

GPEC

**BONNES PRATIQUES ET RETOUR
D'EXPÉRIENCE**

TABLE DES MATIÈRES

- 1 La GPEC, c'est quoi ? page 4
- 2 Mettre en place la GPEC page 7
- 3 Retour d'expérience de RH page 9

INTRODUCTION

Aujourd'hui la masse salariale représente le poste de dépense le plus important pour la majorité des entreprises. Pour une bonne raison : la plus grande richesse d'une entreprise réside dans ses ressources humaines.

Pour se développer, les entreprises doivent en permanence veiller ce que les compétences actuelles de leurs salariés soient en adéquation avec les compétences que requièrent les marchés à court, moyen et long terme.

La GPEC est obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés depuis le vote de la loi de la cohésion sociale de 2005 (Loi Borloo), elle a pour vocation d'aider la réussite de l'entreprise, notamment à l'aide d'une approche managériale dédiée.

Ces dernières années, de plus en plus d'entreprises de taille inférieure l'adoptent aussi dans leurs stratégies de développement et leurs méthodes de management.

15

ANS APRÈS SON
LANCEMENT

C'EST LE MOMENT DE FAIRE UN POINT COMPLET
SUR LA GPEC.

LA GPEC

C'EST QUOI ?

DÉFINITION

GPEC est un acronyme pour Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

C'est une démarche prospective qui vise à adapter à court et moyen terme la stratégie de l'entreprise, afin de s'assurer de disposer des ressources et compétences nécessaires à la réalisation de son projet.

Pour certaines entreprises, la GPEC se limite à un Excel, un instantané des compétences actuelles de l'entreprise au moment de son édition.

Il est généralement mis à jour une fois par an pour tomber rapidement aux oubliettes.

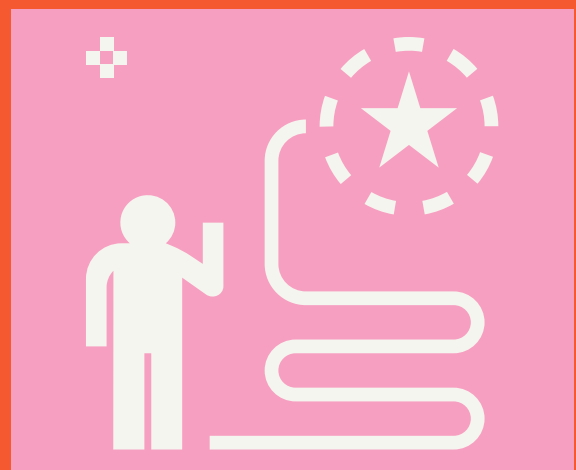
Pourtant, la GPEC est devenue un véritable outil de compétitivité, car elle permet à l'entreprise d'ajuster en permanence et en temps réel son capital humain.

Comme elle touche directement les collaborateurs de l'entreprise, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences implique une approche humaine et managériale particulière.

Pour cela, les RH et le management disposent d'une panoplie d'outils comme les entretiens annuels, le bilan de compétences, la formation, le tutorat, etc.

Par ailleurs, la mise en place d'une GPEC implique de définir un référentiel pour évaluer les compétences de tous les profils présents dans l'entreprise à tout moment.

Quels que soient l'approche et les outils choisis par l'entreprise, ils doivent être simples d'utilisation et suffisamment personnalisables pour pouvoir être utilisés durablement et s'adapter aux fluctuations d'une stratégie d'entreprise.



LA GPEC

C'EST QUOI ?

POURQUOI

Pour rester compétitives, les entreprises ne doivent pas se reposer uniquement sur l'innovation. Il est également primordial de disposer collaborateurs avec les bonnes compétences, au bon moment, qui savent utiliser les bons outils.

