

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences GPEC : guide pratique de mise en place

Forward planning of jobs and skills GPEC : practical implementation guide

Auteur 1 : EL HARRAK Adil,

EL HARRAK Adil, (ORCID *, Enseignant chercheur)

Université Hassan II / Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Mohammedia, Maroc.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL HARRAK .A (2023) « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences GPEC : guide pratique de mise en place », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 16 » pp: 439 – 457.

Date de soumission : Janvier 2023

Date de publication : Février 2023



DOI : 10.5281/zenodo.7716543
Copyright © 2023 – ASJ



Résumé

Avec la digitalisation et la dématérialisation des échanges, toutes les entreprises se retrouvent face à de nouveaux défis qui affectent leur mode de fonctionnement interne et influencent leur positionnement externe. La force de productivité et de compétitivité d'une entreprise réside désormais sur les facteurs immatériels plutôt que les moyens matériels (la capacité créatrice, le savoir-faire, l'aptitude à résoudre les problèmes). Ainsi, mettre en place une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences « GPEC » s'avère important voire nécessaire pour la survie des organisations. Cette démarche, méconnue par plusieurs dirigeants, a pour objectif d'assurer un meilleur équilibre entre les compétences existantes et les emplois futurs.

Dans notre présent article, nous allons mettre l'accent sur les étapes pratiques de cette démarche. Pour cela, nous allons, en premier lieu, montrer l'importance de la gestion des compétences dans le contexte managérial actuel tout en mettant l'accent sur la définition du concept de la GPEC. Par la suite, nous allons détailler cette démarche étape par étape pour faciliter sa mise en place. Notre principal objectif est de mettre à la disposition des dirigeants d'entreprises un guide pratique pour le déploiement de la démarche GPEC.

Mots clés :

Gestion prévisionnelle, emplois, compétences, compétitivité, guide, démarche GPEC

Abstract

Nowadays, all companies face new challenges that affect their internal operation's mode and influence their external positioning. The strength of productivity and competitiveness of a company now lies in intangible factors rather than material means (creative capacity, know-how, ability to solve problems). Thus, setting up a process of forward-looking management of jobs and skills "FMJS" is important and even necessary for the survival of organizations. This approach, unrecognized by many managers, aims to ensure a better balance between existing skills and future jobs.

In this article, we will focus on the practical steps of this process. To do this, we will first show the importance of skills management in the current managerial context while emphasizing the definition of the concept of FMJS. Thereafter, we will detail this approach step by step to facilitate its implementation. Our main objective is to provide business leaders with a practical guide for deploying the FMJS approach.

Keywords

Forward-planning, jobs, skills, competitiveness, guide, approach FMJS

Introduction

A l'heure de la mondialisation et de la dématérialisation des échanges, toutes les entreprises d'une manière générale se retrouvent face à de nouveaux défis qui affectent leur mode de fonctionnement interne et influencent leur positionnement par rapport à leur environnement externe. Les dirigeants, de leur côté, ont peu à peu pris conscience que la force de productivité et de compétitivité d'une entreprise ne réside plus dans la croissance exponentielle de ses moyens matériels, mais plutôt dans des facteurs immatériels comme sa capacité créatrice, son patrimoine de savoir-faire, son aptitude à résoudre collectivement les problèmes à travers les compétences de ses collaborateurs internes.

Par ailleurs, l'élaboration des prévisions dans un environnement incertain a toujours constitué un travail nécessaire, mais également complexe dans la gestion des entreprises. Or, depuis plusieurs années, l'environnement de l'entreprise évolue de plus en plus vite, ce qui rend difficile l'anticipation même à un horizon limité. Cela touche l'ensemble des secteurs d'activité. Ainsi, plusieurs facteurs rentrent en jeu et entravent les entreprises d'établir des prévisions sur le long terme. Nous pouvons citer quelques-uns, il y a les cycles d'innovation qui sont devenus de plus en plus courts, les départs massifs en retraite, la tension sur les recrutements avec la rareté des talents, la digitalisation des métiers de plus en plus. De ce fait, la difficulté grandissante de prévoir et de gérer les risques, pousse les chefs d'entreprises à réfléchir sur le moyen de réagir face à cet environnement incertain à travers des équipes fortes en savoir et savoir-faire. Dans ce contexte, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) se positionne comme une démarche scientifique qui a donné ses résultats. C'est en effet, la nécessité d'anticiper ces risques non mesurés qui amène les organisations à développer et à adapter les compétences de leurs personnels pour que ceux-ci puissent mieux rebondir face aux aléas de l'environnement.

C'est la raison pour laquelle, dans notre présent article, nous avons choisi de travailler sur la conception d'un guide pratique pour la mise en place de la démarche GPEC. Ce guide qui sera destiné principalement aux dirigeants d'entreprises et aux responsables des ressources humaines. Cette démarche a pour objectif d'assurer un meilleur équilibre entre les compétences existantes et les emplois futurs. Cependant, la contrainte majeure chez la majorité des dirigeants réside dans le fait de ne pas savoir « quoi faire ? » ni « comment ? » pour mettre en œuvre de telle démarche. Pour atteindre notre objectif, nous avons structuré notre article en deux parties. En premier lieu, nous allons démontrer l'importance de la gestion des compétences dans un contexte managérial difficile, notamment avec l'introduction massive des nouvelles

technologies dans le monde des affaires. Et en deuxième lieu, nous allons expliquer en détail la démarche GPEC, en se basant sur la littérature existante et quelques retour d'expériences, dans le but de vulgariser les concepts et de faciliter la compréhension. Ensuite, nous allons présenter la démarche pratique (étape par étape) pour le déploiement de la GPEC. L'ensemble constituera un guide en la matière.

