

Décryptage

comprendre pour agir

La GPEC pour
les PME et
les territoires

*Claudine Alezra
Marion Perin
Sophie Piot*

Mars 2006



La GPEC pour les PME et les territoires

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), traditionnellement réservée aux grandes entreprises, s'avère être aussi un atout pour les PME et une réponse adaptée aux problématiques collectives d'emploi sur un territoire.

En effet, pour faire face aux mutations et bénéficier de toutes les opportunités, les différents acteurs (grands groupes, PME, partenaires locaux) sont obligés de s'organiser au sein de leur bassin d'emploi et de mener des opérations communes pour développer l'emploi, professionnaliser les salariés et renforcer leur employabilité.

L'Etat propose des aides financières, individuelles ou partagées, visant à établir un diagnostic de GPEC.

Ce numéro de *Décryptage* y est consacré.

Jean-Luc Verreaux
Directeur du Pôle Stratégies et Emploi

Les enjeux de la GPEC pour les PME [6]

Les conditions d'une GPEC réussie [7]

Les étapes pour établir un diagnostic GPEC [8]

Les aides financières pour développer la GPEC [11]

Questions / Réponses [12]

Les enjeux de la GPEC pour les PME

L'intensité des mutations contraint les entreprises et plus particulièrement les PME à des changements rapides et permanents sans lesquels les techniques et les organisations peuvent devenir brutalement obsolètes.

Les entreprises doivent faire évoluer en permanence les emplois et les compétences des salariés pour faire face à :

- la concurrence des pays à bas salaires tout en visant la pérennité de leurs activités ;
- la pénurie de main d'œuvre dans certains métiers : 51 % des entreprises connaissent des difficultés de recrutement ;
- le départ massif en retraite des « papy boomers » et l'allongement de la vie professionnelle.

Le cadre réglementaire incite aujourd'hui les entreprises à anticiper l'emploi :

- le dispositif d'aide au conseil pour la mise en place de la GPEC dans les PME proposé par le Ministère du Travail ;
- le Droit Individuel à la Formation (DIF) ;
- les normes qualité et environnement et les démarches de certification.

Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet de :

- préparer les salariés et organiser l'entre-

prise en conséquence afin d'anticiper les évolutions du marché ;

- responsabiliser les chefs d'équipes sur le développement des compétences des salariés ;
- centrer la gestion des ressources humaines sur les objectifs de l'entreprise :
 - définir les besoins de recrutement au-delà du simple remplacement d'un salarié ;
 - mettre en place des formations qui développent les compétences des salariés et servent la performance de l'entreprise.

Au-delà d'une démarche propre à chaque PME, **une action de GPEC commune à plusieurs PME sur un même bassin d'emploi**, relayée par des acteurs institutionnels locaux (OPCA, branches professionnelles, Conseil régional, communauté de communes, Chambre de commerce et d'industrie, ...) permet de :

- partager une vision commune sur les besoins en emplois et en compétences ;
- échanger sur des pratiques de chacun en matière de gestion de l'emploi et des compétences ;
- lancer des actions collectives pour mutualiser des ressources ou définir des outils communs de formation, d'évaluation, d'anticipation.

Les conditions d'une GPEC réussie

Une démarche GPEC réussie c'est :

- anticiper les évolutions d'activités de l'entreprise et leurs effets sur les emplois et les compétences
...et agir par des actions de gestion des ressources humaines et de management coordonnées.
- faire du « sur mesure » en s'inscrivant dans le projet d'entreprise, en partant de son organisation, de ses effectifs et de sa culture managériale
...et s'appuyer sur des outils opérationnels éprouvés.
- conduire des actions qui servent la souplesse et la performance de l'entreprise
...et qui font aussi évoluer les salariés en les responsabilisant sur le développement de leurs compétences.



Les étapes pour établir un diagnostic GPEC

Pour une PME

La démarche vise à mettre en cohérence les compétences effectives des salariés et les évolutions de l'entreprise par l'élaboration de plans de formation, de parcours professionnels, de mobilités, de développement professionnel, de validation des acquis de l'expérience...

1* Identifier les problèmes d'emplois prioritaires en fonction des évolutions

- Diagnostic prospectif auprès des acteurs-clés :
 - le devenir de l'entreprise
 - les métiers d'aujourd'hui, et de demain
 - les évolutions des compétences
- Identification des problématiques clés d'emploi
- Partage avec les acteurs clés et définition des priorités d'action

2* Construire des solutions concrètes

- Formalisation du plan d'action :**
- évolution de l'organisation
 - développement des compétences
 - formations
 - mobilités
 - entretiens professionnels salariés / responsables
 - recrutements
 - tableaux de bord sociaux
 - ...

