



# **APORH**

**ACCOMPAGNER LES POLITIQUES RESSOURCES HUMAINES**



# Introduction à la GPEC

C'est une méthode qui vise à optimiser les moyens humains en vue de générer de la performance pour l'entreprise en préparant les diverses mutations qu'elle peut être amenée à rencontrer.



## 1. Introduction à la GPEC

« Ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avènements possibles de l'entreprise en vue d'éclairer, d'évaluer et d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines. »

- Comparer les besoins en emplois et compétences (qualité et quantité) avec les ressources humaines actuelles pour réduire les écarts entre besoins et ressources.
- Anticiper et prévenir en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise (horizon à 5 ans).
- En synthèse « **la bonne personne, au bon endroit, au bon coût, aujourd'hui et demain... avec l'envie** »



# 1. Introduction à la GPEC

Les points clefs :

- Poste**            Emploi au sein de l'organisation précisé par :
- Une position dans l'organigramme
  - Un niveau de responsabilité
  - Un lieu
  - Un temps de présence
- Emploi**            En référence au marché de l'emploi  
Ensemble d'activités cohérentes (mêmes compétences)



## Exemple de fiche d'emploi

### Assistant comptable

#### - Mission :

Faciliter le traitement des données administratives, comptables et fiscales des clients du cabinet

#### - Responsabilités:

- Réaliser la saisie de données administratives au sein du système d'information.
- Garantir la traçabilité des opérations.
- Appliquer le référentiel de tenue.
- Réaliser le contrôle des données saisies.
- Respecter les plannings et les temps alloués sur le dossier.
- D'une manière générale : Respecter la confidentialité des informations.



## Exemple de fiche d'emploi

### Assistant comptable

#### - Activités génériques

##### **Appliquer le référentiel de tenue, effectuer des opérations de tenue comptable :**

- S'assure éventuellement du bon approvisionnement en informations.
- Affecte la donnée à la bonne catégorie (ex : choix du bon journal et de la bonne imputation comptable, libellé explicite).
- Si nécessaire ventile une donnée brute en plusieurs composantes (ex : montant TTC en HT et TVA).
- Saisie la donnée en utilisant avec efficacité le système d'information.
- S'assure du respect des temps et délais, les met à jour, alerte en cas d'écart.
- Classe les informations traitées dans le respect des plans de classement.

##### **Réaliser le contrôle des données saisies, en cas d'incohérence manifeste et en fonction de l'écart identifié (nature et ampleur) :**

- Contacte l'émetteur de la donnée ou l'interlocuteur en charge du dossier pour vérification et modification éventuelle.
- Si nécessaire prépare les documents à remettre au client, gère les questions / réponses avec le client.
- Mettre à jour les tableaux de bord.



## Exemple de fiche d'emploi

### Assistant comptable

#### - Résultats attendus

##### **Dimension technique:**

- Respect des procédures en vigueur
- Respect des règles comptables et fiscales
- Cohérence des données saisies (bonne unité, bonne catégorie)
- Respect des délais de saisie
- Pertinence des alertes et demandes de confirmation de données
- Volume et nature des comptes d'attente.
- Capacité pour un tiers à retrouver une information classée (physique ou informatique)
- Traçabilité des opérations effectuées, lisibilité des documents émis (libellé des écritures)
- Respect de la confidentialité
- Image du cabinet transmise aux clients



# 1. Introduction à la GPEC

**Compétence** Appartient au collaborateur

On peut agir dessus (≠ de qualité personnelle)

N'est pas forcément mise en œuvre (≠ énergie)

N'est pas forcément liée à l'envie (≠ appétence)

