



MRCCE

# **PLAN**

## **INTRODUCTION**

## **CHAPITRE I : DEFINITION ET EVOLUTION DE LA GPEC**

### **Section 1 : Définition De La GPEC**

### **Section 2 : Les Objectifs de la GPEC**

### **Section 3 : Les Facteurs d'émergence de la GPEC**

### **Section 4 : La GPEC comme un outil stratégique de Management pour l'Entreprise**

- 1) Outil de recrutement et de justification de rémunération
- 2) Outil de formation
- 3) Outil d'appréciation de personnes et de gestion des carrières
- 4) Outil d'employabilité

## **CHAPITRE II : LA DEMARCHE DE LA GPEC**

### **Section 1 : Définition de projet de développement de l'entreprise**

### **Section 2 : Analyse des besoins en ressources humaines**

- I. **Analyse des besoins en emplois**
  - 1) Analyse quantitative des RH
  - 2) Analyse qualitative des RH



MRCCE

- 3) Identification des métiers et leurs évolutions
- 4) Diagnostic des écarts et évaluation des compétences

## II. **Analyse des besoins en compétences**

- 1) Identification des familles emplois
- 2) Détermination des niveaux de compétence requis pour chaque poste
- 3) Identification des écarts en compétence
- 4) Création d'un marché interne d'emplois

## **Section 3 : Mise en œuvre des plans d'action**

# **CHAPITRE III : LES OUTILS DE LA GPEC**

## **Section 1 : Les différents types d'outils**

- 1) Les outils d'observation
- 2) Les outils d'analyse de l'emploi
- 3) Les outils de suivi de la démarche GPEC

## **Section 2 : La cartographie des emplois et des compétences**

- 1) La finalité d'une cartographie des emplois et des compétences
- 2) Les différents niveaux d'apprentissage de travail (niveaux de maillage)

## **Section 3 : Les conditions du succès de la GPEC**

## **Section 4 : Les avantages et limites de la GPEC**

## **CONCLUSION**

## **BIBLIOGRAPHIE**



MRCCE

## **WEBOGRAPHIE**

# **INTRODUCTION**

Le présent et le futur de l'organisation et de ses hommes constituent sans doute les paramètres de base de la survie et du développement des entreprises. De ce fait, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est aujourd'hui un outil indispensable des directions des ressources humaines pour se préparer au futur.

La GPEC n'est pas une notion récente. Depuis plusieurs décennies, les entreprises cherchent à prévoir leurs besoins et leurs ressources à court, à moyen et à long terme.

La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise en fonction de son plan stratégique et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle

La GPEC est apparue il y a une dizaine d'années dans le but d'accroître la flexibilité, l'adaptabilité et l'employabilité des salariés. En effet, les entreprises ont un besoin constant de s'adapter aux évolutions concurrentielles et organisationnelles. La logique de compétence constitue une valeur ajoutée à la fois pour l'entreprise, pour les salariés et pour les actionnaires. Il s'agit de développer la polyvalence et la polycompétence des salariés pour accroître leur mobilité interne et externe.

Il s'agit d'une démarche tournée vers l'avenir. Mais face un environnement en mutation incessant, peut-on vraiment mettre en place une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences efficace, c'est-à-dire capable de répondre aux exigences de l'environnement.



MRCCE

Comme le nom l'indique Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences, sa mise en place consiste à :

- évaluer les besoins en ressources humaines à court et moyen termes,
- analyser les ressources disponibles,
- mesurer l'écart entre ces informations
- engager les actions adéquates.

Il s'agit donc de répondre aux questions suivantes : « De quelles compétences dispose-t-on aujourd'hui ? », « Comment les faire évoluer ? », « Comment les développer ? », « Comment les mobiliser ? » pour répondre aux besoins futurs de l'entreprise.



## CHAPITRE I : DEFINITION ET EVOLUTION DE LA GPEC

### I. Définition de la GPEC :

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une notion centrale de la gestion des ressources humaines de notre époque, il s'agit de doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et en quantité au moment voulu.

Cette perception s'inscrit dans la définition que donne JM Le Gall de la gestion des ressources humaines « **C'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ces salariés et ses emplois, en terme d'effectif et de qualification** »<sup>1</sup>.

La GPEC peut se définir comme :

***« La conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents :***

- Visant d'une part, 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 d'autre part, appliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »<sup>2</sup>

Cette dimension organisationnelle est de plus en plus importante compte tenu :

---

1 JM LE GALL, Gestion des ressources humaines, PUF, 2007

2 C. SAURET et D. THIERRY, La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, HARMATTAN, 1993



MRCCE

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

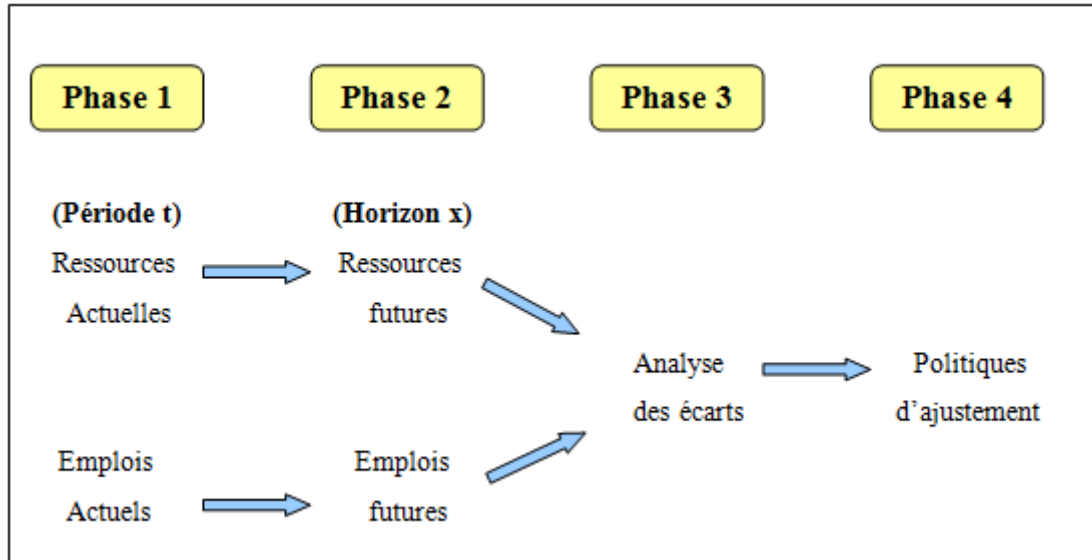
Ainsi, la GPEC constitue un outil stratégique de management pour l'entreprise si elle est intégrée dans la politique stratégique. Dans ce sens on peut révéler une définition de Jean-Pierre Citeau :

**La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences définit l'essentiel de la démarche engagée par l'entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence l'adéquation emploi-ressources. Plus concrètement, la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en terme d'objectifs, à élaborer des plans d'action destinées à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et /ou qualitatives entre les besoins futures (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles)<sup>3</sup>.**

Mais quelques soient les définitions et les évolutions que la GPEC a connus, elle repose toujours sur le principe qui est, de mesurer, analyser et de chercher à réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui est réalisé. Il s'agit de mettre en évidence les écarts constatés, entre l'évolution prévisible des ressources de l'entreprise sur une période donnée et les besoins nécessaires à ce moment. (Voir schéma).

---

<sup>3</sup> JP CITEAU et Y.BAREL, Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques, SIREY 2008

