

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Une gestion des savoirs ou une gestion de l'action ?

Tout le monde en parle. Mais qu'est ce que c'est réellement ?

Une mode, une construction souvent trop compliquée, un débat de spécialistes ou un outil au service de l'entreprise et de ses salariés ?

Qu'est ce que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ?

La GPEC est une notion difficile à définir mais pourtant indispensable à pratiquer. Il me semble inutile de chercher à la définir. Ce qui compte c'est l'ACTION. Je vous propose donc de vous en parler de la façon suivante :

1. A quoi sert-elle ?
2. Qu'est ce que c'est ?
3. Comment s'y prendre ?
4. Comment aborder la GPEC pour qu'elle soit au service de l'action pour une meilleure performance ?

1. A quoi sert-elle ?

A votre avis, qu'est ce qui fait la **différence** entre deux entreprises de même taille et qui ont la même activité ? C'est essentiellement la façon dont elles exploitent, **valorisent** leurs ressources **internes** dans un contexte **d'incertitude**.

Figurent en première place les savoirs et la capacité des organisations à les mobiliser, à les reconnaître, à les diffuser et à les intégrer au travers d'apprentissages individuels et collectifs.

La **gestion des compétences** y contribue largement et repose sur le **POTENTIEL HUMAIN de votre entreprise**. La richesse est en vous !

La GPEC consiste à accroître la flexibilité et la réactivité de l'organisation à son environnement par :

- une meilleure adéquation des ressources,
- la redéfinition des emplois et des comportements attendus,
- le développement et le partage des savoir-faire.

Le contexte actuel des **mutations** technologiques et du **vieillissement** de notre population active renforce ce besoin de gérer les emplois et les compétences.

2. Qu'est ce que la GPEC ?

Plutôt que d'essayer de la définir de façon théorique, je préfère l'illustrer au travers d'une **histoire** qui est probablement celle de votre entreprise. Celle d'une entreprise qui voit le **C.A.** de ses activités fluctuer : de nouvelles activités se développent et d'autres marquent le pas.

Par ailleurs, certains **salariés** vont partir en retraite, d'autres vont arriver

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

- de quelles compétences dispose t'on aujourd'hui ?
- comment les faire évoluer ?
- comment les développer ?
- comment les reconnaître ?
- comment les mobiliser ?

3. En fait, comment s'y prendre et par quoi commencer ?

Il existe de multiples façons de mettre en œuvre une GPEC. Toutes ont le même point de départ : une **cartographie** des compétences qui est la **base, le point de départ** à partir duquel la démarche se développe.

En réalité, il y a deux façons de cartographier les compétences :

- une que nous appellerons « approche **classique** » centrée sur les **savoirs** et,
- celle que nous mettons en œuvre et qui est centrée sur les **opérations** réalisées par les différents acteurs dans le cadre de leur travail.

Bien que les deux méthodes permettent des utilisations assez voisines, nous avons observé que le choix de la méthode conditionne la qualité des résultats obtenus.

La facilité **d'utiliser** ces outils, de **communiquer** et leur niveau **d'appropriation** par **l'encadrement** influent sur la **qualité** des résultats obtenus.

Je vous propose de décrire la démarche dite « **classique** » et ensuite celle qui est **proposée par le cabinet Abdias conseil**. Vous aurez alors l'occasion de voir en quoi celle que nous mettons en œuvre est **plus opératoire**.

Enfin, nous en présenterons les différentes phases.

3.1. La démarche classique : une démarche qui n'est pas opératoire car trop théorique.

Le point de départ de la démarche part de la définition de la compétence.

La compétence peut être définie comme étant la capacité à mobiliser une combinaison spécifique de :

- connaissances (**savoirs**),
- **savoir faire** et,
- aptitudes (**savoir être**)

pour atteindre un niveau de performance donné.

La compétence est un processus complexe qui est non **formalisable**. Par contre, les ressources mobilisées (savoirs, savoir faire et savoir être) ainsi que le niveau de performance à atteindre le sont.

La démarche traditionnelle s'est construite à partir de ce **triolet** en suivant différentes étapes. Les voici schématiquement :

1^{ère} étape : la création d'un **référentiel métier**.

