



La GPEC

Un véritable levier de création de valeur

Nathalie Lopez Pelayo

13 octobre 2009



Programme

- **Pourquoi une GPEC ?**

- Qu'est ce qu'une GPEC ?
- Les enjeux d'une GPEC
- La législation autour de la GPEC

- **A qui s'adresse cette démarche ?**

- Gestion des compétences = Gestion du capital humain
- Le temps partagé, un choix optimal

- **Comment ne pas en faire une « usine à gaz » ?**

- Simplicité des modalités de mise en œuvre
- Des étapes définies et clarifiées
- Simplicité des outils et des process
- Une démarche qu'il faut adapter à chaque problématique



Programme

- **Quel est le ROI d'une GPEC ?**
 - Le coût d'une GPEC
 - Les indicateurs mesurables
 - Les aides de l'état
 - Le calcul du ROI
- **Cas pratique**
 - L'exemple d'une PME dans le domaine du Bio
- **Réponses à vos questions**



Pourquoi une GPEC ?



GPEC : Définition

- La **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences** lie les actions RH au déploiement de la stratégie de l'entreprise.
- Elle anticipe les besoins futurs (emplois, compétences, outils).
- Elle (ré)-implique les employés dans leur relation au travail.
- Elle devient un domaine de négociation collective.

La GPEC est une Gestion des Ressources Humaines orientée vers l'avenir.



GPEC : Enjeux

- Avoir une visibilité à moyen terme de la stratégie de l'entreprise
- Conserver et développer les compétences indispensables à la satisfaction de nos clients
- Développer l'employabilité de nos salariés (responsabilité d'employeur)
- Utiliser de manière optimale et pertinente les dispositifs de formation
- Prévoir et accompagner les évolutions de nos salariées, en interne ou en externe
- Répondre à certaines obligations de la législation du travail
- Etc.



GPEC : Législation

⇒ **Loi d'août 1989**

Obligation d'informer et de consulter le CE

⇒ **Loi du 18 janvier 2005**

Obligation triennale de négociation sur la GPEC

⇒ **Accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009**

Aide à la mise en place de la GPEC aux petites entreprises

Vers une généralisation de l'obligation



GPEC : Législation

Les entreprises visées par l'obligation de négocier :

- ⇒ Les groupes ou entreprises comptant au moins 300 salariés.
- ⇒ Les entreprises et groupes de dimension communautaire ayant un établissement ou une entreprise de 150 salariés et plus en France

Une démarche ... imposée ?



GPEC ≠ PSE

La GPEC vise à réguler en amont les décalages d'effectifs et de compétences **alors que** le PSE résout une situation conjoncturelle que l'entreprise n'a, à priori, pu éviter.



**A qui s'adresse
cette démarche ?**



GPEC : Pour qui ?

Pour l'entreprise :

- La GPEC rassemble les outils de la gestion de votre capital humain et permet d'anticiper les effectifs, les évolutions des métiers, des emplois, des compétences, des mobilités internes, etc.
- La GPEC implique les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité et devient un outil de dialogue social avec les IRP.
- La GPEC propose une co-responsabilité dans l'atteinte des objectifs et donc la croissance durable.
- La GPEC n'est pas un privilège des grandes entreprises. Le succès et les apports d'une GPEC sont beaucoup plus visibles dans les PME & PMI.

Une GPEC réussie est une GPEC adaptée



GPEC : Pour qui ?

Pour l'employé :

- La GPEC permet à chaque salarié d'être acteur dans son parcours professionnel
- La GPEC réconcilie les employés avec la valeur du travail (leur utilité au sein de l'entreprise est clairement identifiée)
- La GPEC propose une co-responsabilité dans l'atteinte des objectifs et donc la croissance durable.
- La GPEC fédère les équipes inter génération (tutorat)
- La GPEC permet à chaque employé d'anticiper ses évolutions professionnelles et de s'y préparer avec recul.

Aujourd'hui, maintenir et développer son employabilité devient l'objectif de tous les actifs.



GPEC : Avec quelle organisation ?

Quels sont les acteurs d'une GPEC ?

Le Chef de Projet (du service des RH ou un prestataire externe)

La Direction

Le Comité de Direction

Les Représentants du personnel

Les salariés

Un service de Ressources Humaines dédié est-il à prévoir ?

Une organisation traditionnelle RH en interne n'est pas indispensable et ne doit pas être créée pour la seule mise en place d'une GPEC.