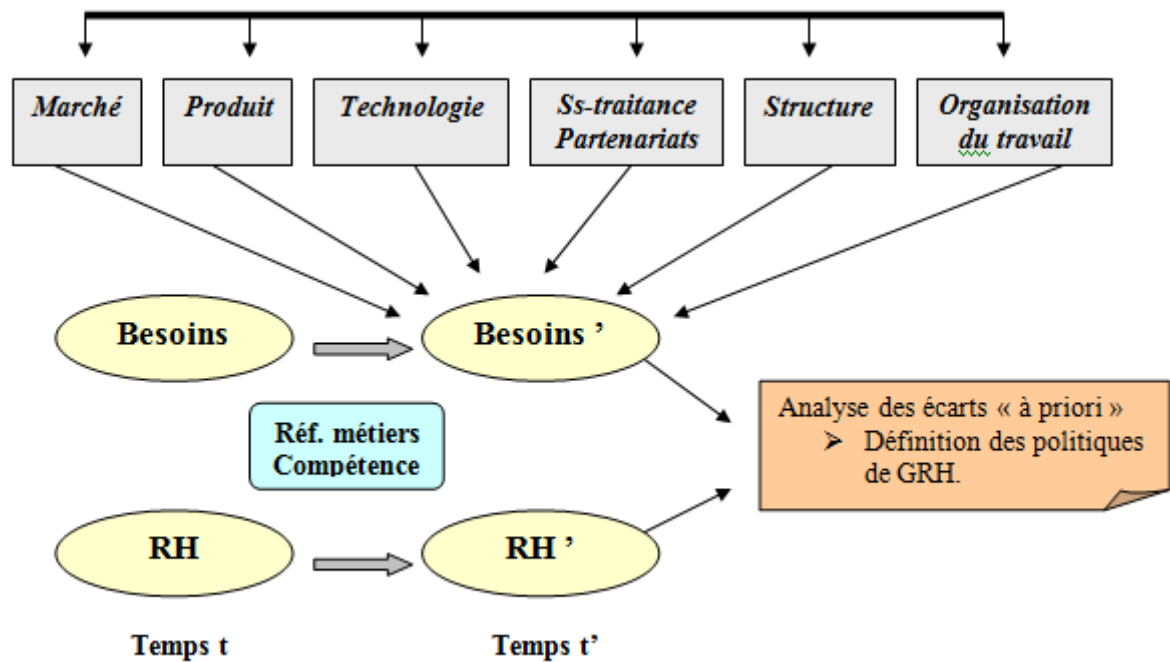


Donc, la GPEC dépasse le champ de la gestion des ressources humaines, elle définit le cadre et les relations à partir desquels les différentes activités de la GRH vont pouvoir s'organiser, alors, elle vise de constituer un levier d'action efficace de promouvoir, au service d'un emploi de qualité, les pratiques d'anticipation dans la gestion des ressources humaines.

## II. Les Objectifs De La GPEC :

La GPEC vise plusieurs objectifs :

- Adapter les ressources humaines. L'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois.
- Maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques. Il faut développer des nouvelles compétences.
- Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique en lui assurant la formation.
- Permettre une meilleure gestion de carrière, en développant des compétences et en détectant les savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle).
- Faire face aux différents changements des structures organisationnelles.



Si Plusieurs mobiles justifient une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la nécessité d'anticiper reste le dénominateur commun des entreprises qui s'engagent dans cette voie.

### III. Les facteurs d'émergence de la GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) n'est pas une notion récente, depuis plusieurs décennies, les entreprises cherchent à prévoir leurs ressources à court, à moyen et à long terme.

Dans les années 60, les entreprises se sont concentrées sur la gestion quantitative de l'effectif « gestion prévisionnelle de personnels » en essayant de calculer le nombre de personne nécessaire par niveau de qualification, en s'appuyant sur des modèles de planification stratégique.

La gestion prévisionnelle de personnel a été caractérisée par :

- Un caractère administratif fort.
- Une rationalisation de la fonction et pas du personnel.
- Un traitement bureaucratique.





MRCCE

- Le personnel est considéré comme une contrainte, indocile dont le coût est à minimiser, et dont les principales motivations sont liées aux rendements (argent).

Cependant, un cotexte concurrentiel croissant doit montrer la limite de ces perspectives. C'est alors la notion de la productivité doit laisser place à une notion de compétitivité, les ressources humaines deviennent l'une des stratégies de l'entreprise, dans cette optique, les années 70 vont être axées sur la gestion des carrières, ces années sont marquées par le choc pétrolier et la croissance. C'est dans les années 80 que va réapparaître la notion de la gestion prévisionnelle<sup>4</sup>.

En effet, compte tenu de l'accélération des mutations économiques, technologiques et sociales, les entreprises doivent faire face à une obsolescence rapide des qualifications. Il s'agit de mesurer, d'analyser et réduire les écarts ce qui avait été prévu et le réalisé, entre les besoins futurs et les ressources disponibles.

Aujourd'hui, la notion de la GPEC s'inscrit également dans une notion de qualité. Nombreuses sont les entreprises à avoir mis en place une démarche qualité, que ce soit au niveau de la production ou de l'environnement. Dans ce nouveau mode de gestion, il ne faut pas ignorer la fonction ressources humaines. Ainsi la norme ISO 9001 préconise l'élaboration de référentiels de compétences, afin de décrire des fonctions et de mettre en œuvre l'amélioration continue des compétences.

Un rapide éclairage historique permet de suivre le développement de différents types de modèles de gestion prévisionnelle en relation étroite avec les modèles de stratégie d'entreprise.

---

4 F.KERLAN, Guide Pour La GPEC, EYROLLES, Paris 2007



MRCCE

## Modèles de gestion de l'emploi et modèles stratégiques

	<b>Avant 1975</b>	<b>Années 80</b>	<b>Depuis les années 90</b>
<b>Modèles de gestion de l'emploi</b>	GPP (Gestion prévisionnelle du personnel)	GPE (ou GPPE) Gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi	Gestion des compétences formalisation et instrumentalisation
<b>Modèle stratégique</b>	Plan stratégique (SWOT)	Analyse concurrentielle (Porter)  Portefeuille de technologie (Mckinsey)	Approche ressource : la compétence comme avantage concurrentiel
<b>Problèmes centraux en GRH</b>	Extrapolation de tendances	Réduction d'effectifs  Métiers émergents  Métiers condamnés	Adaptabilité qualitative des personnes aux emplois
<b>Modes de production des modèles</b>	En chambre	Collaboration avec les opérationnels (métiers)	Collaboration métiers/organisations
<b>Acteurs clés</b>	Direction du personnel	DRH et hiérarchies	DG, DRH, hiérarchies

### IV. Un Outil Stratégique De Management Pour L'Entreprise :



MRCCE

La GPEC est un outil stratégique de management pour l'entreprise si elle est intégrée à la politique stratégique. Elle permet de faire une analyse prospective de la structure de l'entreprise et c'est un outil qui sert aux bases aux politiques que l'entreprise va mettre en place pour réduire les déséquilibres.

En effet la mise en place d'une telle démarche facilite les choix des dirigeants, des managers, et des collaborateurs identifiant et souscrivant à des niveaux de compétences pré requis pour l'embauche, la promotion, la formation, l'évolution ou la reconversion du personnel. Elle est également un outil de management dans la mesure où cette étude est réalisée de manière participative entre les différents niveaux hiérarchiques et les titulaires des postes<sup>5</sup>.

C'est également un outil de management car il permet d'encourager l'employé au quotidien, d'apprécier son travail et de renforcer sa motivation à partir des situations connues et en fixant des objectifs réalisables qui lui permettent d'avancer dans le professionnalisme et d'être en progression continue.

#### **A. Outil de recrutement et de justification de rémunération :**

La GPEC peut servir comme outil de recrutement. En effet l'analyse quantitative peut être une base pour identifier les postes sensibles de l'organisation et le descriptif du poste permet de lister l'ensemble de compétences liées au poste. Cette étude est utile pour comparer les candidats entre eux et choisir le candidat dont le profil est le plus en adéquation avec le poste.

La GPEC permet de réduire les risques liés au recrutement dont la première étape, le profil est la plus délicat à réaliser.

En plus ; elle est aussi un outil de justification de rémunération dans la mesure où le descriptif positionne chaque fonction sur une échelle de compétences qui sont les principaux déterminants du salaire.

#### **B. Outil de formation**

La GPEC va de pair avec la formation. Elle sert de base à l'élaboration du plan de la formation puisque elle permet de mettre en évidence les écarts qui peuvent exister entre le niveau de connaissances acquis et celui requis pour le poste.

---

5 Françoise KERLAN, Guide Pour La GPEC, EYROLLES, 2007



MRCCE

La mise en place d'une démarche GPEC au sein d'une entreprise a permis de passer d'une logique de formation -catalogue à une logique de formation – développement. La formation est un moyen d'accroître les compétences du salarié.

### **C. Outil d'appréciation de personnes et de gestion des carrières**

Le descriptif de poste peut servir de base à l'entretien annuel d'évaluation. On analyse les performances de l'individu en étudiant les écarts entre les résultats attendus par le poste et ceux réellement obtenu. Cet entretien permet de dialoguer avec l'individu, de comprendre pourquoi les objectifs qui ont été fixé ne sont pas atteints et de mettre en place un plan d'action qui permettra de les réduire.

La GPEC et le descriptif du poste sont des outils de gestion des carrières, car cela permet au DRH d'avoir une vision globale de l'organisation .il peut mettre en œuvre des hypothèses d'évolution en fonction des modifications de la structure et des évolutions technologiques.

### **D. Un outil d'employabilité**

C'est un outil de management qui permet d'encourager le salarié. Il se sent intégré de l'analyse et de l'appréciation de son travail. Le salarié et le responsable hiérarchique travaillent en collaboration pour fixer des objectifs cohérents avec les choix stratégiques de l'entreprise et permettant l'amélioration continue des compétences et performances de l'individu<sup>6</sup>.

---

6 Françoise KERLAN, Guide Pour La GPEC, EYROLLES, 2007



MRCCE

## **CHAPITRE II : LA DEMARCHE DE LA GPEC<sup>7</sup>**

L'une des préoccupations centrales de la GRH concerne sa capacité à doter l'entreprise des ressources humaines nécessaires en quantité et qualité adéquate en moment voulu. Pour répondre à cet enjeu, les entreprises se sont toujours efforcées de prévoir leurs besoins à plus ou moins long terme.

