



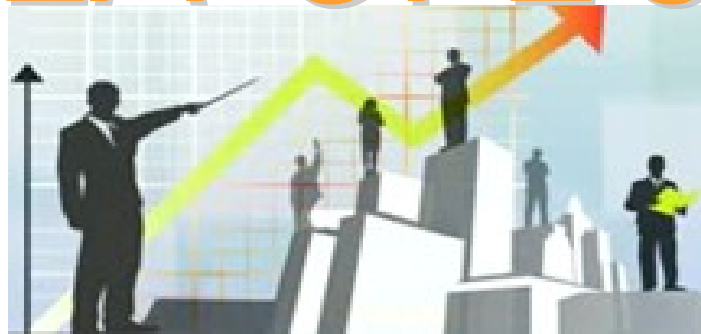
U.S.M.B.A

F.S.J.E.S

*Master : Management des Ressources, des capacités
et de la compétitivité des entreprises*

Exposé sous le thème :

LA GPEC



Préparé par :

- Moutaoukil Abdel ilah
- Bakrim El Amine

Encadré par :
Encadré par :
Mr. BENALI
Mr. BENALI

**ANNEE UNIVERSITAIRE
2009/2010**

PLAN

Introduction

I - Historique de la GPEC

- 1 - La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi (GPE)**
- 2 - De la GPE à la GPEC**
- 3 - La GPEC de deuxième génération**

II - Définitions et concepts

- 1 - Définitions**
- 2 - Objectifs de la GPEC**
- 3 - Les concepts de base de la GPEC**

III - Enjeux de la GPEC

- 1 - La démarche stratégique et la GPEC**
- 2 - La GPEC : outil stratégique de management pour l'entreprise.**

IV - La construction d'une démarche GPEC

- 1-Définition de la stratégie de l'entreprise**
- 2-Mesure de l'impact sur l'emploi, les métiers, et les compétences**
- 3-Les étapes clés de la démarche GPEC**

V - Outils de la GPEC

- 1-Les outils de l'élaboration de la GPEC**
- 2- Outils dévaluation des compétences**

VI - La GPEC : conditions de succès et limites :

- 1 - Conditions de succès de la GPEC**
- 2 - Les limites de la GPEC**

Conclusion

Annexes

Bibliographie

Introduction

Le contexte économique actuel est soumis aux effets de la mondialisation des échanges, et de ce fait, de l'augmentation de la concurrence.

Ces évolutions ont et auront de plus en plus pour effet une mobilité professionnelle et exigeront de l'individu d'importantes capacités d'adaptation.

Soumis à une remise en cause et une redéfinition de notions, le métier de la gestion des ressources humaines peut actuellement se scinder en deux pôles :

- Un pôle quantitatif, centré sur le volume d'effectifs, le grade et les qualifications. Ce pôle peut comprendre une dimension prospective ; il s'agit de la gestion prévisionnelle des effectifs (GPE). Dans un environnement stable, il est possible de se satisfaire de la GPE en recherchant uniquement une adéquation homme / grade / poste.
- Un pôle qualitatif, basé sur les compétences et l'adaptabilité des individus ; il s'agit de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est devenue une des préoccupations centrales de la gestion des ressources humaines. L'entreprise se doit de concevoir, mettre en œuvre et suivre des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources internes, en fonction de sa stratégie, ses valeurs, ses évolutions et de ses mutations technologiques.

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.

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

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 gestion prévisionnelle.

L'analyse historique des pratiques de gestion des compétences nous apprend que les motivations qui ont animé les entreprises pendant de nombreuses années étaient surtout la recherche de flexibilité, la culture du résultat et la dynamique du changement. Ce n'est que récemment, avec la transformation de la gestion des compétences en GPEC que deux nouvelles dimensions sont venues s'imposer:

- une dimension prévisionnelle: imaginer les besoins en compétences à moyen terme à partir du diagnostic des compétences actuelles;
- une dimension légale: en effet, la loi française facilite, depuis 2004, l'introduction de la gestion des compétences dans les petites entreprises par la mise en place de dispositifs aidés et

impose la GPEC, depuis 2005, dans les entreprises de plus de 300 salariés comme objet de négociation. Ainsi, la GPEC représente un aboutissement historique des démarches compétences qui existent en France depuis plus de vingt ans, sous diverses formes.

En effet, compte tenu de l'accélération des mutations économiques et technologiques, les entreprises doivent faire face à une obsolescence rapide des qualifications. Il s'agit de mesurer, d'analyser et réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et le réalisé, entre les besoins et les ressources disponibles. Aujourd'hui la notion de 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 oublier la fonction ressources humaines. Ainsi ISO 9001 préconise l'élaboration de référentiels de compétences afin de décrire des fonctions et de mettre en œuvre l'amélioration continue des compétences.

Quelles que soient les évolutions que la GPEC a connues, elle repose toujours sur le principe qui est, de mesurer, d'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 la période donnée et les besoins en personnel nécessaires à ce moment.

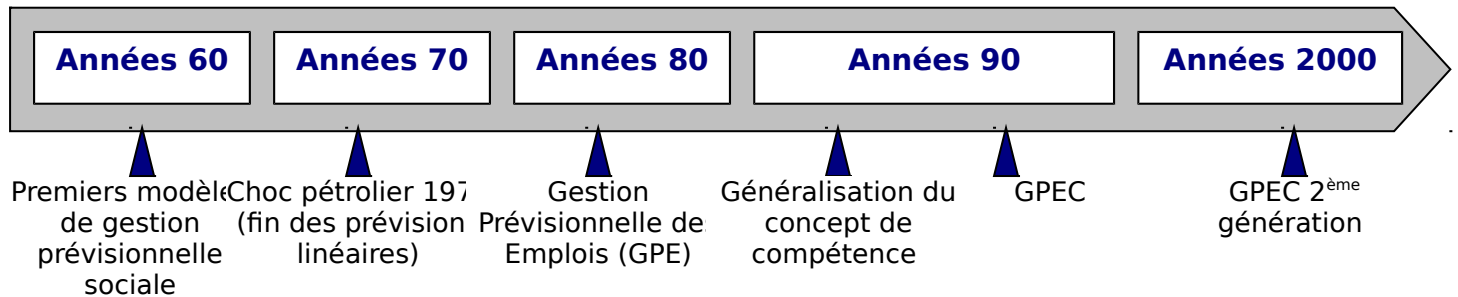
I - Historique de la GPEC

Les modèles de gestion prévisionnelle au niveau social sont apparus à la fin des années 1960 et ont fait l'objet depuis de multiples essais pour anticiper et professionnaliser la gestion de l'emploi. Si le choc pétrolier, complètement inattendu, a mis un terme aux prévisions linéaires de croissance, la gestion prévisionnelle sociale s'est affinée au fur et à mesure des décennies, dans l'objectif de devenir un réel élément de la stratégie de l'entreprise. À travers ces évolutions, c'est la GRH elle-même qui s'est significativement transformée.

Née de pratiques spontanées d'entreprises françaises dans les années 1980, la gestion des compétences a connu différentes époques. Aujourd'hui, sous le terme GPEC, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, est devenue incontournable.

La GPEC fait l'objet d'un intense débat social car elle permet de répondre à des enjeux multiples, variés, voire contradictoires. Ceux-ci concernent aussi bien des questions

stratégiques de développement d'entreprise que des questions plus spécifiques au domaine des ressources humaines telles que l'évolution vers de nouveaux métiers ou le redéploiement de populations spécifiques.



Chronologie de la GPEC

1 - La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi (GPE)

Les origines de la GPE s'inscrivent dans un environnement en évolution. Ainsi, Xavier Babore observait en 1993 : «La GPEC n'est pas née par hasard, dans les entreprises, dans les années 1980. Les restructurations, les licenciements collectifs pour motif économique, les difficultés de recrutement, les mutations de technologies, l'exigence de la qualité totale... ont conduit les entreprises à rechercher les moyens de l'ajustement de leurs besoins et de leurs ressources humaines.» Le développement du concept de GPE représente une tentative de modéliser les prévisions d'effectifs afin de les intégrer dans la planification stratégique. Cette approche est très orientée sur les catégories socioprofessionnelles et la prévision est surtout quantitative.

Au début des années 1980, la gestion prévisionnelle de l'emploi était un concept très en vogue, mais son application consistait en des processus lourds, administratifs et finalement peu opérationnels.

