

# La gestion prévisionnelle des emplois et compétences

## I. Définition de la GPEC :

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) est un outil important dans la gestion des Ressources humaines de toute entreprise. Elle s'élabore en lien avec le projet stratégique global de l'entreprise.

La GPEC consiste à anticiper à moyen et long terme les mutations pour en gérer les conséquences en matière des ressources humaines (volume, compétences, coût) et à mettre en place des plans d'action (formation, mobilité, recrutement, etc.) collectifs et individuels prenant en compte les anticipations. La GPEC peut éventuellement faire l'objet d'accords d'entreprise. Elle fait partie des nombreux défis technologiques auxquels une entreprise doit faire face.

Elle peut se définir comme : <<la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents :

-visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'organisation (en terme d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés),

-et en appliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle >>

Cette dimension organisationnelle est de plus en plus importante dans les entreprises compte tenu :

- des mutations économiques et technologiques ;
- de l'obsolescence rapide des qualifications acquises ;
- des contraintes de productivité ;
- de l'accélération de départs à la retraite ;
- des évolutions organisationnelles induites par l'aménagement et la réduction du temps de travail.

Toute démarche de gestion prévisionnelle est une réflexion sur les moyens permettant de réduire l'écart entre les besoins de l'organisation (en termes de compétences requises nécessaires pour pouvoir atteindre un certain nombre de résultats fixés) et les ressources humaines disponibles (salariés). Cette réflexion analyse de façon assez précise :

- les ressources humaines actuellement disponibles ;

- les ressources humaines nécessaires à moyen terme (3 à 5 ans)
- les besoins actuels en emplois ;
- les besoins futurs en emplois.

| Phase 1              | Phase 2            | Phase3             | Phase4  |
|----------------------|--------------------|--------------------|---|
| Ressources actuelles | Ressources futures | Analyse des écarts | Politique d'ajustement (entrées, sorties promotions, formation) |
| Besoins actuels      | Besoins futurs     |                    |   |

Une gestion prévisionnelle efficace maîtrise les informations pertinentes sur ces quatre pôles afin de pouvoir réguler les écarts et identifier le type d'effort que cela nécessite. La réflexion prospective porte généralement sur :

•le plan des emplois :

- les emplois à renforcer (ceux qui ne sont pas pleinement exercés),
- les emplois en mutation (ceux qui évoluent fortement, soit techniquement, soit en termes de positionnement),
- les emplois émergents (ceux qui apparaissent ou vont apparaître prochainement)
- les emplois en voie de disparition

•Le plan humain :

- professionnalisation des agents, restructuration, évolutions d'emploi (régulation interne possible)
- recrutement externe (régulation interne impossible),... ;

## **II. La GPEC, analyse et concepts :**

La notion de «gestion prévisionnelle des emplois et compétences» renvoie à quatre concepts : Gestion, prévision, emploi, et compétence.

### **1. Gestion :**

C'est le processus de préparation des décisions, choix entre plusieurs possibilités, leur mise en œuvre ainsi que leur évaluation. En général, c'est « l'activité de planification d'organisation de direction et de contrôle d'une organisation » TABATONI et JARNIO.

## **2. Préviation :**

«elle consiste à imaginer l'état futur d'une entité après l'analyse de sa situation actuelle» TABATONI et JARNIO. C'est l'appréciation assortie d'un certain degré de probabilité et qui concerne l'évolution d'une grandeur dans un laps de temps donné. Ainsi «la prévision» est le fait de « prévoir », c'est-à-dire penser, après l'analyse d'une certaine donnée, qu'un fait futur est probable.

La prévision permet d'éviter les risques qui peuvent surgir dans l'avenir (proche ou lointain), comme par exemple le décalage dans la qualification des salariés, et d'assurer ou mettre en œuvre des actions d'adaptation et d'ajustement, par exemple l'adaptation des employés à la nouvelle situation de travail.

## **3. emplois :**

Un emploi n'est pas figé dans le temps, il a un cycle de vie : il naît, il évolue, il disparaît. Il est donc important pour l'organisation de :

- le définir concrètement,
- le gérer,
- anticiper son évolution dans le temps,
- analyser l'impact de son évolution sur l'organisation du travail,
- faire évoluer en permanence la structure en fonction des évolutions des méthodes de travail,
- mettre en place des dispositifs de régulation des écarts (professionnalisation, évolution d'emploi,...)