Donc les entreprises quand elles mènent une démarche GPEC visent à mesurer, à analyser et cherchent à réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui est réalisé. Il s'agit de mettre en évidence les écarts constatés, entre l'évolution prévisible des ressources de l'entreprise sur la période donnée et les besoins en personnel nécessaires à ce moment.

Toute démarche de gestion prévisionnelle est une réflexion sur les moyens permettant de réduire l'écart entre les besoins de l'organisation (en terme 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.

---

7 F. KERLAN, GUIDE POUR LA GPEC, EYROLLES Paris 2007



MRCCE

## Les étapes de la démarche de la GPEC

Définition de projet de  
développement de

Analyse des besoins en ressources  
humaines

### Analyse des besoins en emplois

- En quantité et en qualité des ressources disponibles
- Analyse d'évolution de ces ressources
- Constatation des écarts

### Analyse des besoins en compétences

- Compétences disponibles
- Compétences requises
- Constatation des écarts

### Mise en œuvre des plans d'action

- Plan de formation
- Recrutement
- Mobilités internes
- Départs
- Organisation du travail



MRCCE

### **Section 1 : définition de projet de développement de l'entreprise :**

L'analyse environnementale est l'une des principales étapes de la mise en œuvre d'une démarche GPEC. Il s'agit d'avoir une surveillance étroite de l'environnement technologique, économique et social, qui a des impacts divers sur la qualité des produits et les coûts de production, et des répercussions multiples sur la gestion quantitative et qualitative des emplois.

L'examen des grandes tendances de l'environnement externe définit le champ du souhaitable (voulu) et l'analyse des données endogènes définit celui du possible (prévu). L'étude de l'environnement interne permet d'identifier les atouts, et les handicaps de l'organisation et ainsi d'évaluer la faisabilité et le réalisme des espérances stratégiques.

La confrontation des capacités internes et des opportunités externes doit conduire l'entreprise à définir des choix stratégiques, à ce stade elle précise donc l'éventail des éléments stratégiques qu'elle entend combiner (marché/produit, mode de financement/type de rentabilité, innovation/technologies, **emplois/compétences**) afin d'assurer ses positions concurrentielles.



MRCCE

## **Section 2 : Analyse des besoins en ressources humaines**<sup>8</sup>

L'analyse des besoins en ressources humaines au sein de l'entreprise se fait à travers deux volets : analyse des besoins en emplois et analyse des besoins en compétences.

### I- **analyse des besoins en emplois**

#### 1. Analyse quantitative des ressources humaines :

Il s'agit de produire une base de données faisant apparaître les principales caractéristiques de la structure démographique des différentes populations de salariés de l'entreprise :

- L'âge moyen de l'effectif.
- Le nombre des effectifs.
- Etude de la pyramide des âges.
- La répartition par tranche d'âges.
- Evaluer le nombre de démission, de licenciement et de départs en retraite.
- Connaître la politique de promotion et son application pour prévoir et évaluer les glissements.
- Faire une analyse des flux dans les différents emplois types : D'où viennent les salariés dans chaque emploi ? Combien de temps restant-ils ? où vont-ils ?

#### 2. Analyse qualitative des ressources disponibles :

Cette étape sera effectuée par le chef de service, c'est une technique de l'entretien qui est utilisée pour apprécier la capacité d'une personne en terme d'efficacité, qualification et potentiel de mobilité, puis hiérarchiser ces critères et définir le niveau de maîtrise.

#### ➤ **La qualification :**

Le niveau de qualification est déterminé selon une échelle de cinq niveaux :

---

<sup>8</sup> <http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/3/09/91/24/La-gestion-previsionnelle-des-emplois-et-des-competences-.pdf>





MRCCE

- 1 : Qualification non adaptée par rapport au poste.
- 2 : Qualification incomplète par rapport aux exigences du poste.
- 3 : Qualification satisfaisant les exigences les exigences du poste.
- 4 : Qualification qui dépasse les exigences actuelles du poste.
- 5 : Trop de qualification par rapport aux exigences du poste.

5
4
3
2
1

➤ **L'efficacité :**

Le niveau de l'efficacité est déterminé selon une échelle de cinq niveaux :

- 1 : Inefficace dans son poste.
- 2 : Manque d'efficacité dans son poste.
- 3 : Efficace dans son poste.
- 4 : Très efficace dans son poste.
- 5 : Très efficace au-delà de son poste.

5
4
3
2
1

➤ **Le potentiel :**

Le potentiel est déterminé selon une échelle de trois niveaux avec deux possibilités pour le troisième :

- 1 : Potentiel faible.
- 2 : Potentiel moyen.
- 3 : Potentiel fort.

3E	3M
2	
1	

E : Fort potentiel pour évoluer vers des postes de responsabilité.

M : Fort potentiel pour se reconvertir vers d'autres postes ou emplois.



MRCCE

Pour assurer le minimum d'objectivité à cette analyse, le chef de service procède une vérification des règles suivantes :

Niveau d'efficacité  $\geq$  Niveau de qualification

Niveau d'efficacité + Niveau de qualification  $\geq$  Niveau du potentiel

### 3. Identification des métiers et leurs évolutions : « Les vecteurs d'évolutions »<sup>9</sup>

Dans cette étape, il s'agit de poser les questions suivantes :

*Quelle structure pour demain ?*

Compte tenu des réorganisations de plus en plus fréquentes des entreprises, que se soit au niveau des unités, ou au niveau global avec les fusions, les absorptions, il est primordial pour l'entreprise de définir comment l'organisation doit s'articuler.

*Quelles compétences et quels métiers pour demain ?*

Il faut se livrer à une étude prospective sur les métiers dont l'entreprise a besoins demain, et les compétences qui permettent de faire face à ces futurs besoins.

Ainsi, il faut concrètement préciser les activités qui resteront inchangées, celles qui seront modifiées (avec indication d'en quoi consisterait la modification), puis celles qui seront supprimées ou celles qui devront être créées.

### 4. Diagnostic des écarts

---

<sup>9</sup> [librapport.org/getpdf.php?download=186&id=17&pagename=FILE](http://librapport.org/getpdf.php?download=186&id=17&pagename=FILE)



MRCCE

Ces études qualitatives et quantitatives permettent de se projeter dans le futur et d'évaluer les écarts qui peuvent exister entre les exigences des emplois et les caractéristiques des ressources.

Différents déséquilibres peuvent apparaître :

- Il peut s'agir de déséquilibre à court terme, par exemple se trouver en sous effectifs en raison d'un surcroît de travail. Dans ce cas là, la régulation peut se faire à l'aide de modulation au niveau des heures, des contrats de travail, par l'utilisation de l'intérim, de sous traitants,...
- Il peut s'agir de déséquilibre à moyen et/ou long terme, c'est le cas par exemple de départs en retraite, de licenciements, de mutations. Dans ces cas là, il convient d'identifier précisément « qui fait quoi et comment ? ». D'où l'utilité de disposer dans l'entreprise de référentiel métier/compétences. Il s'agit d'identifier, dans chaque secteur d'activité, un ensemble de compétences repérables par des savoirs, des savoir-être et savoir-faire liés à un profit et à une fonction. Cela permet d'établir une cartographie et des écarts constatés, on pourra concevoir et proposer des formations qui permettront d'acquérir un niveau de compétence adapté aux évolutions et aux besoins futurs.

## **II- Analyse des besoins en compétences :**

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 techniques, savoir-faire relationnels, aptitudes*) combinées de façon spécifique afin de produire une performance prédéfinie. 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



