

« Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les attendre »

Sun Tzu

Thème n°2

Manager des compétences : les enjeux GPEC

«...La sécurité, c'est la capacité de réagir à toute éventualité»



Raison d'être et objectifs

Raison d'être

Dans un contexte organisationnel de non-planification :

- ✧ **Des effectifs humaines mal utilisés ;**
- ✧ **Des définitions de tâches peu claires et imprécises ;**
- ✧ **Des dépenses mal orientés ;**
- ✧ **Un travail de recrutement et de sélection en fonction des urgences ;**
- ✧ **Une rotation élevée des RH ;**
- ✧ **Un surplus ou une pénurie de main-d'œuvre...**

LA NECESSITE



**Mettre en place une démarche de planification
et d'optimisation en GRH exigeante**

Raison d'être et objectifs

La Planification en GRH comporte une double dimension :

Collective

Il s'agit d'intégrer les ressources comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif ;

Individuelle

Il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché, d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnel afin d'améliorer son employabilité.

Raison d'être et objectifs

Objectifs

→ La planification permet à l'ensemble des RH :

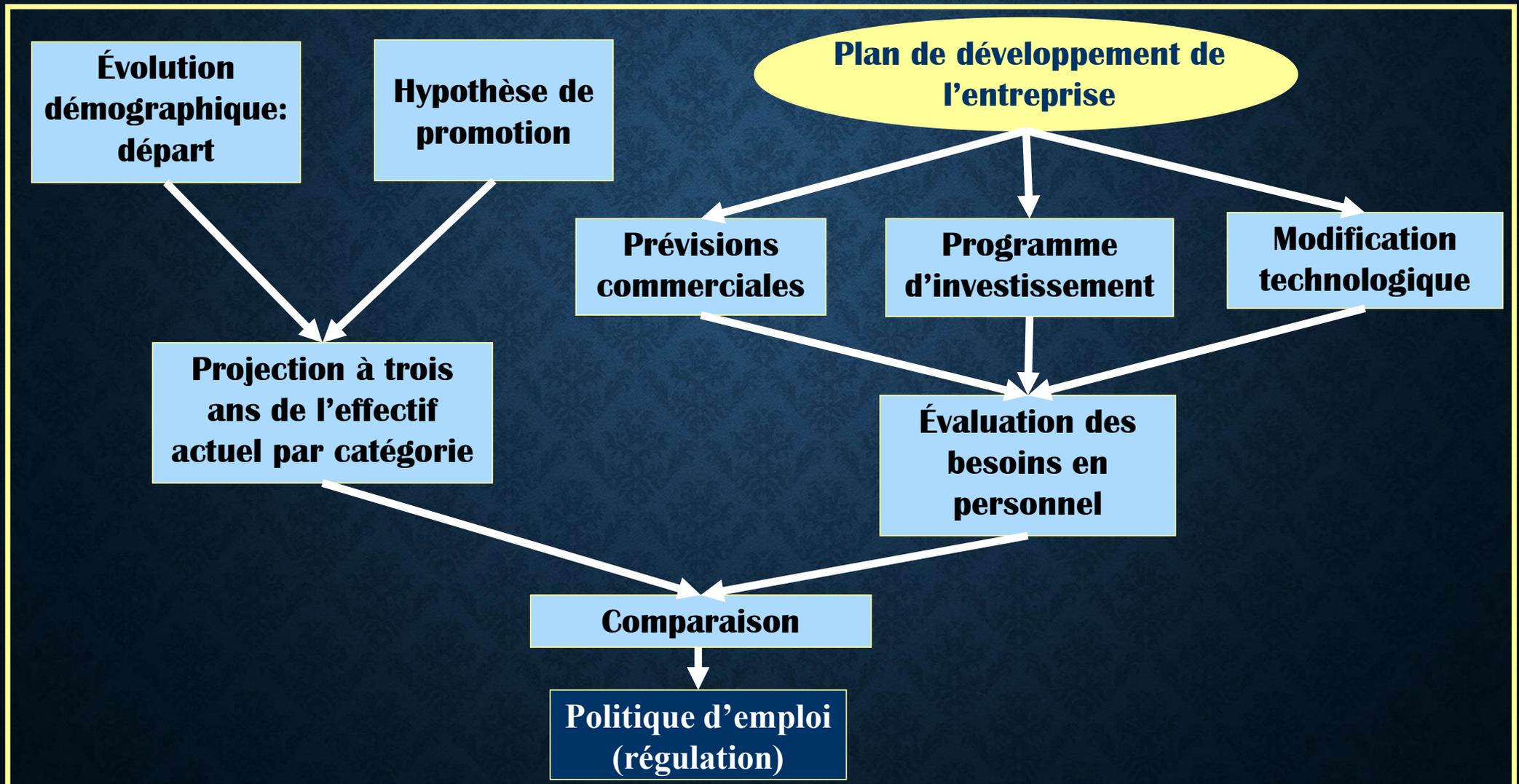
- **Plus de d'objectivité ;**
- **Plus de responsabilité et de motivation ;**
- **Plus de rigueur et de justesse ;**
- **Plus de confiance et de collaboration...**

De donner de la visibilité pour :

→ La planification permet à l'entreprise :

- ★ **Décrire et évaluer les emplois ;**
- ★ **Etablir une rémunération ;**
- ★ **Recruter et sélectionner les candidats ;**
- ★ **Procéder à la formation continue ;**
- ★ **Gérer la mobilité et la carrière des RH...**

Le schéma global de la planification en GRH



Comment anticiper en GRH ?

