

Auteur de la fiche lecture : Thierry Casenave	Mots-clés : compétence gestion
	Date de la fiche de lecture: décembre 2009

Gestion des compétences et GPEC

Nom de l'auteur : Cécile Dejoux

Éditeur : Editions DUNOD

Date de parution : 2008

INTERET DE L'OUVRAGE

La gestion des compétences a débuté dans certaines entreprises françaises dans les années 80.

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences est devenue obligatoire et incontournable avec la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005.

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences prend donc une importance croissante et centrale, et fait l'objet d'un intense débat social. En effet, au-delà d'un aspect réglementaire, la GPEC doit permettre de répondre à des enjeux multiples, que ce soit en termes de stratégies de développement de l'entreprise ou en termes du domaine plus spécifiques des ressources humaines.

Cet ouvrage décrit donc la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, en commençant par la description de la compétence selon des courants théoriques. Cécile Dejoux partira de ce concept théorique pour analyser ensuite les pratiques de gestion des compétences, de son origine à aujourd'hui.

CONCEPTS ET IDEES CLES

I. La notion de compétence

Le mot compétence vient du terme compétent qui vient de *compétens*, XIII^esiècle, participe présent de *competerre*, « convenir, revenir à ». C'est un savoir efficace dans une situation déterminée.

C. Dejoux décline la notion de compétences selon quatre niveaux de domaine : la compétence individuelle, collective, organisationnelle et territoriale, et les liens qu'il doit exister pour que la compétence devienne un élément clé dans l'entreprise et/ou le territoire.

I-1. La compétence individuelle.

Le premier à demander de définir les profils par rapport aux compétences attendues du titulaire d'un emploi fut le psychologue MC Clelland en 1970.

Il a présenté la compétence comme « un ensemble de savoirs, capacités, comportements, traits de caractère et motivations d'un individu. » Ces recherches ont permis aux entreprises de comprendre que la première étape pour définir le concept de compétence, consistait à choisir des catégories suffisamment larges pour concerner l'ensemble des métiers.

En linguistique, Chomsky (1971) définissait la compétence comme « un système de règles intériorisées qui doivent s'adapter à un contexte. » La compétence s'évalue donc par rapport à une situation de travail particulière, en fonction des moyens qui sont mis à disposition. Une même compétence peut donc arriver à des résultats différents en fonction des contextes.

En ergonomie, De Montmolin définissait la compétence comme « un savoir-faire opérationnel validé ou une stratégie de résolution de problèmes ». Il s'est ainsi intéressé à cette notion pour améliorer les conditions de travail.

La sociologie du travail définit quant à elle la compétence comme un processus d'apprentissage continu. « Il faut envisager les compétences comme processus et non comme un point de départ... Deviendra compétent celui qui est habilité à devenir habile dans un domaine de connaissances » (Strootbants, 1994).

Les sciences de l'éducation ont quant à elles mis en évidence une corrélation entre action et compétence, caractérisée comme un « savoir en usage » par Malglaive (1994).

Ces différents points de vues permettent de donner corps et sens au concept de compétence :

- La compétence est un savoir agir,
- La compétence est finalisée, elle est issue d'une situation particulière. Tout acte à un but, n'existe que par ce but et, dans cette optique, est porteur de sens. La compétence est donc au carrefour de 3 domaines :
 - le sujet,
 - la situation professionnelle et
 - la situation de formation.C'est un processus plus qu'un état.
- La compétence est une combinatoire, représentée par les savoirs, savoir-faire et savoir-être,
- La compétence est contingente, elle est conceptualisée à une situation de travail,
- La compétence est dynamique, elle nécessite un apprentissage permanent,
- La compétence nécessite une reconnaissance collective : En effet, elle a besoin de reconnaissance sociale pour exister : l'individu se situe dans son environnement par rapport aux autres acteurs. Le regard d'autrui devient normatif et la compétence n'existe pas sans le jugement qui en est issu.

En résumé, la compétence est produite par un individu dans une situation professionnelle donnée et elle change dans le temps. Elle est un ensemble de connaissances (savoirs,..) de savoir-faire techniques, de savoir-faire relationnels, d'aptitudes et de qualités. Elle existe au travers de la reconnaissance collective.

I-2. La compétence collective.