**Requise** Compétence nécessaire à la tenue sereine d'un emploi  
(et donc d'un poste)

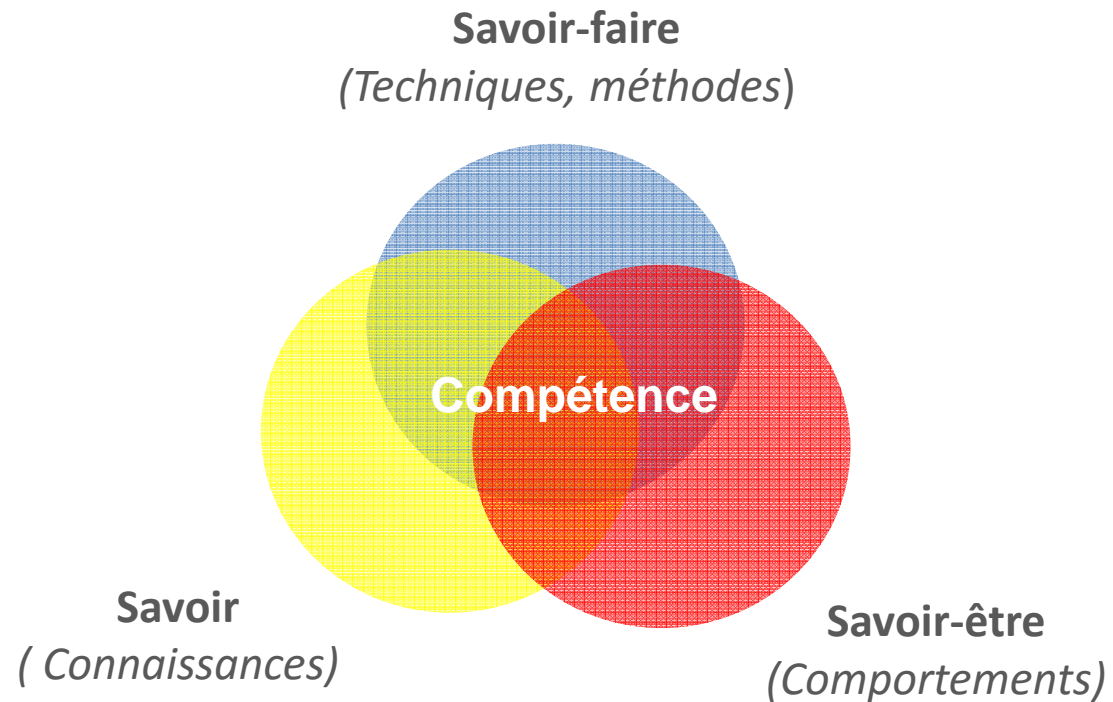
Ex : un traducteur (emploi) a une compétence en langue





# 1. Introduction à la GPEC

*Une compétence se définit par la combinaison de savoir, savoir-faire et savoir-être.*





# 1. Introduction à la GPEC

**Degré 1 :** Le collaborateur **applique** à partir de consignes ou reproduit l'existant

**Degré 2 :** Le collaborateur **adapte** à partir d'un modèle ou synthétise des solutions existantes

**Degré 3 :** Le collaborateur **crée** à partir d'une vision globale, large

**Degré 4 :** Le collaborateur exprime une **expertise** lui permettant de faire face à toutes les situations de mise en œuvre de la compétence, de transférer cette compétence, d'organiser ses connaissances



