

## **INTRODUCTION GENERALE**

Prévenir et anticiper l'évolution (qualitative et quantitative) des emplois et des compétences constituent un support essentiel à la compétitivité de l'entreprise. Ainsi, une entreprise qui souhaite maintenir ou améliorer sa position concurrentielle et organiser les conditions de son développement a tout intérêt à inscrire la gestion de ses ressources humaines dans une démarche prévisionnelle. Cette démarche prévisionnelle au niveau de la gestion des ressources humaines rentre dans le cadre de ce qu'on qualifie aujourd'hui de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

A l'issue du présent enseignement, l'étudiant doit être capable de :

- comprendre les principes qui sous-tendent la logique de planification RH et de mise en place de la démarche GPEC au sein d'une entreprise ;
- saisir l'importance de cette démarche dans la vision stratégique des entreprises et dans leur quête de performance ;
- identifier les outils et les leviers nécessaires à la mise en place d'un processus de GPEC dans une entreprise.

### **Plan du cours :**

**Chapitre 1 :** Cadre général de la GPEC : historique et définitions des concepts clés

**Chapitre 2 :** La planification stratégique des RH comme base de la GPEC

**Chapitre 3 :** La démarche et les outils de mise en œuvre de la GPEC

**Chapitre 4 :** Les conditions et les enjeux de la GPEC

## **Chapitre 1 : Cadre général de la GPEC : historique et définitions des concepts clés**

L'analyse des besoins en ressources humaines au sein de l'entreprise peut se faire à travers deux volets : l'analyse des besoins en emplois et l'analyse des besoins en compétences.

Afin de mieux cerner les enjeux majeurs liés à ces deux volets, il est essentiel de jeter un regard sur les grandes phases qui ont marqué l'évolution des pensées vers la démarche qualifiée aujourd'hui de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

### **I- Historique de la GPEC**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) s'est modelée sous différentes formes depuis son apparition dans les années soixante jusqu'à sa conceptualisation et son essor dans les années quatre-vingts. Son avènement peut être attribué à plusieurs événements qui ont marqué les grandes mutations de la fonction RH et de l'environnement socio-économique.

#### **1- Rappel sur l'évolution de la fonction RH**

Dans ses premières phases, la fonction Ressources Humaines consistait essentiellement en une gestion des effectifs à court terme. Sous l'angle organisationnel, les employeurs étaient davantage préoccupés par l'accroissement de l'intensité du travail (en ayant recours essentiellement aux stimulants financiers) que vers une véritable analyse prospective ou qualitative du travail.

Dans son évolution, les soucis de rationalisation, principalement d'essence taylorienne, consacrent l'apparition progressive de la fonction personnel comme une fonction autonome.

Après cette phase, le développement simultané et indissociable de la production de masse et de la consommation de masse va entraîner un essor important dans la considération de la fonction RH.

Aujourd'hui, avec le passage progressif de la notion de productivité à la notion de compétitivité, les ressources humaines sont passées du registre de l'organisation du travail au registre de la stratégie d'entreprise. Ainsi, la conception statique de l'organisation (organigrammes, descriptions des postes,...) vient laisser place à une organisation dynamique, où la ressource humaine devient la ressource fondamentale. De même, l'on passe d'une gestion prévisionnelle des effectifs à une gestion prévisionnelle des ressources humaines, illustrant la participation à la reconnaissance de la place de ces ressources sous le concept de « *capital humain* ».

Aujourd'hui, avec le désir croissant d'une meilleure compétitivité et d'un avantage concurrentiel plus décisif, les chefs d'entreprise se préoccupent de plus en plus de la qualité du capital humain, en se tournant davantage vers la notion de compétence ; d'où l'essence de la démarche GPEC.

## 2- Les grandes phases de l'avènement de la GPEC

Les mutations ayant conduit à l'avènement de la GPEC sont étroitement liées à l'évolution du marché depuis le début des années 50. Le schéma ci-dessous permet de retracer ces grandes phases de l'évolution du marché.

	1950	1960	1980	1990	2000
<b>Situation du marché</b>	Pénurie	Équilibre	Choix	Abondance	Mondialisation
<b>Préoccupation du fabricant</b>	Produire en quantité	Organiser sa distribution	Diversifier et fiabiliser son offre	Être compétitif et innovant	Être ouvert à tous les marchés et être réactif
<b>Préoccupation du client</b>	Trouver ce dont il a besoin	Consommer	Choisir	Être informé	Disposer de technologies, de services personnalisés
<b>Niveau d'exigence du client</b>	Peu, voire pas !	Consommer : tout de suite	Consommer tout de suite un produit fiable	Consommer tout de suite un produit fiable et pas cher	Réduire les contraintes d'accès et d'application
<b>Conséquence pour le fabricant</b>	Il impose au client ce qu'il produit	Il approvisionne le marché	Il doit contrôler sa production	Il doit gérer sa production et son marché	Disposer de ressources humaines et techniques à la hauteur de l'enjeu

**Figure 1 : Évolution du marché**

(extrait du kit pédagogique « Enjeux de la qualité », Éditions Mithra, Nancy, [www.mithra.fr](http://www.mithra.fr))

A travers ce schéma, nous pouvons comprendre combien il est devenu primordial aujourd'hui pour les entreprises, d'accorder une grande considération à la Gestion des Ressources Humaines et surtout à la qualité de ces ressources.