Bien qu'elle se construise selon les mêmes processus, la compétence collective est différente de la somme des compétences individuelles car elle dépend de la qualité des interactions qui déterminent l'essentiel des synergies. Elle se caractérise par 6 notions qui sont :

- Une représentation commune
- Un référentiel commun
- Un partage
- Une mémoire collective.
- Un engagement
- un objectif à atteindre.

La compétence collective demande plus de qualités encore que la compétence individuelle. En effet, elle nécessite une entente implicite, informelle, que seule l'expérience commune permet de développer.

I-3. La compétence organisationnelle.

La compétence organisationnelle met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme.

Deux théories proposent des modèles intégrant ce concept de compétences organisationnelles :

- La théorie des ressources : cette théorie est conceptualisée à partir des travaux d'Edith Penrose (1959)- sa théorie préconise d'élaborer la stratégie en prenant en compte les ressources de la firme- et ceux de Wernerfelt (1984)- dans ce concept, il définit la firme par rapport à ces ressources tangibles et intangibles ou immatérielles.
- La théorie des capacités dynamiques : Teece, Pisano et Shuen (1990,1997) définissent les capacités dynamiques comme l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des routines internes et externes faites de divers usages de ressources spécifiques à la firme. Cette théorie apporte une précision sur le sens et les déterminants des compétences clés dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable.

A partir de ces théories, découlent la notion de *compétences clés*, qui eux se définiront par le cœur de métier de la firme.

I-4. La compétence territoriale.

Ce concept de compétence territoriale est né de problèmes de fermetures d'entreprises dans des bassins d'emploi.

Cette thématique a donc amené cette gestion de compétences territoriales.

La compétence territoriale se définit comme une mutualisation de ressources physiques, matérielles, immatérielles, fondée principalement sur des capacités de coopération entre organisations privées, publiques de l'Etat.

Elle s'élabore à deux niveaux : une compétence clé et l'intégration de compétences professionnelles transférées.

Tout ceci décrit la compétence et les différentes notions s'y afférant. Il se pose alors la question de leurs relations.

Plusieurs travaux ont permis de poser le problème de cette gestion des compétences transversales (Sanchez et Heene en 1997, Le Boterf en 2000 et Dejoux en 2001 notamment).

Pour eux, la notion de compétence est constituée « de quatre portes d'entrées, quatre facettes. Chaque facette, en fonction du contexte, renverra à court ou moyen terme à un autre niveau de compétence. En développant un niveau, on développe les autres. Le concept de compétence s'inscrit dans une logique d'encastrement qui part du niveau individuel ou collectif, pour devenir une compétence clé dans l'entreprise et/ou dans un territoire. »

II- Pourquoi faire de la gestion des compétences ?

La gestion des compétences est apparue dans les années 80. Les objectifs ont évolué au fil des années : Selon les travaux de Gilbert (2003), Aubret, Gilbert et Pigeyre (2005), Zarifian (2004) et Dejoux (l'auteur-2008), cette gestion des compétences a connu trois générations : **La génération des précurseurs dans les années 80 ; la génération des bâtisseurs dans les années 1995 ; et la génération des intégrateurs dans les années 2004.**

En 2004, la GPEC s'impose comme un objet de droit social, c'est l'époque de la structuration. L'avènement de la loi de modernisation sociale a amorcé une flexibilité en introduisant le concept de compétence. Dès lors, un cadre légal impose de prendre en compte la dimension prévisionnelle. La pratique de gestion des compétences évolue vers une gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Les enjeux de la mise en place de la GPEC, autre que l'aspect réglementaire, peuvent être multiples pour les entreprises.

En effet, le législateur a orienté la politique de l'emploi autour de la thématique « flexi-sécurité », tout en mettant l'accent sur l'importance de la prévision des emplois et compétences à moyen terme. Elle répond à la flexibilité demandée par les entreprises, tout en répondant aux besoins de sécurité d'emploi des salariés à travers l'individualisation des parcours de formation.

Pour l'entreprise, cela permet de répondre à des difficultés de recrutement ou les anticiper, de préparer les départs en retraite des salariés expérimentés, et de fidéliser les salariés en leur offrant une évolution professionnelle.

III- La définition de la GPEC.

III-1. Principes et objectifs.

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

Un dispositif de GPEC s'appuie sur :

- **un volet collectif** pour détecter en amont les questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, des effectifs et anticiper les risques d'écart entre besoins et ressources sur un plan qualitatif et quantitatif, et définir des règles et moyens facilitant l'ajustement
- **un volet individuel** pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre et son parcours professionnel

La GPEC est une gestion des ressources humaines **adaptée** aux spécificités de l'entreprise, ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources.

