

LA GPEC

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

RESSOURCES HUMAINES

Philippe Bernier • Annabelle Grésillon

LA GPEC

Construire une démarche de gestion
prévisionnelle des emplois et des compétences

3^e édition

DUNOD

Crédits de l'image de couverture :

© Julien Eichinger – Fotolia.com

Création couverture :

Hokus Pokus

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072642-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Avant-propos	1
Introduction	3
Partie 1	
Analyse de l'environnement et de la stratégie	5
Chapitre 1 ■ Contexte de l'entreprise	7
Chapitre 2 ■ Stratégie d'entreprise	15
Chapitre 3 ■ Politique sociale	51
Partie 2	
Plan d'action	71
Chapitre 4 ■ Gestion des emplois	73
Chapitre 5 ■ Gestion des parcours professionnels	119

Partie 3

Mise en œuvre 179

Chapitre 6 ■ Communication et négociations 181

Chapitre 7 ■ Suivi 201

Chapitre 8 ■ Rappel de quelques outils... 215

Petit lexique au service de la GPEC 233

Index 247

Avant-propos



Cet ouvrage sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences voit la GPEC démarrer en 2005, non pas par obscurantisme, mais parce que, pour nous, l'évolution de ce sujet s'inscrit dans la pure lignée de celle du droit de la formation, clé fondamentale de la naissance d'une nouvelle forme de gestion des emplois et des compétences.

Cette troisième édition, intégralement revue et enrichie, prend encore plus de recul sur le sujet. Tout en proposant une démarche pragmatique, basée à la fois sur notre expertise d'auteurs et sur un constat « terrain », cet ouvrage met en exergue l'évolution et la maturation du sujet au sein des entreprises.

Les lois Rebsamen et Macron et, plus généralement, l'évolution du Code du travail, s'inscrivent dans la continuité d'une réflexion entamée il y a plus de dix ans, avec les premières approches de la GPEC actuelle.

Mais la réflexion ne serait pas suffisante si elle ne prenait pas en considération l'entreprise elle-même et l'expérimentation qu'elle a pu vivre depuis 2005, présentant la GPEC sous une forme type « phase 5 » : l'ère d'un rapport au travail qui intègre toutes les spécificités de la population de l'entreprise avec le « fameux » horizon 2020, encore appelé 20/20...

Mettre en œuvre la GPEC revient pour certains à construire une approche qui permettrait de concilier à la fois les objectifs et réalités de l'entreprise et les attentes de ses collaborateurs. Pour autant, au-delà d'un pessimisme

ambiant et loin de toute théorie « intellectualisante », cet ouvrage pose une démarche, une approche méthodologique positive et pragmatique.

Consciente de faire preuve d'un certain « équilibrisme », la GPEC – utopie pour les uns, fer de lance de l'entreprise libérée pour les autres – impose une rigueur exceptionnelle à ses concepteurs, qu'ils soient employeurs ou représentants du personnel, syndicats, élus, etc. Elle exige une démarche pédagogique intelligemment construite pour entraîner ses salariés et plus particulièrement ses managers.

Cet ouvrage entraîne également le lecteur dans un voyage réflexif mêlant la culture de l'entreprise à la réalité humaine avec toutes ses difficultés et surtout les richesses qu'il convient d'imaginer... et d'accepter.

Philippe BERNIER, dirigeant de CARAXO,
directeur du master 2 Droit social
et RH de la faculté de droit de l'ICL

Annabelle GRÉSILLON,
directrice associée de CARAXO
et enseignante à la faculté de droit de l'ICL

Introduction



L'ambition de cet ouvrage est de proposer une démarche cohérente, opérationnelle et pragmatique relative à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Pour ce faire, l'ouvrage est composé de trois grandes parties (correspondant aux étapes de la démarche), elles-mêmes comportant chacune deux ou trois phases.

En suivant cette méthodologie structurée et chronologique, il devient possible de monter une gestion des emplois et des parcours professionnels en lien avec d'une part la stratégie de l'entreprise et d'autre part les attentes et responsabilités de ses salariés et partenaires.