1. La GPEC : concept moderne dans le management des ressources humaines des entreprises

1.1. Contexte managérial global

Durant le 19^{ème} siècle, la gestion des entreprises a connu plusieurs changements considérables dont il est difficile actuellement de les citer tous. En revanche, ce qui est sûr c'est que les organisations, publiques ou privées, seront toujours plus dépendantes des facteurs environnementaux et du contexte économique en constante évolution. Ce contexte qui impose aux entreprises de prendre en considération certaines valeurs tel que les compétences qui sont restées négligées jusqu'au modèle Toyotiste.

1.1.1 L'évolution du contexte socio-économique

Le contexte économique américain et européen laisse comprendre que c'est durant les années 70 que la notion de compétence a vu le jour dans le cadre de la concurrence accrue générée par la globalisation. Durant les premières années de l'industrialisation, l'économie d'échelle a été un véritable moteur pour avoir un avantage concurrentiel. Par la suite, l'aspect des marchés internationaux a changé considérablement suite au développement de nouveaux marchés au Japon, au Sud-Est asiatique, en Afrique et en Inde. Les organisations américaines et européennes bien établies ont été confrontées à une concurrence accrue et ont tenté de trouver d'autres méthodes pour conserver ou renforcer leur avantage concurrentiel. Elles ont accordé une importance plus grande à la ressource que constitue « l'Homme ». Elles ont recherché des méthodes de travail plus flexibles et se sont intéressées de plus près aux compétences des individus et des groupes de travail, considérés comme des facteurs de réussite. Ainsi, selon Elton MAYO¹, les bons résultats s'expliquent par des relations confiantes qui s'établissent avec la Direction.

Au niveau de la formation, une attention beaucoup plus grande a été accordée aux besoins des entreprises, au même moment où on a observé d'importants manques en compétences au niveau de la main d'œuvre en place. Ce qui a donné lieu à la création des normes définissant les

¹ Elysée.S. 2003. Introduction conceptuelle à la science des organisations. Éd. L'Harmattan.

conditions à remplir pour accéder à certains emplois et assumer des responsabilités. Par exemple en Angleterre, ils ont élaboré le «National Vocational Qualifications»². Ces qualifications ont été reconnues aux collaborateurs sur la base de leur capacité à faire preuve de certaines compétences dans des situations concrètes et elles ont été considérées comme des alternatives aux qualifications acquises par la voie de formations traditionnelles.

C'est ainsi qu'a vu le jour un système intégré, applicable aux fonctions manuelles, techniques, administratives et dirigeantes. Ce qui a mené la création aux Etats-Unis en 1994 d'une commission nommée «National Skills Standards Board» (NSSB)³, chargée de mettre au point un système national de normes pour les capacités et compétences. Aux Etats-Unis, ils se sont intéressés de près à l'influence de la qualité du management pour obtenir un avantage compétitif, mettant ainsi un autre accent sur le concept de compétence "competency". Et désormais, ils n'évaluent donc pas les prestations en termes de normes mais sur la base de l'excellence.

Cette notion de compétences distinctives a été étendue du domaine des compétences individuelles à celui des compétences organisationnelles. On retrouve cet aspect dans le travail de Prahalad et Hamel (1990)⁴, qui ont suggéré que les organisations ont certaines compétences qui forment la base de leur avantage compétitif, d'où le terme de compétences de base. Une organisation peut bénéficier d'un avantage compétitif si elle peut identifier et gérer ses compétences de base. Les récents développements américains en la matière soulignent l'importance de la capacité d'apprentissage de l'organisation et de la capacité à acquérir de nouvelles compétences. La notion d'organisation apprenante est donc basée sur les principes de la gestion des compétences.

Par ailleurs, et vu le contexte socio-économique qui connaît des transformations de l'emploi au sein des entreprises en général, dues à l'émergence de la notion de compétence, les entreprises américaines et européennes se trouvent en situation de manque en matière de compétences qui répondent à leurs exigences face aux nouveaux défis du marché. D'où la naissance de la notion de modèle de compétence. Ainsi, les modèles qui ont largement influencé l'économie sont le modèle fordiste et le modèle Toyotiste.

² Beirendonck. L.V. 2004. Management des compétences ; évaluation, développement et gestion. Éd. De Boeck.

³ Beirendonck. L.V. op.cit

⁴ Ingham. M. 1995. Management stratégique et compétitivité, Éd. De Boeck Université.

1.1.2 L'impact des TIC sur les compétences des entreprises

Les évolutions technologiques, que connaît le monde actuel, ont une incidence considérable sur un marché de l'emploi toujours plus technique, notamment avec la digitalisation de tous les secteurs. En effet, les candidats qualifiés présents sur le marché de l'emploi et capables d'apprendre rapidement les nouvelles techniques ne sont pas assez nombreux pour faire face à la demande⁵.

En effet, toutes les entreprises du monde entier sont confrontées aux problèmes d'adaptations de leurs collaborateurs aux événements nouveaux du marché. Et quand un individu possède la capacité pour s'adapter au changement, il détient les compétences nécessaires et par conséquent, il devient utile. Ce problème d'adaptation se pose souvent quand une entreprise s'inscrit dans la vague de la modernisation dont l'évolution technologique suit une courbe exponentielle. De ce fait, un individu peut être très compétent durant une période et devenir incompetent face à une nouvelle technologie. Par exemple, avec la digitalisation, l'entreprise classique est appelée à disparaître et les produits et services classiques sont remis en cause. Ainsi, les entreprises ne peuvent pas compter que sur la technologie comme facteur de compétitivité, le facteur humain reste le moteur de toute changement.