MRCCE

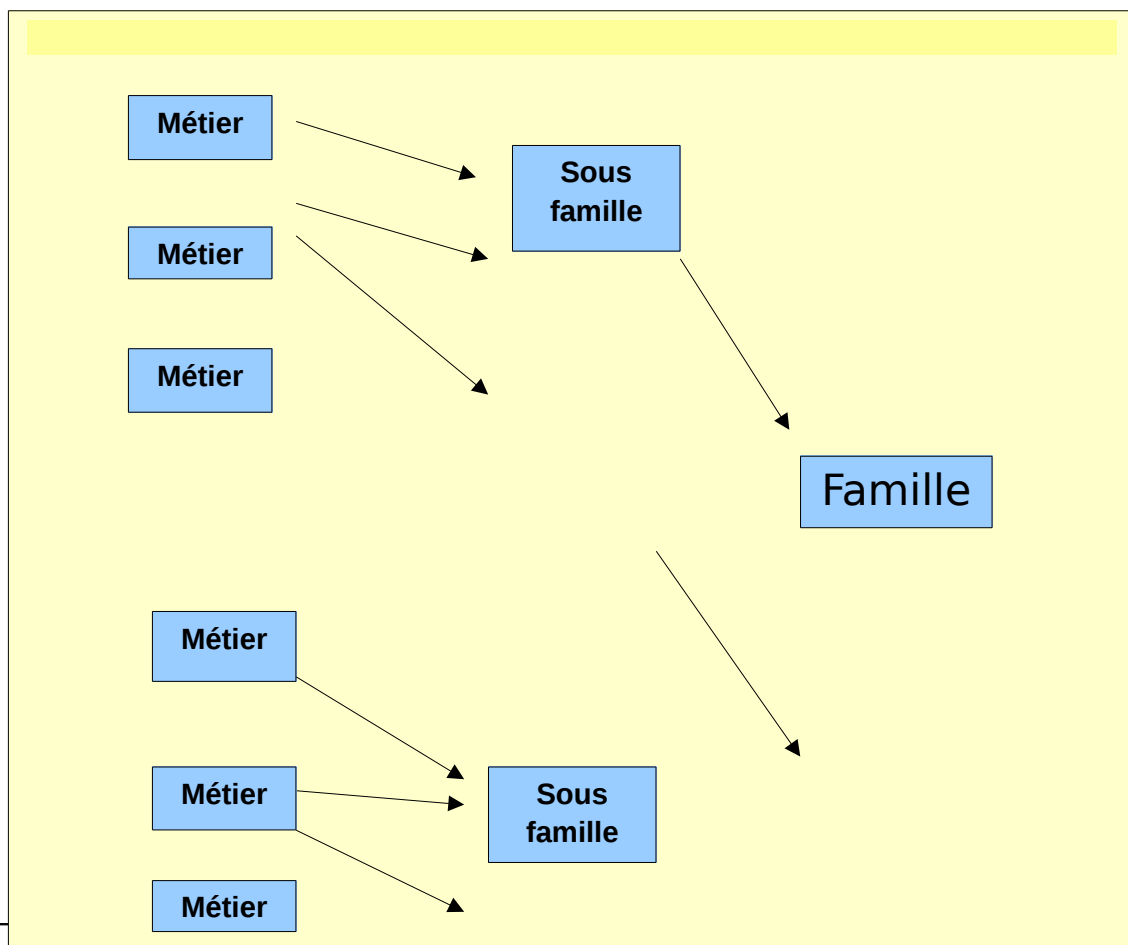
potentialités de l'agent. Il existe, dans ce domaine, une co-responsabilité entre l'agent et la structure.<sup>10</sup>

Cette analyse de besoins en compétences comprend les phases suivantes :

### 1. Identification des familles d'emplois.<sup>11</sup>

Il s'agit de faire une description des postes, afin de dégager ce qu'on appelle « des familles professionnelles » et des métiers qui leur sont rattachées à partir de leurs finalités respectives.

Cette tâche est la mission d'un groupe d'expert pour chaque domaine, qui consiste à dégager des regroupements des postes en reposant sur le référentiel de la proximité.



10 [http://www.ceddecm/mrcex.php?option=com\\_glossary&func=display&Itemid=61&catid=36](http://www.ceddecm/mrcex.php?option=com_glossary&func=display&Itemid=61&catid=36)

11 [www.marchespublics.gov.ma/.../guide+mthodologique+GPEC8\\_3\\_05.doc?...](http://www.marchespublics.gov.ma/.../guide+mthodologique+GPEC8_3_05.doc?...)



On distingue entre deux types de proximités qui peuvent exister entre deux postes :

- Proximité totale, lorsque les deux postes appartiennent au même emploi.
- Proximité possible, lorsqu'il y a une ressemblance entre les postes. Dans ce cas la mobilité entre ces deux postes est possible mais avec un accompagnement.

**15 familles sont identifiées généralement :**

- Gestion des situations clients.
- Optimisation des processus.
- Contrôle et maîtrise des risques externes.
- Analyse des conseils juridiques.
- Information et communication.
- Gestion comptable et financière.
- Promotion de l'offre de services.
- Gestion des moyens matériels.
- Intervention et développement social.
- Assistance et logistique.
- Management et pilotage.
- Gestion et développement des ressources humaines.
- Observation socio-économique.
- Gestion des systèmes d'information.

**2. Détermination des niveaux de compétences requis pour chaque poste :**

Le niveau de la compétence est déterminé selon une échelle aux :

0 : Compétence non nécessaire pour occuper le poste.

1 : Niveau de connaissance.

6
5
4
3
2
1
0



MRCCE

2 : Niveau de compréhension.

3 : Niveau de maîtrise.

4 : Niveau d'analyse.

5 : Niveau de synthèse.

6 : Niveau d'expertise.

### 3. Identification des écarts en compétences :

Il s'agit d'une évaluation des niveaux de compétences des salariés, afin de déterminer les écarts entre les compétences requis en fonction des exigences des postes, et les compétences acquis par les titulaires des postes.

Dans le cadre de la GPEC, les compétences seront traitées à 2 niveaux :

- Au plan collectif : par une hiérarchisation des compétences de l'ensemble de personnels.
- Au plan individuel : par une auto-évaluation ou évaluation par comité.

### 4. Création d'un marché interne d'emploi :

Après une opération de sensibilisation menée par hiérarchie, des annonces sont lancées au sein de la direction concernée, sur les postes à promouvoir, la priorité est accordée aux titulaires de ces postes.

Le marché interne d'emploi est nécessaire pour une gestion efficace des flux.

## **Section 3 : Mise en œuvre des plans d'action**<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> [http://www.toutes-les-generations-en-entreprise.com/img/outillage-rh/anticipation\\_evolution\\_carrieres.pdf?PHPSESSID=dae207af523f2dc5414cd3617c2caf87](http://www.toutes-les-generations-en-entreprise.com/img/outillage-rh/anticipation_evolution_carrieres.pdf?PHPSESSID=dae207af523f2dc5414cd3617c2caf87)



MRCCE

Les plans d'action reposent sur plusieurs scénarios d'évolution de l'entreprise, ils sont conclus par un ensemble cohérent, de préconisations répondant aux 4 caractéristiques suivantes :

- Ils s'inscrivent toujours dans le projet de développement de l'entreprise.
- Ils ont pour objet d'agir, dans la durée, sur l'organisation du travail, l'amélioration des conditions de travail, l'évolution qualitative et quantitative des emplois, la gestion des ages, l'adaptation et l'évolution des compétences des salariés, et les méthodes de gestion des ressources humaines.
- Ils sont opérationnels, les conditions de leur mise en œuvre devront être définies en termes d'objectifs, de nature d'actions, de moyens à mobiliser, de procédure à mettre en place, d'élément de calendrier et d'indicateur de résultat.
- Ils sont de nature à consolider les emplois existants, à améliorer la qualité d'emploi et à renforcer l'attractivité, dans un climat de dialogue social.

Méthodologiquement, le programme d'action n'est qu'un ensemble de politiques d'ajustement.

Une fois les écarts et besoins futurs identifiés, l'entreprise doit procéder à la construction et la mise en place d'un plan d'actions.

Nous partirions des actions collectives pour aboutir aux actions individuelles menées avec les salariés.<sup>13</sup>

a- Plan de mobilité :

Si les écarts constatés se portent sur des écarts quantitatifs (le métier se développe ou au contraire se restreint), l'entreprise doit mettre en place une politique de mobilité.

---

13 <http://www.cerclerh.com/editorial/lagpec41102.asp>



MRCCE

Le terme de mobilité est un terme ambigu et comportant plusieurs sens. Il est un terme assez péjoratif pour les collaborateurs, car évoquant souvent pour eux le licenciement ou la précarité.

Les formes de mobilité les plus fréquemment envisagées sont :

- La mobilité professionnelle ou horizontale : elle correspond à un changement de métier ; ce changement demande à l'agent de faire appel à des compétences qu'il n'exerçait pas auparavant ou du moins pas de la même manière.
- La mobilité d'environnement ou géographique : elle correspond à ce qui est le plus couramment appelé mutation ; le même type d'activité, dans la même qualification, avec le même grade hiérarchique, est exercé dans un autre lieu de travail, dans une autre équipe, avec un autre responsable.
- La mobilité catégorielle ou verticale : il s'agit de la promotion. C'est une mobilité qui conduit un agent à quitter un emploi pour un autre, impliquant un accroissement de responsabilités ; elle est le plus souvent sanctionnée par un changement de même catégorie, de grade, de classification, mais aussi par une augmentation de la rémunération.

Au-delà de ses différentes formes, la mobilité vise en fait 4 objectifs :

- Répondre à des souhaits ou impératifs personnels (la mobilité volontaire).
- Répondre à des objectifs de développement individuel et collectif, ce qui correspond à la gestion de carrière.
- Améliorer le système de communication et la cohésion interne de l'entreprise.
- Permettre un redéploiement des ressources, bien sûr le plus anticipé possible, en fonction de l'analyse des besoins ; ce 4ème objectif rejoint les problématiques de la gestion de l'emploi.