***Une graduation par autonomie croissante***



# 1. Introduction à la GPEC

## Evaluation des compétences





# 1. Introduction à la GPEC

*Logique de description d'une compétence : Réaliser un gâteau au chocolat*

Autonomie croissante	Degrés	Savoir	Savoir-Faire	Savoir-Etre
	<b>1</b> <b>Application</b>	<p>Connaît le vocabulaire de base de la pâtisserie, le nom et l'utilisation des ustensiles.</p> <p>Connaît les règles d'hygiène culinaire, de conservation des aliments.</p>	<p>Peut appliquer une recette précise.</p> <p>Peut utiliser un four.</p> <p>Peut vérifier la cuisson d'un gâteau</p>	<p>Est propre.</p> <p>Fait preuve de rigueur et de précision.</p>
	<b>2</b> <b>Adaptation</b>	<p>Connaît les différents appareils (type de pâtes ...) utilisés en pâtisserie, leurs conditions de mise en œuvre.</p> <p>Connaît l'influence de la qualité des différents ingrédients sur le goût final (ex : % de cacao).</p>	<p>A partir de plusieurs recettes existantes est capable de réaliser un gâteau, en s'adaptant, par exemple, à un manque d'ingrédient ou à l'utilisation d'un ingrédient non prévu dans la recette d'origine. Réalise des variantes des recettes existantes.</p>	<p>S'attache à tirer enseignements des modifications qu'il apporte.</p> <p>Cherche à reproduire un résultat satisfaisant.</p>
	<b>3</b> <b>Création</b>	<p>Connaît les différentes provenances de chocolat et les mariages de saveurs classiques.</p> <p>Connaît les grands classiques du gâteau au chocolat (ex : opéra, brownie, ...)</p>	<p>Crée des recettes originales de gâteaux au chocolat en réalisant des associations nouvelles et/ou atypiques.</p>	<p>Fait preuve de curiosité et de créativité.</p> <p>Développe une veille aux tendances nouvelles en cuisine.</p>
	<b>4</b> <b>Expertise</b>	<p>Apporte toute réponse à une question portant sur la réalisation d'un gâteau au chocolat.</p>	<p>Peut former un collègue à la réalisation de gâteaux au chocolat.</p> <p>Peut anticiper l'effet d'une expérimentation sur le produit final obtenu.</p>	<p>Dans la manière dont il aborde la réalisation d'un gâteau au chocolat, incite son entourage à l'excellence de réalisation et à la créativité en pâtisserie</p>



# 1. Introduction à la GPEC

Exemple de compétences pour l'emploi  
 d'Assistant comptable

Nom de la compétence	Requis	Clé
Accueillir le client (externe)	1	
Capacité à traduire les besoins de l'interlocuteur en termes techniques	1	
Capacité à traduire les caractéristiques techniques en bénéfices client	1	
Chiffrer une offre	1	
Communiquer efficacement dans le cadre professionnel	2	
Coopérer coordonner	1	
Développer le sens du Service	1	
Fiscalité	1	X
Gérer les procédures du cabinet	1	X
Gérer l'information	2	X
Organiser et exercer un contrôle	1	
Présenter le cabinet et son offre	1	
S'organiser	2	
Techniques comptables	2	X
Utiliser des applicatifs informatiques	1	X



# 1. Introduction à la GPEC

Un dispositif de GPEC s'appuie sur deux regards:

- Volet collectif: repérage des **évolutions** des métiers, compétences, effectifs et définition des moyens et règles facilitant l'ajustement. } **Entreprise**
- Volet individuel: l'adéquation du collaborateur à son poste, actuel et futur. } **Manager  
RH**



# 1. Introduction à la GPEC

## Les erreurs typiques :

- Etablir un lien systématique entre GPEC et PSE
- Définir les degrés de compétences **au sein** de l'emploi
- Laisser la compréhension du degré aux managers  
(Absence de définition précise)

## Les limites :

- La GPEC ne reste qu'un **outil d'aide à la décision**, un éclairage pour aller vers tel ou tel plan d'action



## 2. La construction d'un référentiel

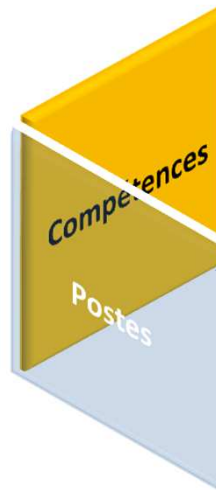


L'organisation est décrite sous forme de poste (emploi)