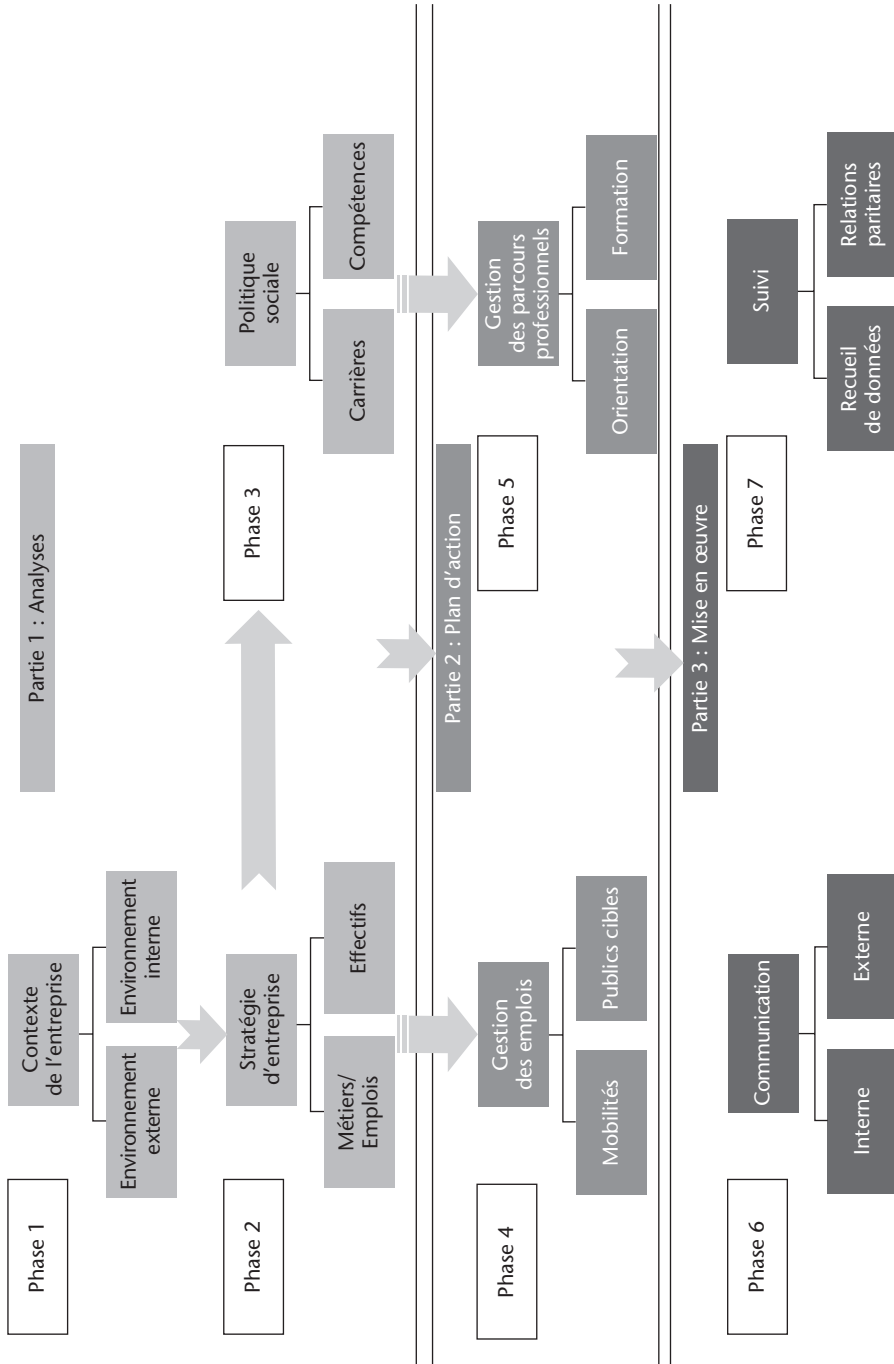


Figure 0.1 – Organigramme des parties et phases d'élaboration de la politique de gestion des emplois et des parcours professionnels

Partie 1

Analyse de l'environnement et de la stratégie

L'entreprise évolue dans un mouvement perpétuel influençant les décisions à court, moyen ou long termes, tant au niveau de sa stratégie que de sa politique sociale.

La première partie de la démarche proposée dans cet ouvrage consiste à analyser les environnements externe et interne de l'entreprise qui permettront de définir les grands axes de la stratégie à mettre en œuvre.

Il s'agit ici d'une démarche d'observation imposant toutefois une connaissance du métier de l'entreprise.

Chapitre 1

Contexte de l'entreprise

Executive summary |

- ▶▶ **Comment l'environnement externe peut-il influencer les orientations stratégiques de l'entreprise** au travers des réalités politique, économique, sociale, technologique, écologique et législative ?
- ▶▶ **Comment, par ailleurs, l'environnement interne influe-t-il également sur les orientations de l'entreprise** au travers de ses grands projets, de ses emplois, des approches socio-économiques, des catégories, des relations individuelles, etc. ?
- ▶▶ **Dès lors, quelle relation incontournable s'est construite** entre la stratégie de l'entreprise et la GPEC ?

