

Cécile Dejoux

GESTION DES COMPÉTENCES ET GPEC

2^e édition

DUNOD

Pour aller plus loin, voir le site de l'auteur :
<http://ceciledejoux.com>

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Conseiller éditorial: Christian Pinson

Professeur à l'Insead



© Dunod, Paris, 2^e édition, 2013

ISBN 978-2-10-058928-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avant-propos	6
---------------------	----------

CHAPITRE 1

La compétence : quatre domaines à explorer

I	La compétence individuelle	10
1	Définition	10
2	Six points clés	12
3	Élargissement	13
4	Catégories	14
5	Qualification, classification et compétence	17
II	La compétence collective	21
1	Définition	21
2	Gestion des équipes et compétences collectives	21
3	Compétence collective en tant qu'activité	22
III	La compétence organisationnelle	24
1	Définition	24
2	La théorie des Ressources	24
3	La théorie des capacités dynamiques	25
4	Compétences clés, cœur de métier	26
IV	La compétence territoriale	27
V	Les interactions entre les niveaux de compétences	31
VI	De la compétence au talent : rupture ou continuité ?	34

CHAPITRE 2

Pourquoi faire de la gestion des compétences ?

I	Les enjeux et motivations	36
1	Les motivations stratégiques de l'entreprise	37
2	Les contraintes légales	41

II	La GPEC: un aboutissement historique	45
1	La génération des précurseurs (1980-1990)	46
2	La génération des bâtisseurs (1990-2004)	48
3	La génération des intégrateurs (depuis 2004)	50
4	Le contexte légal de la GPEC	51

CHAPITRE 3

Qu'est-ce que la GPEC ?

I	Principes	60
II	Objectifs	61
III	Modalités de mise en œuvre	63
IV	Accord GPEC et accord de méthode	66
1	Accord GPEC	68
2	Accords de méthode	70

CHAPITRE 4

GPEC : mode d'emploi

I	Vue d'ensemble du processus GPEC	73
II	Étude	76
1	Déterminer les objectifs et créer l'adhésion	76
2	Déterminer les besoins	78
III	Action	84
1	Évaluation des compétences	84
2	Développement des compétences	85
3	Formation	90
IV	Évaluation de la démarche globale	91
1	Suivi et évaluation régulière	91
2	Reconnaissance	91
3	Capitalisation	93
V	Accord GPEC	94
1	Objectifs des signataires	94
2	Champ d'application	95
VI	Exemple d'un processus GPEC	95
VII	Échecs et succès	98

CHAPITRE 5

Outils

I	Définition de la compétence par l'entreprise	102
II	Évaluation de la compétence	103
III	Référentiel métier	104
	1 Identifier les métiers au sein des activités de la firme, les regrouper par famille	105
	2 Faire des entretiens et des observations	105
	3 Analyser et conceptualiser les référentiels	106
	4 Valider auprès des opérationnels	106
IV	Cartographie des métiers	109
V	Observatoire des métiers et des compétences	110
VI	Bilan de compétences	111
VII	Entretien professionnel	112
VIII	Passeport formation ou compétences	113
IX	Validation des acquis de l'expérience (VAE)	113
X	Congé individuel de formation (CIF)	114
XI	Droit individuel à la formation (DIF)	115
XII	Plan de formation	117
XIII	Allocation de formation	118
XIV	Contribution des entreprises	119
XV	Les aides financières à la GPEC	119
XVI	Logiciels de gestion des compétences	120
XVII	Rapport stratégie/évolution de l'emploi et des compétences	121
	Bibliographie	124
	Index	128

AVANT-PROPOS

En quoi la gestion des compétences est-elle devenue incontournable pour les DRH ces dernières années? C'est à cette question, entre autre, que ce livre tente de répondre. En effet, la gestion des compétences est devenue essentielle pour les DRH au même titre que le recrutement ou les relations sociales. Les DRH ne se posent plus la question de savoir si c'est un sujet à la mode, il s'agit maintenant, pour eux, d'optimiser ce domaine afin de répondre à un double objectif: maintenir la compétitivité de l'entreprise et sécuriser les parcours professionnels des salariés. Cette nouvelle édition prend en compte l'évolution des pratiques et du cadre législatif. Elle intègre des exemples et des analyses qui permettent de comprendre les enjeux de ce domaine RH stratégique.

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 avec la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005.

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 – l'ouverture, la fermeture d'un site, l'optimisation des coûts d'une agence, l'anticipation ou la mise en œuvre d'un plan social – que des questions plus spécifiques au domaine des ressources humaines telles que l'évolution vers de nouveaux métiers ou le redéploiement de populations spécifiques – les seniors, par exemple.

Résolument orienté dans une perspective pédagogique et pragmatique, cet ouvrage regroupe l'ensemble des courants théoriques sur le concept de compétence et offre une analyse des pratiques de gestion des compétences, de leur origine à la GPEC sous sa forme actuelle. Il tente d'apporter des réponses aux questions suivantes: Que recouvre le concept de compétence? Qu'est-ce que la gestion des compétences?