#### b- Plan de formation :

Une fois les effectifs correspondant aux besoins, des écarts existent encore entre compétences acquises et compétences nécessaires ; les compétences ainsi indispensables doivent être dispensées lors de formations.





MRCCE

De même, un métier qui évolue sans voir ses effectifs varier nécessite la mise en place d'un plan de formation.

Enfin, les collaborateurs reclassés auront aussi besoin d'une formation à leur nouveau métier.

#### c- Recrutement :

Si les nouvelles compétences requises ne sont pas présentes ou transférables aux collaborateurs actuels de l'entreprise, l'entreprise doit procéder à un recrutement externe. S'il s'agit d'une création de poste, l'entreprise doit procéder à une définition du poste, voir à une nouvelle fiche métier si le poste ne correspond à aucun métier présent.

#### d- Restructuration :

Si les effectifs d'un métier sont amenés à être réduits et qu'il n'y a pas de possibilité de reclassement au sein de l'entreprise, l'entreprise doit prévoir un plan de restructuration.

#### e- Entretiens annuels d'évaluation :

L'entretien annuel d'évaluation permet de suivre la personne dans son niveau de compétences, ainsi que dans les compétences qu'elle peut développer. Un collaborateur peut être ainsi pressenti pour un autre poste. Ici, c'est l'entreprise qui " chasse " les collaborateurs pouvant correspondre à d'autres postes.

L'entretien annuel peut aussi détecter des écarts entre les compétences du collaborateur et les compétences requises au poste, aujourd'hui ou dans le futur. Une formation peut alors être prescrite.

#### f- Entretiens d'orientation, bilans de compétence :

Ici, c'est le collaborateur qui fait le bilan des compétences qu'il possède ou peut développer. Il construit alors un **projet professionnel** en vue d'une évolution de



MRCCE

sa place dans l'entreprise. Il pourra alors volontairement postuler à des recrutements internes de l'entreprise.

La démarche GPEC s'appuie donc sur une méthodologie coûteuse tant en temps qu'en argent. Il s'agit d'une démarche fastidieuse qui peut cependant rapporter à l'entreprise sur le long terme, tant en adaptation qu'au niveau concurrentiel.

En général la démarche du GPEC s'organise selon les phases suivantes :

- ✓ Prise en compte de la stratégie d'entreprise et analyse de sa problématique (conséquence d'un nouvel investissement industriel, d'un changement technologique, ou difficultés d'embauche des salariés, ou déséquilibre de la pyramide des ages, ou situation de sureffectif.....).
- ✓ Diagnostic des besoins ainsi induits, prenant en compte les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés, et mise en relation avec les ressources et les compétences dont dispose l'entreprise.
- ✓ Conception des réponses et formalisation de préconisations (réorganisation du travail, plan d'amélioration des conditions de travail, cartographie des métiers, plan de formation, individualisation de la gestion des carrières et des mobilités et la reconnaissance des acquis et de l'expérience.....).



## **CHAPITRE 3 : LES OUTILS DE LA G.P.E.C :**

### **Section 1 : Les différents types d'outils<sup>14</sup>**

Les outils de la GPEC sont multiples et d'un maniement plus ou moins complexe. Certains font partie depuis longtemps de la boîte à outils du gestionnaire de personnel, toutefois le développement récent de concepts et de méthodes plus formalisés sont un signe de maturation de la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences dans les entreprises. Leur utilisation est liée aux différentes étapes de la démarche.

On peut les répertorier selon trois grands types :

- Les outils d'observation.
- Les outils d'analyse de l'emploi.
- Les outils de suivi de la démarche GPEC.

#### ***1. Les outils d'observation :***

Les outils d'observation de la démographie de l'entreprise (pyramides des âges, pyramides des anciennetés, structures de qualifications, matrices de formation) restent des outils de diagnostic privilégiés car ils permettent de mettre en valeur des caractéristiques objectives et aisément identifiables des ressources humaines : évolution de l'âge moyen, mode de distribution de la population, rajeunissement ou vieillissement de la population, profil des qualifications et des compétences.

---

14 Abderrahman Lachkar Tendances RH



MRCCE

### **1. La pyramide des âges :**

Elle permet non seulement d'assurer à court et moyen terme la surveillance des limites d'âges pour le déclenchement des mises à retraite, mais aussi d'organiser la réflexion sur le devenir d'une catégorie professionnelle en fonction des différentes tranches d'âges.

### **2. Taux de rotation ; Taux de mobilité ; Taux d'absentéisme ; Taux de promotion :**

Sont des indicateurs qui témoignent des mouvements qui affectent dans le temps la disponibilité réelle des ressources sur les différents emplois et donner ainsi des éclairages précis sur la dynamique démographique de l'entreprise, à condition toutefois que ces indicateurs révèlent des tendances stables.

On retrouve en général l'essentiel de ces données dans le bilan social ou les tableaux de bord sociaux des entreprises.

## **II. Les outils d'analyse de l'emploi<sup>15</sup>**

C'est probablement dans ce domaine que la GPEC a le plus renouvelé l'éventail des outils à la disposition des gestionnaires de personnel. En effet la nécessité de prendre désormais en compte non seulement la configuration d'un emploi, mais surtout sa dynamique a soulevé de nombreux problèmes méthodologiques que se sont efforcés de résoudre des organismes comme le CEREP et développement et emploi.

### **1. L'analyse de poste**

C'est la première étape du processus de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences. Elle en constitue la base en permettant la connaissance précise des postes de l'entreprise. C'est un outil qui décrit les activités principales et la finalité du poste dans le cadre d'une organisation.

On y retrouve en général les rubriques suivantes : intitulé de la fonction, finalité, rattachement hiérarchique (service, direction), relations internes ou externes, activités principales. Ce descriptif concerne la situation d'aujourd'hui

---

<sup>15</sup> La GPEC en entreprise (X. BARON Cahiers Français N 262)



MRCCE

et une projection de la situation à moyen terme. Les postes ainsi décrits sont regroupés dans un répertoire des emplois (ou des métiers) par emplois-type eux-mêmes regrouper en famille professionnelle.

Cette analyse permet de :

- Faire un diagnostic et avoir une vision synthétique des emplois existants dans l'entreprise ;
- Faire en pronostic sur les emplois qui vont évoluer ;
- Hiérarchiser et classer ces emplois dans l'organisation.

Plusieurs méthodes existent : entretien, inventaire écrit des activités, analyse d'une journée de travail, questionnaire d'évaluation, analyse documentaire, observation directe, auto description. Les activités ainsi décrites sont analysées au regard de critères propres à certaines méthodes ou spécifiques à l'entreprise.

La mise en place d'une communication spécifique ainsi qu'un management plutôt participatif sont des facteurs favorables à la réussite de cette étape.

Cet outil est utilisé au début du projet GPEC et autant que nécessaire dans la vie de la GPEC.

Il porte aussi des limites :

- L'influence du titulaire du poste sur sa description de fonction
- La plus ou moins grande cohérence entre ce qui est déclaré et la réalité
- La difficulté à saisir l'essentiel de la fonction
- La mise à jour et la cohérence dans le temps du répertoire des emplois



MRCCE

Exemple de fiche de description de poste :

Direction ou service :	Intitulé du poste :
Localisation géographique :	Nom du titulaire du poste :
Dépend hiérarchiquement de :	
Travaille avec :	
(*) polyvalence sur le poste avec :	
Finalité du poste:	
Activités principales :	
Activités secondaires :	
Liaisons principales et nature des relations (internes/externes) :	
Niveau de responsabilité (niveau de délégation de pouvoir et /ou de compétence) : Exemple : « être autorisé à engager une dépense jusqu'à 50 000 F ». « être autorisé à donner des orientations en l'absence de M. X ».	

## ***2. Le profil de poste***

Un profil de poste n'est pas le portrait idéalisé du collaborateur dont on souhaite s'attacher les services. Au sein d'une organisation donnée, un profil de poste, représente une situation professionnelle concrète définie par un ensemble d'activités déterminées au sein d'une unité de travail.

Le profil de poste définit les conditions dans lesquelles s'exercent les fonctions confiées à un agent. Il renvoie à des responsabilités, des activités auxquelles correspondent les moyens mis à disposition de l'agent qui occupera le poste. En résumé, un "profil de poste" c'est une description des caractéristiques essentielles d'un poste de travail.



MRCCE

C'est au niveau de ce poste que sont définis les objectifs attendus, les résultats du travail et évaluées les performances notamment dans le nouveau contexte relatif à l'évaluation et à la notation des fonctionnaires. La définition d'un profil de poste est un acte délicat en matière de gestion des ressources humaines et lourd de conséquences pour l'avenir.

