Observia
Observatoire des métiers des Industries Alimentaires

Observatoire

démarche GPEC

dans la filière alimentaire

Comprendre

Découvrez les objectifs et les avantages du dispositif

Agir

Suivez les étapes pas à pas pour déployer la GPEC dans votre entreprise

Qu'est-ce que la GPEC ?

La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) est une démarche de gestion des ressources humaines qui consiste à :

- **prévoir l'évolution des métiers dans l'entreprise afin d'anticiper les changements d'organisation,**
- **développer les compétences des salariés pour améliorer leur employabilité.**

Enjeux et contexte

- Au fil des réformes et accords, l'entreprise voit ses obligations sociales vis à vis de ses salariés se renforcer, afin de préparer ces derniers à une mobilité interne, externe, transversale, de plus en plus importante et rapide.
- L'entreprise a la responsabilité de la maitrise de sa stratégie, de l'organisation du travail, et donc de la gestion des activités et du contenu des emplois.

La responsabilité de l'entreprise

- Donner les moyens au salarié de s'adapter et d'anticiper les évolutions des postes de travail (notamment par la formation).
- Gérer de manière anticipée les compétences dont elle a et aura besoin.
- Former pour adapter le salarié aux évolutions de son métier ou pour faire évoluer ses compétences.

La responsabilité du salarié

- Veiller à sa capacité à exercer cet emploi et de s'adapter aux évolutions.

La responsabilité des partenaires sociaux des branches

- Donner accès aux entreprises et notamment les PME à des outils et dispositifs adaptés à leurs problématiques, leurs caractéristiques et leur taille.

En savoir + sur **la responsabilités des partenaires sociaux**

Les bénéfices de la GPEC ?

Bénéfices pour l'entreprise

- Sécuriser les compétences indispensables dans l'entreprise
- Développer l'implication des salariés dans leur travail
- Fidéliser les collaborateurs
- Favoriser le dialogue social
- Résorber les difficultés de recrutement
- Optimiser les investissements en formation
- Développer la performance économique
- Optimiser les investissements en formation

Bénéfices pour le salarié

- Mieux comprendre son rôle, sa fonction dans l'entreprise
- Avoir une meilleure reconnaissance de ses compétences
- Mieux se former et faire évoluer son expertise métier
- Engager une mobilité professionnelle : évolution transverse ou verticale
- Etre engagé dans la performance économique et sociale de l'entreprise
- Développer son sentiment d'appartenance aux valeurs de l'entreprise et à sa stratégie

Principe de l'étude

En 2014, L'Observatoire des Industries alimentaires et l'Observatoire de la Coopération Agricole ont mené une étude pour construire une démarche de gestion des Emplois et des Compétences personnalisée, à destination des entreprises de la filière et en particulier des TPE PME.

Les objectifs

Repérer les besoins

méthodologiques des entreprises,
Rendre accessible la démarche GPEC et les outils associés aux PME de la filière alimentaire

Identifier les pratiques

et outils GPEC mis en œuvre dans la filière alimentaire, les atouts et freins des entreprises à leur mobilisation

la méthodologie

1er axe de travail :
Répertorier et analyser les pratiques

- **Établir un état des lieux des démarches GPEC** dans les entreprises coopératives et des Industries Alimentaires, et hors filière.
- **Identifier les pratiques déployées** par les entreprises de la filière en réponse à leurs préoccupations quotidiennes en matière de gestion des emplois et des compétences.

2e axe de travail :
Proposer une démarche GPEC en mode projet

- **Définir les étapes** de la démarche en vue d'une entrée ciblée dans la démarche (pré-requis, conditions de faisabilité, outils, évaluation de chaque étape),

Comment ?

- Des recherches documentaires, réalisation d'un benchmark

En savoir + sur le benchmark

- Des entretiens, des ateliers collectifs sur les territoires avec les experts RH, formation et dirigeants d'entreprises de toutes tailles.

Constats des Observatoires

Les entreprises ont peu de temps et de moyens à consacrer à la formalisation d'une démarche compétences, car elles sont ancrées dans l'action, très occupées par le quotidien.