Deux démarches



Une démarche prévisionnelle à moyen et à long terme : G.P.E.C



Une démarche dite de flexibilité à court terme

- Flexibilité quantitative externe ;**
- Flexibilité quantitative interne ;**
- Externalisation (sous-traitance, intérim)**
- Flexibilité fonctionnelle ou qualitative ;**
- Flexibilité des rémunérations.**

La GRH prévisionnelle en quatre logiques

Logique statutaire

Elle privilèges :
Les règles de droit
Les grandes catégories professionnelles

Gestion par les grades

Logique personnalisante

Elle privilège :
Les fonctionnements informels
Les individus et leur unicité

Gestion par les personnes

Logique instrumentale

Elle privilège :
Les exigences techniques de fonctionnement
Des instruments de gestion multiples

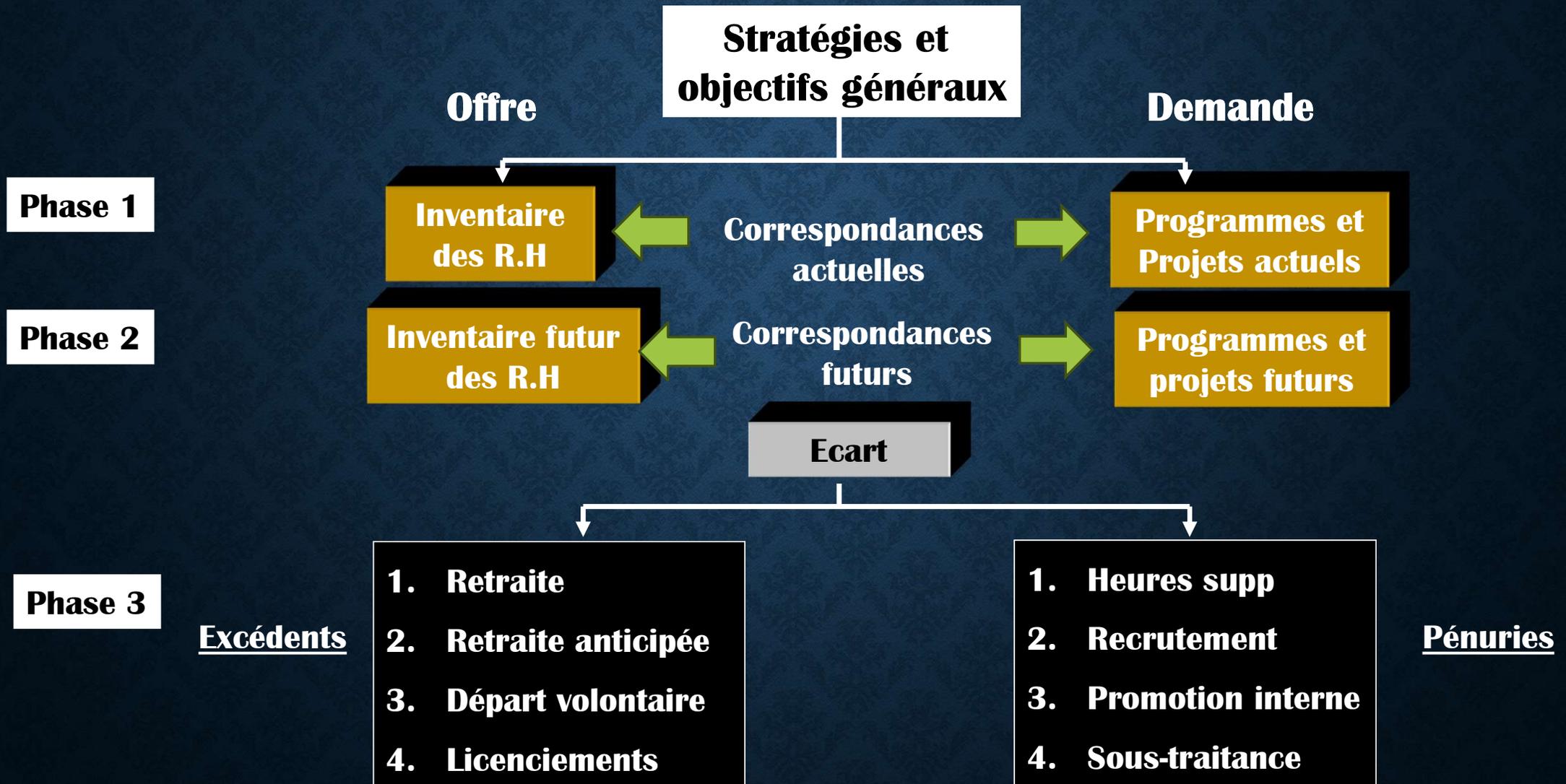
Gestion par les postes

Logique Situationnelle

Elle privilège :
La flexibilité et la réactivité
Les réponses locales

***Gestion de l'interaction
emploi-ressource***

Le cadre de la réflexion prévisionnel



La régulation sociale à moyen et à long terme

L'action à long terme sur le système productif

- ▶ **Substituer le capital au travail : mécanisation, automatisation, informatisation;**
- ▶ **Ajustements par la productivité pour pallier l'insuffisance de la RH;**