Le profil de poste correspond aux exigences en matière de travail, aux qualités requises pour tenir le poste, dans le but de réaliser deux finalités :

- pour le recrutement qu'il soit interne ou externe ;
- pour évaluer la personne dans le poste, mesurer des écarts par rapport au profil requis.

La définition du profil de poste permet de :

- fixer les exigences en qualifications requises : niveau de

PROFIL DE POSTE														
Poste = animateur de la planification stratégique														
Candidat :														
Caractéristiques		Niveau										Mesures d'ajustement		
		0											#	
ASPECT	Age présentation													
EXPERIENCE	Nombre d'années Direction d'une équipe Contact à haut niveau Négociations													Devra être soutenu au début Mais très bon négociateur
CONNAISSANCES	Management général Stratégie Marketing finance Economie générale Economie d'entreprise Comptabilité analytique (ou de la gestion) Sciences de la décision Informatique													Formation externe Stage à la Dir. Financière Nommer Dupont comme adjoint
COMPETENCES	Aptitude à négocier Aptitudes à communiquer Aptitude à convaincre Diplomatie Aptitude à coordonner													Formation externe
PERSONNALITE	Créativité, imagination, persévérance Rigueur Dynamisme Autorité Autonomie, indépendance Conceptualisation Non conformisme Honnêteté intellectuelle													Envisager groupe de créativité  Demander des comptes rendus fréquents



### ***3. L'emploi type***

L'emploi type correspond à un "ensemble de situations de travail que rapprochent l'activité exercée et les compétences exigées". Il est indépendant de la structure d'exercice et fait donc abstraction de l'organisation des entités de travail. C'est le "plus grand dénominateur commun" d'activités et de compétences au-delà de la diversité des structures et des situations concrètes de travail. Tout emploi type correspond à un niveau de classification dans l'échelle hiérarchique des corps et chacune des fiches "emploi type" décrit le contenu de cet "emploi de référence" agrégeant plusieurs situations concrètes de travail différentes mais suffisamment proches les uns des autres dans la mise en oeuvre de techniques, d'outils et de méthodes, pour être regroupés et analysés de façon globale.

L'emploi type suppose donc des situations de travail suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu.

Remarque : La notion d'emploi type élargit la notion de poste qui désigne, elle, une situation de travail spécifique définie dans le temps et l'espace et qui se caractérise par une mission et un ensemble de tâches précises.





MRCCE

Cet outil a pour objectif :

- De fournir une approche collective et prospective de la gestion des emplois, de leur évolution et des exigences liées à leur exercice.
- Disposer d'une base de référence qualitative pour l'élaboration de la politique de recrutement, de mobilité et de formation de l'entreprise.

L'ensemble des Emplois Types pourra être répertorié dans une base de référence nommée, selon les entreprises, "La nomenclature des métiers" ou "Le répertoire d'emplois types".

L'emploi type peut s'étudier, par exemple, sous quatre angles :

- La technicité : il s'agit d'identifier les tâches caractéristiques de l'emploi type mettant en œuvre des techniques de tout ordre (ex: utilisation d'appareil de mesures, dactylographie, ...)
- L'information : on procède à l'inventaire des types d'informations (recueil, transmission, traitement, création) rencontrées par les titulaires de l'emploi et les types de traitement opérés sur celle-ci. (ex: réception et transmission du courrier interne, organisation des fichiers clients, rédaction de rapport d'intervention, ...).
- La communication : sous cette rubrique, on liste les éléments descriptifs de la structure relationnelle (interlocuteurs et types d'échanges) des titulaires de l'emploi type.
- La contribution économique : il s'agit de repérer les indicateurs pouvant témoigner des conséquences du travail des agents sur les résultats de la structure.

Les limites de l'outil interviennent généralement :

- Lorsque sa terminologie est mal précisée dans l'entreprise (risque de devenir un outil « placard » si on ne maîtrise pas son utilité)
- Lorsque sa conception est trop complexe et qu'il devient inemployable.

#### ***4. Le référentiel emploi***



MRCCE

Un référentiel est un outil de la gestion des ressources humaines et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Complémentaire d'une Nomenclature des métiers, dont il précise l'ensemble des termes, notamment sur le champ des compétences, il permet d'établir une référence commune pour l'ensemble des collectivités et des agents.

Résultat d'une démarche d'analyse des situations de travail, le référentiel permet de dresser, à un moment donné, un inventaire :

- Des emplois, et de leur environnement ;
- Des activités conduites dans le cadre de l'emploi exercé ;
- Des compétences requises pour l'exercer.

Il nécessite d'être actualisé en fonction des évolutions des activités et des métiers.

L'Emploi est un ensemble générique de missions, d'activités autour d'une finalité commune, quel que soit le contexte.

Le référentiel emploi représente un ensemble d'activités pouvant être référées à un même métier.

Le Référentiel Emploi (ou Métiers) peut, selon les entreprises, s'appeler :

- Le Référentiel d'Activités ;
- La Nomenclature d'Emploi ;
- La Cartographie des Métiers.

Il a pour but de :

- Regrouper par familles professionnelles communs ou des techniques communes ;
- Permettre une amélioration de la mobilité similitudes entre différents métiers.

Il s'agit de lister les activités et les compétences d'un métier.

Un Référentiel Emploi peut, par exemple, pour la famille «Ressources Humaines », se décliner en 5 phases :

- Famille Professionnelle : Ressources Humaines
- Sous-famille : formation, recrutement, paie...
- Emploi Type : Assistante, secrétaire, technicien, responsable
- Poste : Technicien Paie (si sous-famille paie)
- Tâche : Calculer les soldes de tous comptes (pour le technicien paie).



MRCCE

Le rapprochement entre les fiches d'emploi type et le référentiel métier dévoile les différentes familles professionnelles existantes (c'est-à-dire les grandes fonctions de l'entreprise). Les plus courantes sont :

- |                       |                             |
|-----------------------|-----------------------------|
| - Direction Générale  | - Logistique                |
| - Ressources Humaines | - Qualité                   |
| - Achat               | - Recherche & Développement |
| - Marketing           | - Finances                  |
| - Production          |                             |

### ***5. Le référentiel de compétences***

Un référentiel de compétences est document précisant le type et le niveau de prestation, attendus d'un agent, occupant un emploi donné, en terme de performances stratégiques à atteindre (résultats attendus), et de compétences induites à maîtriser, dans un contexte bien spécifique.

La liste produite n'est pas exhaustive ; il est important de ne retenir que les performances et les compétences stratégiques et de les présenter hiérarchisées : un document trop détaillé est inutilisable. Le passage par la performance permet d'avoir :

- une représentation précise du résultat attendu,
- une formulation explicite des compétences à mettre en œuvre en situation professionnelle,
- une pondération et une hiérarchisation de ces compétences.

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.

Il permet de :

- Proposer des fiches descriptives et des représentations complémentaires (cartes ou graphes) des relations existant entre les divers éléments décrits.
- Constituer une base référentielle exhaustive, actualisée, partagée des compétences.



MRCCE

REMARQUE : Une même compétence peut être requise pour plusieurs activités.

On peut recourir à différentes méthodes pour identifier, décrire et analyser les compétences :

- Enquêtes par questionnaires.
- Observation en situation de travail.
- Entretiens individuels.
- Réunions de groupe de travail ou de groupes métiers.

On peut y associer des indicateurs de performance en se rapportant aux conditions de réalisation et au résultat attendu de l'activité considérée.

#### Exemple 1

##### *Niveau 1*

- . niveau de base
- . compétence dont la connaissance est partielle
- . simple application
- . pratique superficielle et occasionnelle

##### *Niveau 2*

- . niveau intermédiaire
- . compétence pratiquée régulièrement et maîtrisée
- . maîtrise de la situation, de l'attitude
- . pratique correcte

##### *Niveau 3*

- . niveau final, le plus élevé
- . possibilité de pouvoir transmettre cette compétence à d'autre
- . pratique approfondie et permanente

Liste des compétences pouvant être communes à toutes les familles professionnelles : Langues étrangères, informatique, contrôle, qualité, organisation, analyse, synthèse, management, communication, travail en équipe .

Cette liste non exhaustive peut être complétée en fonction des compétences liées à des connaissances techniques selon le secteur d'activités.

#### Exemple 2

##### Compétence en réalisation technique :

Compétence à assurer une production, une réalisation pratique, à exercer des activités comportant la manipulation d'équipements, d'outils ou de machines.

- faire fonctionner une installation automatisée
- assurer la mise en route d'une ligne de fabrication
- assurer la maintenance d'équipements industriels
- mettre au point des matériel professionnels

exemple d'emploi où cette compétence est requise : ingénieur et technicien d'entretien, tout opérateur ...

##### Compétence d'encadrement :

Compétence à diriger un groupe de personnes, en application d'une responsabilité hiérarchique :

- superviser des collaborateurs
- motiver une équipe ...
- déléguer des responsabilités



### ***III. Les outils de suivi de la démarche GPEC<sup>16</sup>***

La G.P.E.C. 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 et qui assurent le suivi et le contrôle de la démarche GPEC. Le croisement de ces informations permet de formuler des hypothèses de travail et d'envisager des scénarios contrastés d'évolution.