La GPE s'assimilait alors davantage à une démarche de gestion que de prévision. Presque toujours portée par la DRH, mais rarement par les managers, la démarche GPE n'impliquait pas les salariés. Ainsi, l'approche des emplois par famille professionnelle a donné lieu à de belles représentations sous forme de planisphères ou de passerelles affichées dans le bureau des DRH!

L'approche effectif / classification / poste de la GPE était trop quantitative pour être adaptée à des entreprises soumises à des évolutions de plus en plus rapides.

Bien que porteuse d'espoir dans sa rationalisation de la GRH, la GPE n'a pas véritablement honoré ses promesses. À la fin des années 1980, la gestion prévisionnelle de l'emploi a été jugée insuffisante pour répondre aux problématiques RH de l'entreprise.

2 - De la GPE à la GPEC

La notion de compétence, introduite dans les années 1990, vient bouleverser le vocabulaire de la GRH, mais aussi de la GPE. La démarche de GPE s'assouplit avec la logique de compétences et gagne surtout en approche plus qualitative. Nous observons la transition d'une logique de poste, de qualification et de classification à une logique de compétences et de contribution à la performance de l'entreprise (valeur ajoutée apportée par le salarié). En effet, l'approche par les compétences aide à mieux cerner les liens entre les problématiques de l'entreprise et ses ressources humaines (compétences, capacités d'adaptation, etc.). De nombreuses entreprises, aussi bien dans le secteur industriel que dans celui des services, engagent alors des négociations sur la GPEC ou introduisent une orientation qualitative dans les accords de GPE existants.

Ainsi, en 1998, le MEDEF a publié un guide très complet sur la «Gestion anticipative des emplois et des compétences».

La gestion par les compétences s'inscrit au cœur de la GRH pour répondre aux différents besoins: accompagner les changements d'organisation, d'identification, d'évaluation et de développement des compétences, faciliter les évolutions de carrière, etc. Dans cette perspective, la GPEC doit contribuer à limiter les conséquences négatives des changements importants au sein de l'entreprise. Cependant, les certitudes qui ont fondé les politiques de l'emploi dans les années 1980 ont largement été remises en cause au début des années 1990. De jeunes diplômés se sont retrouvés sans emploi dans un pays industrialisé, ce qui paraissait inimaginable quelques années auparavant. C'est ainsi que le contexte économique plutôt sombre de la dernière décennie du XXe siècle va associer pour beaucoup le concept de GPEC à celui de plan social, et la gestion prévisionnelle devient celle des sureffectifs et des suppressions de postes. L'idée de recourir à la GPEC pour éviter les plans sociaux se révèle donc illusoire.

3 - La GPEC de deuxième génération

Depuis début 2005, la GPEC est revenue sur le devant de la scène en matière de GRH. En effet, la loi de cohésion sociale en France (du 18 janvier 2005), dite loi Borloo (2), impose aux entreprises de plus de trois cents salariés une obligation triennale de négocier «un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences» (Code du travail français, article L.320-2).

S'il est vrai que le contexte actuel d'accélération des évolutions technologiques et de prise de conscience du vieillissement de la population active renforce la nécessité d'anticiper la gestion des emplois et des compétences, la volonté du législateur est aussi de faire de la GPEC un dispositif de gestion préventive de l'emploi et non plus uniquement un dispositif de gestion prévisionnelle des compétences.

Anticiper l'adaptation de l'emploi et des compétences a pour principal objectif d'éviter les licenciements en traitant les problématiques en amont.

La mise en œuvre d'un PSE n'intervient alors qu'en cas de défaillance du dispositif de GPEC, quand ce dernier ne peut plus apporter de réponses aux problématiques d'adaptation de l'emploi et des compétences.

Ainsi, si la mise en œuvre d'un PSE vise à éviter les licenciements ou du moins à y apporter des solutions pour sauvegarder l'emploi, la démarche GPEC quant à elle a pour objectif d'éviter le recours à un PSE! De nombreuses entreprises entament donc aujourd'hui la mise en œuvre d'une démarche GPEC. Cette démarche d'anticipation s'inscrit dans l'obligation pour l'employeur d'assurer l'employabilité de ses salariés indépendamment de ses choix stratégiques. Pour Gérard Larcher : «La GPEC est un facteur déterminant pour éviter les restructurations brutales.»

La GPEC semble cependant fortement corrélée à la taille des entreprises : seules 9% des plus petites d'entre elles ont entamé une démarche GPEC contre plus de 40% dans les groupes de plus de mille personnes.

Ce résultat doit néanmoins être relativisé, car il ne prend pas en considération le fait qu'un employeur d'une petite structure peut anticiper ses besoins en compétences sans en formaliser la démarche. De plus, l'obligation de mise en œuvre de démarches prévisionnelles ne vise que les entreprises ayant atteint le seuil minimum de trois cents salariés.

Pour que la GPEC de deuxième génération soit un succès, il est indispensable qu'elle s'inscrive dans une démarche très opérationnelle pour ne pas se muer en un outil

bureaucratique et/ou de communication supplémentaire, comme ont parfois pu l'être les premières démarches de GPEC. C'est dans la proximité et l'application sur le terrain que la GPEC pourra s'appliquer et trouver sa légitimité.

II - Définitions et concepts

À la gestion prévisionnelle du personnel, généralement purement quantitative et théorique, s'est progressivement substituée la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pose la question centrale de l'anticipation des évolutions de l'entreprise par la gestion des ressources humaines. Le contexte économique, social, légal ou organisationnel conduit l'entreprise à évoluer et, en particulier, à adapter ses ressources humaines.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences n'est pas une notion récente. De tous temps, l'entreprise a essayé de mettre en place des outils lui permettant d'anticiper son mode de gestion et ses besoins futurs.

Mais aujourd'hui elle doit faire face à de nouveaux enjeux :

- Les nombreux départs à la retraite dus à l'évolution démographique.
- La nécessaire flexibilité du travail liée à la réduction du temps de travail.
- Les changements et mutations liés aux évolutions technologiques.
- L'adaptation de la version 2000 de la norme ISO.

Pour faire face à de tels enjeux, nombreuses sont les entreprises à avoir opté pour un management basé sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La mise en place d'une telle démarche soulève un certain nombre de questions que nous allons essayer d'éclaircir.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (qualification, connaissances, expérience et aptitudes) et la motivation nécessaires pour pouvoir (et vouloir) exercer les activités ou les fonctions et assumer les responsabilités qui se révéleront nécessaires, à tout moment, à la vie et à l'évolution de l'entreprise. »

A
Effectifs et
compétences
ACTUELS

A
Effectifs et
compétences
FUTURS



Comment aller de A à B =GPEC

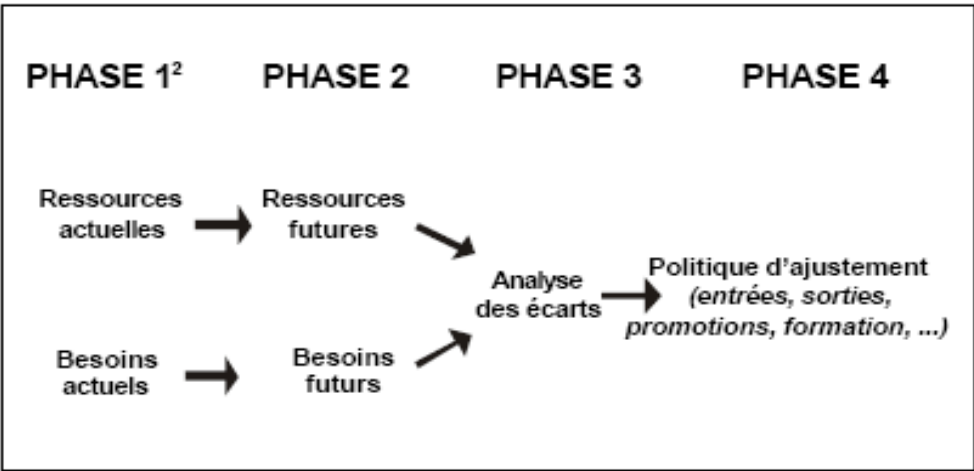
- L'objectif est de savoir dans les 3 à 5 ans à venir :
- Combien et qui recruter ?
 - Combien et qui former ?
 - Combien et quels postes supprimer ou créer ?