C'est l'ensemble des activités faites par une personne dans le cadre des responsabilités qui lui ont été affiliées dans un poste donné.

## **4. compétence :**

En gestion des ressources humaines, la compétence est souvent définie ainsi : ensemble des savoirs ; savoir-faire et comportements tirés de l'expérience nécessaires à l'exercice d'un métier. La notion de savoir renvoie évidemment aux connaissances initialement et ultérieurement acquises indispensables à l'exercice de la profession. La notion de savoir procédural est liée à ce qui est commun au métier, à la profession.

L'expérience, le tour de main de l'ouvrier par exemple est liée à la singularité de l'individu, à sa pratique dans l'exercice de l'activité et en relation avec des autres, au sein de l'équipe, face aux clients.

Pour de nombreux spécialistes du travail, la compétence est un mélange des trois composants que sont les connaissances ou savoirs

théoriques et procéduraux, les savoir-faire ou habiletés et les savoirs pratiques ou qualités personnelles

La compétence est un processus qui permet à un agent, en situation professionnelle, de mobiliser dans l'action un certain nombre de ressources (connaissances, savoir-faire technique, savoir-faire relationnels, aptitudes) combinées de façon spécifique afin de produire une performance prédéfinie. La compétence d'un individu, dans la plupart des cas, est indissociable de celle des personnes qui l'entourent ; elle est le produit d'une synergie collective. La compétence ne repose pas essentiellement sur un individu.

Elle ne prend sa véritable dimension que si l'environnement facilite la mise en œuvre des potentialités de l'agent. Il existe, dans ce domaine, une coresponsabilité entre l'agent et la structure.

Dans le cadre d'une G.P.E.C, les compétences seront donc traitées à deux niveaux :

- au plan collectif (référentiels de compétences «générique», «règles du jeu» en matière de déroulement de carrière, gestion des viviers,...) ;
- au plan individuel (gestion personnalisée des compétences, déroulement de carrière,...).

la Compétence est un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise. « Article : Gestion de l'emploi et évaluation des compétences. Gilbert et Thionville »

Dans un cadre général, la GPEC est considérée comme un outil qui permet à l'entreprise d'adapter ses ressources actuelles à ses besoins futurs en termes de ressources humaines. Et par conséquent, elle fait ressortir les écarts aussi bien quantitatifs (surplus d'effectifs) que qualitatifs (manque de qualification ou qualification élevée par rapport au poste) et permet par la suite de les ajuster par des plans d'action (formation, mutation, promotion, recrutement, mise à pied...) et des actions ou des activités de suivi et de redressement. D'après ce passage, on peut résumer la démarche de la GPEC dans le tableau suivant :

### Tableau des besoins et des ressources

| Les étapes de la démarche  | Besoins  | Ressources  |
|--|--|---|
| Etat des lieux ; Qui fait Quoi et Ou ?   | Les métiers actuels (les activités qui sont exercées pour remplir les missions)<br>Identification/<br>description  | Les agents répartis par métier effectifs, sexe, âge, lieu d'affectation, ancienneté etc.<br>(toutes les données statistiques utiles par rapport au problème à traiter)  |
| Prospective « silhouettage » des avènements possibles<br>Diagnostic des écarts quantitatifs et qualitatifs | Les métiers selon les évolutions : <ul style="list-style-type: none"> <li>• De l'environnement</li> <li>• Des besoins des usagers</li> <li>• Des missions de la collectivité</li> </ul> Métiers actuels<br>→<br>↓<br>Métiers futurs<br>→ | Les ressources de demain<br>Projection à moyen terme selon : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les évolutions démographiques</li> <li>• Les déroulements de carrière</li> <li>• Les flux prévisibles</li> </ul> Ressources actuelles<br><br>Ressources futures |
| Plan d'action pour réduire les écarts  | Définition des politiques de :<br>Recrutement, formation, mobilité, organisation<br><br>Définition des modalités d'accompagnement :<br>Communication, management, dialogue social.   |   |

Comme le montre le tableau, l'analyse se fait en termes de ressources et de besoins, les principaux piliers de la démarche GPEC.