Quels sont ses enjeux? Pourquoi le législateur l'impose-t-il aux entreprises? Face à la diversité des pratiques, existe-t-il un modèle de processus de gestion des compétences? Quelle est la panoplie de l'instrumentation disponible? Quels sont les facteurs de succès et les limites de la démarche? En quoi la gestion des compétences est enrichie par la gestion des talents?

Pour bien comprendre la diversité des choix méthodologiques qui se posent aux entreprises souhaitant mettre en place ou faire évoluer leur pratique de gestion des compétences vers une GPEC, il faut s'inscrire dans une vision globale du concept de compétence. Définir le terme «compétence», c'est le situer simultanément dans les champs :

- des ressources humaines, avec les *compétences individuelles*;
- du management, avec les *compétences collectives*;
- de la stratégie, avec les *compétences clés et le cœur de métier*;
- de l'économie territoriale, avec les *compétences territoriales*.

C'est également réfléchir autour des liens entre ces différents domaines de compétences qui ne peuvent être envisagés séparément (*cf.* chapitre 1).

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. L'analyse des enjeux qui ont poussé les entreprises à s'engager spontanément dans ces démarches nous aide à mieux comprendre pourquoi l'État impose cette thématique aux entreprises et quelle est sa valeur ajoutée (*cf.* chapitre 2).

Qu'est-ce que la GPEC? Un accord? Un processus de changement? La réponse est souvent complexe. La GPEC lie la politique RH à la stratégie, anticipe les besoins futurs en compétences et devient un domaine de négociation collective. Elle s'élabore autour de principes, d'objectifs et de modalités de mise en œuvre qui permettent de garder une cohérence d'ensemble tout en laissant la possibilité de voir différentes mises en œuvre émerger (*cf.* chapitre 3).

La diversité des pratiques de gestion des compétences se situe également dans les objectifs poursuivis et la définition des compétences qui doit être définie au cœur de l'entreprise. Il sera proposé une présentation du processus de GPEC élaborée autour de deux phases :

- la *phase prévisionnelle*: étude;
- la *phase opérationnelle*: action.

Différentes étapes rythment le processus GPEC. Elles ont pour objectif d'arriver à la signature d'un accord, mais surtout à la mise en œuvre d'une dynamique de gestion tournée vers la performance (*cf.* chapitre 4).

En ce qui concerne l'instrumentation, deux outils font l'unanimité: l'entretien annuel et les référentiels. Ils peuvent être complétés par des cartographies, des outils favorisant le développement des compétences par la formation. Ils font généralement l'objet d'une informatisation indispensable à leur diffusion. Mais il faudra rester prudent quant à la profusion des outils qui peut s'avérer une limite (*cf.* chapitre 5).

Les effets bénéfiques d'une gestion des compétences ne reposent pas seulement sur l'efficacité du processus ou sur le choix des outils. Ils reposent surtout sur l'appropriation de la démarche par les acteurs, le sens qui lui est donné et la communication claire et partagée des règles de fonctionnement et de régulation du processus choisi. C'est dans la durée et dans

la précision de l'objectif qu'elle sert, que s'évalue le succès d'une gestion des compétences.

Nous tenons à remercier ici les différentes personnes qui ont bien voulu relire tout ou partie de cet ouvrage, et plus particulièrement Maurice Thévenet, Christian Pinson, Andrée Concession pour leur relecture, Marine, Alice et Pierre pour leur patience. Leurs commentaires nous ont permis d'enrichir nos propos. Nous tenons également à remercier les membres du GRT «Compétences» de l'AGRH. Nous espérons ainsi intéresser les DRH, les managers, les salariés et les étudiants qui recherchent une vision à la fois générale et spécifique de la GPEC et des pratiques de gestion des compétences.

CHAPITRE 1

La compétence : quatre domaines à explorer

Le terme « compétence » est présent dans tous les discours, dans tous les domaines. C'est une notion complexe, un concept multifacette.

Trois disciplines de gestion l'utilisent : la GRH s'intéresse aux compétences individuelles des collaborateurs, le management aux compétences collectives des équipes, la stratégie aux compétences clés qui déterminent le cœur de métier de la firme.

Que recouvrent ses expressions ? Quelles sont leurs dimensions ? Ont-elles un lien entre elles ? Doit-on les considérer séparément ou collectivement ? C'est à ces différentes questions que nous allons tenter de répondre.

I LA COMPÉTENCE INDIVIDUELLE

Le concept de compétence individuelle n'est pas né dans le champ de la gestion. Pourtant, la GRH le positionne comme l'un de ses *concepts phares*. À partir des travaux pluridisciplinaires qui l'ont précédée, elle a su lui donner un sens et l'imposer progressivement en complément de la notion de qualification.

1 Définition

La *compétence individuelle* est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.

Selon le dictionnaire étymologique du français, *Le Robert*, le terme compétent vient de *competens*, XIII^e SIÈCLE, participe présent de *competere*, « convenir, revenir à ».