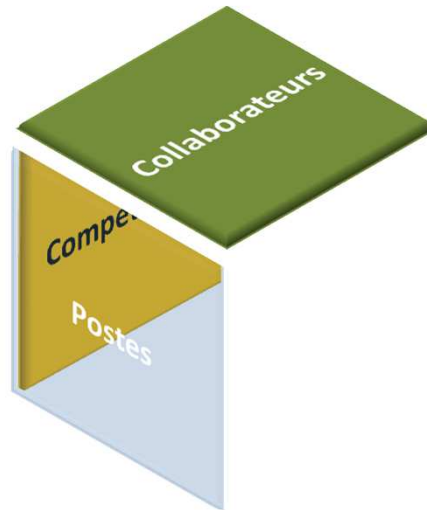
## 2. La construction d'un référentiel



On recense les compétences nécessaires pour la tenue des postes



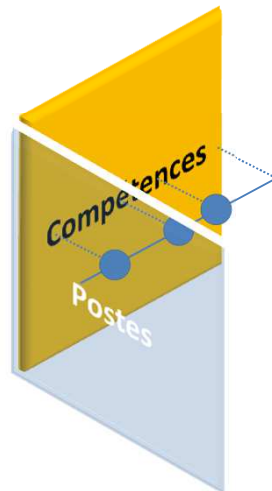
## 2. La construction d'un référentiel



On affecte les collaborateurs dans l'organisation



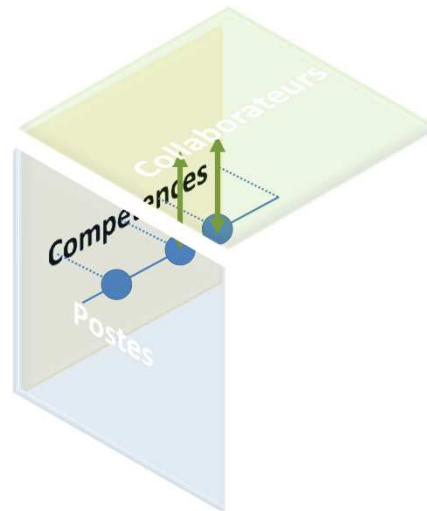
## 2. La construction d'un référentiel



On définit le degré de compétence requis pour chaque compétence nécessaire à la bonne tenue du poste



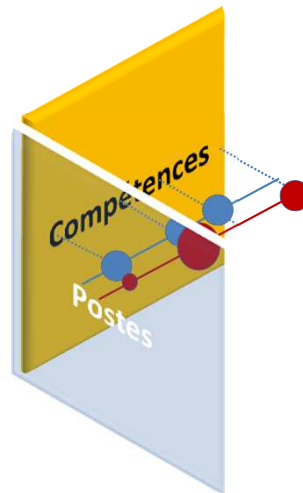
## 2. La construction d'un référentiel



On compare le degré de compétences requis  
avec le degré de compétences acquis



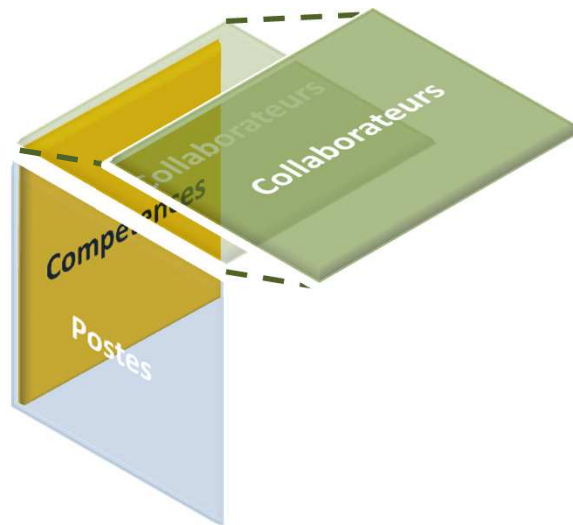
## 2. La construction d'un référentiel



On peut comparer les degrés de compétences requis dans 2 postes différents



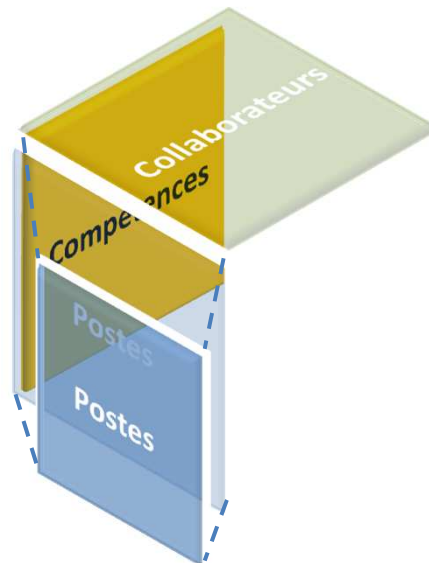
## 2. La construction d'un référentiel



On peut intégrer l'évolution d'un effectif (exemple démographie)