Depuis bien longtemps, des études réalisées par MM.Womack et Alii en 1991⁶ ont montré que lorsqu'une entreprise se concentre plus sur l'acquisition de nouvelles technologies et néglige l'élément humain, elle devient moins productive. Pire encore, elle peut se retrouver en situation de contre productivité du fait de la non motivation de ses employés. Car sans les Hommes, même les meilleures machines et meilleures technologies du monde ne pourront pas fonctionner. Aux Etats-Unis d'Amérique, le rapport Benton-Noyelle de 1991⁷, montre que chaque année, plus de 20 milliards de dollars sont perdus par les entreprises américaines faute de compétence et de qualification du personnel en poste. Cela montre que quand on ne s'intéresse pas à l'élément humain, on enregistre des pertes importantes.

S'intéresser à l'élément humain c'est bien, mais bien orienter l'investissement dans le capital immatériel est encore mieux. Dans le secteur bancaire par exemple, une étude réalisée par HTS Consulting⁸ pour l'observatoire des métiers de la banque, a conclu que le métier bancaire connaîtra un grand changement vers l'année 2025 ainsi que les compétences y afférentes. En

⁵ Tremblay. D.G. 1996. Innovation technologie et qualification, Éd. ESKA

⁶ Ingham. M. op.cit

⁷ Besson. D & Haddadj. S. op.cit

⁸<https://www.fedfinance.fr/actualites/secteur-bancaire-evolutions-a-venir-pour-les-metiers-et-competences-recherches>

effet, plusieurs domaines vont influencer le secteur bancaire et impacteront le métier du banquier. Nous trouvons à la tête de ces domaines, le digital. Il est vrai que plusieurs banques ont introduit l'utilisation des TIC pour commercialiser leurs services, mais ça va plus loin que cela. Il y a également le Blockchain et l'intelligence artificielle, l'automatisation des processus et les changements des modes de consommation. Tout cela, va être accompagné par des changements réglementaires. Ce qui obligera les banques à s'aligner avec les tendances nouvelles. Cet alignement va sans doute toucher le cœur du métier de la banque et par conséquent les compétences des banquiers. Ainsi, la vente des produits et services bancaires se basera sur des plateformes virtuelles plutôt qu'en agence. Les fonctions supports de la banque seront également impactées par les nouvelles technologies. Elles ont touché le conseil, l'assistance pour l'octroi des crédits ...etc. Le Back Office ainsi que les activités de management connaîtront un changement majeur qui va toucher le périmètre fonctionnel de Middle-Office et la structure organisationnelle qui tend plus horizontale et décentralisée. Quant au métier de la banque, il verra des spécialités nouvelles, telles que : spécialiste de la relation client omnicanale, responsable de projet, accompagnateur du changement, responsable d'unité de traitement de données, animateur risque et conformité, expert en BigData⁹ ...etc.

Tout cela, ramène les entreprises à se demander comment peuvent-elles faire pour préparer leurs compétences pour un tel changement. C'est la question à laquelle nous allons répondre. Mais avant tout, nous avons jugé opportun de répondre aux questions suivantes. C'est quoi la gestion des compétences ? Comment prévoir le besoin en compétences pour une organisation dans le moyen terme ? Et comment mettre en place une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein des organisations ?

2. La GPEC : concepts et mise en œuvre

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences n'est pas une notion récente, elle s'inscrit dans une évolution de la fonction ressources humaines. 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 un environnement plus incertain. Nombreuses sont les entreprises à avoir opté pour un management basé sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

⁹<https://www.fedfinance.fr/actualites/secteur-bancaire-evolutions-a-venir-pour-les-metiers-et-competences-recherches>

Ainsi, la mise en place de telle démarche soulève un certain nombre de questions que nous allons éclaircir, à savoir ; Qu'est-ce que ça veut dire la GPEC ? Comment se met en place une démarche GPEC ?

2.1. Concept de la GPEC

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 prévisionnelle des effectifs qui s'intéresse aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés. Les années 70, vont être axées sur la gestion prévisionnelle des carrières qui permet l'identification des parcours indicatifs de carrières aux salariés de l'entreprise. Et c'est dans les années 80 que va apparaître la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui est la combinaison de la gestion prévisionnelle des emplois qui permet d'identifier l'évolution et les changements dans les contenus et la structure des métiers et des emplois d'une part, et la gestion prévisionnelle des compétences qui se préoccupe de l'aspect qualitatif du travail que le salarié apporte à son entreprise d'autre part.

Avant de définir la GPEC, il est important de définir ses composantes, qui sont les compétences et les emplois. Etant donné qu'une gestion des compétences qui ne prend pas en considération la variable du futur restera inefficace, d'où l'importance de l'élément prévisionnel dans la GPEC.

La notion de compétence est devenue le pivot de la gestion des ressources humaines. Elle « conduit à revisiter l'ensemble des pratiques de GRH en venant se substituer au rôle central que jouait jusqu'alors le poste de travail ».¹⁰ Pour définir la compétence, les auteurs distinguent souvent la compétence individuelle et celle collective.

Pour la première, Y.Cannac¹¹ définit la compétence professionnelle d'un individu comme « une combinaison de savoir, de savoir-faire, et de savoir-vivre. Elle est détenue par le professionnel qui investit et travaille prioritairement sur lui-même pour se développer, sachant que ses compétences d'aujourd'hui sont les performances de demain ».