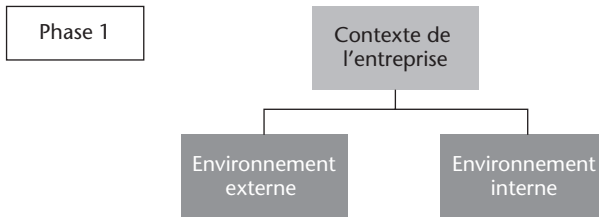


Figure 1.1 – Contexte de l'entreprise

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences trouve son point de démarrage dans la stratégie de l'entreprise qui la porte.

Pour la traduire, se pose une question simple : « Quel est mon principal métier et comment je l'emploie spécifiquement à mon environnement et à ma culture ? » Dès lors, quelle politique sociale déployer pour accompagner ma stratégie d'entreprise afin de lui donner toutes les chances de réussir ?

Environnement externe

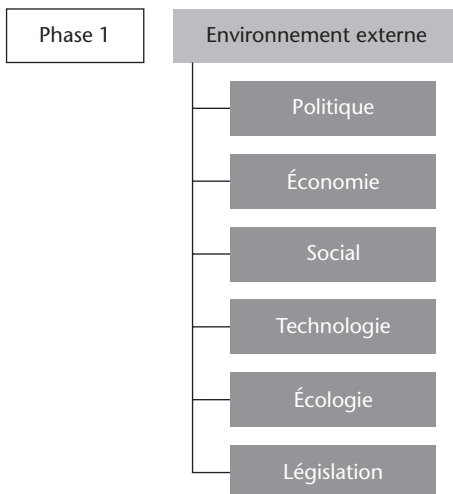


Figure 1.2 – Environnement externe

Principe général

L'environnement externe de l'entreprise connaît de multiples et constants changements. Ceux-ci s'expriment au travers notamment des résultantes politiques, économiques, socioculturelles, juridiques, technologiques ou encore écologiques, comme évoqué dans le modèle PESTEL¹.

Exemple

Par exemple, la crise économique contraint les entreprises à réagir et à corriger notamment leurs effectifs. Les mutations technologiques ont une influence non négligeable sur la vie des produits et des modes de production. Le développement durable impose aux entreprises une évolution culturelle, voire organisationnelle. Le droit pose des contraintes souvent renforcées par des sanctions financières ne permettant pas l'immobilisme. L'entreprise n'a d'autre solution que de constamment devoir réagir à ces changements par une stratégie adaptée.

Dès lors, la GPEC doit anticiper ces évolutions environnementales et leurs conséquences sur les métiers, emplois, effectifs, carrières et compétences attendues.

Enjeux

Au regard de ces évolutions environnementales, la GPEC constitue une réponse à un certain nombre d'enjeux pour l'entreprise. Dès lors, il devient indispensable de construire le rapport au devenir de l'entreprise (et de ses salariés) en posant des spécificités « frôlant » le bon sens, notamment :

- anticiper les conséquences des changements technologiques et économiques sur les compétences nécessaires ;

¹ Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick Regnér et Frédéric Fréry, *Stratégique*, 10^e édition, Pearson, 2014, 672 p.

- adapter les compétences aux emplois par une recherche constante de la qualification nécessaire attendue de chaque collaborateur en fonction du métier de l'entreprise ;
- construire une gestion des carrières se traduisant par un accompagnement constructif et raisonnable, intégrant une recherche constante de réduction des risques liés aux déséquilibres.

Schéma PESTEL d'analyse du marché de l'entreprise

L'environnement externe développe différents champs d'influence sur ce que sera la stratégie. Les reprendre les uns après les autres favorise une réflexion fondamentale qui aidera à déterminer, par la suite, la politique sociale de l'entreprise :

- **Environnement politique** : la stabilité politique d'un pays intervient bien évidemment dans les décisions qui seront prises par l'entreprise, tout autant que la politique monétaire, fiscale, voire européenne (et même internationale).
- **Environnement économique** : que ce soit la croissance, les taux d'intérêt, d'inflation ou le pouvoir d'achat, l'environnement économique aide l'entreprise à trouver sa clientèle de demain ou potentiellement à la perdre...
- **Environnement social** : formation professionnelle, tendances, style de vie, santé, religions... Autant de thèmes interdépendants des autres sujets mais qui deviennent particulièrement impactants, notamment au regard d'une population jeune qui y est particulièrement sensible.
- **Environnement technologique** : recherche et développement (R & D, innovation – et les aides qui vont avec...) ou encore transfert des technologies concourent à donner à l'entreprise les évolutions par lesquelles elle doit passer.
- **Environnement écologique** : sujet particulièrement encensé ces dernières années, qui devient un incontournable, notamment au travers des énergies propres ou du recyclage et de sa réglementation.