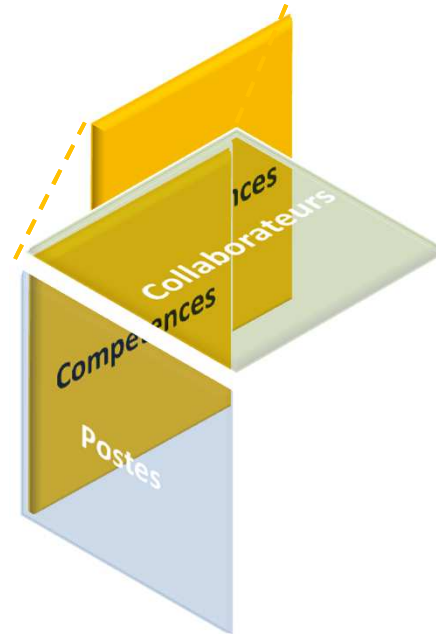
## 2. La construction d'un référentiel



On peut intégrer une évolution de l'organisation



## 2. La construction d'un référentiel



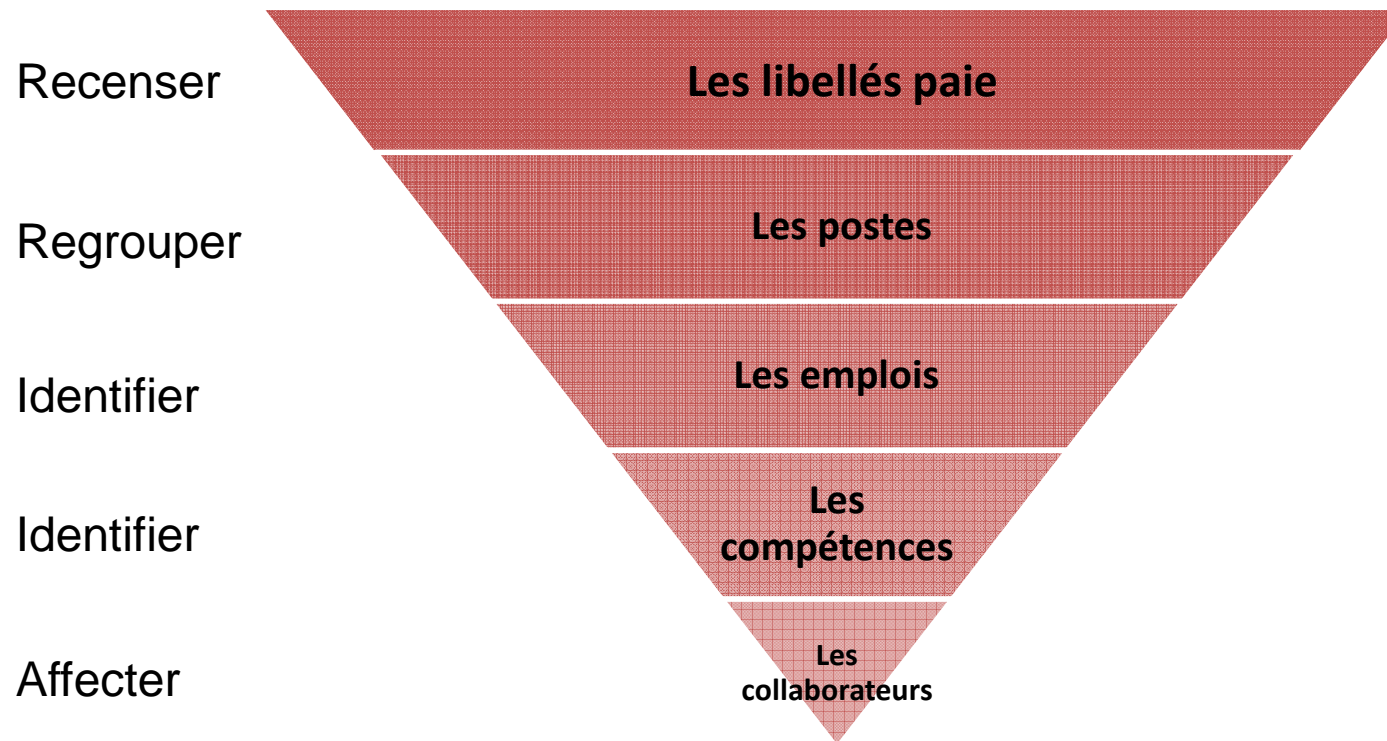
On peut intégrer une évolution du métier (des compétences)