Les régulations internes et externes

- ➔ **Accroître ou ralentir la promotion interne ;**
- ➔ **Equilibrer le rapport emplois qualifiés/non qualifiés ;**
- ➔ **Possibilité de retraite anticipée ;**
- ➔ **Aides à la reconversion et outplacement ;**
- ➔ **Départ volontaire ;**
- ➔ **Essaimage ;**

L'ajustement par la durée du travail

- ➔ **Le recours ou non aux heures supplémentaires**
- ➔ **L'introduction du chômage partiel**



**Définir un champ
d'élasticité
des RH au travail**

Les ajustements par réaffectation des RH

- ➔ **La mise en œuvre de la formation**
- ➔ **Les mutations : mise en œuvre de la fluidité horizontale**
- ➔ **Les promotions : mise en œuvre de la fluidité verticale**

Les ajustements externes

- ➔ **Le recrutement**
- ➔ **Licenciement...**

**L'état de l'environnement social interne est déterminant dans
la réalisation des régulations**

Etude de cas société SM

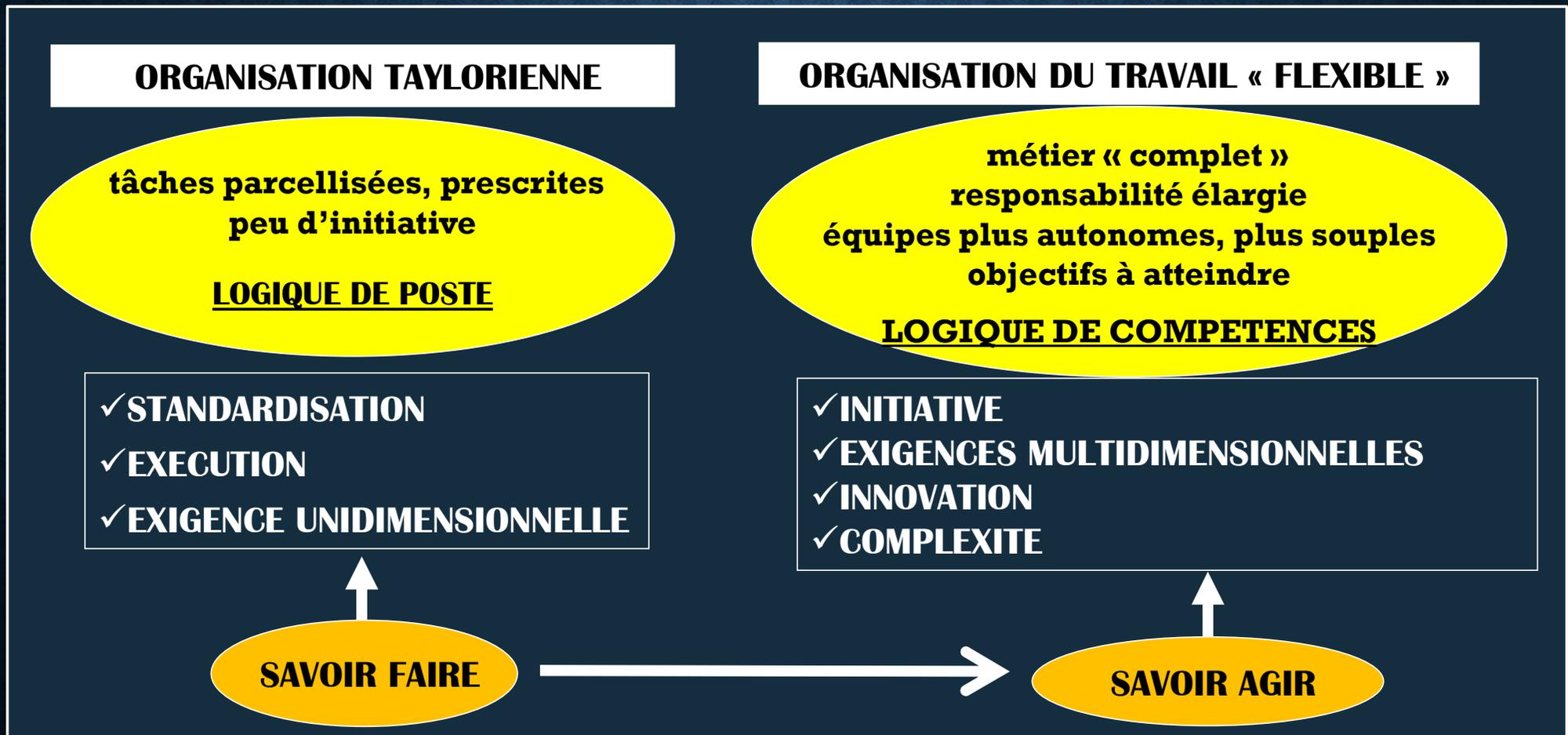
De la logique du poste à la démarche compétence



**Passage de la cotation du poste dans
l'entreprise à celle de l'évaluation de
l'individu qui occupe le poste ou la fonction**

De la logique qualification à la logique compétence

→ Emergence de la logique compétence



LES TROIS DIMENSIONS DE LA COMPÉTENCE

La réflexivité

**Connaissance de
ses ressources et
de sa capacité à
les utiliser**

**Analyse des
pratiques**

**Mettre en œuvre des
pratiques
professionnelles
efficaces**

Disposer de ressources

**Combinaison
Mobilisation**

Nous apprenons trop, nous ne pensons pas assez. (Friedrich Nietzsche)

La Compétence: De quoi parle-t-on?