3 Mobiliser les acteurs sur la mise en œuvre

- Outiller les managers pour accompagner les salariés dans leur développement :
 - plan de formation
 - guide d'entretien professionnel salarié / responsable,
 - guide d'entretien de recrutement
 - outils de communication, ...
- Accompagner et former les responsables d'équipe pour déployer la démarche
- Mobiliser et impliquer les salariés

* Les étapes 1 et 2 relèvent des aides financières



Pour un territoire ou une filière professionnelle

La démarche vise à développer des coopérations entre entreprises sur les thèmes de la formation, de la lutte contre les difficultés de recrutement, de la mise en œuvre d'un plan local « ressources humaines », d'un groupement local d'employeurs, d'actions d'anticipation des compétences à l'échelle d'une filière ou d'un bassin d'emploi...

1 Construire une vision prospective de l'emploi et des compétences communes à plusieurs entreprises

- Identifier avec les responsables d'entreprises :
 - les évolutions à prévoir à l'échelle de l'organisation et des compétences pour préparer l'avenir
 - les moyens de développer l'employabilité interne et externe des salariés
 - les métiers clés actuels et futurs sur le bassin d'emploi
- Faire un diagnostic GPEC dans chaque PME adhérente à l'action à l'aide d'entretiens guidés sur :
 - les métiers aujourd'hui
 - le devenir de l'entreprise
 - les besoins en compétences pour demain

2 Bâtir des actions concrètes collectives et individuelles

- Identifier les pistes prioritaires d'action
- Elaborer le plan d'action GPEC interentreprise
 - évolutions des métiers sur le bassin d'emploi
 - plan de formation mutualisé
 - guide d'entretien professionnel salarié / responsable
 - outils de communication
 - étude d'employabilité sur le bassin d'emploi, ...
- Définir la démarche pour construire une action collective sur la GPEC

3 Partager le(s) plan(s) d'actions et mobiliser les acteurs

- Mobiliser et impliquer les acteurs
- Organiser la mise en œuvre
 - élaboration d'outils communs
 - définition des modalités de financement
 - groupe de travail interentreprises
 - partage d'expériences
 - appuis / acteurs externes
 - formation des responsables d'équipes à la démarche
 - communication interne et externe
- Organiser le suivi de la mise en œuvre de la démarche de GPEC
 - partage des résultats



Les aides financières pour développer la GPEC

La Direction du travail encourage la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein des entreprises. Pour ce faire, elle propose des aides financières permettant aux entreprises de réaliser un diagnostic GPEC avec l'aide d'un cabinet conseil.

Ce dispositif d'accompagnement se décline sous trois conventions :

■ La convention de sensibilisation en matière de GPEC

Elle s'adresse aux organismes professionnels ou interprofessionnels (CCI, Communauté de communes, comité de bassin d'emploi, branche professionnelle...)

Elle a pour objet de démultiplier la diffusion d'une démarche de GPEC auprès des PME ou des groupements d'entreprises connaissant des préoccupations communes sur l'emploi.

Elle subventionne ces actions par l'octroi d'une aide financière pouvant couvrir jusqu'à 70% des sommes engagées.

■ La convention individuelle d'appui à l'élaboration de plans de GPEC

Elle s'adresse aux entreprises de moins de 250 salariés souhaitant mener à bien une démarche de GPEC.

Elle a pour objet d'élaborer un plan de GPEC adapté au contexte et aux préoccupations de l'entreprise.

Elle prévoit 15 000 € et 50 % du coût prévisionnel de la prestation.

■ La convention interentreprise d'appui à l'élaboration de plans de GPEC

Elle s'adresse à toutes les entreprises sans aucun seuil d'effectif.

Elle a pour objet d'élaborer un plan de GPEC par entreprise et de formaliser des préconisations de mutualisation d'actions ou de collaborations (par exemple : lutter contre des difficultés de recrutement, répondre à des besoins de formation...).

Elle propose une aide financière pouvant aller jusqu'à 12 500 € par entreprise et 50 % du coût prévisionnel de la prestation.

*Texte de référence :
décret n° 2003-681
du 24 juillet 2003 relatif
au dispositif d'aide
au conseil aux entreprises
pour l'élaboration de plans
de gestion prévisionnelle
des emplois et des compétences.*

Questions / Réponses

Mon entreprise est-elle concernée par la GPEC ?

Votre entreprise est d'autant plus concernée que son environnement, ses métiers et ses salariés sont en train de changer (gestion des âges, turnover, évolutions technologiques...).

Qu'est ce que la GPEC va m'apporter ?

La GPEC donne une longueur d'avance pour adapter vos effectifs aux évolutions de votre entreprise qu'elles soient liées à votre stratégie ou aux évolutions du marché :

- quels recrutements effectuer ?
- quel plan de succession envisager ?
- quelles mobilités encourager ?
- quelles formations lancer ?