## 2. La construction d'un référentiel

*Pour construire un référentiel, la logique à adopter est d'aller d'une approche globale vers une approche individuelle en s'interrogeant sur :*





## 2. La construction d'un référentiel

- A partir des emplois et des compétences
- Décrire l'organisation actuelle et future

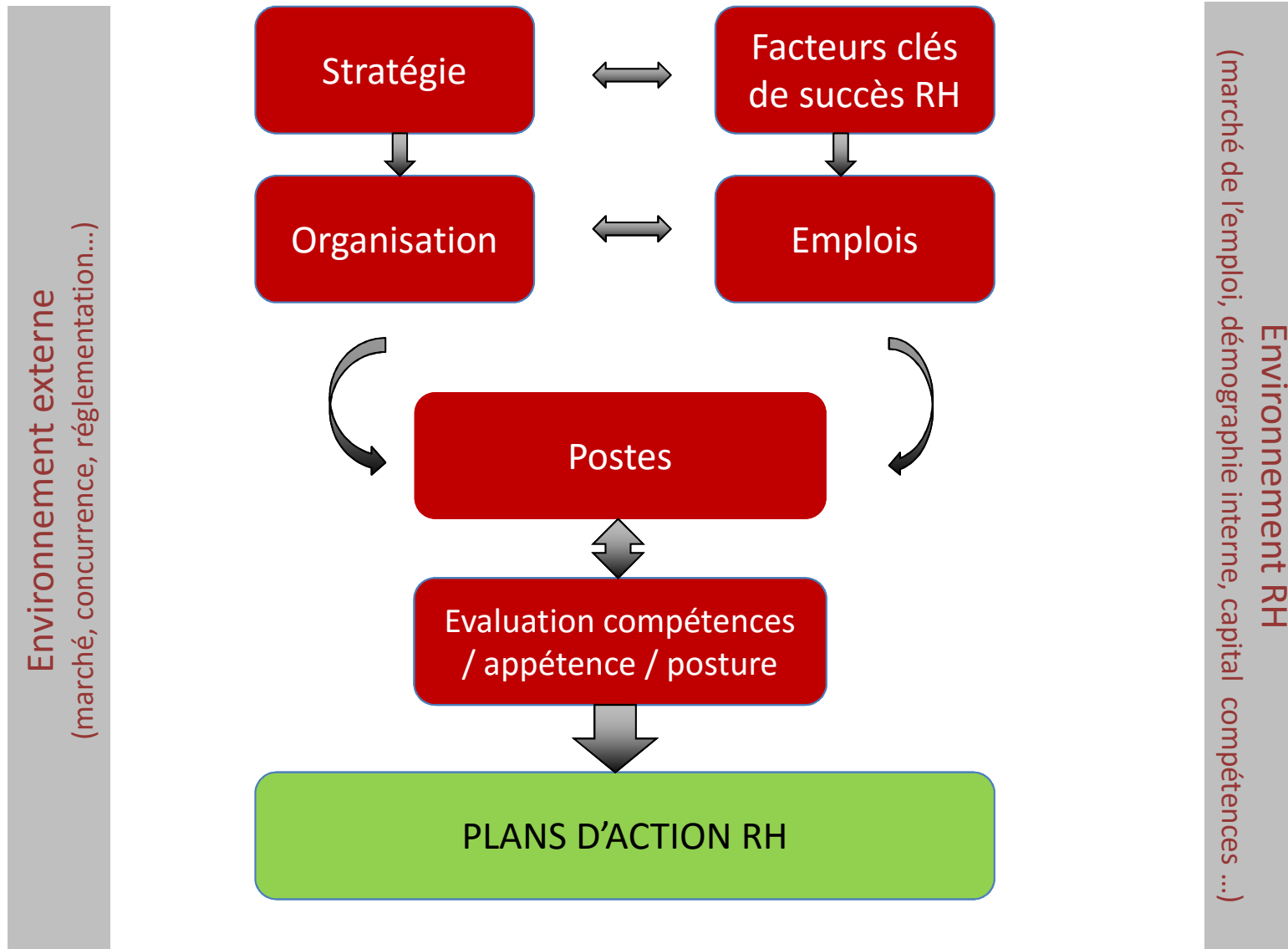


- Evaluer les collaborateurs de manière homogène et équitable et anticiper l'évolution éventuelle de leurs contribution





### 3. A quels moments utiliser la GPEC?





### 3. A quels moments utiliser la GPEC?

#### En lien avec les postes existants :

- Besoin en recrutement  
Analyse du profil de compétences des candidats
- Adaptation au poste  
Entretiens annuels d'évaluation  
Entretiens professionnels

#### Au-delà du poste :

- Assurer l'intérim
- Evolution professionnelle / mobilité