GPEC : Schéma de base

1 - Définitions

☛ Une gestion prévisionnelle :

La logique d'anticipation a toujours été une préoccupation des entreprises, y compris pour assurer l'adaptation de ses ressources humaines. La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines pose la question de l'adéquation entre les ressources et les besoins dans l'entreprise à court ou moyen terme.



- Mettre en œuvre une gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines suppose:
- d'analyser les ressources humaines de l'entreprise en termes d'effectifs, d'âge, d'ancienneté, de qualification...;
 - d'analyser les emplois et leur évolution probable à court et moyen terme;
 - d'identifier les mécanismes d'ajustement possibles : organisation du travail, promotion, mobilité, formation, recrutement, départs, gestion du temps de travail...

Des éléments extérieurs à l'entreprise, relatifs notamment au marché du travail (situation du marché du travail, profils disponibles ou objet d'une pénurie), doivent également être pris en compte.

☛ **H. Rouilleault** dans son rapport (« Anticiper et concerter les mutations, rapport sur l'obligation triennale de négocier », retient la définition suivante :

Une gestion anticipative et préventive des ressources humaines,

- ❖ Visant à détecter et à résoudre en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences,
- ❖ Fonction des contraintes de l'environnement de l'entreprise, ou du groupe, et de ses choix stratégiques,
- ❖ Adaptée aux spécificités de l'entreprise, ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources,
- ❖ Outil de gestion impliquant les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité, et outil de dialogue social avec les représentants du personnel,
- ❖ Dispositif comportant un volet collectif sur la prospective des métiers, des emplois et des compétences, et la définition des règles et moyens facilitant l'ajustement des besoins et ressources, et un volet individuel pour aider chaque salarié à être acteur de son parcours professionnel,
- ❖ Mettant en cohérence différents processus de gestion des ressources humaines (échanges avec les syndicats, formation, mobilité, recrutement...), avec des rendez-vous annuels ou à la demande, et des moyens dédiés pour l'ensemble des salariés ou pour certaines catégories d'activités et d'emplois (en développement, fragilisés, avec un enjeu de transmission des compétences...),
- ❖ Démarche permanente d'anticipation des besoins et de prévention des risques, distincte des plans de sauvegarde de l'emploi, qui sont ponctuellement mis en place de façon curative par les directions face à des menaces avérées ou proches, et dont elle ne constitue ni l'anti-chambre, ni l'antidote.

Source : Rapport Rouilleault (2007)

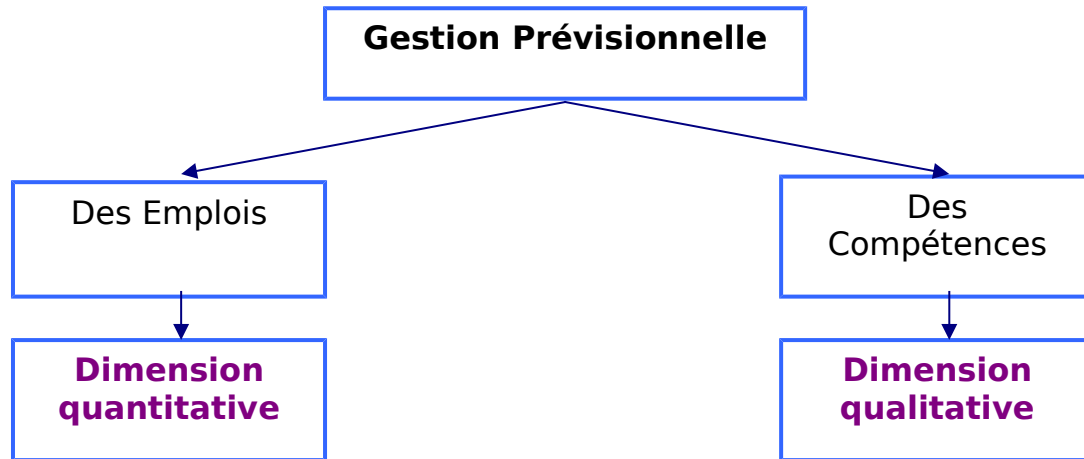
Le développement des compétences dans l'entreprise est à la fois un enjeu pour l'entreprise, car il favorise sa performance, et pour les salariés, car il leur offre des perspectives d'évolution.

Le développement des compétences accompagne l'évolution de l'entreprise (développement de l'autonomie et de la coopération) et de son environnement (élévation du niveau des qualifications, développement de la formation professionnelle).

La GPEC s'inscrit dans une démarche à la fois prospective et stratégique. La GPEC correspond à une démarche de prévision/action permettant à l'entreprise de disposer des ressources humaines dont elle a besoin pour réaliser sa stratégie.

Ainsi, la GPEC a une double finalité:

- **une finalité anticipative** des besoins de l'entreprise en matière d'emplois et de compétences en lien avec les mutations de l'environnement et les choix stratégiques de l'entreprise;
- **une finalité préventive** des difficultés d'emploi pour certaines activités et certains métiers



La GPEC La démarche GPEC comprend à la fois un volet individuel et un volet collectif:

–le volet collectif a pour objectif de repérer les écarts entre les compétences attendues et les compétences détenues à l'aide d'un «référentiel des métiers et des compétences», ce diagnostic devant permettre de construire un plan d'action en matière de formation et de mobilité;

–le volet individuel a pour objectif de rendre chaque salarié acteur du développement de ses compétences et de son parcours professionnel dans un contexte compatible avec les besoins et les moyens de l'entreprise, en s'appuyant sur différents outils (bilan, entretien d'évaluation...).

La GPEC est reliée à différents domaines de la gestion des ressources humaines et doit contribuer à la cohérence des différentes actions RH de l'entreprise:

- évolution des emplois et des métiers;
- analyse des compétences à développer en fonction de la stratégie de l'entreprise;
- organisation du travail;
- gestion des temps de travail;
- gestion des effectifs : réalisation de prévisions des recrutements et des départs; analyse de la pyramide des âges de l'entreprise;
- mobilité professionnelle : mobilité interne et externe, gestion de carrière;
- formation

☛ Selon **Louis MALLET**, la GPEC est « la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents :

- visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'organisation (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés),
- et en impliquant l'individu dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ».
- **Gestion** : nécessité de déboucher sur des actions concrètes
- **Prévisionnelle** : prise en compte d'un avenir plus ou moins lointain (à plus d'un an)
- **Emplois** : ensemble de postes de travail qui peuvent être considérés comme identiques du point de vue de leur finalité, de leur méthode et des moyens généraux mis en œuvre, ainsi que des compétences requises des titulaires.
- **Compétences** : ensemble de savoir, savoir-faire et savoir-être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi dans une situation d'activité donnée.

☛ La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est une notion centrale de la Gestion des Ressources Humaines. En effet, il s'agit de doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et en quantité au moment voulu. Cette définition 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 ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif et de qualification ».

2 - 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 de nouvelles compétences.
- Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en lui assurant la formation.
- Permettre une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et en détectant les savoirs, savoir-être et savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle).
- Une flexibilité géographique, un référentiel commun facilite l'identification des mobilités possibles, une souplesse fonctionnelle (polyvalence).
- Une réduction des coûts et des risques liés aux déséquilibres.
- Une meilleure efficacité de la formation.

- Eviter la perte de savoir dans l'entreprise (départs en retraite, démissions).
- Acquérir un avantage compétitif pour faire face à la concurrence. Il ne s'agit plus de gérer les compétences uniquement comme des ressources, mais comme des sources de création de valeur.

3 - Les concepts de base de la GPEC :

A ce stade de la réflexion, il devient nécessaire de clarifier la signification que l'on donne à la notion de compétence. Il existe de nombreuses définitions pour la compétence.

Autrefois, le terme compétence était strictement lié à la qualification, c'est-à-dire la maîtrise de techniques très spécifiques. Aujourd'hui, on parle de l'analyse des compétences, au pluriel. Il ne s'agit plus seulement d'évaluer des aptitudes mais plutôt de déterminer ce que sait faire une personne et de favoriser son intégration, évolution et sa reconversion. La compétence se définit comme un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir-être relatif à un domaine de connaissance spécifique mais il faut également intégrer la notion de combinaison. En effet, on devient compétent dès lors que l'on sait les combiner entre-eux, les organiser et les mobiliser aux moments adéquats et à bon escient.

☛ Les 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 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, ...).