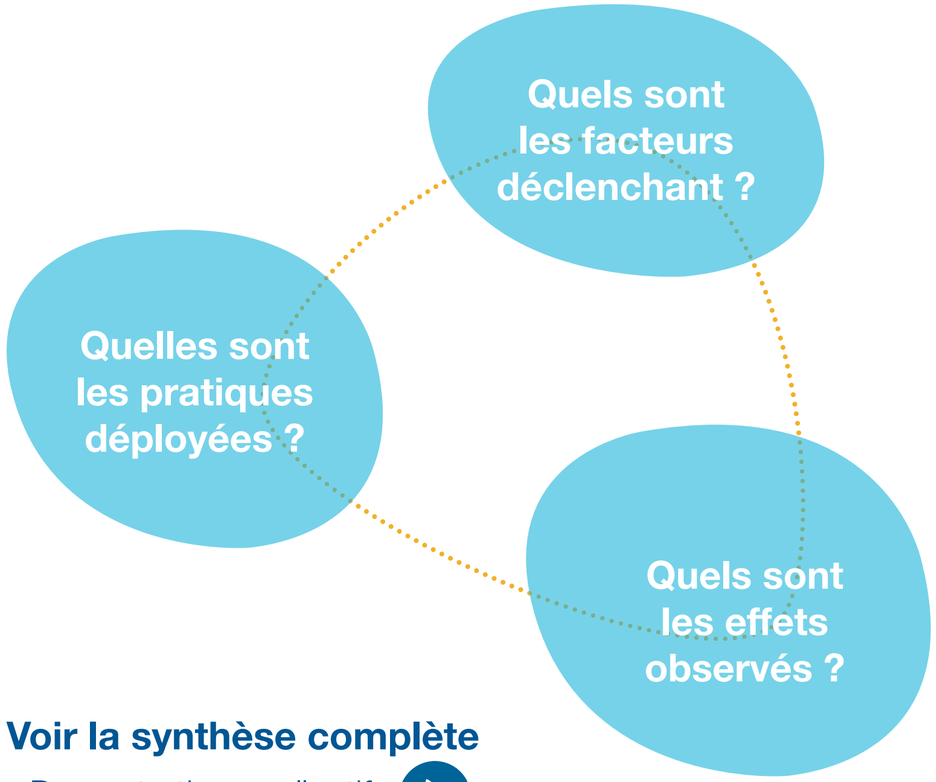
- **Une démarche compétences doit partir de la problématique réelle de l'entreprise : le dirigeant ou l'expert RH attend une réponse concrète.**
- **Le dirigeant ou l'expert RH dans l'entreprise se lancera plus facilement dans une démarche GPEC si les conditions suivantes sont réunies :**

- Il comprend le sens de la démarche, il maîtrise le temps et le volume d'activité.
- Il évalue simplement les gains rapides et significatifs (économiques et sociaux) à son investissement.
- il peut capitaliser les efforts et les compétences investis par les salariés, le management et l'équipe RH.
- Il a à sa disposition des outils pragmatiques, qui pourront compléter ses outils existants, afin de gagner du temps.

Synthèse des entretiens 1/3

La finalité des entretiens collectifs et individuels

mieux comprendre comment s'échafaude et se réalise une GPEC au sein d'une entreprise