- ❖ **Pour les pédagogues : savoirs, savoir-faire & savoir-être**
- ❖ **Pour les psychologues : capacités cognitives, psychomotrices & affectives**

En management : la compétence est la manifestation objective, dans un contexte, de savoirs, de pratiques et de caractéristiques personnelles mobilisées, combinées, maillées et adaptées aux situations professionnelles.

❖ **Pour les RH :**

- ✓ **Savoirs théoriques & procéduraux**
- ✓ **Savoir-faire procéduraux & expérimentiels**
- ✓ **Savoir-être sociaux**
- ✓ **Savoir-faire cognitifs**

La Compétence: De quoi parle-t-on?

En GRH:

La compétence est reproductible et s'inscrit donc dans la durée! Elle n'existe que dans l'action et dans l'interaction avec son milieu.

→ **Si la compétence est indissociable de sa mise en œuvre, son exercice est indispensable pour qu'elle se maintienne.**

→ **« la compétence ne peut être séparée de ses conditions de mise en œuvre » Les conditions font partie du contexte**

→ **« Toute compétence, pour exister, suppose le jugement d'autrui »**

→ **« La compétence de l'individu dépend du réseau ou des réseaux se savoir auquel il appartient »**

Avoir des compétences ≠ Etre compétent

La compétence : de quoi parle-t-on ?

Typologie des compétences selon LeBOTERF

- 1. Savoirs théoriques (savoir comprendre, savoir interpréter)**
- 2. Savoirs procéduraux (savoir comment procéder)**
- 3. Savoir-faire procéduraux (savoir procéder, savoir opérer)**
- 4. Savoir-faire expérimentiels (savoir y faire, savoir se conduire)**
- 5. Savoir-faire sociaux (savoir se comporter, savoir se conduire)**
- 6. Savoir-faire cognitif (savoir raisonner, savoir apprendre)**

La compétence : de quoi parle-t-on ?

Agir avec compétence

Vouloir agir

*Susciter les motivations
Vers le but*

Savoir agir

*Développer les ressources
de la personne*

Occasion d'agir

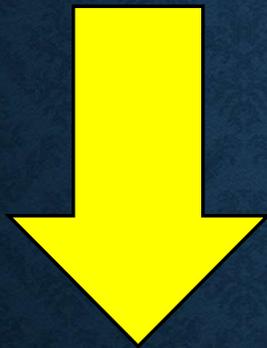
*Saisir ou provoquer
L'occasion*

Pouvoir agir

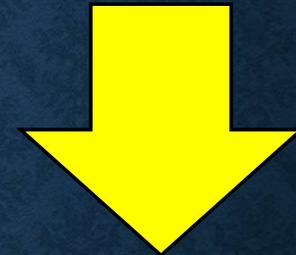
*Développer les ressources
de la situation*

La compétence : de quoi parle-t-on ?

Avoir des compétences ≠ Etre compétent



**« AVOIR DES RESSOURCES
POUR AGIR AVEC
COMPÉTENCE »**



**« AGIR AVEC COMPÉTENCE »
(Mettre en œuvre des pratiques
professionnelles
et des combinaisons
de ressources pertinentes)**

L'évaluation de la compétence selon le modèle des 6 facettes

La grille d'évaluation des compétences

	1	2	3	4	5	6	7
Pratique							
Savoir							
CP							
Motivation							
Résultat							
Contexte							

L'évaluation de la compétence selon le modèle des 6 facettes

① Pratique

C'est le comment, la manière de procéder qui produit de la valeur ajoutée

Je pratique donc :

Je me confronte à la réalité de mon travail, je maintiens ainsi mes compétences par l'action

Je reproduis, de façon constante, mes bonnes pratiques dans la durée

② Savoir

C'est un ensemble de connaissances plus au moins systématisées, adaptées, remises en question :

Le savoir est provisoire, je ne tiens donc rien pour acquis sinon il devient ruine.

Le savoir se construit, je casse mes habitudes mes représentations pour le construire

③ Caractéristiques personnelles

Dispositions naturelles ou acquises qui permettent à une personne d'agir ou de réagir dans une situation, d'une façon qui lui est propre.



Je prends les retours d'image comme des cadeaux, je dois même aller les chercher, questionner et si besoin, me faire aider.



C'est à moi de décider de mon propre changement, les solutions sont chez moi, pas chez les autres.

④ Motivation

Ce qui donne de l'énergie et pousse à agir, ce qui détermine les comportements d'une personne.



Pour me motiver, je dois prendre conscience, clarifier ce que j'aime faire, mes projets, la motivation est d'abord en moi.



Ma motivation sera le principe actif de mes compétences futures.