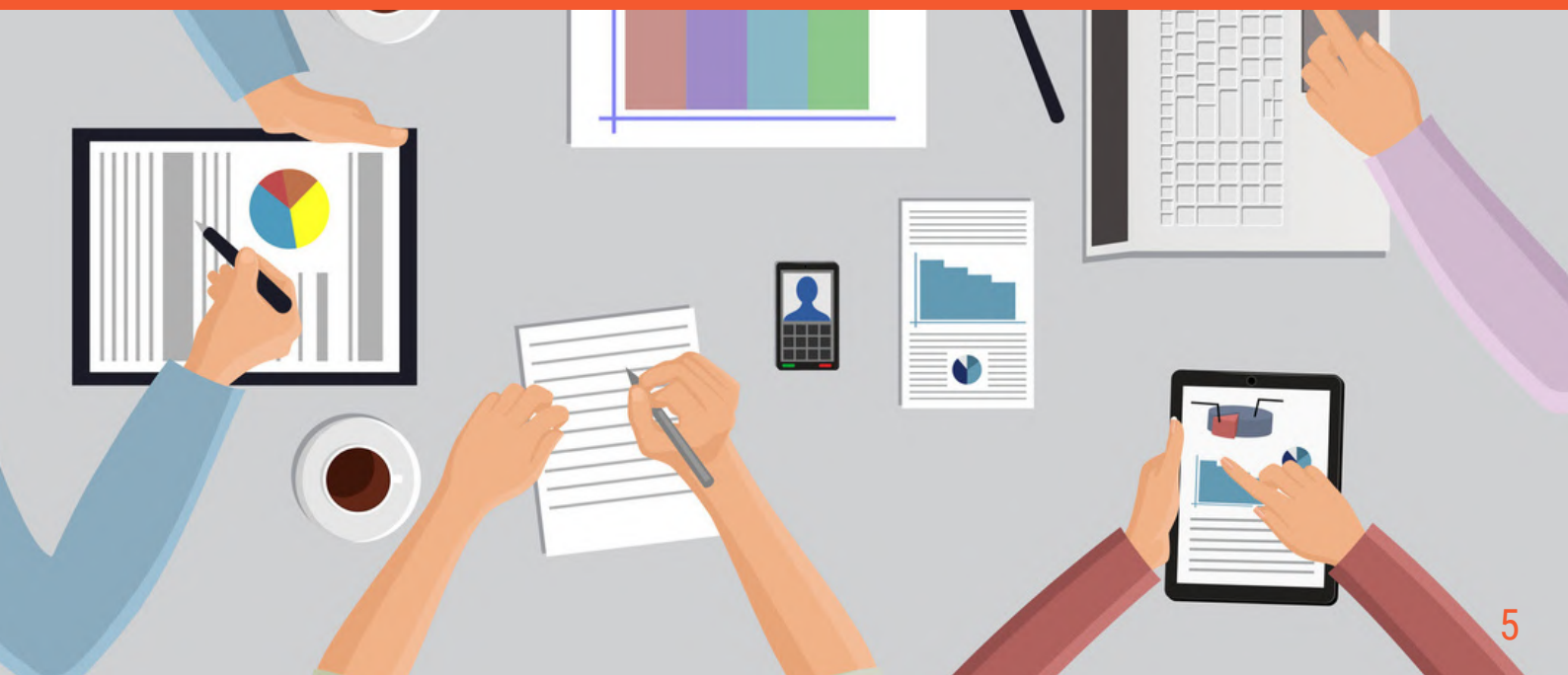
Outils qui évoluent justement rapidement, au gré des innovations technologiques.

C'est là que réside tout l'intérêt de la GPEC : elle aide l'entreprise à tenir la cadence et les salariés à rester qualifiés et compétitifs.

La GPEC permet donc aux entreprises d'accroître leurs performances, de réaliser des recrutements plus éclairés, de valoriser les compétences existantes des salariés ou encore d'optimiser les outils de formation.

Elle représente par ailleurs un enjeu particulier pour les RH qui se voient, dans ce contexte, mis au centre des décisions stratégiques de l'entreprise.

Leur rôle dans ce contexte est de valoriser le capital humain et faciliter l'acquisition et la valorisation des compétences.



RENOUVELER L'APPROCHE DU MANAGEMENT

D'un process « obligatoire » réservé aux grandes entreprises, nous sommes passés à une méthode de gouvernance qui a désormais pris place au sein de toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. De fait, cet outil vient aussi modifier les approches de management.

Le middle management a désormais de plus en plus souvent la responsabilité de porter les stratégies de gestion et de valorisation des compétences impulsées par les ressources humaines. D'un management de la performance ou les questions de concurrence et d'innovation technologiques prenaient la plus grande part de l'attention des directions, nous repassons à un management dans lequel l'humain se replace peu à peu au centre des considérations.

D'une dynamique de réaction face à des problèmes immédiats à résoudre, la GPEC aide les entreprises à reconsidérer les collaborateurs et leurs compétences comme un investissement sur le long terme, un partenariat avec possibilité d'évolution, encadré par les RH.