A quel horizon dois-je envisager la GPEC ?

L'idéal est de se donner un horizon qui permette à la fois d'identifier les tendances (et non les prévisions fines) et de mettre en œuvre les actions de gestion RH et de management, selon le rythme propre à chaque entreprise. En général nos clients s'inscrivent dans une perspective de 1 à 3 ans.

Pourquoi commencer par un diagnostic ?

Il s'agit d'un diagnostic-action visant à :

- traiter les salariés prioritaires qui sont sur des métiers fortement touchés par les évolutions ;
- analyser les compétences nécessaires demain et définir les profils adaptés ;
- identifier les actions RH à privilégier :
 - évaluer les besoins en emplois et en compétences,
 - former aux métiers de demain,
 - évaluer des compétences pour professionnaliser les salariés,
 - développer des parcours professionnels,
 - développer son image pour attirer les bons profils.

Quel intérêt ai-je à intégrer le bassin d'emploi dans mon projet de GPEC ?

Nous y voyons trois atouts.

- Déterminer le positionnement de votre entreprise sur le bassin d'emploi en termes d'emploi, de compétences, de rémunération :
 - les métiers présents dans mon activité bénéficient-ils d'une formation locale ?

- y a-t-il pénurie, tension, abondance sur ces métiers ?
- mon entreprise a-t-elle une notoriété et une attractivité suffisantes pour attirer les compétences dont j'ai besoin et fidéliser mes salariés ?

- Comparer le niveau d'employabilité de vos salariés avec celui des salariés du bassin d'emploi en termes de qualification, niveau de formation, expérience, âge :
 - les offres d'emploi sur le bassin local peuvent-elles inciter mes salariés à quitter l'entreprise ?
 - les salariés de mon entreprise sont-ils attractifs pour les autres entreprises du bassin ?
- Cibler les actions RH à mener : fidéliser des compétences rares, mutualiser les actions de formation avec d'autres entreprises du bassin d'emploi.

Comment rendre la GPEC simple et opérationnelle ?

Voici les six points que nous considérons comme incontournables :

- Se concentrer sur les grandes tendances d'évolution, sur les métiers prioritaires et s'affranchir des détails.
- Impliquer l'encadrement du début à la fin de la démarche.
- Capitaliser sur les outils existants dans l'entreprise.
- S'appuyer sur quelques outils RH sim-

ples, qu'il sera toujours temps d'enrichir par la suite.

- Mettre en mouvement les salariés sur des actions de développement des compétences.
- Associer les représentants du personnel à la démarche.

Que m'apporte un cabinet de conseil ?

- Des ressources dédiées et au fait des meilleures pratiques des entreprises.
- Une démarche et des outils adaptés aux caractéristiques de votre entreprise.
- Une disponibilité et un engagement pour la réussite de votre projet.
- Un regard neuf et extérieur sur votre entreprise, son fonctionnement et ses salariés.

Créé en 1984, BPI est l'un des premiers groupes européens de conseil en Ressources Humaines pour la mise en œuvre et la conduite du changement de l'entreprise et des services publics. Fort de 1 000 consultants, le groupe est présent dans 18 villes de France et 15 pays à l'international. BPI intervient sur trois champs d'action : piloter les transformations internes, conduire les restructurations et accompagner les trajectoires individuelles.

Implantations

en France

Paris
Annecy
Bordeaux
Grenoble
La Réunion
Lille
Lyon
Marseille
Montpellier
Mulhouse
Nancy
Nantes
Nice-Sophia
Rennes
Rouen
Strasbourg
Toulouse
Valenciennes

à l'international

Allemagne
Belgique
Danemark
Espagne
Italie
Pays-Bas
Pologne
Portugal
Roumanie
Royaume-Uni
Suède
Suisse
Etats-Unis
Brésil
Maroc

Décryptage

Directeur de la publication : Claude Paoli
Coordination : Fanny Barbier

Les Publications du Groupe BPI
16, rue Vivienne - 75002 Paris

Téléphone : +33 (0)1 55 35 75 26
Télécopie : +33 (0)1 55 35 77 09

E-mail : publications@groupe-bpi.com
Site Internet : www.groupe-bpi.com

Mars 2006 • 5 €
ISSN en cours

Parce que l'observation et l'analyse
sont nécessaires pour adapter au
mieux les nouvelles procédures.
Parce que la loi et la réglementation
sont en perpétuelle évolution.
Parce qu'il y a toujours un pas entre
le texte et la pratique.
Parce que faire le bon choix
nécessite de prendre du recul.
Avec *Décryptage*, les consultants
du groupe BPI vous aident à prendre
les bonnes décisions et à agir en
connaissance de cause.