M. C.L-Leboyer¹², considère que les compétences sont inséparables de l'humain. Il les définit comme « des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée. Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail et également dans des situations-test. Ils

¹⁰ Pichault. F. 2006. Faut-il brûler la gestion des compétences ? Éd. De Boeck.

¹¹ Cannac. Y. 1987. Les compétences de l'entreprise une nouvelle dimension du management. Éd. Organisation.

¹² Leboyer. C.L. 1998. Ressources humaines, une gestion éclatée, Éd. Economica.

mettent en œuvre, de manière intégrée, des aptitudes, des traits de personnalité, des connaissances acquises ».

Dans cet article, nous avons décidé de retenir la définition de B Martory et D Crozet qui considèrent la compétence comme « un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir-être et de savoir évoluer relatif à un domaine de connaissance spécifique, sans oublier d'intégrer la notion de combinaison entre ces facteurs »¹³. En effet, un individu devient compétent dès qu'il sait combiner ses savoirs entre eux, les organiser et les mobiliser aux moments adéquats. Autrement dit, c'est quand il a la capacité d'agir avec pertinence, en utilisant tous les savoirs qu'il possède, et de s'adapter aux différentes situations qu'il peut rencontrer au cours de sa vie professionnelle. Quant à la notion de l'emploi type, selon l'encyclopédie wikipédia¹⁴, il s'agit d'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. Le centre d'études et de recherches sur les emplois et les qualifications (CEREQ) le désigne comme « un ensemble de situation de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupé par un même individu »¹⁵ les postes contenus dans les mêmes emplois types ou métiers nécessitent ainsi les mêmes compétences. Exemple : acheteur, auditeur interne etc.

MM. Dominique Thierry et Christian Sauret¹⁶ considèrent l'emploi type comme « un ensemble de postes ou de situation de travail, donnant lieu à des activités comparables et qui requièrent, en conséquence, un ensemble de compétences identiques ou très voisines ». Quant à MM. Jacques Aubret et Patrick Gilbert¹⁷ ils disent que : « La notion d'emploi type désigne une situation de travail d'une ou plusieurs personnes effectuant des activités similaires. Il s'agit d'un terme générique décrivant le mode d'occupation des individus ».

Pour ce qui est de la définition la GPEC, la recherche théorique nous a donné plusieurs définitions qui convergent vers un seul principe, c'est celui de mesurer, d'analyser et de chercher à réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui est réalisé en matière de compétence. Néanmoins, dans ce travail, nous allons retenir la définition de Dominique Thierry et Christian Sauret, qui définissent la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme « la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des plans d'action cohérents

¹³ Martory. B. & Crozet. D. 2001. Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performances. Éd. Dunod.

¹⁴ Encyclopédie libre wikipédia, www.wikipedia.org

¹⁵ Cereq, Centre d'Etudes et de Recherche sur les Qualifications sur le site www.cereq.fr

¹⁶ Thierry.D & Sauret.C. 1993. La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences. Éd. L'Harmattan

¹⁷ Aubret.J & Gilbert. P. 2003. L'évaluation des compétences. Éd. MARDAGA

visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'organisation en fonction de son plan stratégique et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.»¹⁸. Ce qui veut dire que la GPEC est un effort continu de prévisions, d'actions, de mesures et d'ajustements. Ses implications se retrouvent dans tous les secteurs de la gestion, à savoir ; recrutement, évaluations, promotions et rémunérations, ajustements d'effectifs, la formation etc.

Reste une question importante et légitime à se poser avant de décider de mettre en œuvre la démarche GPEC, c'est pourquoi il faut entamer cette démarche ?

Il y a plusieurs raisons qui peuvent pousser une entreprise à mettre en œuvre une démarche GPEC. En effet, le contexte économique actuel fait que l'entreprise ne peut agir que sur son capital humain pour s'assurer un avantage concurrentiel, l'importance des coûts sociaux nécessite une gestion rationnelle du personnel et les évolutions technologiques et les transformations des emplois et des métiers qui viennent s'ajouter aux facteurs précités. Mais généralement, et pour rester opérationnel, la GPEC vient pour les raisons suivantes : résoudre un problème lié à un projet d'entreprise, mettre en place une nouvelle stratégie pour l'entreprise ou conduire un système global de management des compétences.

2.2. La mise en œuvre d'une démarche GPEC

Dans ce paragraphe nous allons voir en pratique comment se lancer dans une démarche GPEC et comment construire les outils qui vont aider à sa bonne marche. Nous avons pu résumer cette démarche en quatre étapes.

2.2.1. Etape 1 : état des lieux

Pendant cette étape, il faut voir les emplois existants et leurs exigences ainsi que le profil des personnes qui exercent ces emplois et leurs caractéristiques. Autrement dit, il y a lieu de savoir les compétences requises et les compétences disponibles.

Dans la pratique, il faut respecter deux volets¹⁹. D'abord, le volet organisationnel, qui concerne les préparatifs et les mesures d'organisation qu'il convient de prendre pour assurer la réussite de l'opération d'élaboration du REC. En effet, il y a lieu de constituer un comité de pilotage, de désigner une équipe projet et de constituer des groupes de travaux.