☛ La notion de compétence

Dépassant la notion de qualification, la notion de compétence est apparue dans le domaine social dans les années 1970. Ce concept, aujourd'hui central dans la gestion des ressources humaines, a fait l'objet de nombreuses définitions. Les compétences correspondent à un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir être définis dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier, dans une situation d'activité donnée.

La compétence est un processus qui permet à un individu, 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 d'un salarié renvoie à sa capacité à mettre en œuvre, en situation de travail, un ensemble de connaissances, de savoir-faire techniques et relationnels, pour parvenir au résultat attendu. La compétence n'est donc pas établie à priori, elle est une combinaison des connaissances, savoir-faire, expériences, attitudes dans une situation de travail.

La notion de compétence est définie par P.GILBERT (1990) comme : "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". Elle inclut à la fois des savoirs et des savoir-faire individuels en tenant compte de leur insertion dans le collectif de travail. Sa valeur dépend essentiellement des incertitudes qu'elle permet de contrôler. A niveau de compétence équivalent, deux personnes ne seront pas nécessairement évaluées de la même façon si leur apport à l'entreprise ne recouvre pas des incertitudes similaires.

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'individu. Il existe, dans ce domaine, une coresponsabilité entre l'individu 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 « génériques », « règles du jeu » en matière de déroulement de carrière, gestion de viviers, ...) ;
- au plan individuel (gestion personnalisée des compétences, déroulement de carrière, ...).

Compétences individuelles et collectives

Les compétences sont individuelles mais l'addition de compétences individuelles conduit à parler de compétences collectives. Ces compétences collectives de l'entreprise constituent un actif spécifique et un avantage concurrentiel.

☛ **Les savoirs** : l'ensemble des connaissances générales ou spécialisées à posséder. Il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques ou techniques.

☛ **Les savoir-faire** : ils concernent la maîtrise d'outils et de méthodes dans un contexte bien spécifique.

☛ **Les savoir-être** : les attitudes et comportements au travail.

☛ **Les savoir-évoluer** : ils concernent à la fois les possibilités d'évoluer dans le métier ou d'aller vers d'autres types d'activités.

III - Enjeux de la GPEC

1 - La démarche stratégique et la GPEC :

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences 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 de base aux politiques que l'entreprise va mettre en place pour réduire les déséquilibres.

La démarche stratégique répond à plusieurs définitions qui sont :

- « Plan d'utilisation et d'allocation de ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de le stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée » (Sallenave)

- « Voie qu'emprunte une entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel qui déterminera sa performance » (Porter)

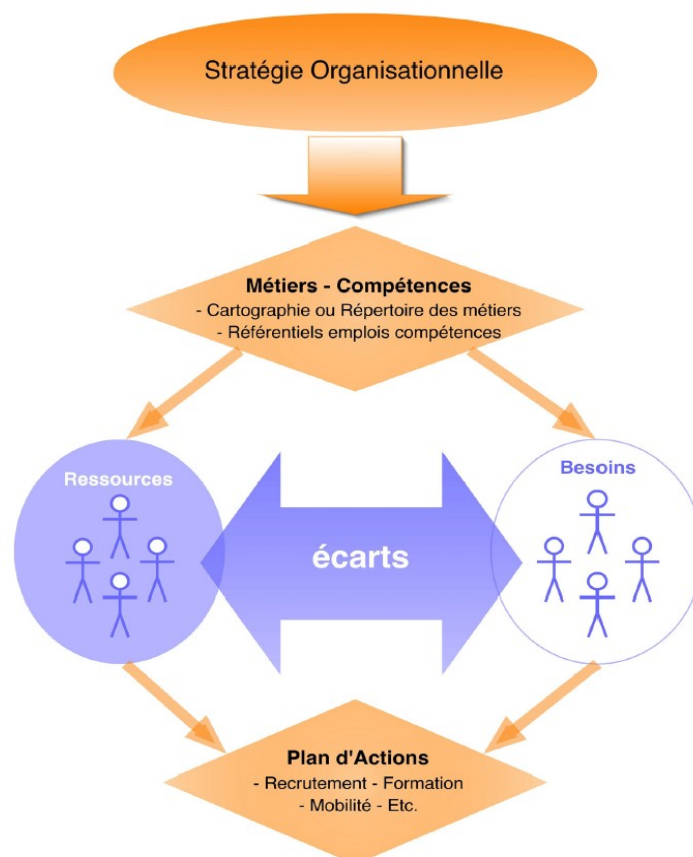
La stratégie, c'est donc se fixer des objectifs à long terme, pour atteindre ses objectifs il faut planifier, mettre en œuvre des actions cohérentes et en contrôler les résultats.

La GPEC s'inscrit donc dans cette démarche stratégique puisqu'elle est un moyen de mise à la disposition de l'entreprise pour prévoir l'emploi, les évolutions, développer les compétences de ses salariés,... en vue d'obtenir un avantage concurrentiel. La compétence constitue un facteur clés de succès pour l'entreprise.

En effet, une entreprise dispose de trois catégories de ressources qui sont sources d'avantage concurrentiel :

- les ressources de capital physique (usines, équipements, finances, technologies)
- les ressources de capital humain (compétences, intelligence, capacités d'apprentissage des salariés)
- les ressources de capital organisation (structure, planification, contrôle, la coordination, système de gestion)

Vu le contexte actuel, les entreprises ont tout intérêt à investir dans le capital humain pour faire face aux exigences de renouvellement, de réactivité, de flexibilité et de complexibilité.



2 - La GPEC : outil stratégique de management pour l'entreprise.

La GPEC est un outil stratégique comme on l'a vu précédemment mais surtout un outil de management. 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.

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 de situations connues et en fixant des objectifs réalisables qui lui permettent d'avancer dans le professionnalisme et d'être en progression continue.

☛ **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 de poste permet de lister l'ensemble des 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 à un recrutement dont la première étape, le profil est la plus délicate à réaliser.

De plus, c'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.

☛ **Outil de formation :**

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

La mise en place d'une démarche GPEC au sein de l'entreprise permet 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.

☛ **Outil d'appréciation des 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 obtenus. Cet entretien permet de dialoguer avec l'individu, de comprendre pourquoi les objectifs qui ont été fixés ne sont pas atteints et de mettre en place un plan d'action qui permettra de les réduire.

La GPEC et le descriptif de 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.

☛ **Outil d'employabilité :**

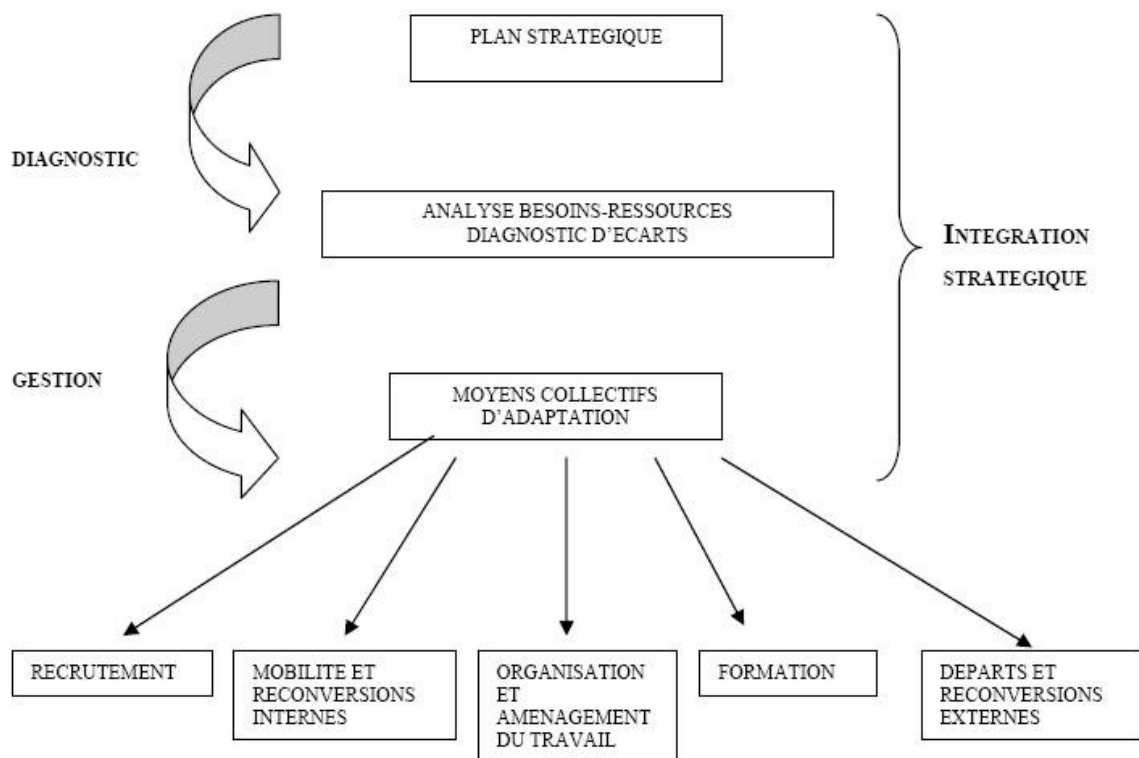
C'est un outil de management qui permet d'encourager le salarié. Il se sent intégré dans l'analyse et l'appréciation de son travail. Le salarié et le responsable hiérarchique travaillent en collaboration pour fixer des objectifs cohérents avec les choix stratégiques de l'entreprise et permettant l'amélioration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

IV - La construction d'une démarche GPEC

1) Définition de la stratégie de l'entreprise

Il ne peut y avoir de GPEC sans stratégie, ni projet d'entreprise.