La fiche **d'emploi type** décrit chaque métier par **famille professionnelle**. L'ensemble de ces fiches permet de construire le répertoire des métiers ou **référentiel des métiers**.

Ces fiches décrivent :

- La finalité : mission principale.
- Les principales structures concernées : parties de l'organisation dans lesquelles on rencontre l'emploi.

- L'environnement : principaux interlocuteurs, travail autonome ou en équipe.
- Les niveaux de compétence requis, capacités et aptitudes pour tenir le poste. (quatre à cinq niveaux sont habituellement définis : expert, spécialiste, utilisateur, culture générale, aucune maîtrise)
- La description synthétique des activités.
- Les principaux axes d'action. (ne s'attache pas aux tâches spécifiques des postes).
- La famille professionnelle : compétences nécessaires et connaissances, aptitudes
- La formation et/ou expérience professionnelle

2 ème étape : La Création du **référentiel de compétences**.

Après avoir procédé à l'analyse des emplois existants dans l'entreprise, il convient de construire un référentiel des **compétences communes** aux **familles** professionnelles et de définir les **niveaux de compétence requis**, les **capacités** et les **aptitudes** pour tenir le poste.

3.2. En quoi la démarche classique n'est elle pas opératoire ? Une gestion des savoirs plutôt qu'une gestion de l'action.

Plusieurs raisons la rendent très difficilement utilisable par la hiérarchie :

- *La complexité*

La **complexité** de la mécanique mise en place et le caractère trop **abstrait** de certains concepts rendent le système trop **éloigné** des **modes de pensée** et du **vécu** des responsables hiérarchiques. Ils sont par exemple amenés à les utiliser lors d'entretiens individuels avec leur personnel ou lors de l'établissement du plan de formation et de son évaluation.

- *L'évaluation.*

La **qualité** de l'évaluation des savoirs (connaissances) est fortement liée à la **fonction occupée** et au **niveau acquis** par l'évaluateur lui-même. Par exemple, un

autodidacte n'évalue pas de la même façon qu'un diplômé spécialiste de la matière concernée.

L'évaluation de **savoir être** à connotation plus psychologique peut très rapidement devenir très **subjective** et requiert donc de la formation et du recul.

Mais à quoi sert cette cartographie ?

Elle devient une **fin en soi** et un **paradoxe**. Ce n'est pas nouveau. La tendance est de capter le savoir (ce qui donne l'illusion de le posséder et de le maîtriser) pour l'inscrire sur des **supports** et en **contrôler** l'usage.

Cette pratique revient régulièrement lors d'avancées technologiques significatives ou lors de mouvements démographiques importants. Il s'agit d'une démarche à forte connotation théorique. La définition de la compétence et notamment des savoirs à mettre en œuvre font l'objet de nombreuses **définitions** floues et inconsistantes.

- Chaque **discipline** a sa propre définition (GRH, Stratégie ou Knowledge Management).
- Chaque **auteur** a la sienne en fonction de ce qu'il veut justifier.

Ces problèmes de définition débouchent sur le paradoxe suivant : moins on sait définir ces concepts, plus on cherche à les gérer et on les gère parce qu'on les considère comme une ressource créatrice d'avantage concurrentiel.

Le savoir devient alors un **objet** de gestion que la direction des entreprises peut **stocker**, et **manipuler**.

Dans ces conditions, il reste **inutilisé**. Les salariés et la hiérarchie de proximité ne peuvent pas se l'approprier et l'utiliser pour agir.

Combien d'entreprises d'une certaine taille ne se sont-elles pas livrées sans succès à ce type d'exercice pourtant indispensable ?

C'est d'ailleurs ce qui rebute les entreprises de taille plus modeste : c'est cher et inutilisable par les opérationnels !

Une GPEC très élaborée devient souvent **une fin en soi**.

Conclusion : la compétence est indissociable de l'action.

Ce qui **intéresse** avant tout les **entreprises** c'est sa **traduction** en **action** et son **utilisation** pour une meilleure performance.

Pourquoi ne pas envisager la gestion des compétences par une clé d'entrée **différente** : **privilégier l'action plutôt que les savoirs** ?

Cette démarche n'exclut pas d'aborder les savoirs mais, seulement dans un deuxième temps.