### 3. A quels moments utiliser la GPEC?

#### La composante GPEC de l'entretien annuel

1

2

Résultats = Implication x Moyens x Environnement x Compétences

*Les résultats sont obtenus en mobilisant les compétences, avec les moyens de les mettre en œuvre, au regard d'un environnement donné.*

1 Fonction du périmètre du poste (emplois)

2 Compétences requises



### 3. A quels moments utiliser la GPEC?

Initiative venant de la direction en réponses à l'environnement externe

- Modification forte de l'environnement externe ou technologique
- Fusion
- Evolutions organisationnelles



### 3. A quels moments utiliser la GPEC?

#### Exemples d'analyse GPEC

- Le diagnostic RH (au tout début)
- La synthèse globale d'entretiens annuels (à la fin)

(Voir supports distribués)



## 4. Liens avec la rémunération

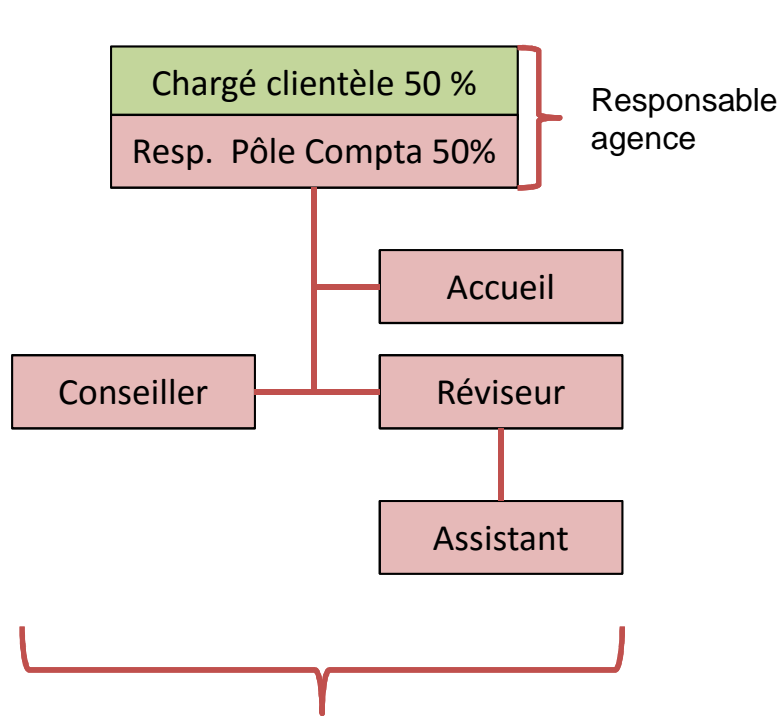
### Règles de base :