La GPEC est une gestion des ressources humaines qui **implique** les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité. C'est un outil de **dialogue social** avec les représentants du personnel.

La GPEC permet de répondre à plusieurs enjeux :

- Développer une visibilité de l'impact des évolutions technologiques, démographiques et économiques sur les métiers et les compétences requises
- Entrer dans une logique de dialogue social et de consensus à froid sur une gestion préventive des compétences et mobilités nécessaires
- Développer une gestion de tous les âges prenant en compte l'intégration des jeunes, le recrutement de salariés à des catégories d'âges intermédiaire
- Articuler les différents outils de la construction des parcours, de la mobilité et de la formation
- Associer les acteurs des branches et des territoires pour assurer les transitions et les progressions professionnelles.

La GPEC est donc, selon l'auteur, un outil de :

- Catalyseur d'émotions : elle peut effrayer les salariés et susciter des questionnements autour de l'avenir de l'entreprise,
- Valorisation sociale : au travers de la notion de compétence, les salariés apprécieront la possibilité de reconnaître leurs contributions personnelles et collectives à la performance de l'entreprise,
- Levier d'employabilité : la notion de compétence permettra aux collaborateurs d'élaborer un profil et un projet professionnel qui aura une réelle portabilité,
- De négociation collective : la loi sur la GPEC permet le dialogue social entreprises/irp, et incitent les partenaires sociaux à réfléchir et définir les modalités de gestion de l'emploi par la voie de la négociation collective.

III-2. **Modalités de mise en œuvre.**

Ils existent plusieurs méthodes de GPEC, l'auteur en cite quelques unes :

- La méthode quantitative : cette méthode permet d'identifier les familles métiers existants dans l'entreprise. Elle a pour objectif de comparer l'existant par rapport aux nombres d'emplois souhaitables et en fonction de l'évolution des activités,
- La méthode de « site » : elle a pour objectif de s'intéresser à une population cible pour des raisons de mutations technologiques (métiers qui disparaissent, compétences rares sur tels métiers,..). Une analyse quantitative et qualitative sera effectuée, ayant pour objectif de mettre en œuvre des moyens en vue de recruter, de former, de transférer les compétences.
- La méthode organisationnelle : elle a pour objectif d'évaluer l'impact d'une réorganisation sur les emplois et compétences en présence. Elle permet de mesurer l'écart postes ancienne organisation/nouvelle organisation, pour pouvoir mettre en place des moyens nécessaires en vue d'optimiser le transfert.
- La méthode gestion des carrières : elle a pour objectif de développer les compétences des salariés par le suivi de leur trajectoire professionnelle, et de concevoir et mettre en place des règles pour passer d'un poste à un autre.

III-3. Accord GPEC et accord de méthode.

L'accord GPEC est à distinguer de l'accord de méthode.

Selon l'auteur, un accord GPEC a pour vocation de réfléchir sur l'adéquation ressources en personnel existant et correspondant au mieux à ses besoins/statégie.

Deux types d'accords existent :

- Les accords GPEC « à froid » : ceux-ci sont déconnectés d'un licenciement économique, ils ont pour objet de mettre en place des outils en vue d'identifier et de classer le thème métiers : classer les différents métiers, leur évolution, les compétences nécessaires pour le futur, permettre pour cela aux salariés de s'adapter (entretiens d'évaluation, bilan de compétences, vae, DIF,..).
- Les accords GPEC « à chauds » : ceux-ci interviennent dans un contexte économique difficile. Viennent se rajouter aux accords GPEC à froid des mesures de mobilité professionnelle, géographique, des mécanismes de départs volontaires,...

Des accords mixtes peuvent être mises en place, distinguant des deux formules : la gestion prospective des ressources humaines et la gestion active de l'emploi (accord Thales en 2006).

L'accord de méthode a pour objectif de rassembler les conditions relatives à la procédure à mettre en place en cas de licenciement collectif. En effet, la loi suggère que l'accord porte également sur "Les modalités d'information et de consultation du CE lors d'un licenciement économique, d'un projet économique ayant des incidences sur l'emploi, concernant le contenu d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) par dérogation aux dispositions des livres III et IV du code du travail". Un licenciement ne pourra être prononcé qu'en l'absence de possibilité de reclassement interne.

Cet accord de méthode peut donc anticiper un PSE.