Pour le comité de pilotage, il est préférable qu'il soit présidé par le top management pour lui donner la force de décision afin d'aboutir le projet. Ce comité a pour rôle de valider les

¹⁸ Thierry.D. & Sauret.C. op.cit

¹⁹ Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics au Maroc. 2006. Guide méthodologique pour l'élaboration des référentiels des emplois et des compétences. Éd. MMSP

propositions de l'équipe projet et les résultats finaux, d'octroyer les ressources suffisantes et d'assurer au projet et aux intervenants l'autorité nécessaire. Pour ce qui concerne l'équipe projet, elle est chargée de la réalisation du Référentiel des Emplois et des Compétences « REC » à travers la programmation des différentes interventions et le choix des différentes méthodes de recueil des informations. Quant aux groupes de travaux, ils seront constitués d'analystes dont le rôle est d'analyser les activités et les emplois pour élaborer le REC. Il faut préciser que le top management doit assurer une formation adéquate aux membres de l'équipe projet et des groupes d'analystes afin de faire mieux leurs tâches.

Ensuite, le volet opérationnel, qui concerne d'une part l'élaboration du référentiel des emplois et des compétences « REC » et d'autre part l'élaboration du portefeuille des compétences.

Pour ce qui est du REC, il est considéré comme un outil de base pour la gestion des ressources humaines. Il s'établi en deux phases, d'abord décrire tous les postes et les emplois existants dans l'entreprise avec leurs profils pour avoir un référentiel des emplois, ensuite, évaluer et analyser ces postes pour avoir un référentiel des compétences exigées. Pour élaborer le REC dans la pratique, il faut respecter les phases suivantes :

2.2.1.1. L'identification du portefeuille des activités de l'organisation

L'objectif de cette phase est d'identifier les missions de l'entreprise et les fonctions types qui permettent leur réalisation. La meilleure manière pour identifier le portefeuille des activités c'est de faire un diagnostic fonctionnel en vue de déterminer les structures organisationnelles de l'entreprise, son mode de management, ses relations sociales.²⁰ Ce diagnostic fera une première connaissance de l'entreprise. Il est réalisé à travers des entretiens avec les responsables d'encadrement et de centres de décision supérieurs, à savoir ; les directeurs. Pour cela, il faut préparer des guides d'entretien.

On peut également compléter les informations recueillies sur l'entreprise par une étude documentaire²¹ qui portera sur le fonds documentaire de l'organisation. Il s'agit des rapports annuels d'activités de l'entreprise, des manuels et procédures existants qui définissent les attributions des activités des différents départements, les tableaux d'effectif ...etc.

A la fin de cette phase, les activités ainsi dégagées feront l'objet de classement et de standardisation afin de les regrouper en groupes d'activités principales. L'ensemble de ces groupes va constituer le portefeuille des activités types de l'organisation.

²⁰ KERLAN.F. 2007. Guide pour la GPEC. Éd. EYROLLES.

²¹ Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics au Maroc. Op.cit

2.2.1.2. L'identification des emplois et l'élaboration d'une nomenclature ou répertoire des emplois-types

Une fois nous avons le répertoire des activités, vient le travail de l'équipe d'analystes, qui doit identifier les postes de travail réels pour chaque activité, ainsi que l'organisation du travail au niveau de ces postes²². Pour faire il y a deux méthodes qui sont complémentaires. La première consiste à demander aux chefs des différentes unités de décrire l'organisation de leurs unités en termes de postes travail. La seconde consiste à établir une liste de tous les agents qui composent chaque unité et de faire décrire par chaque agent le contenu du travail qu'il accomplit habituellement et de manière assez fréquente.

Au terme de cette phase, l'équipe d'analystes aura une liste des postes de travail qu'elle va trier et regrouper par nature d'activité. Chaque groupe de postes sera désigné par une dénomination qui constitue l'emploi type. Dans ce regroupement, il y a lieu de tenir compte des activités émergentes ou prévisionnelles qui aideront par la suite à anticiper les compétences demandées dans le moyen terme.

2.2.1.3. L'analyse, la description et la spécification des emplois- types

Dans cette phase, il s'agit de collecter les faits précis²³ concernant un emploi étudié à une période donnée afin de tracer le profil de cet emploi avec toutes ses composantes (sa description et sa spécification). Cette phase comprend en général trois principales actions. Premièrement, le recueil des informations, où il faut chercher à savoir toutes les informations sur l'emploi à analyser (sa mission, ses activités, les connaissances et les aptitudes que le titulaire de cet emploi doit posséder, les outils utilisés, les conditions de travail ...etc.)

Pour arriver à ce but, il y a plusieurs méthodes qui peuvent être utilisées séparément ou complémentaires. Les méthodes les plus connues sont²⁴ : le questionnaire, l'entretien, la description d'une journée de travail, les incidents critiques, les ateliers de consensus et la conférence avec les experts. Nous allons voir ces méthodes en détail un peu plus loin dans ce travail.

Deuxièmement, la description de l'emploi. Il s'agit d'une description détaillée de chaque emploi qui comporte plusieurs informations regroupées dans une fiche en se basant sur les résultats de l'étape précédente. Ainsi, on reprend dans cette fiche toutes les informations

²² Sekiou. L. 2001. Gestion des Ressources Humaines, Éd. De Boeck.

²³ KERLAN. F. op.cit

²⁴ Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics au Maroc. Op.cit

recueillies sous formes de rubriques. Toutefois, l'équipe projet peut ajouter n'importe quelle rubrique qui reflète la réalité de l'activité de l'organisation.

Troisièmement, la spécification de l'emploi. Il s'agit de déterminer les exigences qui permettent au titulaire d'un emploi de remplir adéquatement les activités de cet emploi. La spécification consiste à déterminer les connaissances, les aptitudes, les qualités et les qualifications nécessaires pour exercer l'emploi en question. Autrement dit, il s'agit de décrire de ce que doit être un candidat à un emploi et de ce qu'il doit maîtriser. Cette opération est assurée par les analystes qui doivent examiner avec soin chacune des activités, voire des tâches que le titulaire de l'emploi doit accomplir.