#### ***1. Entretien d'évaluation et la gestion des carrières***

Les systèmes d'appréciation, avec comme base l'entretien annuel, permettent d'évaluer la performance, et le potentiel qui permet une gestion anticipatrice des emplois et des compétences.

L'entretien annuel d'évaluation permet de fixer des objectifs individuels, et de mesurer leur niveau de réalisation, et leur cohérence avec les objectifs collectifs. Cet entretien a lieu le plus souvent une fois par an

Ces objectifs sont :

➤ 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.

---

16 G.LEBOTERF, Ingénierie et évaluation des compétences, EYROLLES, 2006



MRCCE

➤ Ainsi, on pourra dégager :

- les points sur lesquels une amélioration paraît souhaitable dans le poste actuel ;
- les progrès à réaliser par l'intéressé ;
- les changements à effectuer dans le cadre de l'accession à de fonctions nouvelles.

L'appréciation porte autant sur les qualités humaines et personnelles des salariés, que sur les qualités professionnelles et techniques.

#### Exemple de guide de préparation d'appréciation

1. Quelles ont été vos contributions principales au cours de la période écoulée ?
2. Quelles difficultés avez-vous rencontrées pour obtenir vos résultats sur les plans :
  - . Technique ;
  - . Organisationnel ;
  - . Informations ;
  - . Moyens (humains, matériels) ;
  - . Relations avec la hiérarchie.
3. Pour aplanir ces difficultés :
  - . Que proposez-vous de faire vous-même ?
  - . Qu'attendez-vous de qui ?
4. Que trouvez-vous de plus et/ou de plus adapté à vos compétences dans



MRCCE

vosre fonction actuelle ?

5. Que trouvez-vous de moins intéressant et/ou de moins adapté à vos compétences dans votre fonction actuelle ?

6. Sur quoi et comment pourriez-vous transformer (élargir, enrichir) votre fonction actuelle ?

7. Quels sont vos points forts ?

8. Quels sont vos points faibles dans votre fonction actuelle ?

9. Êtes-vous à moyen ou long terme attiré par d'autres activités professionnelles ?

10. Quelles connaissances et compétences supplémentaires vous aideraient à mieux remplir votre fonction actuelle ?

11. et à préparer une évolution professionnelle ?....

L'entretien d'évaluation porte une limite qu'il doit être accompagné d'une importante communication afin d'être accepté par les salariés.

Il est souhaitable que le salarié ait un document indiquant les thèmes qui seront abordés, afin qu'il puisse préparer son entretien.

## ***2. Tests de Personnalité :***

La prise en considération des compétences techniques, des diplômes ou de l'expérience professionnelle, est intéressante mais insuffisante pour l'appréciation des capacités d'adaptation d'un candidat à un poste. En effet, sa réussite dépend par ailleurs, de ses caractéristiques psychologiques, de ses aptitudes intellectuelles, de sa personnalité...d'où l'utilisation de tests de personnalité.

Ces tests sont indispensables lorsque les qualités sociales et affectives sont requises pour un poste, notamment pour les cadres et les fonctions commerciales confirmer les premières impressions recueillies lors de l'entretien.

L'utilisation de tests de personnalités est très souvent réservée aux psychologues. Certains sont cependant diffusés aux professionnels des



MRCCE

ressources humaines, la condition étant alors une formation préalable à l'utilisation. Ces tests, suivant les cas, sont utilisés pour le recrutement, le développement personnel, le conseil, l'outplacement et la formation.

Pour être valable, un test doit être :

- Fidèle (les résultats doivent être cohérents et indépendants de la personne qui les fait passer)
- valide (il faut que les informations recueillies par le test soient pertinentes et qu'elles correspondent à ce que l'on souhaite mesurer)
- sensible (le test discrimine les candidats ; ce ne sera pas le cas, si par exemple tous les candidats obtiennent la même note)

Même si les tests permettent de contrebalancer le poids trop lourd accordé aux impressions subjectives et au feeling, ils ne doivent venir qu'en complément d'un entretien pour confirmer ou infirmer des impressions.

Il existe plusieurs tests permettant d'évaluer la personnalité et qui reposent chacun sur des méthodes différentes :

***a. L'inventaire de personnalité de EYSENCK :***

Il permet de mesurer la personnalité en terme de 2 dimensions générales :

- Extraversion/introversion
- Névrotisme/stabilité émotionnelle

Une échelle de « mensonge » en 9 questions permet de mesurer le phénomène de désirabilité sociale.

Il est utilisé pour établir un diagnostic, notamment pour des sujets qui, de part leur personnalité, ont un risque d'inadaptation ou de manque de réalisation de soi sur le plan professionnel.

***b. L'inventaire de personnalité de HOGAN :***

Il permet d'analyser la personnalité pour définir des indicateurs de réussite à un poste. Il s'attache aux aspects visibles de la personnalité que sont les caractéristiques se manifestant à l'occasion des interactions sociales et pouvant faciliter ou entraver les contacts avec autrui et/ou atteints de ses objectifs professionnels.





MRCCE

Le test mesure 7 dimensions : la stabilité émotionnelle, l'ambition, la sociabilité, l'amabilité, la circonspection, l'ouverture intellectuelle, l'ouverture au savoir.

Plus 6 échelles professionnelles : l'orientation vers les activités de service, tolérance au stress, potentiel pour les emplois de bureau, orientation vers les activités commerciales, orientation vers les responsabilités, orientation vers le management.

### ***3. Politiques d'ajustement***

C'est la dernière étape du processus de Gestion Prévisionnelle qui consiste à coordonner et articuler les différents leviers – collectifs et individuels – de gestion des compétences de façon anticipée :

- L'évaluation des emplois et la mise au point de la grille de classification ;
- La détermination des salaires individuels et la grille de rémunérations ;
- Le recrutement ;
- La mobilité ;
- La formation ;
- La gestion des carrières ;
- L'évaluation des personnes et le cas échéant la définition des objectifs individuels ;
- Le management de l'organisation (individus, équipes, structure).

Elle permet de piloter le changement, pour s'assurer que l'entreprise, disposera des ressources voulues pour ses emplois futurs, en fonction de sa stratégie, et d'impliquer le salarié, dans un projet d'évolution professionnel.

C'est l'analyse des écarts entre les ressources et les emplois futurs, qui permet de dégager des plans d'actions, et d'orienter les politiques ressources humaines.

Elle est utilisée régulièrement une fois la GPEC mise en œuvre.

Elle porte deux limites :

- Difficulté à définir les emplois futurs ;



MRCCE

- Difficulté à définir la compétence et donc à engager les actions adéquates pour l'adapter aux besoins.

## ***Section 2 : La cartographie des emplois et des compétences***

Pour pouvoir mener une réflexion prospective sur l'évolution d'un ou de plusieurs emplois, il est nécessaire d'avoir un point de départ et donc de disposer d'une représentation assez précise de l'existant.

Analyser des situations de travail demande un investissement relativement lourd. Il sera donc important de pouvoir répondre de façon précise à deux questions avant de se lancer dans ce type de démarche :

- Analyser des situations de travail, pour quoi faire ?
- Quels sont les résultats concrets attendus de cette démarche ?

Les réponses à ces questions permettront de «dimensionner» le niveau d'investissement (temps, humain, financier, ...) à réaliser :

- l'analyse des emplois peut être exhaustive ou se focaliser sur quelques emplois stratégiques ;
- le niveau de précision des fiches produites est lié aux objectifs poursuivis.

### ***1. Finalité d'une cartographie des emplois et des compétences***

*Une carte des emplois et des compétences se présente généralement sous forme de deux types de documents:*

- *La carte (ou la nomenclature) des emplois,*
- *Le répertoire des emplois.*

*Ils sont complémentaires et ont des finalités différentes.*



	Carte (ou nomenclature) des emplois	Répertoire des emplois
<b>Finalités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer un document synoptique permettant d’embrasser d’un seul coup d’œil l’ensemble des emplois-types d’une organisation donnée .</li> <li>• Regrouper les emplois-types par grandes familles.</li> <li>• Permettre d’entrer dans le répertoire des emplois-types.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détailler chacun des emplois-types présentés dans la carte (ou la nomenclature).</li> <li>• Produire un document opérationnel :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- utilisable, au plan central, dans le cadre d’une réflexion prospective,</li> <li>- déclinable ultérieurement, au niveau d’un service, sous forme de fiche de poste en adaptant et en contextualisant les informations de départ.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Type d’informations présentées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arborescence des différents niveaux du maillage retenu.</li> </ul>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Missions</li> <li>• Activités</li> <li>• Tâches</li> </ul> <div style="margin-left: 20px;"> <p><b>Emploi-type</b></p> <p>↓</p> <p><b>Compétences stratégiques induites</b></p> <p>↓</p> <p><b>Ressources requises induite</b></p> </div> </div> <hr style="border-top: 1px dashed black; margin: 5px 0;"/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performances stratégiques attendues</li> <li>• Savoir</li> <li>• Savoir-faire technique</li> <li>• Savoir-faire relationnel</li> <li>• Aptitudes</li> </ul>

## 2. Les différents niveaux d’appréhension du travail (niveaux de maillage)

Avant de se lancer dans la réalisation pratique d’une analyse des situations de travail, il est nécessaire d’arrêter le « niveau de maillage » qui structurera la logique de la démarche.