- **Environnements réglementaire et législatif** : autre sujet d'actualité constant qui s'exprime de différentes façons : droit de la propriété intellectuelle, normes et qualité, droit des contrats et, bien sûr, droit du travail.

Environnement interne

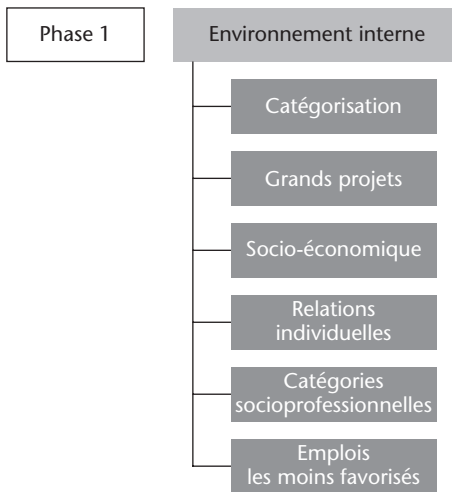


Figure 1.3 – Environnement interne

Principe général

L'environnement interne permet de poser la démarche GPEC sur les fondations de l'entreprise, ce qu'elle est actuellement, ses emplois, au regard des métiers existants et de ses effectifs.

Cette analyse interne facilite l'identification et la fiabilité de la stratégie en construction. Quels sont les emplois faits des métiers de l'entreprise ? Quels sont les effectifs de l'entreprise et leur typologie ?

Enjeux

L'entreprise existe au regard d'un environnement externe, mais aussi de sa propre organisation. Cette introspection sur ce qu'elle

est en fonction de ses emplois et de ses effectifs rationalise les perspectives stratégiques envisageables.

Le duo environnement externe/environnement interne représente à la fois l'ambition et le réalisme attendus de toute stratégie d'entreprise. Il permet ainsi de se projeter dans une démarche GPEC en toute connaissance de cause.

Analyse de l'environnement interne au regard des emplois et effectifs

La manière dont l'entreprise emploie ses métiers doit faire l'objet d'une analyse permettant de cibler au moment de la réflexion :

- les grands projets impactant les emplois ;
- les types d'emplois sensibles, en tension, à risque démographique, en développement, etc. ;
- les spécificités liées aux catégories socioprofessionnelles ou à la différenciation entre managers/non-managers ;
- les emplois les moins favorisés ;
- les emplois nécessitant une forte adaptation au poste de travail, un maintien ou un développement de compétences ;
- les emplois impactés par une situation particulière dans leur contractualisation (emplois à temps partiel, précaires, etc.).

De même l'environnement interne, permettant d'identifier la stratégie d'entreprise à déployer, nécessite de faire état des effectifs en présence dans l'entreprise, mais également de leur rattachement à l'une ou l'autre des typologies que sont :

- les femmes ;
- les jeunes/seniors ;
- les travailleurs en situation de handicap ;
- les demandeurs d'emploi ;
- les représentants du personnel ;
- les sous-traitants.

L'essentiel |

▶▶ **Le législateur n'a pas apporté de définition spécifique.**

La GPEC tend à répondre aux objectifs que se donne l'entreprise pour une gestion adaptée à ses salariés, en fonction des métiers, emplois, effectifs, carrières et compétences.

▶▶ **La question centrale :** quelles sont nos priorités et en quoi la stratégie influence-t-elle nos organisations ? C'est le point de départ de la réflexion RH en la matière, et donc de la politique sociale.

▶▶ **Selon le contexte et les orientations de l'entreprise,** une GPEC voulue entraînera souvent une démarche de réorganisation avec les instances représentatives du personnel. La démarche imposée traduit soit une stratégie de l'entreprise, soit une situation conjoncturelle et sociale spécifique.

▶▶ **La démarche GPEC se construit autour d'étapes clairement arrêtées :** définition de la stratégie par rapport à l'environnement externe/environnement interne de l'entreprise ; impact de cette dernière sur les métiers, emplois, effectifs ; traduction de la stratégie en politique sociale incluant carrières et compétences ; opérationnalisation quantitative par les mobilités et qualitative par l'accompagnement, dont la formation ; communication et suivi de la démarche GPEC.