Ainsi on peut remarquer que dans les différentes phases de la démarche, apparaît la notion de ressources et celle des besoins, même si elles sont moins apparentes dans les deux dernières phases.

En fait de ces différentes phases on peut tirer trois principales étapes qui sont les suivantes :

- La première est relative à « l'état des lieux »

- La deuxième est prospective, elle concerne la prévision des avenir possibles et le diagnostic des écarts qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs
- La dernière est celle de l'ajustement des écarts et l'établissement des plans d'actions.

#### **a. l'état des lieux :**

Dans cette étape, on fait ce qu'on appelle un diagnostic de l'existant. En fait, cette étape est très déterminante pour la suite de la démarche. En effet, en termes de besoins, le responsable de la GPEC doit faire une description et une identification des postes, ce qui lui permet de mieux se situer et d'avoir une idée bien précise à propos des métiers et des postes qui existent actuellement au sein de l'organisation. Cependant en terme de ressources, il peut utiliser pour la réussite de cette première étape les différentes données statistiques relatives au personnel de l'entreprise (âge, sexe, lieu d'affectation, ancienneté...)

#### **b. prévision et écart éventuels :**

Au niveau de cette étape, le responsable cherche à maîtriser l'évolution des métiers en se référant à l'évolution de l'environnement, des objectifs organisationnels... Pour ces fins, et en guise d'exemple, il peut utiliser les données qui existent et qui renseignent sur l'évolution démographique et sur l'évolution des carrières.

Ainsi l'analyse de ces données comparées aux données de l'étape précédente fait ressortir des écarts, des écarts qui doivent être ajustés par des plans d'actions selon le type des écarts. En effet, il y a deux types d'écarts : quantitatifs et qualitatifs. Le premier type concerne les résultats qui montrent soit un surplus d'effectifs soit un manque d'effectifs, alors que le deuxième type concerne les manques de qualification ou de compétence d'une part, ou des qualifications élevées par rapport au poste d'une autre part.

#### **c. plan d'action :**

Il s'agit de définir des politiques de recrutement, de formation, de promotion, de mobilité, d'organisation... qui correspondent à l'écart enregistré dans l'étape précédente. En outre, en parallèle avec ces politiques, le responsable et en coordination avec la direction générale qui doit être pleinement impliquée dans ce type de projet, doit définir aussi des modalités d'accompagnement en se basant sur une bonne communication, sur l'implication du personnel par un dialogue social.

### **III. Les outils de la GPEC :**

La GPEC s'appuie dans sa mise en œuvre sur un ensemble d'outils très divers destinés à collecter les informations quantitatives et qualitatives qui rendent possible une réflexion prospective. Le croisement de ces informations permet de formuler des hypothèses de travail et d'envisager des scénarios contrastés d'évolution.

|                            |                       |              |                              |
|----------------------------|-----------------------|--------------|------------------------------|
| Référentiel<br>Compétences | Référentiel<br>emploi | Nomenclature | Emploi                       |
|                            |                       |              | Missions/ activité           |
|                            |                       |              | Conditions d'accès           |
|                            |                       |              | Passerelles inter<br>emplois |
|                            | Compétences           |              |                              |

Toutefois, la démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit être accompagnée par des outils tels que la cartographie des postes et des documents statistiques internes de l'organisation.

## **1. La cartographie des postes :**

### **a. Définition :**

La cartographie des postes peut être définie comme étant la structure et l'agencement des différents postes qui se trouvent au sein de l'organisation selon plusieurs critères. En effet, La cartographie consiste à classer les postes dans des familles professionnelles, des sous familles et dans des emplois types et selon les intitulés des poste et la nature des taches qui correspondent à chacun de ces derniers.

### **Familles professionnelles des postes :**

Une famille professionnelle est le cadre général de l'activité de d'un service ou d'une direction auquel appartient un poste donné.

Les familles professionnelles peuvent être reconnues juste après la consultation de l'organigramme de l'organisation.

Exemple : Direction générale, ressources humaines, organisation, achat, marketing (commercial), production, finance ...etc.