Pour les ressources humaines, l'enjeu réside dans leur capacité à intégrer les compétences dont dispose l'entreprise, actuellement utilisées ou non par les collaborateurs qui les possèdent.

Dans le même temps, ils doivent posséder la vision de ce que deviendront les métiers de l'entreprise dans un futur relativement proche. À partir de ce référentiel, ils peuvent mettre à disposition des salariés les bonnes formations et de réaliser des recrutements éclairés. Dans ce sens, les RH occupent une position stratégique dans les réflexions de prospective menées par les directions.



METTRE EN PLACE LA GPEC

Mettre en place une stratégie de GPEC implique de disposer d'un certain nombre d'outils, accessibles et éditables facilement, en permanence. Parmi ces outils on compte :

1

Le référentiel de compétences, ou cartographie des compétences.

Comme son nom l'indique, il rassemble la totalité des compétences utilisées ou non par les collaborateurs dans une organisation. Il permet de visualiser les besoins en recrutement ou les possibilités de mobilité interne.

2

L'organigramme d'entreprise :

point de départ d'une cartographie, il répertorie la totalité des métiers présents dans l'entreprise ainsi que les liens hiérarchiques et organisationnels à un instant T

3

La fiche de fonction, ou fiche de poste :

Pour chaque métier présent dans l'entreprise, la fiche de poste permet de détailler les compétences et missions (hard skills et soft skills) attendues sur un poste donné. Elle permet notamment d'identifier des besoins de formation pour les salariés.

4

La formation.

Outil central dans une stratégie de gestion des compétences, la formation permet de gérer la masse salariale de façon à rester compétitive et au fait des évolutions pour tous les métiers, techniques et organisationnelles. Elle permet aux salariés de s'adapter en permanence à leur poste et de créer un climat motivant.

5

L'entretien annuel d'évaluation.

Le sempiternel entretien annuel avait besoin de trouver un nouveau sens, la GPEC peut lui apporter. Longtemps relégué à une simple formalité pour justifier une augmentation, il peut aussi retrouver un rôle dans la clarification des besoins de formation pour les salariés.

6

L'entretien professionnel.

Souvent assimilé par erreur à l'entretien annuel, l'entretien professionnel permet aux collaborateurs d'échanger avec leur manager à propos de perspectives d'évolution de carrière, comme la mobilité interne.

METTRE EN PLACE LA GPEC

Toutes les parties prenantes doivent être impliquées dès le début de la mise en place d'une stratégie de GPEC.

De la direction aux RH, en passant par les managers, les collaborateurs, mais aussi les représentants du personnel.

Il est important de créer une culture d'entreprise favorable à la mise en place de ce type de stratégie et d'outil afin de s'assurer que le processus soit pérenne.



RETOUR D'EXPÉRIENCE



Harmonie
mutuelle

G R O U P E **vyv**

QUELS SONT VOTRE CONTEXTE ET VOS AMBITIONS EN MATIÈRE DE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ?

Nous sommes dans une période où nous cherchons à simplifier et automatiser un maximum de processus. Avec des évolutions régulières de la réglementation, des demandes clients ou des collaborateurs à l'interne, le contexte impacte les activités et le quotidien des collaborateurs.

Avant nous avions un schéma d'entreprise où la mobilité était verticale et insufflée par le manager. Les collaborateurs étaient assez passifs dans l'évolution de leur carrière.

Aujourd'hui, les nouveaux arrivants apportent une autre dynamique, nous appelons cela les « aventures professionnelles ».

Ils sont de plus en plus nombreux à identifier eux-mêmes les différents métiers qu'ils pourraient exercer.

C'est ainsi que certains partent sur des trajectoires de carrière horizontales plutôt que verticales, avec des métiers qui peuvent parfois sembler éloignés du leur.

Certaines activités sont en décroissance, d'autres en croissance. Notre rôle est d'accompagner les collaborateurs dans leur employabilité afin qu'ils restent toujours adaptés au marché du travail. Il faut nous assurer qu'ils aient les compétences suffisantes pour maintenir leur compétitivité et une vie professionnelle riche.

Une grande réflexion s'est menée autour des soft skills, que l'on peut développer en automatisant certaines compétences techniques.

Comprendre l'autre et travailler avec lui, développer sa créativité et se remettre en question... ces enjeux sont partie prenante d'une aventure professionnelle.