- On ne rémunère pas une compétence mais ce qu'on en fait.
- On peut être amené à “acquérir”, via un niveau de salaire, une compétence rare sur le marché de l'emploi. Attention à la durabilité de l'analyse (ex : COBOL en 1999).
- Si on fait un lien avec la rémunération on retiendra plutôt une logique de “surface de compétences” (nombre x degré moyen).
- Au-delà d'un certain niveau, on rémunère plus des qualités personnelles associées à des compétences acquises par l'expérience.

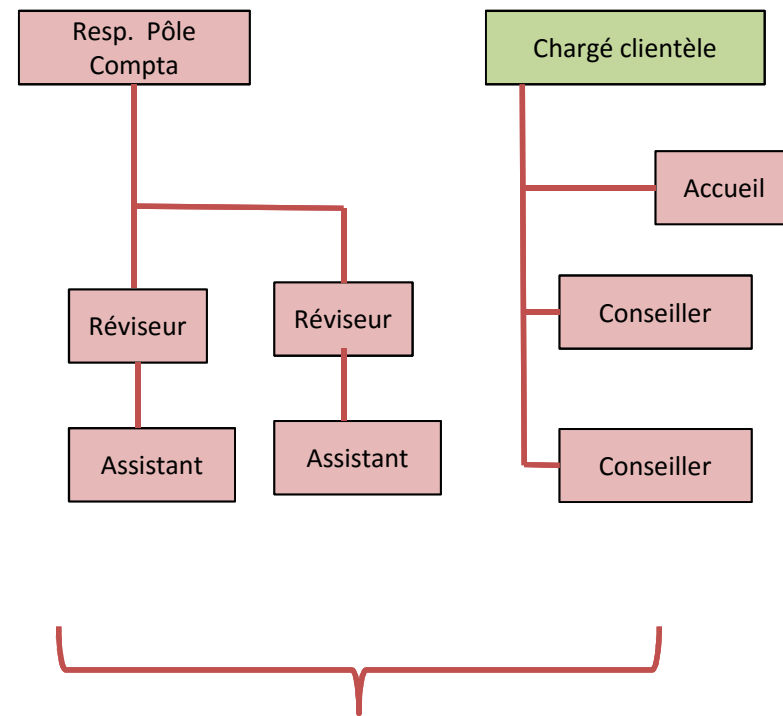




## La notion de maille organisationnelle



Maille mini déterminée par une stratégie de proximité et une notion d'emploi



Grosse agence conçue comme un multiple de mailles mini (ici 2)



## **ROLE DU MANAGEMENT :**

### **1°) La mise en œuvre d'une GPEC nécessite une clarification de :**

- Qui impulse les orientations stratégiques ?
- Qui en déduit les évolutions d'organisation ?
- Qui accompagne ces évolutions ?

### **2°) La GPEC nécessite une analyse de la maturité managériale de l'entreprise**

- Fiabilité des évaluations
- Conséquences motivationnelles des évaluations
- Capacité à anticiper / degré de lecture stratégique

### **3°) La GPEC permet de clarifier précisément les interactions entre les emplois et la manière de les tenir (notion de rôle)**



# Les conditions d'opérationnalité d'une GPEC avec une réelle dimension stratégique



### Conditions d'opérationnalité d'une GPEC :

- 1°) Système de description « calé » sur le marché de l'emploi
- 2°) Système de description robuste dans le temps  
➔ Distinction poste / emploi
- 3°) Capacité à se projeter dans le futur  
➔ Organigramme cible
- 4°) Fiabilité des méthodes d'évaluation des compétences  
➔ Qualité des référentiels et de l'outil d'évaluation
- 5°) Un outil informatique pour manipuler les données (analyse et suivi dans le temps)  
➔ Plus de 1 000 emplois et 400 compétences décrites au sein de APORHA