La solution **la plus pertinente, et la plus rentable** est celle de **l'expertise partagée**, en faisant appel à un prestataire externe dont la neutralité et la prise de recul sont souvent gage de succès.



**Comment ne pas
faire de la GPEC
« une usine à gaz » ?**



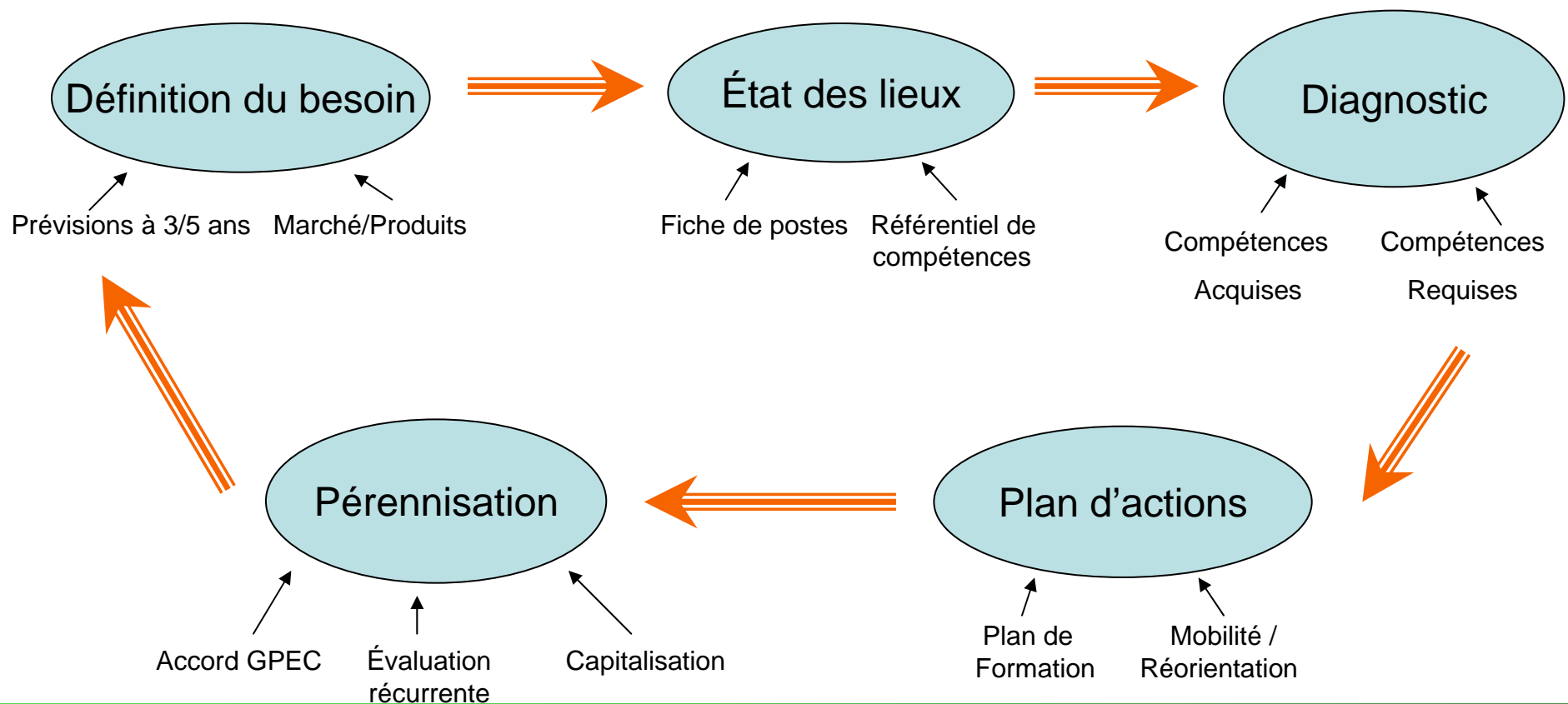
GPEC : Une mise en œuvre simple

1. **Un besoin clairement identifié** et des objectifs régulièrement reformulés dans un souci d'adaptation..
2. **Un équipe « projet GPEC » définie** et dont chaque acteur identifie son rôle & sa valeur ajoutée dans le processus.
3. **Une communication sur le pourquoi et le comment**, simple, transparente et régulière afin de crédibiliser la démarche.
4. **Des outils simple d'utilisation**, pédagogiques, visuels et perfectibles.
5. **La reconnaissance** des actions et des personnes impliquées & qui développent leurs compétences.