Nous souhaitons mettre en place un environnement dans lequel l'employé se sente bien et valoriser notre capacité à collaborer dans ce sens pour installer une culture de l'apprenance.

C'est dans cette démarche et dans le cadre de la GPEC que nous avons créé le projet « révéler vos potentiels ». Il vise à créer un environnement propice à la curiosité, à dégager des moments pour participer à des projets qui sortent de l'ordinaire et aide à renforcer les soft skills et l'employabilité.



Aude Nail

Responsable de programme
Transformation des Métiers chez
Harmonie Mutuelle

COMMENT MENEZ-VOUS CE PROJET ? (1)

1

Parti des ressources humaines, le projet rassemble une communauté composée de RH passionnés par le sujet, engagés à diffuser cette culture. Un groupe de travail a été monté avec les représentants RH de chaque région et les représentants des équipes particulièrement concernées, notamment formation et communication.

Les métiers les plus touchés par des mutations ont été invités dans le dialogue, par exemple la direction de la finance, afin de discuter la vision et les évolutions du métier de la comptabilité.

Un groupe de travail

Accompagner & former

2

Une boîte à outils de l'employabilité contient notamment un sharepoint sur lequel on retrouve du contenu d'apprentissage en libre service. Cette forme de micro learning permet aux collaborateurs de développer des compétences en fonction de leurs besoins.

Un plan de développement managérial accompagne les managers dans leur capacité à porter le changement et accompagner le développement de compétences de leurs collaborateurs avec leadership.

Une posture de manager «coach» dans l'air du temps. Une démarche de collaborative learning a été mise en place dans ce sens pour encourager les managers à mettre en place des moments de co-développement.

COMMENT MENEZ-VOUS CE PROJET ? (2)

3

La plateforme **Wiserskills** a été mise en place dans le cadre du programme «révélez vos potentiels», afin de rendre les collaborateurs autonomes et les responsabiliser sur la gestion de leur carrière.

La plateforme les aide, ainsi que leurs managers, à comprendre qui ils sont et leurs atouts, au-delà de leurs fonctions actuelles. Les personnes sont souvent réduites à leurs compétences visibles utilisées sur le lieu de travail, mais il faut aussi prendre en compte leur potentiel et tout ce qui peut se passer en dehors du bureau.

Utiliser cet outil nous permet de déceler le potentiel et les centres d'intérêt des salariés, pour les accompagner . Elle permet de réaliser des recrutements qui peuvent sortir de l'ordinaire, au lieu de vérifier simplement les compétences techniques attendues sur un poste.

**Un référentiel
dynamique et en
temps réel**

**Une solution
technologique**

4

Côté RH, nous consultons régulièrement les directions pour comprendre comment le contexte actuel va faire évoluer les compétences dans leurs métiers. Ces données sont ajoutées à Wiserskills pour obtenir une cartographie complète des compétences de l'entreprise et un référentiel dynamique, en temps réel. Chacun est invité à collaborer, à la fois sur la plateforme et dans des groupes de travail, pour réaliser des projections à court et moyen terme autour de l'évolution des métiers de l'entreprise.

Ce référentiel permet d'assurer que nous recrutons des profils qui nous soient utiles aujourd'hui et dans l'avenir. Il permet aussi de compléter en temps réel les plans de formation et les parcours d'apprentissage, mais aussi de créer des viviers afin de favoriser la mobilité des talents entre les différentes régions où nous sommes implantés.

DÉPLOIEMENT DU PROJET

Nous avons réalisé un pilote de ce programme sur 4 mois en 2018, sur une petite partie de la population de nos collaborateurs : 300 personnes sur trois de nos six régions.

Pour ce test nous nous sommes concentrés sur les populations commerciales et gestion. Une plénière a été organisée pour présenter le projet aux personnes concernées.

Un plan d'embarquement a permis aux managers de saisir l'intérêt du projet et de leur apporter les éléments de langage, afin qu'ils puissent le porter auprès des collaborateurs.

Nous n'obligeons personne à faire son profil, donc tout le défi réside dans notre capacité à donner envie aux collaborateurs de renseigner ces informations.

Les retours du pilote ont été plutôt positifs, les collaborateurs ont manifesté de l'intérêt pour la démarche.

C'est un moment qu'ils ont pu prendre pour eux, pour réfléchir à leur personnalité, à leurs envies professionnelles.