Ce n'est qu'en regard de la stratégie de l'entreprise que pourront se décliner, par des actions adaptées, les anticipations prévisionnelles de gestion de l'emploi et de compétences. Le choix de la stratégie de l'entreprise doit se décliner en objectifs clairs, réalistes et atteignables. Il faut en outre que cette stratégie soit communiquée à l'ensemble de des parties prenantes de l'entreprise.



Démarche stratégique et pilotage social

B Martory, D Crozet, *Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performances*,
Dunod, 4^{ème} éd, 2001

2) Mesure de l'impact sur l'emploi, les métiers, et les compétences

Au-delà des résultats des choix stratégiques, d'autres facteurs internes et externes peuvent avoir un impact sur l'emploi au sein de l'entreprise et doivent être intégrés dans la réflexion sur la démarche GPEC. Ainsi, on peut identifier les facteurs suivants :

- ✓ Evolution économiques, législatives et réglementaire ;
- ✓ Positionnement de l'entreprise sur ses différents marchés ;
- ✓ Axes stratégiques et principaux projets de développement ;
- ✓ Hypothèses stratégiques et plans d'actions (de trois à cinq ans) par ligne de produits ;
- ✓ Evolutions techniques et/ou technologiques ;
- ✓ Projets d'évolution des organisations/filiales ;
- ✓ Prévisions de chiffre d'affaires et de résultat par entité/établissement ;
- ✓ Contraintes budgétaires.

Les conséquences de cet impact sur l'emploi doivent être à la fois quantitativement et qualitativement.

L'analyse des écarts permettra de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif

Écart quantitatif	On est en présence d'un écart quantitatif lorsqu'on constate : <ul style="list-style-type: none"> • un manque de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler le poste ; • un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de postes à combler.
Écart qualitatif	On est en présence d'un écart qualitatif lorsqu'on constate : <ul style="list-style-type: none"> • que le personnel n'a pas les compétences et les habiletés nécessaires pour combler les postes à pourvoir; • que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir.

🔹 *Impact quantitatif sur l'emploi*

Il se mesure principalement par les effectifs et représente généralement le premier effet étudié. Il s'agit alors pour l'employeur de maîtriser sa gestion des effectifs afin de gérer des problématiques telles que :

- ✓ Le sureffectif
- ✓ L'évolution de la pyramide des âges
- ✓ Un turnover élevé ou faible présentant des risques importants dans certains emplois/sites.

Les flux d'entrée et de sortie du personnel peuvent se mesurer par les données sociales (passé), et par les indicateurs RH (présent), ce qui permet de réaliser une projection (futur).

🔹 *Impact qualitatif sur l'emploi*

L'emploi, comme l'entreprise a un cycle de vie : il naît, évolue et disparaît. Il est donc important de le définir qualitativement afin de gérer, d'anticiper son évolution dans le temps ainsi que l'impact de cette évolution sur l'organisation du travail dans l'entreprise. Cette approche par les compétences vient compléter celle par les effectifs. On peut ainsi croiser les deux et comparer un état actuel par rapport à un état projeté dans un futur déterminé.

	Effectif	Compétence
Etat actuel	Quels sont nos effectifs par métiers aujourd'hui ? Outils : classification des postes et des métiers.	Volume (les niveaux) des compétences au sein de l'entreprise Outil : référentiel des compétences
Etat futur	Quels seront nos effectifs par métiers demain ? Quels seront nos besoins en effectifs par métiers demain ? Outil : Pyramide des âges et Turnover	Quelles seront nos compétences demain ? Quels seront nos besoins en compétences demain ? Outil : Identification des métiers sensibles

• Evaluation de l'impact quantitatif (effectif) et qualitatif (compétences)

Différents outils permettent la réalisation de ces différents états. Une fois la projection réalisée, la mesure des écarts va alors permettre à la direction d'adapter ses compétences à ces besoins. Pour cela, elle peut :

- ✓ Mettre en œuvre et faciliter la mobilité interne ;
- ✓ Développer les filières métier avec des parcours professionnels ;
- ✓ Promouvoir la formation et le développement des compétences ;
- ✓ Créer des passerelles entre les fonctions et les métiers ;
- ✓ Adapter les compétences en anticipant les évolutions.

Type d'écart	Actions
Écart quantitatif	Embauche
	Programme de recrutement interne et externe
	Réduction (mise à pied temporaire ou permanente)
Écart qualitatif	Restructuration
	Évaluation de la performance
	Réaffectation des ressources
	Apprentissage, formation et perfectionnement

La stratégie de l'entreprise et son impact sur l'emploi et les compétences se situent au cœur de la démarche GPEC, qui doit être totalement intégrée, car elle couvre les besoins et la mobilisation des ressources nécessaires à l'application de cette stratégie.

3) Les étapes clés de la démarche GPEC

La mise en œuvre de la méthodologie GPEC se traduit par différentes phases :

a) Dresser l'état des lieux des emplois et qualifications (identifier les emplois et les compétences actuels)

Cette première étape consiste à prendre une photographie de l'entreprise : sa stratégie à moyen et long termes ainsi que son contexte concurrentiel, technologique ou réglementaire. Un diagnostic complet des métiers et des compétences ainsi que des outils utilisés dans le cadre de la gestion des ressources humaines est aussi à envisager.

b) Réaliser une projection des emplois et des compétences actuels dans un horizon déterminé

Cette projection permet d'anticiper les besoins futurs en termes d'emplois et de compétences. En effet, mesurer les écarts qui peuvent exister entre les exigences des emplois (compétences requises) et les caractéristiques des ressources (compétences disponibles) est un des points clés de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Différents déséquilibres peuvent apparaître :

- Il peut s'agir de déséquilibre à court terme, par exemple se trouver en sous effectif 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...etc.

- 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, savoir-faire liés à un profil et à une fonction. Cela permet d'établir une cartographie des compétences. A partir de cette 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.

Un accompagnement extérieur (consultant spécialisé) lors de cette démarche est souvent porteur.

c) Mettre en œuvre les outils GRH pour réduire les écarts existants

Référentiels métiers, mobilité interne, plan de formation, recrutement, entretiens annuels ou professionnels ou encore Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) font partie des outils qui peuvent être mise en place pour renforcer cette démarche.

d) Renforcer l'implication de tous les acteurs de l'entreprise

Une bonne communication vers les salariés encourage une adhésion forte à la GPEC et à ses enjeux. Il faut penser à avertir et travailler avec les partenaires sociaux !

e) Réaliser une projection des emplois et des compétences après la mise en œuvre des actions GRH dans le long terme

La démarche GPEC n'est pas un projet à court terme car elle s'étale sur une période de 3 à 5 ans. Il est donc important d'évaluer les actions afin de les réajuster si nécessaire aux nouveaux besoins.

V - Outils de la GPEC

1-Les outils de l'élaboration de la GPEC

Une démarche en plusieurs étapes doit permettre de partir des outils de base existant au sein de la société (définitions de fonctions, données sociales ...etc.) pour élaborer les instruments nécessaires à l'obtention d'un état des lieux précis des emplois, des métiers et des compétences actuels de l'entreprise. En fonction des problématiques, de la culture et des choix stratégiques de l'entreprise, il est alors possible de sélectionner le ou les modes d'entrée les plus adaptés à la mise en œuvre d'une démarche GPEC.