Le succès d'une GPEC n'est pas fonction de la complexité ni de la démarche, ni de ses outils. Bien au contraire.



GPEC : 5 étapes clairement identifiées





GPEC : simplicité des outils

1. La cartographie des métiers et des emplois
2. La Pyramide des âges, de la diversité, des H&F
3. La fiche métier
4. Le référentiel de compétences
5. L'entretien d'évaluation, l'entretien professionnel
6. Le plan de développement individuel
7. Le référentiel de performance
8. Le plan de formation
9. Le Bilan de Compétences
10. Les dispositifs de formation (VAE, DIF, CIF, etc.)
11. Etc.

Une boîte à
outil
complète !

Qui n'est utile que
s'il on sait choisir
l'outil
correspondant à
notre besoin ...



GPEC : Un projet d'entreprise

- Selon une étude récente de l'ANDRH, **les principales raisons qui décident les entreprises à entamer une démarche de GPEC sont :**
 - 1- Mieux gérer les compétences clés (47%)
 - 2- Améliorer la mobilité professionnelle (45%)
 - 3- Anticiper les organisations du travail (44%)
 - 4- Améliorer les expertises spécifiques métiers (40%)
 - 5- Améliorer l'employabilité (39%)
 - 6- Améliorer le transfert de compétences (31%)
- **La GPEC est étroitement lié à la stratégie de l'entreprise**, qui déterminera les besoins et objectifs principaux de la démarche
- L'état des lieux fera ressortir des **problématiques spécifiques à l'entreprise**, qui orienteront le choix des outils à mettre en place
- **La GPEC est un levier de dialogue social avec les IRP** dont la relation à l'entreprise est fonction du passif et du capital confiance détenu.
- Etc.



GPEC : Un projet d'entreprise

Une GPEC réussie est une GPEC qui est spécifiquement adaptée au contexte de l'entreprise qui décide de la mettre en place.

- Un besoin
- Une équipe impliquée, avec un leader projet compétent
- Une trame claire
- Une communication adéquate
- Un plan d'action respecté
- Des résultats mesurables



Quel est le ROI d'une GPEC ?



GPEC : Son coût

Coûts Externes

- Coût du prestataire extérieur (souvent le « leader » du projet GPEC)
- Coûts des formations externes préconisées par les résultats de la GPEC
- Coût du logiciel pour optimiser les outils de la GPEC (*selon besoin*)

Coûts Internes

- Coût du temps passé sur le projet par les intervenants internes
- Coûts des formations internes préconisées par les résultats de la GPEC

Durée de la mise en place d'une démarche de GPEC :

Au-delà de 6 mois, une démarche GPEC est déjà obsolète !



GPEC : Comment la mesurer ?

1/ Assurer une croissance durable du résultat

- Développer la performance commerciale : **CA/effectif**
- Optimiser la flexibilité du capital humain : **% des heures sup. / total heures travaillées**
- Booster l'engagement des employés dans les résultats et les visions stratégiques : **% d'objectifs stratégiques atteints**

2/ Anticiper les besoins du marché et être innovateur pour y répondre

- Développer la performance des équipes : **% de collaborateurs performants / pop. Totale**
- Développer les compétences & expertises : **taux de couverture des compétences clés**
- Développer l'implication des employés : **taux/coût absentéisme, nombre de brevets déposés**
- Fidéliser les collaborateurs : **taux & coût du TO, Coût de remplacement des fonctions clés**
- Redonner une valeur humaine au travail : **Coûts directs & indirects des conflits sociaux, nombres accidents du travail, taux de participation des employés à de nouveaux projets**
- Résorber les difficultés de recrutement : **coûts des recrutements, délais des recrutements**
- Optimiser les investissements en formation : **% formation interne / formation externe**



GPEC : Valeur ajoutée pour les salariés

- Développement de l'employabilité
- Partenariat & responsabilité de la performance globale
- Évolution technique : développement de l'expertise métier
- Mobilité professionnelle : évolution transverse ou managériale
- Implication et résultats mesurés : reconnaissance
- Utilisation pertinente des dispositifs de formation
- Sentiment d'appartenance à une culture d'entreprise, un système de travail, etc.