### **les sous familles :**

Les sous familles professionnelles sont des catégories de postes qui appartiennent à une famille professionnelle donnée. Si on donne l'exemple de la famille professionnelle « Ressources Humaines », on peut trouver comme sous familles : Recrutement, paie, Formation ...

### **Emploi type :**

Les «emplois type» peuvent être assimilés aux différents profils de poste qui peuvent exister dans une organisation donnée. Ce sont les principales caractéristiques relatives à un ensemble de postes bien déterminé. Un emploi type peut concerner plusieurs sous familles ou même plusieurs familles professionnelles. Il est désigné par la nature des activités communes effectuées pour un ensemble de postes.

Les exemples d'emploi type qu'on peut trouver sont : secrétaire, assistant, technicien, responsable...etc. ( voir fiche d'emploi type)

### **Intitulé du poste :**

L'intitulé du poste est le nom par lequel il est désigné. L'intitulé du poste est utilisé entre autres dans les fiches de description de poste, dans les fiches de profil de poste...

Par exemple : dans la sous famille paie on a «technicien de paie».

### **Les tâches :**

C'est l'ensemble des procédés (manuel ou technique) utilisés pour effectuer l'activité générale du poste. En général c'est la réponse à la question suivante : «comment il fait cela ?».

Par exemple : pour le poste technicien de paie on peut avoir comme tâche «le calcul de solde de tous comptes».

En fait, la cartographie des postes ne peut être établie sans l'utilisation d'outils adéquats ; entre autres il y a les fiches de description des postes et de profil de poste, la nomenclature des emplois, le référentiel emploi, le référentiel compétence, soit des outils à connaître, à anticiper ou des outils à suivre

## **2. C'est quoi un référentiel métier ?**

C'est la description d'un métier avec ses spécificités. « Un référentiel est le résultat d'une démarche d'analyse du travail qui permet de dresser, à un certain moment, un inventaire de l'emploi, un inventaire des activités et de leurs évolutions, et un inventaire des compétences liées à ces activités. Le référentiel constitue un outil qui permet non seulement de piloter la gestion des emplois, mais aussi d'évaluer et de valider des compétences, ou encore d'élaborer et de prescrire des produits et des prestations de formation ».Un métier est un

« Ensemble de *postes* ou de situations de travail pour lesquels il existe une proximité forte d'*activités* et de *compétences*, ce qui en permet l'étude et le traitement de façon globale et unique. Les salariés qui pratiquent un même métier peuvent occuper les différents postes rattachés à un métier dans un délai court, à niveau égal de compétences. Le métier n'est pas directement lié à la structure d'un service, à l'inverse du poste. Exemple : orthophoniste, ergothérapeute, infirmier en soins généraux. Plusieurs métiers peuvent faire partie de la même profession

### **3. -Référentiel compétence:**

C'est la liste des compétences requises pour un emploi. Le référentiel est la seconde partie de la fiche emploi compétences.

C'est sur la base de ce référentiel que les écarts entre les compétences requises et les compétences acquises par un salarié donné sont évaluées, et que des décisions de perfectionnement sont prises.

Le référentiel de compétences résulte de l'analyse des activités, il décrit et situe les compétences requises pour réaliser ces activités.

Les compétences sont regroupées par domaine (technique, organisationnel, relationnel, stratégique) et hiérarchisées.

Le référentiel constitue un outil de pilotage de la gestion des compétences

### **4. -Fiche emploi compétences:**

C'est un document de 2 ou 3 pages décrivant de manière Synthétique les missions et les caractéristiques d'un emploi, et les compétences requises dans cet emploi (référentiel de compétences).

Il est l'outil de base de la gestion des compétences.

### **5. L'entretien annuel d'évaluation :**

C'est un système d'appréciation, avec comme base l'entretien annuel

Permettant d'évaluer :

- la performance

- le potentiel qui permet une gestion anticipatrice des emplois et des compétences.

• L'appréciation doit permettre en outre :

- de sensibiliser l'encadrement au management de ses équipes

- d'optimiser la gestion des hommes (détection des potentiels d'évolution ou des difficultés d'adaptation par rapport aux emplois) .