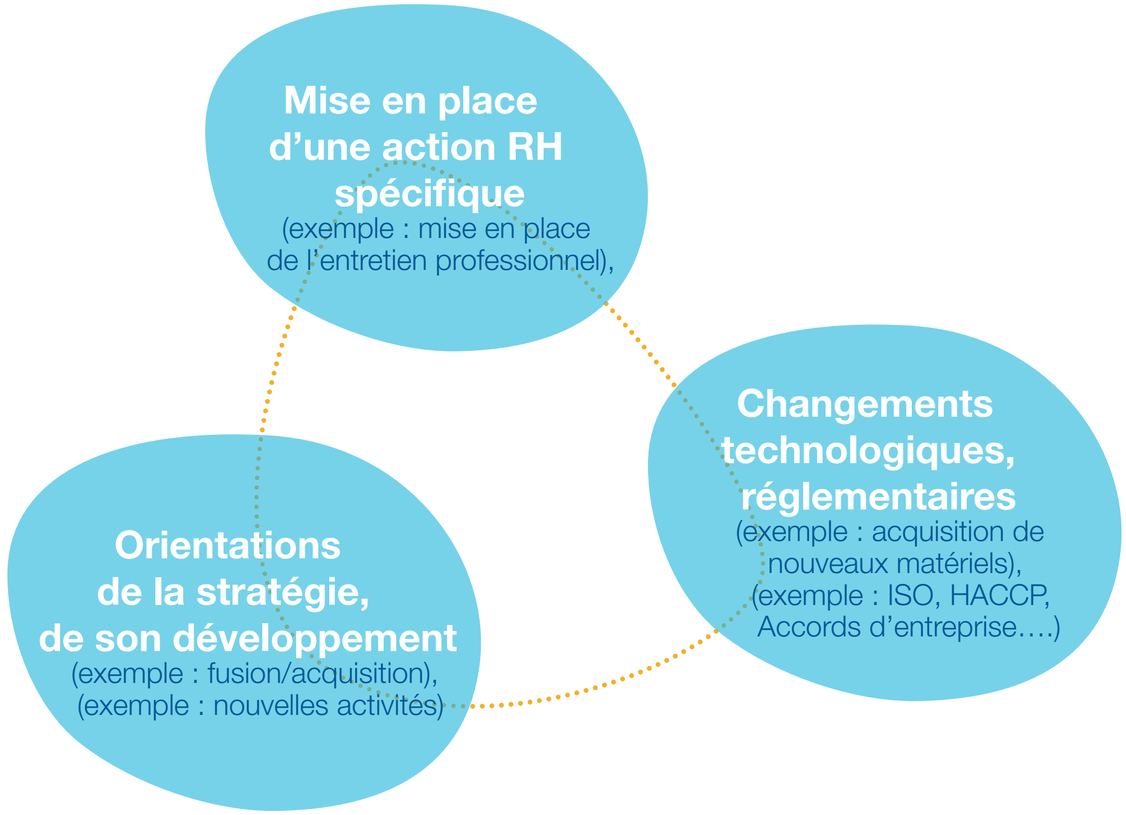


Voir la synthèse complète

- Des entretiens collectifs
- Des ateliers

Constat général

Quelle que soit sa taille, son activité et son implantation territoriale, une entreprise s'engage dans une démarche GPEC pour répondre à des préoccupations qui réinterrogent directement ses emplois et ses compétences :



Synthèse des entretiens 2/3

Les pratiques GPEC des entreprises

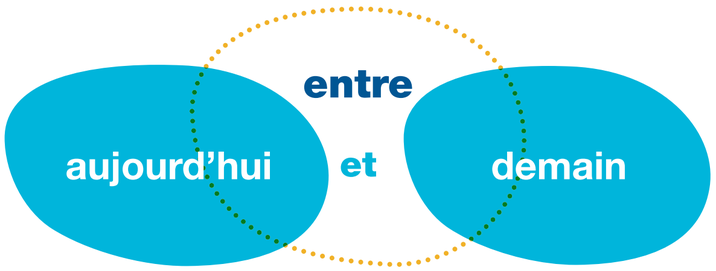
des pratiques centrées sur l'agir et non systémiques :

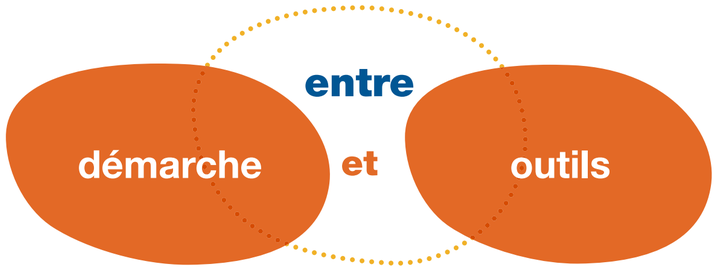
- qui s'inscrivent prioritairement dans une logique d'action immédiate, pour répondre techniquement à un besoin, à une problématique identifiés.
- qui sont centrées essentiellement sur le domaine emplois compétences des ressources humaines (formation, recrutement essentiellement).
- qui n'intègrent pas en simultané les 2 autres domaines structurants des RH : organisation et travail.