La nature de ces outils, qui varie d'une organisation à l'autre, traduit bien la nécessité d'adapter approche et instruments au contexte de chaque établissement et à la problématique identifiée.

Sans viser à l'exhaustivité, le tableau suivant présente les principaux outils utilisés à chacune des 3 phases de la démarche :

PHASES DE LA DEMARCHE	PRINCIPAUX OUTILS RH
Phase 1 : Identification de la problématique et analyse de la situation	<ul style="list-style-type: none">- La description du poste- Les données sociales- Les classifications des postes- Cartographie de l'emploi, des postes et des métiers- Le référentiel de compétences
Phase 2 : Définition d'un plan d'action	<ul style="list-style-type: none">- Les outils de planification
Phase 3 : mise en œuvre et évaluation du plan d'action	<ul style="list-style-type: none">- Les indicateurs sociaux- L'entretien annuel d'appréciation- Le plan de formation- Le plan de recrutement- Le plan de communication

Phase 1 :

La première phase conduit à une description détaillée de la situation en matière de ressources humaines, au regard de la problématique préalablement repérée. Selon les situations, cette étape peut nécessiter un travail d'investigation plus ou moins lourd, qu'un pré-diagnostic permet généralement d'évaluer.

La description du poste :

L'outil le plus généralement répandu, bien que rarement harmonisé dès que l'entreprise atteint une taille significative, mais qui sert néanmoins de base à notre démarche d'inventaire de métiers, est la définition (ou la description) de poste. Ce document décrit l'ensemble de des missions affectées à un poste ou à un métier dans l'entreprise. La définition de poste permet de caractériser le profil requis pour occuper le poste sur le plan des compétences (techniques, comportementales...etc.).

• *Les données sociales*

Les données sociales de l'entreprise constituent des sources d'information utiles en amont de la mise en œuvre d'une démarche GPEC. On peut distinguer les éléments obligatoires (bilan social, rapport égalité professionnel hommes / femmes, etc.) et les éléments issus des systèmes d'information ressources humaines (SIRH) de l'entreprise.

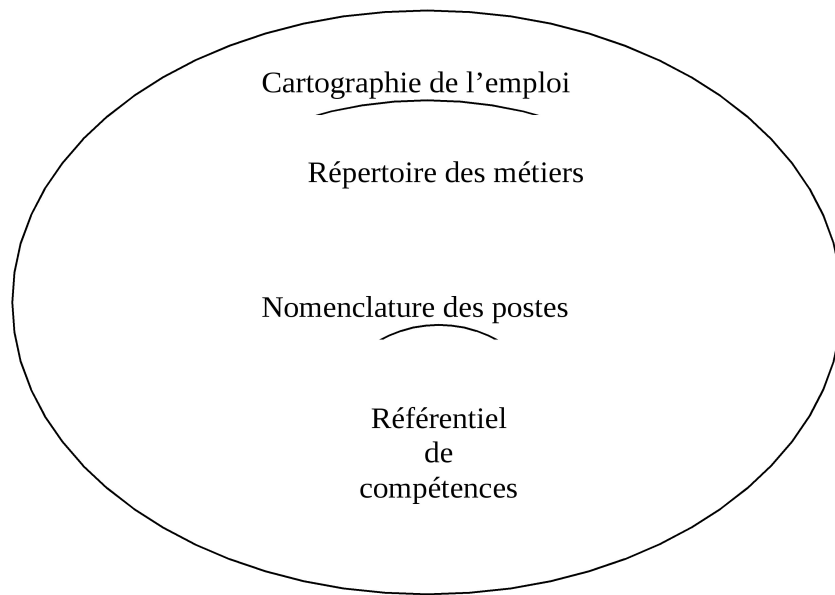
Le bilan social constitue le diagnostic social le plus riche, car il fournit une sélection d'information reflétant les multiples aspects de l'emploi dans l'entreprise. C'est une obligation légale à partir de trois cents salariés. Pour les entreprises comptabilisant un effectif inférieur, un rapport social doit être réalisé.

• *Les classifications des postes*

En France, la classification de la convention collective repose sur des critères spécifiques aux salariés (âge, expérience, diplôme), au poste occupé ainsi qu'aux niveaux de responsabilités. Il s'agit donc d'une première source d'information de poids sur le positionnement du poste et sa catégorisation. Une cartographie spécifiquement développée pour une entreprise à travers une démarche de compétence permet d'identifier la contribution attendue de chaque emploi à la stratégie de l'entreprise, indépendamment des conventions auxquelles les sociétés sont astreintes.

• *Cartographie de l'emploi, des postes et des métiers*

La cartographie de l'emploi constitue une liste ordonnée et catégorisée par famille professionnelle des différents métiers de l'entreprise. La réalisation de cette cartographie constitue une étape préalable à l'identification de passerelles et des mobilités entre les différents emplois ainsi qu'entre les familles professionnelles.



Strates de la cartographie de l'emploi

Famille professionnelle

Sous-famille professionnelle

Sous-famille professionnelle

Sous-famille professionnelle

Métier

Métier

Métier

Poste

Poste

Poste

Compétence

Compétence

Compétence

[De la compétence à la famille professionnelle](#)

Le tableau suivant représente une cartographie non exhaustive des principes familles professionnelles génériques dans l'entreprise, avec des exemples de métiers associés.

Famille professionnelle	Sous-famille professionnelle	Métier
Achats	Achats France Sourcing Achats internationaux	Acheteur Responsable du Sourcing Directeur des achats internationaux
Commercial	Service client Vente	Chef de région Ingénieur technico-commercial
Communication	Communication interne Communication externe NTIC (intranet/internet)	Chargé de communication Responsable de l'intranet Direction de la communication
Finance	Comptabilité Contrôle de gestion	Contrôleur de gestion DAF
Juridique	Droit social Droit international Droit des affaires	Juriste Directeur droit social
Logistique	Transport Conditionnement	Analyste logistique Responsable Supply Chain Cariste
Marketing	Produits	Chargé d'études Marketing Directeur Marketing
Qualité	Management Audit	Contrôleur qualité Ingénieur qualité
Recherche et développement	Laboratoire	Responsable laboratoire Technicien R&D
Ressources humaines	Recrutement Formation Relations sociales Rémunérations	DRH Chargé de recrutement Directeur de la formation

En fonction de la spécificité de l'activité de l'entreprise, les métiers se déclinent par spécialité (métier de l'informatique, de la banque, des télécoms, de la santé, du bâtiment, etc.). Il est souvent plus pertinent de démarrer à partir d'un répertoire des métiers déjà existant et de

l'adapter à l'entreprise. En effet, de nombreux répertoires de métiers existent déjà (dans les branches, élaborés par des spécialistes, etc.).

• *Le référentiel des compétences*

Un référentiel facilite l'inventaire des compétences existantes, généralement d'ordre techniques (spécifique au métier), fonctionnel et comportemental. Il permet en effet de répertorier les compétences de chaque salarié par rapport à la liste de compétence (qui lui sont rattachées) ainsi qu'au niveau possédé pour chacune. Celui-ci est très important, car il facilite la gestion des évolutions de carrière. Le référentiel des ne doit pas présenter un grand nombre de compétences. En effet, dans la mesure où celles-ci doivent être évaluées, il est important qu'elles soient peu nombreuses, concrètes et faciles à comprendre. Ces compétences doivent avoir des dénominations explicites afin que chaque collaborateur se les approprie facilement.

On peut distinguer six étapes principales dans la construction d'un référentiel de compétences.