2.2.1.4. La formalisation et la présentation du REC²⁵

C'est la dernière opération à effectuer par les analystes dans le cadre de l'élaboration du REC. Il s'agit de valider les fiches emploi par les encadrants des titulaires des postes, et les regrouper dans un répertoire qui sera le référentiel des emplois et des compétences. Il est préférable que ces fiches soient présentées dans un classeur permettant une mise à jour facile des fiches. Cette flexibilité du REC le rend un outil vivant en constante évolution par rapport à la gestion des ressources humaines et à l'évolution des métiers, des technologies et de la culture de l'organisation.

Après avoir identifié l'ensemble des emplois existants et les compétences requises, il est nécessaire de connaître le portefeuille de compétences détenu par l'organisation afin de pouvoir comparer les compétences existantes avec les compétences requises prédéfinies dans le REC. Pour élaborer ce portefeuille de compétences²⁶, il s'agit d'identifier l'ensemble des compétences de chaque individu à formuler dans des fiches groupées dans un classeur. Généralement la méthode utilisée est l'évaluation. Ce portefeuille permet à chaque salarié de développer son capital de compétences dans le cadre des besoins de l'entreprise. Il permet d'envisager des évolutions dans et hors son espace professionnel. Il peut être utilisé au cours d'un bilan professionnel ou dans une démarche d'orientation professionnelle.

Pratiquement, les informations que peut contenir la fiche du portefeuille de compétences sont²⁷ :

- L'identification du salarié avec des éléments sur son métier actuel, son positionnement dans la hiérarchie et dans la grille de classification ;

²⁵ Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics au Maroc. Op.cit

²⁶ Minet. F & al. 1994. La compétences, mythe construction ou réalité ? Éd. L'HARMATTAN

²⁷ Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics au Maroc. Op.cit

- Tous les éléments du parcours professionnel ;
- Les formations, stages effectués ;
- Les activités particulières et permettant de développer des compétences telles que la participation à des groupes de réflexion, travaux d'études...etc ;
- Les activités extra-professionnelles ;
- Les situations d'une manière générale que le salarié a vécu comme génératrices d'expérience et qu'il a envie de faire figurer dans son portefeuille de compétences et de capitaliser.

2.2.2. Etape 2 : analyse prospective des contenus et des exigences du métier

L'analyse prospective consiste en premier lieu à se poser la question suivante : Quelle structure, quelles compétences et quels métiers pour demain ?

Pour répondre à cette question, l'entreprise doit faire une étude prospective sur les métiers dont elle aura besoin et les compétences qui permettront de faire face à ces futurs besoins²⁸. Elle peut se baser, dans sa démarche, sur l'âge moyen des effectifs, le nombre de démissions, et faire une analyse des flux dans les différents emplois-types pour savoir d'où viennent les salariés dans chaque emploi, combien de temps restent-ils au sein de l'entreprise ? et où vont-ils ? Il existe différents outils pratiques présents dans l'entreprise qui peuvent faciliter ces analyses. Par exemple : l'organigramme, les pyramides des âges et d'ancienneté, les fiches d'entretien annuel d'évaluation, le bilan social ...etc.

Comme nous l'avons précisé auparavant, la GPEC est une démarche qui s'inscrit dans le temps. Il s'agit d'une véritable prospective des métiers et des qualifications. Cependant, pour analyser les métiers, il y a deux niveaux d'analyse que l'entreprise peut choisir selon les objectifs qu'elle vise mais qui peuvent être complémentaires.

En effet, il y a l'analyse synthétique des emplois types. Ce niveau est suffisant si l'entreprise veut se contenter d'une analyse quantitative, c'est-à-dire, si elle veut gérer les effectifs de chaque emploi type, afin d'éclairer les politiques de recrutement et de mobilité. Par contre, si l'entreprise veut faire une analyse qualitative, ce qui est l'objectif de la GPEC, il doit faire dans ce cas un diagnostic détaillé pour définir les métiers prioritaires qui subissent des transformations majeures ou étant considérés comme clés pour la vie de l'entreprise et son développement.

²⁸ Cornelis. J. 2008. Nouveau guide pratique de gestion des compétences : Modèle stimulant l'Entreprise apprenante via la collaboration entre le département Gestion Ressources Humaines et la Lignes des départements Marketings. Éd. Publibook.

D'après les spécialistes²⁹, cette analyse peut être faite par un groupe ne dépassant pas 6 à 8 personnes pour la description de chaque métier, et qui peut être constitué des titulaires de ce métier, un responsable hiérarchique, un responsable des ressources humaines et formation, la ou les personnes détenant des informations sur les changements à venir dans l'entreprise, un animateur qui capitalise par écrit les informations délivrées pendant les réunions ainsi que toutes personnes ou experts jugés utiles pour lesdites réunions.

Cette analyse va s'intéresser essentiellement aux compétences liées à chaque métier. Et puisque les compétences sont abstraites, complexes et multidimensionnelles, le groupe d'analyse s'appuiera sur la description des activités liées audit métier pour en déduire les compétences y associées. Dans ce cas, l'analyse du métier pourra se faire en trois étapes. D'abord, identifier les activités et le travail actuel, ensuite prévoir le métier tel qu'il va l'être dans un futur proche en se basant sur les changements programmés dans le court terme, et enfin anticiper le métier dans 3 ou 5 ans, suivant la vision stratégique de l'organisation dans un processus de transformation en profondeur en prenant en considération les facteurs économiques, techniques, sociaux et organisationnels.