IV- GPEC et mode d'emploi.

IV-1. Vue d'ensemble de la GPEC.

Le processus GPEC s'articule autour de quatre phases successives :

- La phase étude : c'est-à-dire poser la problématique : exposer les objectifs, et les conditions d'adhésion des collaborateurs,
- La phase action : c'est-à-dire déterminer les besoins – analyser l'existant et se projeter dans l'avenir- et mettre en œuvre le processus- communiquer à chaque étape et évaluer les résultats, ce dernier se situant entre la phase action et la phase évaluation
- La phase évaluation : communiquer et évaluer les résultats, évaluer la démarche globale,
- La phase accord : c'est-à-dire au-delà de signer cet accord, c'est aussi s'engager dans une relation de confiance avec les partenaires sociaux.

IV-2. Etude.

Il est important, à ce stade du processus GPEC, de déterminer les objectifs de cette mise en place, au-delà de l'aspect réglementaire. Il est important en effet d'identifier les problèmes à résoudre, ou les objectifs à atteindre. Cela aura pour conséquence par la suite de développer les choix des indicateurs et des outils. La communication avec les collaborateurs, même si certains choix peuvent et doivent rester confidentielles, est essentielle.

Les objectifs, à ce stade du processus, peuvent être multiples. Les directions des entreprises et le pôle DRH peuvent vouloir mettre en place la GPEC pour :

- Arriver à un accord avec les partenaires sociaux,
- Développer l'organisation en s'inscrivant dans une réflexion stratégique prévisionnelle (lien stratégie/développement des compétences.
- Développer, dans un premier temps, sur le développement des compétences des collaborateurs,
- Partir de l'évaluation de l'existant pour faire évoluer la démarche dans une optique prévisionnelle et l'amener à se transformer en une GPEC.

Un processus GPEC nécessite de mener en parallèle une réflexion sur les compétences à développer et un diagnostic sur les compétences en présence. Cette analyse des écarts permettra de déterminer les besoins en compétences.

- Analyse prévisionnelle des compétences requises : il s'agit là d'anticiper les compétences utiles pour les activités futures de l'entreprise tout en prenant en compte les objectifs. Ses données, fournis aux IRP, permettront de mettre en évidence les métiers et les compétences stratégiques- déterminer leur évolution et réaliser des plans prospectifs-, les métiers et les compétences requises-partir des compétences existantes et les faire évoluer- et les métiers et compétences sensibles – qui correspondent à des situations « à risque ». Il s'agit de métiers amener à disparaître ou à diminuer, et de permettre de proposer un accompagnement sous forme de formations, bilan de compétences, VAE..-.
- Diagnostic des compétences acquises : parallèlement à l'analyse, il s'avère nécessaire d'établir un état des lieux sur les compétences existantes dans l'entreprise. Pour cela, l'entretien annuel et l'analyse des postes sont des outils à mettre en place.
- Passeport compétences ou passeport formation : c'est un document personnel rédigé par le salarié et qui lui permet d'identifier et de faire certifier ses connaissances, compétences et aptitudes professionnelles.
- Analyse des écarts entre les compétences acquises et requises : il convient là d'analyser l'évolution des activités –métiers pérennes, métiers dont le recrutement est difficile, métiers sensibles, ...- et d'analyser l'évolution des compétences – la comparaison compétences requises/acquises doit de réaliser d'un point de vue quantitatif et qualitatif.
- Détermination du besoin en compétences : l'analyse des écarts permet ensuite de déterminer les besoins en compétences. Cette dernière étape est essentielle pour mettre en place avec précision les actions de développement des compétences.

IV-3. **Action.**

En fonction des résultats, l'entreprise axera ses actions de mise en œuvre des compétences autour de quatre phases complémentaires :