⑤ Résultat

Il concrétise les bonnes pratiques et réinterroge les autres facettes de la compétence.



Le résultat s'observe, se mesure par des indicateurs dans le cadre de l'objectif, par des standards de performance dans le cadre des activités du poste.



Ex : un arbre fruitier sans fruit ne vaut rien, on le coupe

⑥ Contexte

C'est l'environnement dans lequel s'inscrit la compétence d'une personne et qui aussi la façonne.



Le contexte difficile ne doit pas être l'alibi de mon manque de compétences



Quand je ne peux pas agir sur le contexte, sur les autres, c'est sur moi en priorité que je dois agir.

Définition et évolution historique de la GPEC

Définition

La GPEC est un ensemble de démarches et de processus permettant d'anticiper les mutations lourdes et d'intégrer les ressources humaines dans les stratégies de développement des entreprises.

Évolution historique de la GPEC

- 1. L'ère rationaliste et les modèles de gestion prévisionnelle des effectifs ;**
- 2. L'ère des relations humaines et la gestion prévisionnelle des carrières ;**
- 3. L'ère de l'entreprise citoyenne et la gestion prévisionnelle des emplois ;**
- 4. L'ère de l'entreprise flexible et la gestion prévisionnelle des compétences.**

Evolution de la planification en GRH : de la GPE à la GPEC

GPE

Approche quantitative

**Notion de
compétences**

GPEC

Approche qualitative

**Logique de poste, de qualification
et de classification**

**Logique de compétences, de contribution
à la Performance de l'entreprise**

La GPEC de deuxième génération

Loi Borloo (18/01/2005)

**Négociation et mise en place
d'un dispositif de GPEC pour
des entreprises de plus de 300
salariés**

Le législateur

- Eviter les licenciements en traitant Les problématiques en amont
- Le PSE n'intervient qu'en cas de défaillance du dispositif de GPEC

L'employeur

- Assurer l'employabilité de ses salariés
Indépendamment de ses choix stratégiques
- La GPEC sert à éviter des restructurations brutales

GPEC : cadre de référence

« L'expérience prouve que les entreprises les plus performantes sont celles qui ont changé, en même temps, la technologie, le contenu du travail et les rapports sociaux internes »

Antoine Riboud



Comment anticiper en GRH ?

Deux démarches



Une démarche prévisionnelle à moyen et à long terme : G.P.E.C



Une démarche dite de flexibilité à court terme

- Flexibilité quantitative externe ;
- Flexibilité quantitative interne ;
- Externalisation (sous-traitance, intérim)
- Flexibilité fonctionnelle ou qualitative ;
- Flexibilité des rémunérations.

Qu'est-ce que la GPEC ?

GPEC : Définition

- La GPEC lie les actions RH à la stratégie de l'entreprise.**
- Elle anticipe les besoins futurs (emplois, compétences, outils).**
- Elle (ré)-implique les employés dans leur relation au travail.**
- Elle devient un domaine de négociation collective.**



La GPEC est une Gestion des Ressources Humaines orientée vers l'avenir.

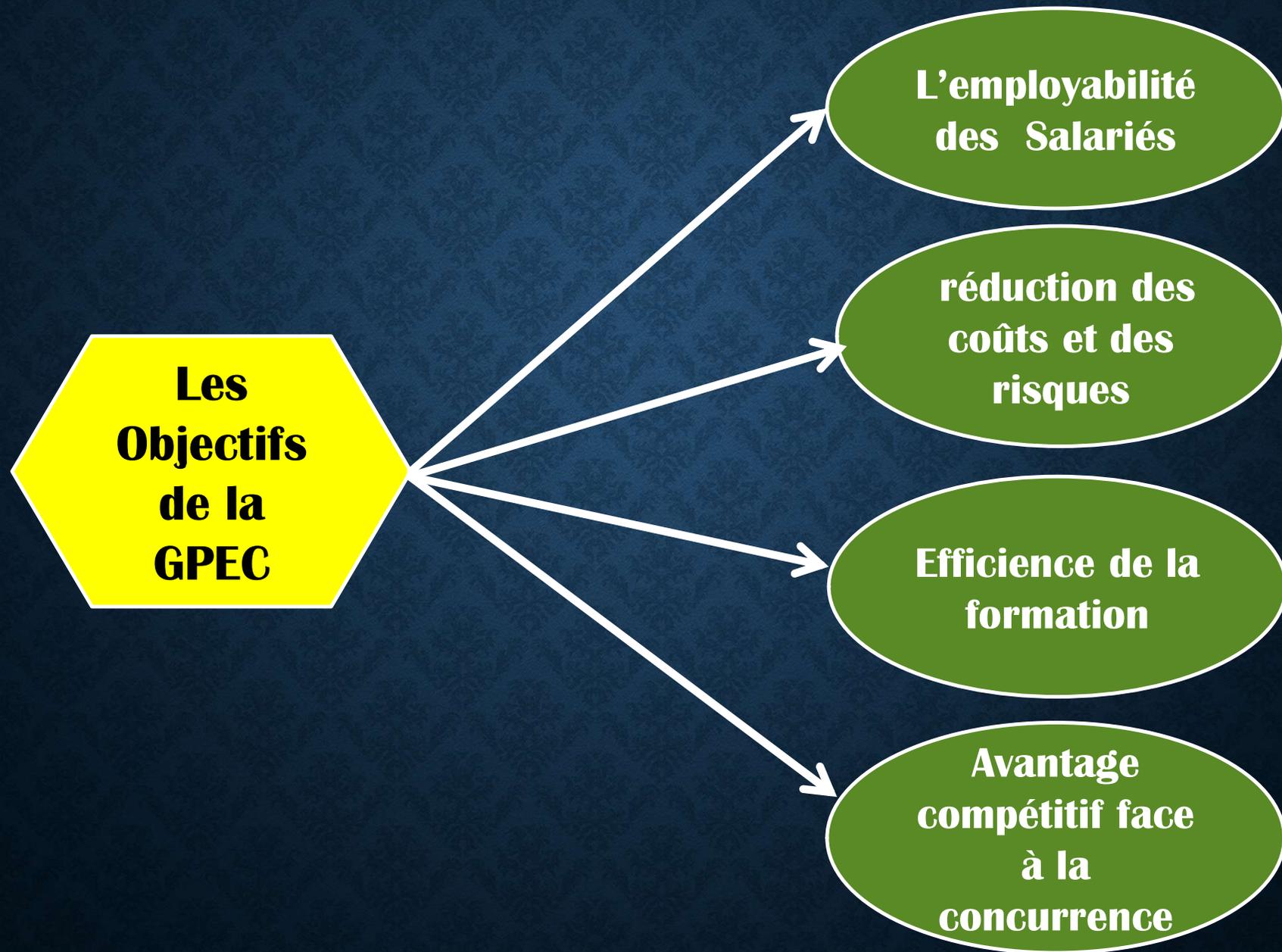
Qu'est-ce que la GPEC ?

