projet de développement de l'organisme, elle est également au service du projet professionnel du salarié.

Elle doit, en effet, pouvoir accompagner tout collaborateur qui souhaite s'engager dans un projet de développement de carrière ou de changement d'orientation professionnelle.

La GPEC est donc bien au service de l'employabilité, orientée entreprise ou orientée marché du travail.

Présentation de l'ouvrage



Cet ouvrage a été construit à partir de réalisations concrètes, au profit de différents organismes appartenant à des secteurs d'activités variés, tels que :

- ▶ La grande distribution.
- ▶ Le BTP.
- ▶ Les industries du papier, carton et emballage.
- ▶ Les métiers de l'impression graphique et sérigraphique.
- ▶ Les métiers du secteur bancaire.
- ▶ Les métiers de la sous-traitance automobile.
- ▶ Les métiers du bois.
- ▶ Les métiers du cuir.
- ▶ Les métiers de la santé.
- ▶ Les métiers de la fonction publique.
- ▶ ...

Ces organismes ont des effectifs variant de 20 à 6 000 personnes. Ils sont situés en France, dans les territoires et départements d'Outre-Mer, ou en Europe.

La totalité des outils présentés, ont été conçus, réalisés et mis en œuvre par des praticiens de la GPEC.

Pour la plupart, ils ont fait l'objet de retours d'expérience après une période d'expérimentation (d'une à deux années) et ont bénéficié d'actions correctives en vue d'en améliorer la pertinence.

Nous avons choisi de vous présenter des outils facilement assimilables et transposables à tous types d'activités. Par ailleurs, chaque thématique a été traitée pour pouvoir être exploitée indépendamment des autres.

Nous avons structuré l'ouvrage en deux grandes parties :

1. La dimension politique et stratégique d'une démarche de GPEC

C'est le point d'entrée obligatoire pour donner du sens et de la légitimité à l'ensemble de la démarche. Elle va s'appuyer sur le projet d'entreprise, ses orientations, ses objectifs, ses priorités.

2. La dimension opérationnelle

Elle va définir comment passer des intentions à l'action : ce sont les différentes étapes de mise en œuvre d'une GPEC dont chacune sera présentée selon l'ordre (chrono) logique de sa mise en œuvre.

Voici comment pourrait être représentée la logique de mise en œuvre de cette méthodologie.

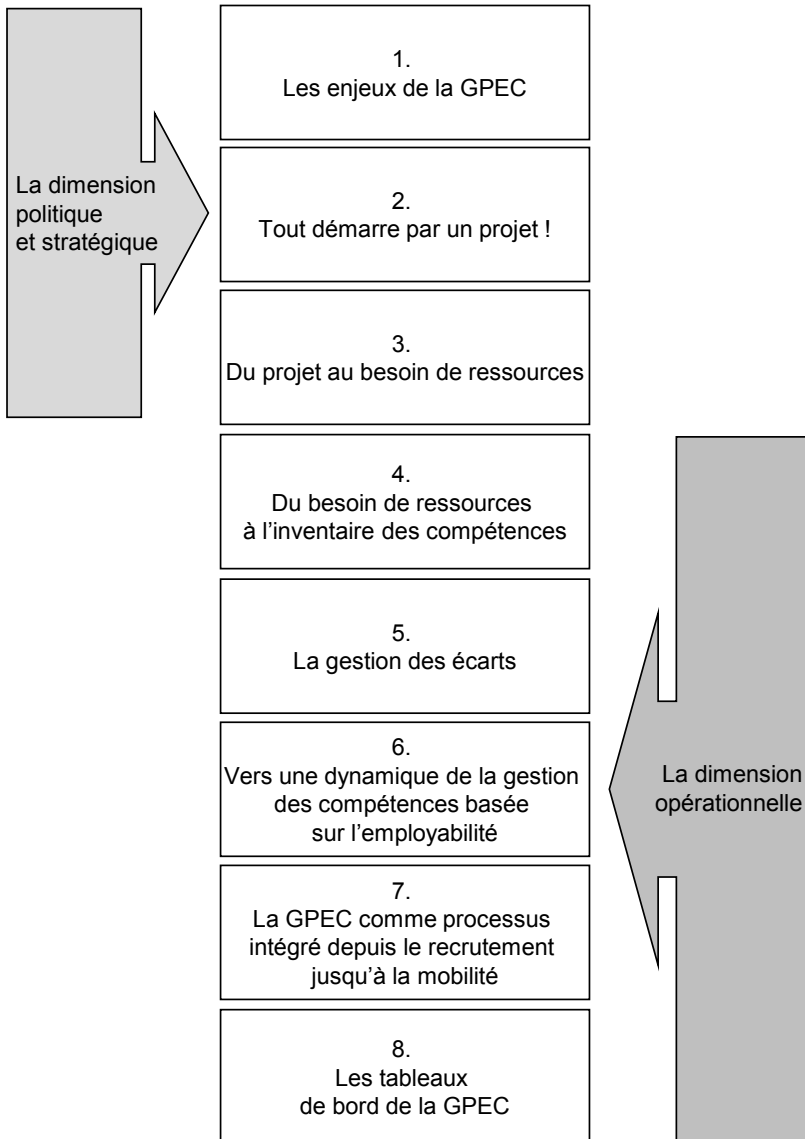


Schéma global d'une mise en œuvre de GPEC

Pour repérer chacune des étapes sera présentée successivement en grisé, dans un tableau de base comme ci-dessous.

Étape	Étape	Étape	Étape	Étape	Étape	Étape	Étape	Étape
1	2	3	4	5	6	7	8	9