• d'agir sur :

- les promotions, les mutations, les changements d'affectation

- les actions visant à améliorer l'efficacité de l'organisation (formation...)

- la définition des emplois-types afin de les mettre à jour et de les gérer par Rapport aux situations réelles de travail
  - La mise en place d'un système d'appréciation peut permettre :
    - d'améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel
    - d'être plus à l'écoute et réceptif face aux attentes des salariés
  - Ainsi, on pourra dégager :
    - les points sur lesquels une amélioration paraît souhaitable dans le poste actuel ;
    - le progrès à réaliser par l'intéressé,
    - les changements à effectuer dans le cadre de l'accession à de fonctions nouvelle formance
    - les changements à effectuer dans le cadre de l'accession à de fonctions nouvelle

## **6. L'analyse de l'évolution des facteurs :**

Les facteurs que l'organisation doit prendre en considération sont de trois types : technologiques, organisationnels et sociaux.

### **a. Les facteurs technologiques :**

Face au développement technologique qui caractérise le monde actuel, l'organisation se trouve dans une sphère qui nécessite une veille de plus en plus attentive. Le facteur technologique est désormais le facteur qui prime dans le succès des organisations et un facteur de compétitivité très déterminant dans un marché où la concurrence est très rude. Cependant, en terme de GRH ce facteur n'est pas aussi important qu'en terme des services ou des directions industrialisés (direction de production, service informatique,...etc.). Toutefois il doit être pris en considération.

A ce niveau, le responsable de la GPEC doit avoir des informations précises sur l'avenir technologique de l'organisation, c'est-à-dire les investissements qu'elle compte faire, en ce qui concerne le matériel utilisé dans l'organisation. Il doit aussi avoir des informations sur le développement technologique à l'extérieur de l'entreprise.

Ainsi il pourra mesurer les répercussions de ce facteur sur les mouvements des effectifs de l'organisation (diminution/augmentation)

### **b. les facteurs organisationnels :**

L'entreprise se trouve dans des circonstances où l'organisation interne est en changement continu et durable. Les changements organisationnels peuvent affecter la structure interne, la hiérarchie des postes, les méthodes et les modes de gestion, le styles de prise de décision....

Entrant dans ces préoccupations, le responsable de la GPEC se trouve dans l'obligation de prendre en compte les éléments qui peuvent influencer ce type de facteurs. En effet, le responsable doit se disposer d'un certain nombre d'informations concernant l'évolution organisationnelle de l'entreprise. En fait, il doit coopérer avec la direction des ressources humaines et la direction générale pour s'informer des intentions et des objectifs en terme du développement organisationnel.

***c. les facteurs sociaux :***

Ce type de facteurs concerne plutôt tout ce qui touche les Hommes qui opèrent au sein de l'organisation. Ces facteurs peuvent se manifester au niveau de l'évolution des mentalités des Hommes par rapport au travail ou des changements d'implantation des salariés.

Vu le caractère stratégique du facteur humain, il prend de plus en plus d'importance, en matière de prise de décision au niveau de la hiérarchie supérieur.

Le responsable de la GPEC doit être en parfaite connaissance de toutes. Ces informations, qu'elles soient internes ou externe à l'entreprise, c'est-à-dire les facteurs qui touchent de près ou de loin le coté social d l'organisation. Enfin, on aura des informations pertinentes qui peuvent nous aider comme base d'analyse dans l'étape de l'établissement des plans d'actions.

***Tableau synthétique démarche et outils de la GPEC :***

| <b>Informations</b>  | <b>Outils</b>  |
|--|--|
| 1- connaissances des effectifs   | Nomenclature des emplois<br>Tableau de bord de suivie des emplois et des effectifs   |
| 2- identification des postes à pourvoir ou à supprimer                                 | Indicateurs de productivités<br>Etudes de charge de travail<br>Etudes d'organisation   |
| 3- étape GPEC : détermination des mouvements d'effectifs et de compétences à organiser | Référentiel des emplois<br>Outil d'identification des besoins<br>Outil de projection de la ressource<br>Référentiel compétences<br>Indicateurs de veille |
| 4- élaboration du plan d'actions GRH   | Diapositifs de gestion de carrière, de formation, d'évaluation...  |