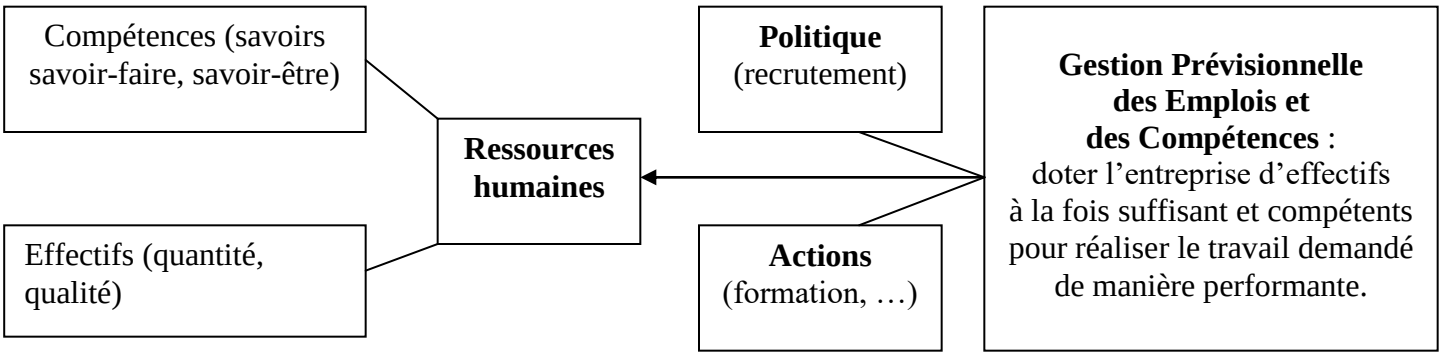
Module : Gestion des ressources humaines (GRH)

Chapitre 1 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

« Il n'est de richesses que d'hommes » disait Jean Bodin. Dans l'entreprise, l'homme constitue une ressource stratégique incontournable. C'est lui qui agit, qui décide.

Les ressources humaines sont l'ensemble des compétences individuelles et collectives à la disposition de l'entreprise. Au même titre que les autres ressources de l'entreprise (matériel, financières), les ressources humaines doivent être gérées et sont sources d'avantages concurrentiels. Il convient donc d'évaluer les besoins en ressources humaines de l'entreprise et de les satisfaire, c'est l'objectif de la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**.



1- Evaluer l'effectif de l'entreprise :

L'évaluation des effectifs de l'entreprise se fait à deux niveaux, quantitatifs et qualitatifs.

1- Evaluation quantitative des effectifs de l'entreprise :

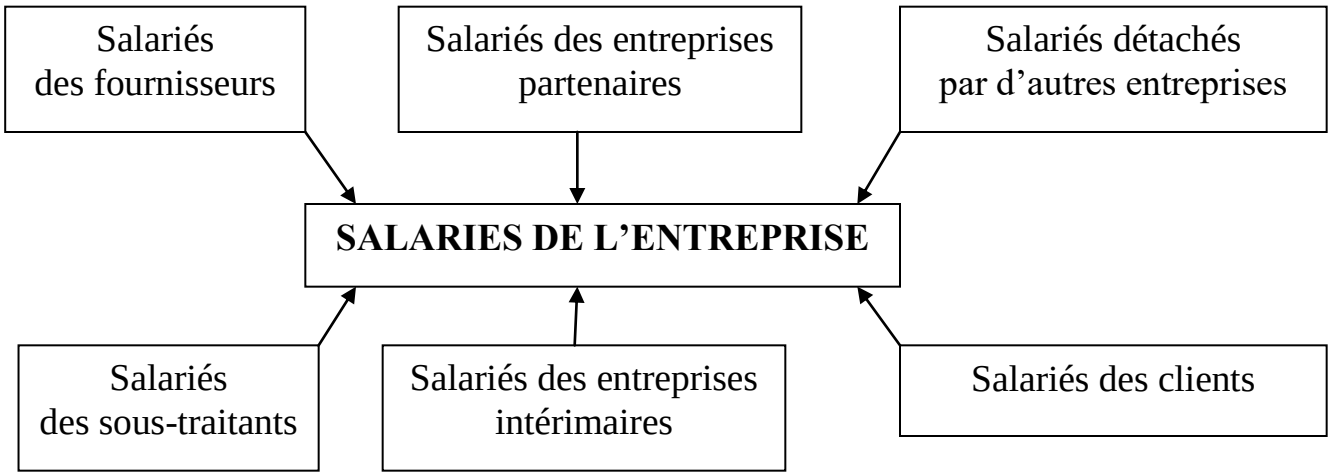
La première des choses à faire pour une entreprise est de recenser ses effectifs.