Six mois plus tard, nous avons lancé la plateforme pour tous les collaborateurs. Les CDI n'étaient pas les seuls concernés, nous avons aussi élargi le programme aux contrats CDD, aux apprentissages...

Dans notre rôle d'employeur responsable, il est important d'accompagner l'employabilité de tout le monde, même s'ils ne restent que temporairement dans l'entreprise.



LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT

La démarche a notamment permis d'identifier des CDD à fort potentiel. Plus globalement, pour observer les retours sur investissement de ce genre de programme, il faut attendre environ deux ans.

Notre programme est lancé depuis un an, mais nous avons déjà pu observer des résultats très positifs. 65% des 4000 collaborateurs ont créé leur profil, dont environ 25-30% durant le confinement.

C'est prometteur, car ça prouve que les salariés ayant plus de temps libre se sont intéressés et ont pris du recul par rapport à leur parcours professionnel.

Le défi aujourd'hui est de trouver comment, dans des conditions normales et sans pandémie, leur dégager ce temps pour continuer dans leur démarche. Nous cherchons à aménager des plages de temps dédiées à l'investissement et non la production, tout en ne portant pas atteinte à la productivité de chacun.

Parmi les collaborateurs, 90% environ connaissent la démarche « Révélez vos potentiels ». Cela veut dire que le travail de communication et de sensibilisation des RH et des managers a porté ses fruits.

Créer de la mobilité interne est aujourd'hui au coeur des objectifs des RH. Aujourd'hui, notre taux de mobilité interne est de 20%.

2600

profils créés par les
utilisateurs



20%

de taux de mobilité interne

RETOUR D'EXPÉRIENCE



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DES SOLIDARITÉS
ET DE LA SANTÉ

QUELS SONT LES DÉFIS ET ENJEUX DE TRANSFORMATION QUE RENCONTRENT LES MINISTÈRES SOCIAUX AUJOURD'HUI ?

Les ministères sociaux comme l'ensemble de la fonction publique sont engagés dans une transformation de fond qui impactent les missions du service public, les missions des directions métiers au service des politiques publiques de la santé, du travail, de la cohésion sociale et celles des fonctions d'appui et de supports qui les sous-tendent.

Cette transformation s'inscrit dans le cadre de la loi de transformation de la fonction publique d'août 2019, et se traduit entre autre par la réforme de l'organisation territoriale de l'Etat qui nous occupera tout 2020.

Pour accompagner ces projets de transformation et de réforme, le rôle de la Direction des Ressources Humaines est essentiel, et les attentes vis-à-vis d'elle sont fortes. Il s'agit en premier lieu de donner du sens aux évolutions attendues, de veiller à ce que l'ensemble de nos agents trouvent leur place dans les réformes entreprises, et de les accompagner dans le changement. L'ensemble de la fonction RH est plus que jamais concernée et sollicitée : Qualité du dialogue social, dynamique managériale, simplification et modernisation de nos processus RH, qualité de vie au travail, sont autant de ressorts RH structurants, au centre de notre propre transformation RH et au service de nos directions métiers.

C'est dans ce contexte que le management par les compétences prend tout son sens :

Les compétences sont au centre des réflexions sur les évolutions des missions du service public, au cœur des motivations des agents et conditionnent la qualité du service rendu par les agents des ministères sociaux.

A ce titre elles constituent un axe majeur de la transformation RH que je construis avec mes équipes depuis plusieurs mois.

Nous ne partons pas de zéro. Des référentiels existent, des compétences sont raccrochées aux fiches de poste, et les entretiens professionnels s'appuient sur elles.

Pendant cette notion de « compétence » dans les processus RH, quand elle est utilisée, est abordée de façon étanche d'un processus à l'autre : il n'existe pas de lien de « cause à effet » entre une analyse des compétences lors d'un entretien d'évaluation et un plan de formation individuel ou collectif.

Dans une logique GPEC de court et moyen termes, aucun processus ni aucun outil ne permettent d'identifier quels agents détiennent telle ou telle compétence requise à une maille vraiment significative.

La vision tant quantitative (« combien » d'agents détiennent une compétence donnée) que qualitative (« typologie » précise des compétences) fait défaut.

Et c'est précisément cela que nous souhaitons voir évoluer.



Pascal Bernard
Directeur des
Ressources Humaines
des ministères sociaux

LE PROJET DES MINISTÈRES SOCIAUX

1

Faire évoluer les paradigmes : placer la gestion des compétences au cœur du développement RH des Ministères sociaux, en complément des considérations d'évolutions et de mobilités de carrières qu'impose le cadre statutaire et réglementaire de la Fonction Publique (=> notions de corps, grades, échelons...).