Le succès d'une GPEC renverse le désengagement des employés que peuvent connaître certaines entreprises



GPEC : Focus problématiques PME

Moins de ressources financières

- => La GPEC est un investissement dont la **rentabilité est mesurable**
- => Pas de relation entre le coûts d'une GPEC et ses résultats

Une fonction RH encore administrative

- => La mise en place d'une GPEC doit être menée sous forme de projet d'entreprise : pas de nécessité de repenser l'organisation RH
- => Possibilité de faire intervenir un opérationnel externe (position de « neutralité » souvent appréciée)

Une vision restreinte des possibilités de mobilités internes

- => La GPEC permet de donner une visibilité d'évolution aux employés
- => Nombreux avantages de mobilité interne au sein d'une PME



Les aides de l'état



GPEC : les aides publiques directes à l'entreprise

*« l'Etat peut prendre en charge, dans la limite de 50%, les coûts supportés par les entreprises **pour la conception et l'élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et compétences** dans le cadre de « convention d'aide au conseil ».*

Dans le cadre d'une **convention conclue avec une seule entreprise**, dont l'effectif ne peut dépasser 300 salariés, la participation financière de l'Etat est au maximum de **15 000€**, sans excéder 50% du coût prévisionnel d'intervention du consultant. Celui-ci est un prestataire extérieur, librement choisi par l'entreprise.

Dans le cadre d'une **convention conclue avec plusieurs entreprises**, la participation financière de l'Etat est, au maximum, de **12 500€** par entreprise sans excéder 50% du coût prévisionnel d'intervention du consultant dans chacune d'elles. Le seuil de 300 salariés n'est pas pris en compte.



GPEC : les aides publiques Aux organismes professionnels

*« l'Etat peut conclure avec des organismes professionnels ou interprofessionnels, des conventions ayant pour objet de **préparer les entreprises aux enjeux de la Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences.** »*

*L'Etat peut prendre en charge **jusqu'à 70% du coût global** en prenant en compte le nombre d'entreprises visées, leurs effectif et l'intérêt des actions envisagées. Ces conventions peuvent prévoir d'une part des **actions d'information, de communication et d'animation** et d'autre part des actions de **capitalisation, d'évaluation et de diffusion de bonnes pratiques.***



GPEC : l'EDEC

*Répondant à une problématique de branches ou interprofessionnelle, les EDEC (**Engagement de Développement des Emplois et des Compétences**) ont pour objectif d'apporter une aide financière et technique à des organisations professionnelles afin d'anticiper et d'accompagner les évolutions des emplois et des qualifications des salariés. Les conventions signées dans le cadre de l'EDEC assurent le **financement d'études prospectives, de diagnostics sectoriels ou territoriaux et la mise en place d'actions de développement des compétences.***

Pour le volet prospectif, le taux d'intervention de l'aide des pouvoirs publics est plafonné à 50% des coûts prévisionnels d'un ou plusieurs consultants externes chargés de l'étude.

Pour le volet ADEC (Action de développement de l'emploi et des compétences), selon la taille de l'entreprise, la zone géographique du projet et les actions concernées, le taux maximum d'intervention de l'état varie entre 25 et 80%



GPEC : EDEC et encore plus

Le projet de réalisation d'un EDEC doit faire l'objet **d'un accord cadre signé par l'état** – ministres ou Préfet de Région selon que le contexte géographique est national ou régional – **et les organisations professionnelles.**

Des financements européens; et principalement le **Fond Social Européen (FSE)** peuvent aussi être mobilisés en complément.

La GPEC est une réponse à l'évolution des mutations économiques. L'Etat l'a bien compris et propose de nombreuses aides qui réduisent considérablement le coût de la mise en place et de la réussite d'une GPEC.



GPEC : calcul du ROI ?

Calculer le ROI d'une GPEC est réalisable. Il faut en estimer le coût, les aides percevables et mettre en place des indicateurs de mesure.

La GPEC est aussi et surtout un outil de développement durable du capital humain d'une entreprise. Pensez-vous que cet investissement soit rentable ?

*« Prenez moi tout, mais laissez moi mes hommes et je reconstruirai »
Henry Ford.*



Exemple de mise en place d'une GPEC dans le domaine du Bio



Conclusion

Une entreprise performante est une entreprise qui comprend ses employés comme elle comprend ses clients.

Nathalie Lopez Pelayo

Tél. : 04 76 08 30 26

06.83.46.47.65

grh@alegria.in



**Bienvenue à vos
questions et/ou
commentaires.**