Le registre unique de l'entreprise sert à cela :

FILIERE	U.F.	ELABORE PAR	EFP	ANNEE DE FORMATION
2TSGE	**Gestion des ressources humaines**	***AL TALLA ILIAS***	ISTA OUEZZANE	2014-2015

Rubriques du registre unique	Mentions obligatoires
Identification des salariés	Nom et prénoms, nationalité, date de naissance, sexe, emploi et qualification
Dates d'entrée et de sortie de l'établissement	Date de l'embauche et du licenciement, de la démission ou de la date de fin de contrat
Nature du contrat de travail	CDI, CDD, apprenti, travailleur temporaire, temps partiel

L'entreprise est amenée à collaborer plus ou moins étroitement avec des personnes qui ne font pas partie directement de ses effectifs mais qui sont en étroite relation avec elle. L'entreprise doit avoir des informations sur ces ressources humaines associées :



Le lien entre les salariés associés n'est pas un contrat de travail (qui suppose un lien de subordination entre employeur et employé) mais un contrat particulier (contrat de fourniture de prestation).

2- Evaluation qualitative des effectifs de l'entreprise :

Quelles sont les compétences individuelles et collectives sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer ? il existe différents outils pour faire une évaluation qualitative des effectifs de l'entreprise.

- **La fiche de poste :** c'est un document qui définit le contenu de chaque poste de travail : mission à réaliser, modes d'évaluation de la performance, indice hiérarchique, niveau de responsabilité, place dans l'organigramme… Ce document est, en général, accompagné d'un autre document que l'on appelle **le profil de poste**. Ce dernier répertoire la qualification, l'expérience et les compétences requises pour exercer les fonctions du poste ; il est également utilisé pour le recrutement.
- **Le référentiel des compétences** : avec les logiciels de gestion des ressources humaines, les entreprises ont pu répertorier dans des bases de données les compétences dont elles disposent afin de pouvoir les exploiter. Cette base d'information s'appelle

indifféremment **bibliothèque métier, référentiel de compétences, cartographie des compétences…**

- **L'organigramme hiérarchique de l'entreprise :** il s'agit d'un schéma qui représente la structure choisie, à un moment donné, par une entreprise. Il met en évidence les fonctions remplies par les collaborateurs et les liens de coordination qui existent entre eux.
- **L'évaluation des compétences individuelles et collectives** : référencer les compétences n'est utile que si la base de données est rafraîchie. Cela entraîne une mise à jour régulière des compétences qui existent au sein de l'entreprise :

Mode d'évaluation	Entité évaluée	Période	Evaluateur
Autoévaluation	Le salarié	Après une mission	Le salarié
Entretien individuel	Le salarié	Obligatoire au moins une fois par an	Le responsable de service
Entretien collectif ou décision du responsable	L'équipe	Après une mission	

En plus des compétences exercées au sein de l'entreprise, les salariés ont d'autres compétences qu'il est intéressant de connaître pour l'entreprise, car elles représentent un potentiel qu'il sera peut-être utile d'exploiter dans le futur.

REMARQUE :

Le bilan social

Les entreprises ou établissements dont l'effectif est supérieur à 300 personnes ont l'obligation de publier un *bilan social*. Il comporte sept chapitres : l'emploi, la rémunération, l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, les conditions de vie dans l'entreprise. C'est un outil d'analyse qui sert à apprécier, à travers des indicateurs chiffrés, les données sociales disponibles dans l'entreprise et de déterminer les priorités d'action.

II- Repérer les besoins en ressources humaines pour le futur de l'entreprise :

L'entreprise doit apprécier l'écart qui existe entre les ressources humaines qui sont à sa disposition et les ressources humaines dont elle a besoin.

Il y a deux grands types de contraintes à prendre en considération.