Permettre aux directions des structures des Ministères sociaux de visualiser quasiment en temps réel les compétences disponibles et les compétences requises dans les structures.

Apporter ainsi des éléments concrets d'aide à la décision pour les processus clés de la fonction RH :

- **Recrutement**
- **Gestion des concours**
- **Gestion de la mobilité et des parcours de carrière**

La solution technologique

La problématique

2

eLamp dispose d'une solution dont les fonctionnalités de base répondent aux enjeux, à l'approche et aux méthodes poursuivis par les ministères sociaux en matière de gestion des compétences.

Par ailleurs ce partenaire propose une solution souple qui s'adapte aux contextes des organisations, et aux cas d'usage attendus. Le projet, le design et la mise en œuvre de la solution se déroulent dans une logique de co-construction qui suit le cheminement du client.

L'ergonomie, la facilité d'usage sont au rendez-vous.

LE PROJET DES MINISTÈRES SOCIAUX

3

La principale difficulté anticipée est la suivante : **le risque d'adhésion**.

En effet il s'agit d'amasser un seuil d'informations suffisant pour que le cercle vertueux s'enclenche, plus nous aurons de passeports compétences, de fiches métiers correctement renseignées, et plus l'outil deviendra essentiel dans le panorama des processus et du SIRH.

**Les bénéfices à
venir**

**Anticiper les
risques**

4

De façon générale une meilleure adéquation entre les profils attendus et les profils disponibles, un meilleur service rendu en matière de gestion des recrutements, gestion des mobilités, une vision qualitative de la GPEC complémentaire à une vision GPEC quantitative.

UNE APPROCHE INNOVANTE DU MANAGEMENT DES COMPÉTENCES

Dans le sillage de notre politique RH portée depuis plusieurs années sur les enjeux de diversité des parcours, égalité des chances, nous souhaitons tout d'abord explorer l'ensemble des compétences professionnelles, extra-professionnelles, acquises tout au long du parcours, en complétant la vision d'autres paramètres tels que les diplômes, les contextes d'exercice de la compétence, les secteurs d'activité dans lesquels les agents ont évolué.

Par ailleurs si les référentiels interministériels et ministériels restent nos références, nous souhaitons miser sur une gestion souple et agile des domaines de compétences qui s'enrichiront dans le temps.

En effet les contextes professionnels et métiers évoluent trop vite et ne nous permettent plus de « courir » après la mise à jour des référentiels rigides. Ce serait peine perdue.

Au passage nous veillerons à favoriser la dimension transposable de notre approche à d'autres contextes ministériels ou à d'autres structures de la Fonction Publique. La transversalité interministérielle et inter fonction publique est également un élément structurant de l'approche.

En outre nous voulons également donner la possibilité à nos agents d'auto-déclarer leurs compétences.

C'est un point structurant dans le repérage des compétences techniques rares.



DÉPLOIEMENT DU PROJET

Le pilote portant sur environ 600 agents est en cours.

Les premiers travaux ont permis de :

- Dessiner les contours du catalogue des compétences que nous souhaitons proposer dans notre plateforme ministérielle eLamp, et qui part nature sera évolutif.
- Définir les « qualifiers » accolés à chacune des compétences.
- Définir les attendus du passeport compétences destiné aux agents, ainsi que la trame de la fiche métier.

Nous disposons désormais de bases solides pour mener le pilote au succès et envisager sereinement un déploiement plus large.

Enfin, ce projet s'inscrit pleinement dans les enjeux loi fonction publique et réforme territoriale, qui prendront forme opérationnellement durant l'année 2020.



eLamp pour les Ministères Sociaux, c'est permettre d'éclairer en dynamique les collaborateurs et acteurs de la RH sur les compétences détenues et attendues, par une approche digitalisée en amont de tous les processus RH...

Claire Orosco, Directrice Projets SIRH – Ministères Sociaux

*my*RHline

Actualités et Tendances RH

REMERCIEMENTS

Merci à wiserskills et eLamp pour leur collaboration à ce livre blanc.

equipe@elamp.fr
www.elamp.fr

contact@wiserskills.com
www.wiserskills.com

Merci à l'agence quatre mars pour la production de ce livre blanc

www.quatremars.fr
contact@quatremars.fr