Pour analyser les situations de travail, il sera nécessaire de s’appuyer sur des regroupements «virtuels» que sont les emplois-types pour pouvoir dresser une cartographie opérationnelle. Ces emplois types seront eux-mêmes intégrés dans une famille professionnelle afin d’aboutir à un système d’articulation et d’imbrication cohérent permettant de construire des logiques de déroulement de carrière ou de professionnalisation.

### Section 3 : Les conditions de succès d’une GPEC

#### I. La prise en compte des enjeux sociaux économiques :



MRCCE

En effet, ce sont ces enjeux économiques et sociaux qui poussent les entreprises à se lancer dans une telle démarche. L'entreprise doit prendre en compte les modifications et les évolutions économiques du secteur et les intégrer à sa propre politique. L'entreprise doit adapter son organisation, sa culture et ses modes de fonctionnement aux bouleversements.

Ainsi, une entreprise passe d'une « culture de statut » à « une culture de gestion des Compétences ».

## ***II. Favoriser l'implication et la communication entre dirigeants et salariés :***

L'engagement de la direction et l'implication des managers et des salariés sont indispensables pour la réussite d'un tel projet.

Il est fondamental que ces trois parties travaillent ensemble. La direction doit montrer l'intérêt qu'elle porte à une telle démarche en l'intégrant dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise et dans les plans d'action. Elle doit jouer sur la transparence de l'information, sur les enjeux qui la poussent à entamer une telle démarche. Cette étude doit faire l'objet de discussions avec les différents partenaires sociaux pour favoriser un bon climat social.

Les responsables opérationnels doivent être eux aussi associés à cette étude, car ce sont eux qui connaissent le mieux les hommes et les emplois. Ils détiennent des informations utiles, sur lesquelles se construit l'analyse des postes. De plus, ils ont aussi une vision globale de l'organisation de leur service. Ils connaissent les aptitudes et motivations de leurs salariés.

Ils auront un rôle à jouer dans l'ajustement par promotion ou par glissement.

La démarche GPEC doit s'accompagner d'une politique active de communication qui permet de savoir où en est et où va l'entreprise dans un



MRCCE

contexte de compétitivité. Il faut tenir le salarié au courant de l'état d'avancement du projet.

### ***III. La pérennité du système :***

L'étude et la mise en place d'une GPEC dans une entreprise demandent du temps et des moyens, c'est pourquoi il est primordial que cette étude continue à vivre à travers le temps. Cet outil doit évoluer et être complété au fil du temps, par exemple il pourra être mis à jour lors des entretiens annuels d'évaluation et complété par les formations que l'individu a suivies.

## ***SECTION 4 : Les avantages et les limites de la GPEC***

### ***1. Les avantages de la GPEC***

- Permettre la pérennité de l'entreprise en assurant l'adaptation de la main-d'œuvre.
- C'est un levier extraordinaire de motivation : C'est ce qui fait toute la différence entre les entreprises, puisque c'est ce que les salariés peuvent, veulent et savent donner. Ainsi il semble tout à fait judicieux de développer les démarches et les outils pour donner aux collaborateurs l'envie de s'investir, car s'ils ne veulent pas, on ne peut rien faire.
- A l'heure où le papy-boom approche et où maintenant se sont de plus en plus les salariés qui choisissent leur employeur, l'ambiance de travail compte parmi les motivations premières des candidats !!!
- Détecter les compétences cachées : Mélange de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être, les compétences peuvent être longues à acquérir ou rares sur le marché. Elles sont stratégiques, et difficilement copiables, si elles procurent un véritable avantage concurrentiel à l'entreprise. "Elles peuvent aussi être cachées, si elles sont détenues par des salariés mais non connues de l'entreprise", précise Emilie Vasseur, conseillère en GPEC à la Chambre de Commerce et d'industrie de Seine-Saint-Denis. Tout l'art consiste donc à mettre en place un processus qui permet de les détecter et de les hiérarchiser.
- Développer l'employabilité des salariés : "Clairement reliée aux problématiques de formation, la GPEC donne des clés pour gérer le



MRCCE

raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés. Elle les incite à développer leur employabilité et à construire un projet professionnel.

- Anticiper les départs en retraite

## II. *Les limites de la GPEC :*

- Le taux de "certitude" d'une politique RH sur une longue période est faible.
- Dans moins de 10 ans une masse importante des emplois actuels se sera transformé ou même tendra à disparaître, mais une part très importante de la finalité des tâches continuera d'exister bien que, souvent, les technologies seront nouvelles et/ou leurs réalisateurs soient différents (en qualification voire en localisation géographique)
- La mise en place de diagnostics des compétences individuelles peut provoquer des réticences. Toutefois, ces réticences devraient être surmontées si les conditions de mise en oeuvre sont rigoureuses dans leurs aspects méthodologiques et déontologiques.
- Les 2 risques majeurs associés aux choix d'une démarche GPEC
- Démarrer une GPEC sans savoir pourquoi : ne pas avoir identifié clairement le problème que l'on a à résoudre voire ne pas avoir de problème.
- Etre incohérent entre les objectifs que l'on poursuit, la méthode que l'on applique et les outils que l'on constate.

## **CONCLUSION**

La GPEC se révèle donc une vision prospective des RH. Elle est un accompagnement aux changements à venir, ainsi qu'une stratégie d'adaptation de l'entreprise à son environnement et à la concurrence. Puisqu'elle englobe ainsi la gestion de 4 aspects :



MRCCE

La gestion prévisionnelle des effectifs correspondant aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés ;

La gestion prévisionnelle des compétences correspondant aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Elle se préoccupe de l'aspect qualitatif du travail que le salarié apporte à son entreprise.

La gestion prévisionnelle des emplois correspondant aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.

La gestion prévisionnelle des carrières correspondant aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrières aux salariés de l'entreprise.

En effet, la mise en place d'une GPEC permet d'impliquer les différents collaborateurs concernés, en leur permettant de maîtriser leurs incertitudes face à l'avenir, mais aussi construire des projets à longs termes, pour ainsi fabriquer du sens à leur travail.

La GPEC est une notion encore nouvelle pour les entreprises ; bien que sa conception s'est développée depuis les années 60, elle est encore assez peu appliquée, et encore moins connue du grand public. Cependant, La GPEC peut apporter des avantages majeurs à l'entreprise comme aux salariés.



MRCCE

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Françoise KERLAN, Guide Pour La GPEC, EYROLLES, Paris 2007 ;
- G. LEBOTERF, Ingénierie et évaluation des compétences, EYROLLES, 2006 ;
- C. SAURET et D. THIERRY, La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, HARMATTAN, 1993 ;





MRCCE

- JP CITEAU et Y.BAREL, Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques, SIREY 2008 ;
- JM LE GALL, Gestion des ressources humaines, PUF, 2007 ;
- X. BARON, La GPEC en entreprise, Cahiers Français, N 262 ;
- C.FLUCK, C. LE BRUN, Développer les emplois et les compétences, une démarche, des outils, INSEP, 1992 ;
- P.Daniel, Tout savoir sur votre future fonction, Ed organisations, 1992.

## WEBOGRAPHIE

- [www.marchespublics.gov.ma/.../guide+mthodologique+GP+EC8\\_3\\_05.doc](http://www.marchespublics.gov.ma/.../guide+mthodologique+GP+EC8_3_05.doc)
- [http://www.cedaet.fr/index.php?option=com\\_glossary&func=display&Itemid=61&catid=36](http://www.cedaet.fr/index.php?option=com_glossary&func=display&Itemid=61&catid=36)
- [http://www.toutes-les-generations-en-entreprise.com/img/outillage-rh/anticipation\\_evolution\\_carrieres.pdf?PHPSESSID=dae207af523f2dc5414cd3617c2caf87](http://www.toutes-les-generations-en-entreprise.com/img/outillage-rh/anticipation_evolution_carrieres.pdf?PHPSESSID=dae207af523f2dc5414cd3617c2caf87)
- <http://www.cerclerh.com/editorial/lagpec41102.asp>
- Abderrahmane Lachkar ,  
<http://www.tendancesrh.com/article-33792392.html>
- <http://www.e-rh.org/documents/baseRH1.pdf>