Au terme de cette analyse, on pourra compléter le référentiel des emplois et des compétences, préalablement établi, en ajoutant une analyse qualitative et prospective du contenu et exigences du métier avec une identification des pistes d'actions pour l'adaptation des compétences aux besoins futurs.

2.2.3. Etape 3 : Etude et évaluation des écarts

Il s'agit dans cette étape d'évaluer les écarts qui peuvent exister entre les compétences possédées (compétences acquises) et les compétences à acquérir (compétences requises)³⁰. Il y a lieu de faire une comparaison entre les compétences requises, formulées dans le REC, et les compétences disponibles groupées dans le portefeuille des compétences préétabli.

Dans la pratique, les différents déséquilibres peuvent apparaître soit à court terme, par exemple se trouver en sous-effectif en raison d'un surcroît de travail, soit à moyen et/ou long terme, par exemple des départs en retraite, des licenciements, des mutations. Dans le premier cas, la régulation peut se faire à l'aide de modulation au niveau des heures, des contrats de travail, par l'utilisation des contrats d'intérim, de sous-traitants ou toute autre mesure jugée nécessaire par

²⁹ Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics au Maroc. Op.cit

³⁰ Chevallier. A. & Coiffard. M. & Guillaume. W. 2004. Gestion RH des PME/PMI : Guide pratique du dirigeant. Éd. LIAISONS.

les décideurs. Dans le second, il convient de prévoir l'injection de nouvelles recrues en se basant sur le REC.

A la fin cette étape, l'équipe chargée de faire l'étude doit faire un rapport à présenter au top management, en montrant les emplois sensibles et les écarts qu'il faut combler à court ou moyen terme. Ce rapport doit signaler aussi le degré d'urgence de chaque écart, ce qui aidera à établir un plan d'action sur le court et moyen terme. Après, une réunion dirigée par l'équipe projet, sera tenue afin de faire sortir du rapport les éléments qui serviront de base pour réduire lesdits écarts.

2.2.4. Etape 4 : Agir pour réduire les écarts

Une fois les écarts et les besoins futurs identifiés, l'entreprise doit procéder à la construction et la mise en place d'un plan d'action. L'entreprise peut combler les écarts, selon leur nature. Elle peut opter pour plusieurs solutions (mobilité interne, formation, recrutement, restructuration, orientation professionnelle).

Pour la mobilité interne, il s'agit d'une procédure qui s'applique quand les écarts détectés sont d'ordre quantitatif, l'entreprise peut mettre en place une politique de mobilité grâce à l'identification des métiers possédants des compétences transversales. La formation est utilisée dans le cas des compétences indispensables, de l'évolution d'un métier avec le maintien des effectifs ou d'un reclassement des collaborateurs. En effet, la formation est un outil nécessaire à la mise en place d'un plan stratégique en vue de réduire les écarts qui peuvent exister entre ressources actuelles et besoins futurs. Sa mise en œuvre dans la pratique nécessite la prise en compte des demandes de formation des salariés afin d'établir un plan de formation global. Toutefois, dans le cas où les nouvelles compétences acquises ne sont pas présentes, l'entreprise procède à un recrutement externe. Il s'agit d'un ensemble d'actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins de l'organisation dans un poste donné. L'embauche d'un nouveau salarié passe par différentes étapes. Cela commence depuis la recherche de candidature à l'accueil du nouvel embauché dans l'entreprise jusqu'à son intégration. La décision de recruter reste stratégique, car en cas d'erreurs dans la définition des besoins les conséquences peuvent être coûteuses à l'entreprise.

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, elle doit prévoir un plan de restructuration. En effet, la restructuration est une opération par laquelle un ensemble organisé voit sa structure organisationnelle remaniée en vue d'atteindre à une nouvelle configuration.

Conclusion

En guise de conclusion, nous pouvons dire que dans un environnement de plus en plus mouvant, la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est une exigence pour toute entreprise souhaitant conserver sa place dans le marché, renforcer son efficacité et assurer à ses agents des déroulements de carrière valorisants et une bonne adéquation emplois-compétences. En effet, connaître les besoins réels en effectifs et en compétences, anticiper l'évolution du métier, maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques, permettent d'instaurer un véritable mode de management stratégique des ressources humaines et de garantir un avantage concurrentiel incontestable.

En effet, le changement permanent de l'environnement de l'entreprise et la digitalisation qui a touché l'ensemble des secteurs d'activité économique ont mis l'entreprise face à plusieurs défis. Le plus important est celui de s'adapter aux changements pour assurer sa survie en premier lieu, et gagner en compétitivité par la suite. Or, la capacité d'adaptation de l'entreprise ne peut se faire en dehors de ses individus internes. D'où l'importance d'adopter une démarche basée sur les compétences, appelée gestion prévisionnelle des emplois et des compétences « GPEC ».

Ainsi, cette démarche consiste à combler les écarts entre les compétences requises « besoin en compétences » et les compétences acquises « les compétences détenues par les individus » sur le court et moyen terme. Il faut préciser deux grands facteurs pour réussir la démarche GPEC. En premier lieu, il faut la faire accepter par tous les salariés de l'entreprise. De ce fait, il faut bien expliquer la GPEC aux membres de l'entreprise afin d'obtenir leur adhésion totale à la démarche. C'est une étape nécessaire et indispensable au déroulement de l'action. La démarche de communication doit être menée auprès des acteurs clés. Elle doit avoir lieu avant, pendant et en fin de processus. En deuxième lieu, il faut mettre en place un suivi régulier et une évaluation de la démarche tout au long du processus. Le conseiller externe qui réalise la GPEC doit fréquemment faire part de l'avancée des travaux aux référents de l'entreprise. Cela permet d'impliquer pleinement l'entreprise et d'effectuer, éventuellement, des réajustements en cas de besoin.