1. Préparer l'élaboration du référentiel de compétences	Définir le cadre de la démarche compétences (concepts, approches, enjeux, objectifs et périmètre). Communiquer sur la démarche compétences (méthode et outils). Identifier les parties prenantes à impliquer dans la construction du référentiel de compétences.
2. Définir les domaines de compétences	Identifier et définir les domaines de compétences (technique, relationnel, comportemental, etc.). Identifier et définir les sous-domaines de compétences. Structurer et valider l'architecture des compétences.
3. Construire les échelles de niveaux	Déterminer les échelles et les niveaux (approches quantitative). Définir le contenu des niveaux en comportements observables.
4. Tester le référentiel de compétence	Identifier les structures ciblées (établissement, fonction, famille professionnelle) pour procéder au test. Tester le référentiel (domaines de compétences et échelles de niveaux). Evaluer les compétences avec le référentiel (requis/acquis) et mesurer les écarts (développement ou potentiel de promotion).
5. Valider le référentiel de compétences	Valider le référentiel. Communiquer et diffuser le référentiel. Utiliser le référentiel.
6. Actualiser le référentiel de	Définir les règles de gestion et de modification du référentiel.

compétences	Etre à l'écoute des utilisateurs (managers, salariés, RH, etc.). Organiser les circuits d'information sur le référentiel (remontée du feed-back et diffusion du référentiel actualisé).
--------------------	--

Phase 2 :

Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour prévenir, ou à défaut réduire les écarts identifiés ? Sur quelles variables, internes et/ou externes, est-il possible d'agir ? Cette deuxième étape du processus GPEC conduit à la rédaction d'un plan d'action dans le domaine de l'emploi et de la gestion des compétences. Ce plan d'action organise le niveau collectif de la gestion des ressources humaines (évaluation, formation, recrutement, communication, etc.) et le niveau individuel (bilan de compétences, congés individuel de formation, validation des acquis de l'expérience (VAE), etc.)

Phase 3 :

L'accompagnement d'une démarche de GPEC suppose la mise en place d'une structure « ad hoc », conçue spécifiquement pour répondre aux besoins d'interdisciplinarité et de transparence exigés par les circonstances. Un tel dispositif comprend ordinairement un comité de pilotage et un ou plusieurs groupes de projet.

Le rôle du comité de pilotage est de garantir le bon déroulement de la démarche, sa cohérence par rapport aux objectifs poursuivis et la mobilisation des ressources nécessaires. Sa composition dépend de la structure de l'organisme. On trouve généralement au comité de pilotage le directeur de l'organisme, des représentants des différents groupes professionnels présents dans l'établissement et le responsable de la fonction ressources humaines.

Les groupes de projet - Ces groupes se composent de cadres et de salariés de toutes les filières professionnelles concernées par la démarche. Les groupes de projet sont activés par le comité de pilotage en fonction des besoins de la démarche. Avec l'assistance du responsable RH, les groupes de projet collectent les données et procèdent à leur analyse. Le responsable RH est le garant méthodologique de la démarche ; il met à la disposition des groupes sa connaissance de la gestion des emplois et des compétences et aide ainsi à l'élaboration des outils et des procédures propres à l'établissement. Les résultats des travaux sont régulièrement transmis au comité de pilotage.

2 - Outils dévaluation des compétences

a- L'entretien annuel d'évaluation

L'entretien annuel d'évaluation est une pratique très utilisée aujourd'hui dans les entreprises afin d'évaluer les compétences, les résultats, le potentiel d'un salarié dans la fonction qu'il occupe. Pour l'entreprise, il s'agit d'un outil de management permettant d'améliorer les résultats à travers l'efficacité des personnes. Il permet notamment une meilleure gestion des carrières, de la mobilité mais également des besoins en formation. Il s'agit d'une pratique qui émane du pouvoir de direction et de gestion de l'employeur. Aujourd'hui, l'entretien est plutôt utilisé dans les entreprises de plus de 50 salariés même si les PME et PMI commencent à s'intéresser à cet outil de management. Il permet de suivre l'évolution des salariés et de définir des objectifs de manière périodique.

Avec le développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences mais également du droit individuel à la formation, les entreprises ont de plus en plus recours à l'entretien annuel d'évaluation, notamment dans un but d'optimisation des compétences et des objectifs. Il est donc utile dans un premier temps d'étudier le cadre légal et le déroulement de l'entretien et dans un second temps son utilité en matière de management. Mots clés: étude, management, organisation, évaluation, entretien, préparation, langage du corps, attitudes, écoute, compétences, potentiel, personnel, entretien annuel, RH, ressources humaines, motivation, ambition, orientation...

Le programme L'entretien annuel d'évaluation doit comprendre les étapes suivantes :

- **Le cadre de l'entretien d'évaluation**

- .L'entretien d'évaluation : finalités et objectifs

- .Le calendrier de l'entretien d'évaluation et les modalités de mise en œuvre

- .Critères et conditions de réussite de l'entretien

- .Freins à l'implication des acteurs (manager et collaborateur)

- **Appropriation de l'outil, support de l'entretien**

- .Les thèmes à aborder

- .Les différentes rubriques à renseigner

- .La signification précise à donner aux différents termes à manier les notions fondamentales à maîtriser (objectifs, compétences, performance, besoin de formation)

- .La forme du contenu de la saisie des informations à recueillir

- .Les documents « Appui » (fiche de poste, objectifs d'activité, demandes de formation, ...)

.Notions d'évaluation

- **La préparation de l'entretien**

.Préalable à l'entretien : le management au quotidien

.Planifier l'entretien, prendre rendez-vous

.Protéger l'entretien

.Préparation commune (manager et collaborateur) du contenu de l'entretien

- **La conduite de l'entretien**

.Mettre en place les meilleures conditions de l'entretien

.Définir les étapes chronologiques de l'entretien

.Faire participer le collaborateur pendant l'entretien

.Gérer la relation et maintenir le meilleur climat possible

- **Ressources et recommandations relationnelles abordées**

.Techniques d'écoute

.Techniques d'expression

.Techniques de négociation et analyse des situations de désaccord

- **Le suivi de l'entretien**

.Exploiter, en tant que manager, ce qui a été dit au cours de l'entretien

.Assurer un suivi des engagements et décisions prises.

b- L'assessment center

L'assessment est un terme à rattacher au concept d'évaluation des actes et comportements humains, ce qui est par nature l'une des pratiques les plus difficiles et subjectives. Par conséquent, l'assessment consiste à réunir l'ensemble des outils à disposition des sciences

humaines : psychologie, psychosociologie, des sciences de l'organisation et des sciences cognitives pour approcher autant que possible la vérité comportementale d'une personne.

Sa fonction consiste à apprécier par simulation qui permet d'évaluer les compétences et le potentiel individuel dans le cadre de recrutement et/ou de mobilité interne.

L'évaluation est basée sur la mise en situation d'un individu et l'observation des comportements mis en œuvre face à des situations de travail afin de pronostiquer les chances de réussite de l'évaluer à une fonction donnée et/ou ses besoins en formation complémentaire.

Cette évaluation est d'une grande équité, puisque l'individu n'est ni jugé sur ses connaissances techniques, ni sur ses diplômes, simplement sur ses comportements en rapport avec la réalité professionnelle.

Il y a trois familles de mises en œuvre et en situation : individuelles, en face à face et en groupe. En effet, le cabinet spécialisé en assessment propose des situations, des raccourcis de vie, qui permettront d'évaluer une personne.

La présence d'observateurs, 2 à 3 consultants expérimentés à la méthode ayant une expérience de plus de 20 ans en entreprise à des postes de management, lors des mises en situation, est un autre élément essentiel de l'assessment. L'un d'eux peut faire partie de l'entreprise qui commande l'assessment.

Les différents comportements observés amènent les observateurs à se forger une intime conviction personnelle sur le candidat, qu'ils devront ensuite confronter à celles des autres observateurs lors de la séance de consolidation, qui est un véritable débat.

Trois mises en situation minimum sont requises pour une évaluation simple en vue de poste sans responsabilité managériale importante, de six à douze pour une évaluation comparative ou un développement personnel, davantage pour la sélection d'un général manager. En effet, elle est complétée par une partie psychométrique utilisant des entretiens, des tests de personnalité, de questionnaires comportementaux et de logiciels d'évaluation des capacités cognitives de la personne.

c- L'évaluation 360°

Une fois les atouts et axes de développement des managers identifiés, un plan d'action est mis en œuvre afin de leur permettre de développer leurs compétences dans la durée. Le

processus d'évaluation DEFI 360° est réalisé en ligne au travers d'une plateforme conviviale qui permet d'accélérer le rythme des sessions d'évaluation et le traitement des résultats. Durant toute la durée d'évaluation, les participants ont la possibilité de contacter le consultant chargé d'intervention pour bénéficier d'un accompagnement en cas de besoin.