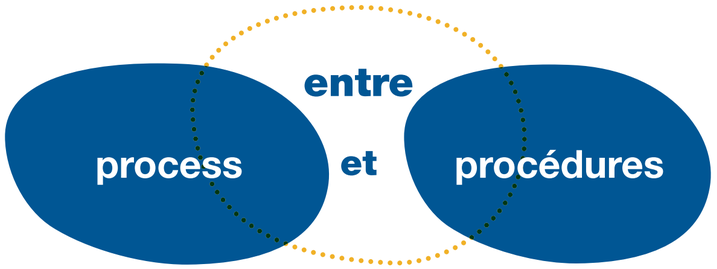
En savoir + sur les domaines structurants de la GRH et des compétences

Mettre en place une GPEC...

un jeu d'équilibres entre plusieurs tendances :







Synthèse des entretiens 3/3

Un pilotage et une animation de la GPEC complexes à structurer

- Les projets emplois-compétences ne sont pas conduits de manière transversale,
- Les RRH ou dirigeants n'ont pas toujours une bonne visibilité des évolutions de l'entreprise et donc, des besoins internes et externes en main d'œuvre.
- De fait, ces évolutions ne sont pas intégrées à la démarche,
- Le pilotage et l'animation manquent de structuration (qui fait quoi ?),
- Chacun constate une réelle difficulté à maintenir au quotidien une dynamique collective et partagée.

Conclusion

- Les entreprises déploient une démarche compétence plutôt de type instrumentale,
- Leurs pratiques s'inscrivent dans une logique d'action immédiate où les outils sont globalement bien maîtrisés,
- Le pilotage, l'anticipation et l'animation posent problème.

Une démarche en 3 temps

Je repère
ma ou mes problématiques

TEMPS 1

Situation de départ

Actions RH

Projet développement / évolutions environnement

J'étudie la faisabilité
de la démarche GPEC
en mode projet dans mon entreprise

TEMPS 2

Je me questionne

Je me positionne

Je priorise

J'y vais

Je n'y vais pas

Si je décide de continuer,
je déploie
la GPEC dans mon entreprise

TEMPS 3

J'agis

TEMPS 01

Je repère ma problématique

Action RH

Développement et/ou **évolution** de l'environnement

POUR M'AIDER

Fiche situations de départ

ACCUEIL

> TOUS VOS OUTILS

TEMPS 02

J'étudie la faisabilité

1

Je me questionne

voir le détail >

2

Je me positionne

voir le détail >

3

Je priorise

voir le détail >

Je déploie une GPEC

Je ne déploie pas de GPEC

POUR M'AIDER

- Fiche de questionnement et de positionnement

POUR M'AIDER

- Radar de positionnement

TEMPS 03

Je déploie une GPEC à partir d'une action RH

1. **L'état des lieux**
2. Les potentiels d'évolution
3. Les facteurs d'évolution
4. Les écarts
5. Mon plan d'action

Je fais l'état des lieux des emplois et compétences de mon entreprises

POUR M'AIDER

- Référentiel emploi/compétences de branche « Outil compétences-métiers »
- QQOQCP (fiche de questionnement) Tableau de diag effectifs / compétences

TEMPS 03

Je déploie une GPEC à partir d'une action RH

1. L'état des lieux
2. **Les potentiels d'évolution**
3. Les facteurs d'évolution
4. Les écarts
5. Mon plan d'action

J'évalue les compétences et je repère les potentiels d'évolution des compétences internes