- Evaluation des compétences : cette évaluation peut se faire lors d'évaluations annuelles, lors d'un recrutement, lors de l'intégration d'un collaborateur dans un nouveau poste,
- Développement des compétences : les moyens qui facilitent le développement des compétences et l'employabilité peuvent être les entretiens annuel d'appréciation ou professionnels, les bilans de compétences, le passeport formation, la VAE, l'aide à la mobilité et la connaissance des postes disponibles, les périodes de professionnalisation les actions de formations (plan de formation, DIF,..). La GPEC permet également d'intégrer les dispositifs légaux sur l'emploi des séniors. A titre exemple, citons des situations d'accompagnement liées à l'emploi, le tutorat –transmission de savoirs-, la gestion de mobilité –projection sur des opportunités de carrière. L'entreprise se doit d'informer sur les postes disponibles dans l'entreprise (création de bourses d'emploi). Il peut exister des outils tels que la création d'espaces mobilité en vue d'accompagner les salariés sur un nouveau poste, la mise en place de référent technique et d'un parrain pour permettre l'intégration d'un salarié au sein d'un nouveau poste. La mobilité externe peut aussi faire l'objet d'un partenariat avec d'autres entreprises afin de créer des passerelles de placement de salarié volontaire.
- La formation : c'est le pilier du développement des compétences. La politique de formation doit permettre de faciliter l'adaptation et l'évolution des compétences professionnelles, ainsi que l'ouverture vers la mobilité interne.

IV-4. **Evaluation de la démarche globale.**

- Suivi et évaluation régulière : ceci permet d'ajuster les objectifs et de rendre compte du travail accompli,
- La reconnaissance : cela peut passer par la valorisation de l'individu –valoriser le salarié qui fait l'effort pour développer ses compétences- et par la valorisation du processus GPEC.
- La capitalisation : cela consiste à répertorier et mémoriser les compétences spécifiques acquises et jugées déterminantes. Ceci a pour but d'anticiper sur le transfert des compétences.

IV- 5. **Accord GPEC.**

La signature d'un accord n'est pas obligatoire (inscrit au code du travail article L.320-2, modifié par la loi n°25005-35 du 18 janvier 2005 dite loi « Borloo »). L'entreprise peut s'inscrire dans une procédure GPEC sans cette signature.

Néanmoins, il peut être important de déboucher sur un accord, ceci étant la conséquence d'un dialogue social ayant pour objectifs de mettre en œuvre des actions d'anticipation et de précision favorisant :

- La sauvegarde du niveau de compétitivité,
- Le maintien des parts de marché,
- Le niveau de qualité de l'offre et des services aux clients,

- La préservation des emplois,
- Le développement des compétences et de l'employabilité,
- La gestion des pyramides des âges.

V- Les outils.

Le salarié est de plus en plus considéré par l'entreprise comme acteur de son projet professionnel. L'entreprise doit lui permettre de développer son employabilité. Certains outils, dans le domaine des gestions des compétences, ont été rénovés sous l'impulsion de la loi de 2004. Pour l'entreprise, ces outils sont nécessaires à la mise en œuvre de la GPEC. Cela doit se définir autour de trois axes :

- La définition de référentiels : l'entreprise peut définir à ce stade la compétence tels qu'elle le perçoit par rapport à son activité, de la communiquer en interne, puis de consulter les référentiels métiers, puis d'élaborer des passerelles avec le ROME
- L'évaluation des compétences : pour être validée, une compétence doit être évaluée. Il existe de multiples représentations d'échelles de mesure (par niveau, chiffrées). Ceci permet ensuite de réagir sur une formation adaptée au degré de compétences constatées.
- Des actions de formations : L'entretien professionnel peut être le point d'ancrage d'un processus d'actions de formation. C'est l'occasion d'évaluer et de proposer des actions de développement des compétences. Plusieurs possibilités sont proposées aux salariés. Ils existent entre autres les bilans de compétences, la mise en place de passeport formation, la démarche VAE, les dispositifs CIF, DIF, ainsi que le plan de formation.

VI- Conclusion.

L'auteur définit la compétence comme un phénomène principalement émergent qui puise ses racines dans les qualités intrinsèques de la personne. Mais cela laisse un large champ d'action à l'entreprise dans les mécanismes de formation et de création d'un environnement favorable à l'émergence de la compétence.

Cette analyse ouvre la voie au concept « d'organisation qualifiante » dont la structure, les différentes composantes de l'organisation et les interactions entre elles peuvent favoriser le développement de la compétence.

Ainsi la GPEC peut avoir une double mission :

- Repérer, au moment de l'embauche, les capacités de chaque individu, ses qualités intrinsèques, son aptitude à développer les compétences requises pour occuper son poste, mais également pour évoluer ou occuper un autre poste au sein de l'entreprise, ou du groupe. Plusieurs axes de travail GPEC découlent dès lors de ces situations.
- Gérer l'évolution de la compétence globale au sein de l'entreprise, mais aussi individuelle par le biais de la formation par exemple. Plusieurs outils peuvent être développés pour faire le point et définir les axes de développement des compétences.