GPEC : Définition

Il s'agit en fait de se projeter dans l'avenir et d'imaginer les réponses «compétences »:



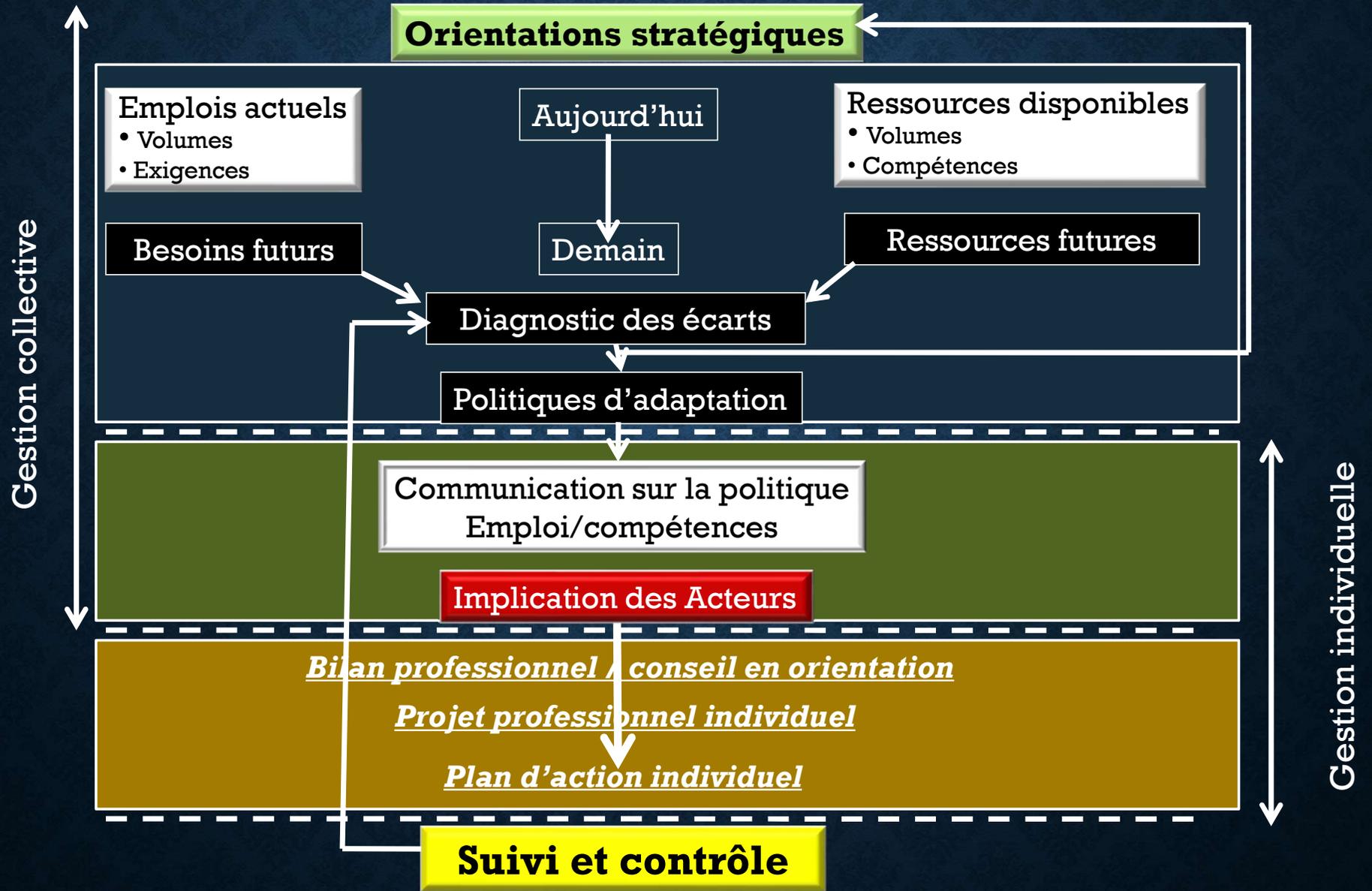
- ✓ **De quelles compétences disposent –on aujourd'hui?**
- ✓ **Comment les faire évoluer?**
- ✓ **Comment les développer?**
- ✓ **Comment les reconnaître.?**
- ✓ **Comment les mobiliser?**