Bibliographie

- Labruffe.A. (2007). *60 tableaux de bord pour la gestion des compétences*. AFNOR.
- Boterf. G.L. (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Organisation.
- Lecœur. E. (2009). *Gestion des compétences ; le guide pratique*. De Boeck.
- Allégre. C.B, & Andréassian. A.E. (2008). *Gestion des ressources humaines ; Valeur de l'immatériel*. De Boeck.
- Kerlan. F. (2007). *Guide pour la GPEC*. Eyrolles.
- Pemartin. D. (2005). *La compétence au cœur de la GRH*. EMS, Management & société.
- Lemire. L., & Martel. G. (2007). *L'approche systémique de la GRH*. Presses de l'Université de Québec.
- Keeley.B. (2007). *Le capital humain ; comment le savoir détermine notre vie*. OCDE.
- Brilman. J., & Hérard. J. (2006). *Les meilleures pratiques de management*. Organisation.
- KERJEAN. A. (2000). *Les nouveaux comportements dans l'entreprise*. Les Echos.
- Parmentier. C. (2008). *L'ingénierie de formation*. Eyrolles.
- Dietrich. A., & Gilbert. P. & Pigeyre. F. (2010). *Management des compétences ; enjeux, modèles et perspectives*. DUNOD.
- Balland. S., & Bouvier. A.M. (2011). *Management des entreprises en 24 fiches*. DUNOD.
- Stankiewicz. F. (2007). *Manager RH ; des concepts pour agir*. De Boeck.
- Darbelet. M., & Izard. L & Scaramuzza. M. (2004). *Notions fondamentales de management*. Foucher.
- Defélix. C., & Klarsfeld. A. & Oiry. E. (2006). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Vuibert
- St-Onge. S., & Audet. M. & Haines. V. & Petit. A. (2004). *Relever les défis de la GRH*. Gaëtan Morin.
- GUITTET. A. (1998). *Développer les compétences*. ESF.
- ROUAULT. F., & DRUGMAND. C., & MATTIO. L. (2009). *Employabilité et flexsécurité*. AFNOR.
- GILBERT. P., & SCHMIDT.G. (1999). *Evaluation des compétences et situations de gestion*. Economica.

- ANTOINE. M., & DEFLANDRE. D., & NAEDENOEN. F. (2006). *Faut-il brûler la gestion des compétences ?* De Boeck Université.
- PEMARTIN. D. (1999). *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?* EMS
- RETOUR. D., & PICQ. T., & DEFELIX. C. (2009). *Gestion des compétences.* Vuibert
- MERCK. B., & SUTTER. P.E. (2009). *Gestion des compétences, la grande illusion.* De Boeck
- BALLERY. E., & AMPRINO. C & GERI. S. (2005). *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.* Chronique sociale
- LABRUFFE. A (2008). *GPEC.* AFNOR
- BOTERF. G.L. (2001). *Ingénierie et évaluation des compétences.* D'Organisation
- PEMARTIN. D. (2005). *La Compétence au cœur de la GRH.* EMS
- LEVY-LEBOYER. C. (2000). *La Gestion des compétences.* D'Organisation
- LEDOUX. J.P. (2008). *La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.* AFNOR
- BERNIER. P., & GRESILLON.A. (2009). *La GPEC.* Dunod
- MENNECHET. A. (2006). *Le Capital compétences.* AFNOR
- KEELEY.B. (2007). *Le Capital humain.* OCDE
- ROY-LEMARCHAND. G. (2007). *Le Management des compétences.* ESF
- DIETRICH. A. (2008). *Le Management des compétences.* Vuibert
- BOTERF.G.L. (1998). *L'Ingénierie des compétences.* D'Organisation
- PEREZ. R., & BRABET.J & YAMI. S. (2004). *Management de la compétitivité et emploi.* L'Harmattan
- AUBRET.J., & GILBERT.P & PIGEYRE. F. (2005). *Management des compétences.* Dunod
- DEJOUX.C., & DIETRICH.A & (2006). *Management par les compétences.* Pearson Education
- DEFELI. C., & KLARSFELD. A & OIRY.E (2006). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences.* Vuibert
- BOTERF. G.L. (2008). *Repenser la compétence.* Eyrolles
- Leboyer.C.L. (2000). *La gestion des compétences.* Organisation.
- BROCHIER.D. (2002). *La gestion des compétences, Acteurs et pratiques.* ECONOMICA

- Pemartin.D. (2005). *La compétence au cœur de la GRH*. Management & société
- Besson.D., & Haddadj.S. (1999). *Développer ou recruter des compétences ? Les stratégies américaines de gestion des compétences*. L'Harmattan.
- KERLAN.F. (2007). *Guide pour la GPEC*. EYROLLES.
- HINDLEY. D., & APARISI.P. (2007). *GPEC et PSE : Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise*. Eyrolles.
- Aubret.J., & Gilbert. P. (2003). *L'évaluation des compétences*. MARDAGA
- Cornelis.J. (2008). *Nouveau guide pratique de gestion des compétences*. Publibook.
- Beirendonck. L.V. (2004). *Management des compétences ; évaluation, développement et gestion*. De boeck.
- Oudet. S.F. (2006). *Organisation du travail et développement des compétences : construire la professionnalisation*. L'Harmattan.