POUR M'AIDER

- Entretiens professionnels

EN SOUTIEN

- Appui interne
- Communication

TEMPS 03

Je déploie une GPEC à partir d'une action RH

1 L'état des lieux

2 Les potentiels d'évolution

3 **Les facteurs d'évolution**

4 Les écarts

5 Mon plan d'action

J'analyse les résultats et en parallèle j'identifie les facteurs d'évolution

POUR M'AIDER

- Outils quantitatifs de projection (tableaux de bord âge, ancienneté, turn-over…)
- Fiche facteurs d'évolution

TEMPS 03

Je déploie une GPEC à partir d'une action RH

1. L'état des lieux
2. Les potentiels d'évolution
3. Les facteurs d'évolution
4. **Les écarts**
5. Mon plan d'action

Je mesure les écarts par rapport à mes objectifs (compétences attendues et compétences exercées)

EN SOUTIEN

- Appui interne
- Communication

TEMPS 03

Je déploie une GPEC à partir d'une action RH

1. **L'état des lieux**
2. **Les potentiels d'évolution**
3. **Les facteurs d'évolution**
4. **Les écarts**
5. **Mon plan d'action**

J'élabore mon plan et je mets en œuvre les actions

POUR M'AIDER

- Fiche Plan d'actions
- Fiche plan d'actions par action

POUR M'AIDER

- Boîte à outils Opcalim - ODS

EN SOUTIEN

- Appui interne
- Communication
- Expertises externes (conseillers, Opcalim, consultants)

TEMPS 02

J'étudie la faisabilité

1

Je me questionne

voir le détail >

2

Je me positionne

voir le détail >

3

Je priorise

voir le détail >

Je déploie une GPEC

Je ne déploie pas de GPEC

POUR M'AIDER

- Fiche de questionnement et de positionnement

POUR M'AIDER

- Radar de positionnement

TEMPS 03

Je déploie une GPEC à partir d'une évolution de l'environnement

1. **Les facteurs d'évolution** interne et externe
2. Mes besoins
3. L'état des lieux
4. Les écarts
5. Mon plan d'action

J'analyse les résultats et en parallèle j'identifie les facteurs d'évolution

POUR M'AIDER

- Outils quantitatifs de projection (tableaux de bord âge, ancienneté, turn-over…)
- Fiche facteurs d'évolution
- Fiche repère et analyse de l'environnement

TEMPS 03

Je déploie une GPEC à partir d'une évolution de l'environnement

1. **Les facteurs d'évolution**
   interne et externe
2. **Mes besoins**
3. **L'état des lieux**
4. **Les écarts**
5. **Mon plan d'action**

POUR M'AIDER

- Outil compétences métiers des Observatoires

TEMPS 03

Je déploie une GPEC à partir d'une évolution de l'environnement

1. **Les facteurs d'évolution**
   interne et externe
2. **Mes besoins**
3. **L'état des lieux**
4. **Les écarts**
5. **Mon plan d'action**

POUR M'AIDER

- L'entretien professionnel
- Les entretiens d'évaluation

POUR M'AIDER

- Le plan de formation
- Les fiches de mission
- Les fiches de poste
- Les référentiels emplois

TEMPS 03

Je déploie une GPEC à partir d'une évolution de l'environnement

1. **Les facteurs d'évolution** interne et externe
2. **Mes besoins**
3. **L'état des lieux**
4. **Les écarts**
5. **Mon plan d'action**

Je mesure les écarts par rapport à mes objectifs (compétences attendues et compétences exercées)

POUR M'AIDER

- L'outil compétence métiers

EN SOUTIEN

- Appui externe
- Appui interne
- Communication

TEMPS 03

Je déploie une GPEC à partir d'une évolution de l'environnement

1. **Les facteurs d'évolution** interne et externe
2. **Mes besoins**
3. **L'état des lieux**
4. **Les écarts**
5. **Mon plan d'action**

J'élabore mon plan et je mets en œuvre les actions

POUR M'AIDER

- Fiche Plan d'actions
- Fiche plan d'actions par action

POUR M'AIDER

- Boîte à outils Opcalim - ODS

EN SOUTIEN

- Appui interne
- Communication
- Expertises externes (conseillers, Opcalim, consultants)