De plus en plus développée dans les entreprises, l'évaluation 360° permet aux managers de se faire évaluer par leurs collaborateurs, collègues et hiérarchique, à partir d'un même questionnaire. Ils comparent ensuite les résultats avec leur propre évaluation, en analysent les écarts et en tirent des enseignements en terme d'axes de progression. Son contexte d'utilisation peut être déterminé en trois cas, à savoir:

- Au début d'une prise de poste
- Pour orienter les objectifs d'un coaching
- Pour construire un parcours individualisé de formation

D'ailleurs le processus d'évaluation 360° se déroule en 6 étapes :

- . L'entreprise communique à LCA Performances les noms, prénoms et adresses email des managers à évaluer.
- . LCA Performances fait parvenir à chacun des managers des identifiants de connexion qui leur permettent de se connecter par Internet à la plateforme d'évaluation et de sélectionner leurs supérieurs, collègues et collaborateurs qui vont participer à leur évaluation 360°.
- . Une fois que les managers ont sélectionné leurs évaluateurs, LCA Performances fait parvenir à chacune des personnes impliquées dans les évaluations 360° : managers et évaluateurs, des identifiants qui leur permettent de remplir les questionnaires d'évaluation.
- . Lorsque l'ensemble des questionnaires sont remplis, LCA Performances assure le traitement des résultats et planifie les sessions de débriefing avec les managers évalués.
- . A l'occasion de la séance de débriefing, chaque collaborateur se voit remettre son rapport d'évaluation et travaille avec un consultant LCA Performances à la fixation d'un plan de développement personnalisé de ses compétences.
- . Une session de bilan de performance peut être organisée 6 à 12 mois après la première évaluation afin d'apprécier précisément les progrès réalisés par chacun des managers.

Dans le cadre d'une formation ou d'un accompagnement personnalisé, a pour but d'aider le manager à prendre conscience de sa pratique managériale et des écarts entre sa perception

et celle qu'en a son environnement puis, à partir de ce constat, de déterminer ses axes de progression :

- Identification des compétences à développer,
- Analyse de l'impact de son comportement sur les différents acteurs avec lesquels il travaille.

d- Le bilan de compétences

Le bilan de compétences est une démarche personnelle et volontaire qui permet à chacun, sans condition de niveau scolaire, d'âge ou de statut, d'élaborer un projet professionnel réaliste, il permet de faire un point sur la vie professionnelle, d'analyser les compétences, les aptitudes et les motivations. Il pourra aider l'entreprise à définir un projet professionnel cohérent ou valider un projet de formation. Réalisé pendant ou en dehors du temps de travail, sa prise en charge est assurée par le Fongécif, dans la mesure où le salarié remplit les conditions d'accès. Le bilan de compétences s'adresse aux :

- Salariés en CDI justifiant d'au moins 5 ans d'activité professionnelle, dont 12 mois dans l'entreprise actuelle,
- Salariés en CDD comptant 24 mois de travail, dont 4 mois au cours des 12 derniers mois, consécutifs ou non (ou 6 mois consécutifs ou non sous CDD au cours des 22 mois précédent la fin du dernier contrat de travail).

Le bilan de compétences peut aller jusqu'à 24 heures, sur une période comprise entre 3 semaines et 4 mois. Réalisé par un centre de bilan, il se déroule en 3 phases :

- Une phase préliminaire d'analyse des besoins à travers un entretien individuel
- Une phase d'investigation permettant à la fois de repérer les motivations, intérêts et compétences du salarié, et de s'informer sur des métiers susceptibles de lui correspondre,
- Une phase de conclusion préalable à la mise en œuvre du projet professionnel avec remise d'un document de synthèse qui reprend le projet et définit les étapes envisagées de sa mise en œuvre.

V - La GPEC : conditions de succès et limites :

1 - Conditions de succès de la GPEC :

☛ *La prise en compte des enjeux sociaux économiques :*

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 ».

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

☛ **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.

En somme, le succès d'une GPEC se mesure aux bénéfices que l'établissement et ses salariés en tireront à moyen et long terme. La réussite n'est pas donc rapidement perceptible.

En revanche les échecs sont souvent immédiats. Dans ce dernier cas, les principales causes évoquées sont toujours les mêmes :

- Une démarche aux finalités ambiguës,
- Une priorité accordée au quantitatif sur le qualitatif (les prévisions quantitatives sont rarement fiables),
- Une dérive instrumentale (les moyens mis en œuvre priment sur les finalités),
- Une approche directive et technocratique (les salariés sont insuffisamment associés à la démarche).

Toutes ces causes, et d'autres sans doute, constituent évidemment autant de pièges à éviter.

2 - Les limites de la GPEC

Malgré les avantages de la GPEC, cette pratique connaît quelques limites. On peut citer quelques critiques principales émises par les acteurs concernés au sein des entreprises :

- Les besoins des entreprises sont difficilement prévisibles. Celles-ci tout au moins du champ privé, interviennent dans un environnement économique et social instable et incertain ; elles sont par ailleurs de plus en plus soumises à des soubresauts propres à l'évolution de leurs structures (turn-over, fusion-acquisitions,...)

- Aussi, les entreprises ne souhaitent pas s'engager. La GPEC a des coûts, elle suppose des engagements, un formalisme, du temps, l'implication participative des salariés. Certaines directions d'entreprise considèrent que ceci n'est pas compatible avec les contraintes de production et les choix stratégiques existants.

- Quant aux salariés et leurs représentants, ils craignent toujours qu'une réflexion autour de la GPEC ne débouche inévitablement sur une réduction des effectifs. Ils restent souvent en attente et ne s'investissent pas.

- Les entreprises et l'encadrement notamment peinent à anticiper et à garantir le devenir professionnel de leurs collaborateurs, soit parce qu'ils ne le connaissent pas, soit parce qu'ils ne peuvent pas en parler ; « ...il devient impossible de tirer les salariés vers un futur incertain » (Zarifian-1996)

- La valeur ajoutée de ces actions reste également peu lisible. Restant trop souvent perçue comme un outil au service des Ressources Humaines, la GPEC n'apparaît pas comme assez contributive aux résultats économiques de l'entreprise ; elle ne se traduit pas suffisamment aux yeux des dirigeants par des gains de productivité ou par un meilleur service apporté au client.

- L'élaboration d'outils (référentiel, nomenclature des métiers,...) reste une attente et une entrée (trop !) rapide, ne permettant pas l'appropriation par les acteurs de terrain, et

n'étant pas pris en charge par le dispositif d'aide à l'élaboration d'un plan de GPEC, qui restera à mettre en action.

- Enfin, les expériences menées souffrent de l'insuffisance d'évaluation ne permettant que peu de partage et encore moins d'ajustement.

Conclusion

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est devenue une des préoccupations centrales de la gestion des Ressources Humaines. En effet, l'entreprise doit concevoir, mettre en œuvre et suivre des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et

les ressources, en fonction de son plan stratégique, des évolutions et des mutations technologiques.

La GPEC doit s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise, trop souvent les entreprises ont choisi cet outil comme variable d'ajustement des effectifs. Or la GPEC, ne peut se limiter à de simple calcul quantitatif des emplois. En effet, elle doit être intégrée et construite en fonction des différentes politiques de formation, recrutement, gestion des carrières que l'entreprise souhaite mettre en place.

La réussite d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) dépasse largement le simple cadre juridique. Le succès de tels projets repose notamment sur leur intégration dans la stratégie de l'entreprise, sur la solidité de la relation établie avec les parties prenantes, sur la qualité de la négociation avec les Instances Représentatives du Personnel (IRP) ainsi que sur l'importance accordée aux moyens humains et financiers mis en œuvre.

BIBLIOGRAPHIE

- ✚ **David Hindley & Peggy Aparisi « GPEC et PSE : Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise » Editions d'Organisation 2007**
- ✚ **Chloé Guillot-Soulez « La gestion des ressources humaines » édition Gualino 2008**
- ✚ **Dejoux Cécile « Gestion des compétences et GPEC » Edition Dunod 2008**
- ✚ **Dejoux Cécile « Les compétences au cœur de l'entreprise» Editions d'Organisation 2001**
- ✚ **Loïc CADIN, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE « Gestion des Ressources Humaines » Edition Dunod 2007**
- ✚ **B Martory, D Crozet « Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performances » Edition Dunod, 4 ème éd, 2001**
- ✚ **Claude LEVY LEBOYER « La gestion des compétences » Editions d'Organisation 1996**
- ✚ **Benchemam Fayçel « Mémento LMD-Gestion des Ressources Humaines » édition Gualino 2006**
- ✚ **Techno compétences Québec « Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information » 2003**