1- Les facteurs de contingence :

- **L'évolution démographique des effectifs :**

Facteurs	Outils de mesure
Age : il faut éviter le vieillissement des effectifs et prévoir les renouvellements	Pyramide des âges
Sexe : il faut veiller à maintenir une certaine parité hommes/femmes	Registre du personnel
Turnover : il faut éviter les pertes de compétences imprévues	Le taux : (nombre de départs/nombre de salariés) x 100
Précarité : il faut veiller à ce que le climat social ne se dégrade pas	Le taux : (nombre d'emplois précaires/nombre d'emplois stables) x 100

- **L'évolution des technologies :**

De nouvelles technologies amènent de nouvelles façons de travailler, modifiant les métiers existants au sein de l'entreprise. L'entreprise doit alors faire évoluer ses postes de travail et donc ses ressources humaines en lien avec l'évolution des technologies.

- **La stratégie de l'entreprise :**

La stratégie sert à adapter l'entreprise à son environnement. Les orientations stratégiques définies par l'entreprise ont inévitablement des impacts sur ces besoins en ressources humaines. Si l'entreprise développe, par exemple, une stratégie de domination par les coûts, elle cherchera à réduire ses effectifs ; en cas de stratégie de différenciation, elle embauchera d'autres chercheurs…

2- Les autres contraintes à prendre en comptes par l'entreprise :

- **Budgétaire :** l'entreprise doit gérer ses coûts salariaux et veiller à ce que la valeur produit leur soit toujours supérieure ;
- **Juridique :** le droit du travail est contraignant pour l'employeur, il vise à la protection du salarié et à la préservation de l'emploi. L'entreprise doit en tenir compte ;
- **Social :** l'entreprise qui se veut citoyenne sera attentive aux conditions de travail de ses employés ainsi qu'aux impacts sur l'environnement que pourrait avoir son mode de gestion des ressources humaines ;
- **Humaine :** dans les grandes entreprises, le stress et la pression subis par les employés sont grands ; ces entreprises doivent veiller à ce que les collaborateurs puissent se développer et s'épanouir dans le cadre de leurs emplois.

L'analyse des besoins en ressources humaines est une étape indispensable pour mettre en place la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La GPEC est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines et des compétences en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. Elle doit permettre d'accompagner l'évolution des métiers, d'anticiper les restructurations, d'accompagner les salariés et de développer leur employabilité.

III- La gestion prévisionnelle des emplois :

Les principes actions de la gestion prévisionnelle des emplois sont les suivantes :

Types de gestion	Paramètre d'action	Exemples d'action
Gestion quantitative des emplois	Variation du nombre de postes de travail	Recruter, licencier, muter…
	Degré de flexibilité d'un poste de travail	Aménager le temps de travail, changer l'organisation…
Gestion qualitative des emplois	Ergonomie du poste de travail	Améliorer les conditions de travail, former…

IV- La gestion prévisionnelle des compétences:

Les principes actions de la gestion prévisionnelle des compétences sont les suivantes :

Types de gestion	Paramètre d'action	Exemples d'action
Gestion quantitative des compétences	Acquérir de nouvelles compétences : élargir les tâches	Acquérir de l'expérience former…
Gestion qualitative des compétences	Améliorer les compétences acquises : enrichir les tâches	

EXEMPLE :

Gestion du stress au travail : nouvelles pratiques RH chez Renault à la suite de plusieurs suicides qui ont touché, début 2007, les départements d'ingénierie du constructeur automobile français RENAULT, la Direction des Ressources Humaines de l'entreprise a travaillé en concertation avec les partenaires sociaux pour améliorer les conditions de travail et soutenir le management dans son rôle d'encadrement.

Un vaste projet, intitulé Plan d'Amélioration des Conditions de vie et de Travail des Equipes (PACTE), a été mis en œuvre pour mettre le bien-être de tous les employés des sites d'ingénierie de France au cœur de la performance individuelle et collective. Voici, parmi toutes les mesures prises, quelques actions réalisées qui doivent être soulignées :

- création d'une fonction de Responsable de Ressources Humaines de Proximité (RRHP) ;
- mise en place d'une journée de l'équipe ;
- redéfinition des horaires d'ouverture du techno centre Renault ;
- amélioration de l'environnement de formation des managers sur la prévention et la gestion du stress…