Les enjeux de la GPEC

- 1. Avoir une visibilité à moyen terme de la stratégie de l'entreprise**
- 2. Conserver et développer les compétences indispensables à la satisfaction de nos clients**
- 3. Développer l'employabilité des salariés (responsabilité d'employeur)**
- 4. Utiliser de manière optimale et pertinente les dispositifs de formation**
- 5. Prévoir et accompagner les évolutions des salariées, en interne ou en externe**

Démarche GPEC



Employabilité interne

- Appropriation individuelle
- Intégration

1. Suivi de l'intégration
2. Gestion candidature interne
3. Programme individuel de développement
4. Parcours de carrière personnalisé

Employabilité externe

- Outplacement
- CDD / CTT 6 à 12 mois
- Essaimage
- Formation qualifiante
- Formation de reconversion

1. Suivi de l'intégration
2. Adéquation Profil / Poste
3. Prospection du marché
4. Plan d'action

1. *Analyse des attentes et des compétences*
2. *Réalisation d'un bilan de compétences (le cas échéant)*
3. *Élaboration du projet de vie «projet professionnel et personnel»*

DEMARCHE
INDIVIDUELLE

LES OUTILS DE LA GPEC

Phase 1 :

**Inventaires des outils
de base**

- Répertorier les outils (données sociales, définitions de fonction, classifications de poste, etc.)

Phase 2 :

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

- Elaborer, classer et structurer une cartographie des postes et métiers

Phase 3 :

**Le référentiel de
compétences**

- Elaborer le référentiel de compétences et placer la compétence au cœur de la politique RH

Phase 4 :

**Les modes d'entrés dans
la GPEC**

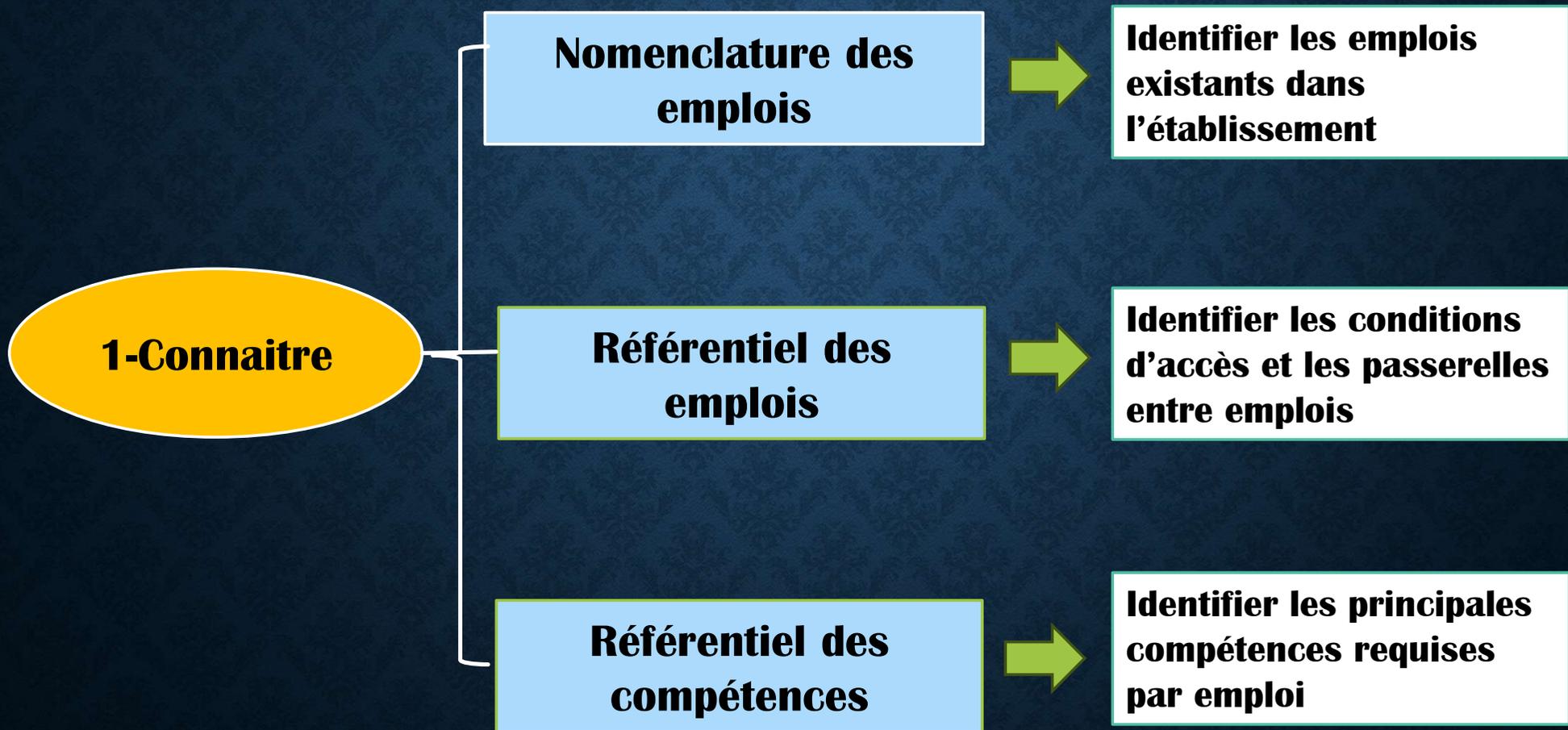
- Identifier le ou les modes d'entrées
Les plus adaptés pour mettre en œuvre la GPEC