4. Mais alors comment aborder la GPEC ?

Nous l'abordons par ce que j'appelle la partie **visible** de l'iceberg. C'est-à-dire par les opérations réalisées dans un secteur. Des **opérations** qui soit, **s'enchaînent** les unes aux autres ou soit, qu'il est nécessaire de maîtriser pour remplir sa **mission**, jouer son rôle.

Nous ne nous intéressons pas directement aux ressources (savoir, savoir être, savoir faire) qu'il faut mettre en œuvre pour réaliser une opération. Ce niveau n'est pas directement visible par les opérationnels.

Ce qui les intéresse c'est de constater que quelqu'un est compétent s'il réalise correctement une opération (il sait s'adapter, maîtrise, le fait habituellement etc.)

Ces tableaux sont réalisés avec la **hiérarchie directe** qui bénéficie d'une assistance

- C'est ce qui en fait une gestion des compétences décentralisée.

Elaborer les grilles par **l'encadrement**, aborder les compétences par les **opérations concrètes du secteur** et les présenter sous forme de tableau très **lisible** facilitent l'analyse et favorisent une appropriation très rapide de l'outil.

- Quelles en sont Les utilisations possibles ?

Les utilisations sont très nombreuses. Certaines méritent de s'y attarder.

La formation.

Définition des besoins de formation.

La grille de compétences décentralisée permet de **détecter rapidement** les **besoins** réels en formation : renforcement de la **polyvalence**, réduction ou suppression des **fragilités** et introduction de **nouvelles technologies** ou de **méthodes** de travail.

La remontée des besoins vers la DRH se fait à partir de besoins définis en connaissance de cause.

L'évaluation de la formation.

L'efficacité de la formation s'apprécie désormais par la hiérarchie en fonction d'objectifs définis préalablement, et notamment par la capacité de réaliser les opérations lors d'une **mise en situation**.

Une organisation apprenante.

Les compétences de chacun s'apprécient à la fois à titre **individuel** mais aussi **au regard** de l'ensemble des personnes travaillant dans **l'unité**. Ces deux dimensions apparaissent simultanément sur la grille. Elles favorisent une approche globale et organisationnelle de la formation. Cette interaction entre les compétences et les potentialités individuelles avec l'entité provoque une **dynamique** favorisant **l'apprentissage**.

Une ligne hiérarchique renforcée.

La grille de compétences est un **outil** au **service** de l'encadrement. Elle lui permet de **renforcer** son rôle d'animateur et de pilote de son organisation. Le **dialogue** peut s'instaurer sur des bases plus **objectives** dans une dynamique de progrès au travers **d'objectifs** individuels **mesurables** et **cohérents** avec leur environnement.

La déclinaison de chaque opération en sous opérations.

Cette méthode qui détaille les opérations en unités sert à la fois de **base de données** des actes à accomplir (knowledge management) et permet de situer le **niveau de maîtrise** de chaque acteur.

Mais, revenons si vous voulez bien à **l'histoire de votre entreprise**.

Vous **disposez** maintenant d'un **tableau** qui reprend les opérations d'un **secteur**.

Rajoutez y des opérations non effectuées à ce jour mais qui intègrent votre **projet** stratégique (nouveaux investissements, opérations à faible valeur ajoutée à supprimer ...) mais aussi votre politique en matière de **Potentiel Humain à développer** (enrichissement du travail, polyvalence, responsabilisation ...)

Vous avez maintenant devant vous une CARTE, une image lisible par tous.

A vous de dessiner celle que vous **imaginez** dans **3 ou 5 ans** et qui reprend les recrutements à venir, les départ à la retraite, les nouveaux produits ou services, votre stratégie R.H. pour :

- construire une base de **dialogue** constructif et le contenu de la formation à partir des besoins,
- **renforcer** un secteur de l'entreprise,
- **mesurer** les progrès,
- pour **recruter** et organiser l'intégration et le **transfert** de compétences,
- gérer la **pyramide des âges**,
- donner à l'**encadrement** un **outil** de GPEC etc.

Imaginez que avez devant vous **deux cartes** : l'actuelle et celle 5 ans.

A vous de dessiner les cartes intermédiaires (tous les 6 mois) qui vous permettront d'atteindre l'objectif fixé.

Et surtout, n'oubliez pas de faire participer vos collaborateurs !