LES OUTILS DE LA GPEC

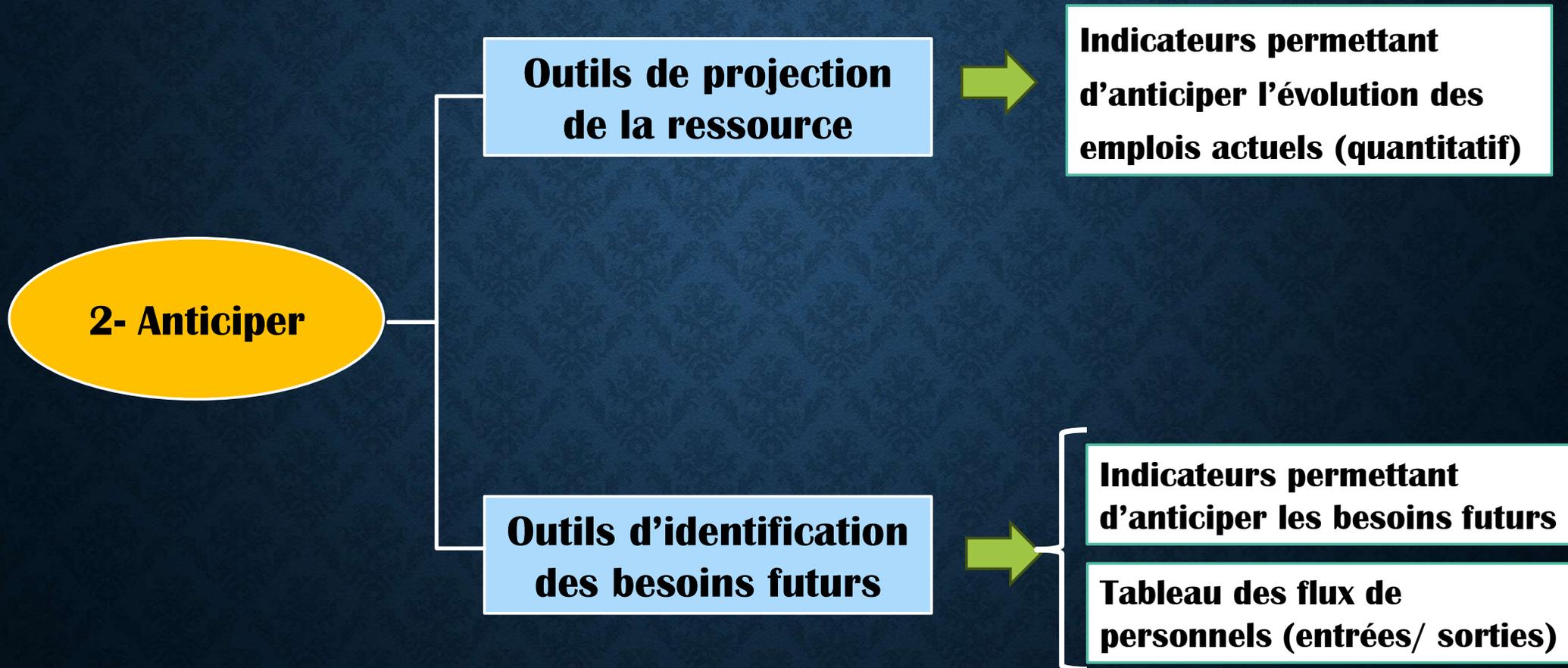
On distingue trois types :

- 1. Les outils permettant la Connaissance de l'état actuel de l'entreprise**
- 2. Les outils d'Anticipation**
- 3. Les outils de Suivi**

LES OUTILS DE LA GPEC



LES OUTILS DE LA GPEC



LES OUTILS DE LA GPEC

3- Suivre

Tableau de bord de suivi des emplois

Effectifs, pyramide des âges, mutations, départs retraite

Indicateurs de veille

Turn-over infirmier, pyramide des âges, suivi des métiers sensibles, taux d'absentéisme ...

Etude de cas GPEC ALIMA