En ce qui concerne la GPEC, quatre phases essentielles ont marqué son évolution. Nous présentons donc ici, les conceptions qui se sont succédé depuis les années 1960, décrivant le contexte de leur apparition et les principales idées qui les sous-tendent.

### a- L'ère de la Gestion prévisionnelle des effectifs : le rationalisme (1960)

Cette période a été marquée par une gestion purement numérique et quantitativiste des ressources humaines grâce au progrès de la recherche opérationnelle et l'avènement de l'informatique. La gestion prévisionnelle du personnel était basée sur la planification des

effectifs ; les responsables du personnel s'efforçant de mettre en œuvre des outils élaborés et de préparer l'avenir. Les modèles de gestion prévisionnelle se limitaient donc à ce qui était calculable.

Cependant, par l'absence de maîtrise des techniques, un échec de cette période quantitativiste fut constaté. Les principes sur lesquels se fondaient les prévisions, ne prenaient pas en compte les évolutions de l'environnement (technologie, concurrence, l'influence des syndicats, etc.) De ce fait adopter une perspective plus globale et plus qualitative s'avérait une nécessité.

### **b- L'ère de la Gestion prévisionnelle des carrières : les relations humaines (1970-1975)**

Cette période fut marquée par le souci d'allier le progrès économique au progrès social en se basant sur les prévisions des affectations individuelles conformes aux besoins et aux aspirations des individus. Ainsi, il était attendu de l'entreprise, non seulement une rémunération, mais également des possibilités de se réaliser.

En effet, dans son acception traditionnelle, la notion de carrière désignait un chemin de vie professionnelle prédéfini, linéaire et ascendant, régi par des règles strictes et préétablies. Or, le contrat moral qui définissait implicitement les relations entre employeur et salarié, a changé de nature. De ce fait, les attentes des employeurs vis-à-vis des cadres portaient sur la fidélité, la confiance et l'engagement à défendre leurs intérêts. Pour leur part, les cadres attendaient de leur entreprise, surtout si elle était de taille importante, sécurité, promotion et progression de carrière.

De manière globale, à la différence de la gestion prévisionnelle des effectifs, la gestion prévisionnelle des carrières devrait donc répondre à des préoccupations de gestion des individus à travers leur adéquation aux emplois de l'entreprise ; les objectifs de base étant de :

- faire converger objectifs économiques et finalité humaine ;
- assumer une responsabilité civique et sociale ;
- faire de chacun un partenaire ;
- anticiper les risques sociaux.

Cependant, cette conception de gestion prévisionnelle s'est révélée trop centrée sur les individus et pas assez organisationnel.

### **c- L'ère de la gestion prévisionnelle des emplois : l'entreprise citoyenne (1980)**

Avec les déséquilibres de la situation de l'emploi et l'aggravation du chômage (du fait des réductions massives des effectifs) au cours des années 1970, la prévention des crises devient

un enjeu global. Ainsi, l'emploi est désormais considéré comme une variable d'ajustement qui s'inscrit progressivement dans le cadre des réflexions des pouvoirs publics en permettant à la gestion prévisionnelle de l'emploi d'ouvrir l'entreprise sur la cité. Cette dernière est alors envisagée comme un acte de gestion permettant à l'entreprise d'accroître sa réactivité et son adaptabilité aux fluctuations de son environnement. Cette idée, selon laquelle les entreprises doivent prendre en considération les aspects économiques, sociaux et environnementaux est déclinée aujourd'hui à travers la notion d' « entreprise citoyenne » et celle de « responsabilité sociale des entreprises ». Peu à peu, ces conceptions vont donc faire appel au management dit « stratégique » comme instrument pertinent pour la gestion des emplois dans un contexte incertain et instable.

#### **d- L'ère de la gestion prévisionnelle des compétences : l'entreprise flexible (1990)**

Durant cette dernière phase, les entreprises sont devenues de plus en plus attentives aux contenus des emplois qu'à la question de leur volume. La notion de compétence a donc pris toute son importance. En interne, l'on assiste à l'accroissement de la mobilité par le biais du développement de la polyvalence et à l'externe, un accompagnement du salarié dans l'acquisition et la mobilisation des ressources utiles à l'amélioration de son employabilité sur le marché du travail. Ainsi, les entreprises cherchent à favoriser l'adaptation à un environnement perçu comme durablement turbulent et à développer l'« employabilité » de leurs salariés. Ceci est alors supposé s'accompagner d'une responsabilisation accrue des employés dans leur propre développement professionnel.

Toutefois, la « logique compétences » n'est pas sans conséquence négative, car elle comporte certains risques. Pour l'entreprise, les risques peuvent être exprimés en termes d'appréciation insuffisante des moyens nécessaires à la mise en place d'une telle démarche. Du côté des individus, elle pourrait entraîner un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail. En outre, elle pourrait aussi engendrer de nouvelles règles de concurrence entre les employés.

De manière globale, nous pouvons synthétiser l'évolution de la GPEC selon le tableau suivant :

<b>Période</b>	<b>Années 1960</b>	<b>Années 1970</b>	<b>Années 1980</b>	<b>Années 1990</b>
<b>Modèle</b>	GP des effectifs	GP des carrières	GP des emplois	GP des compétences
<b>Contexte</b>	Plein emploi	Plein emploi	Crise de l'emploi (1 <sup>er</sup> choc pétrolier)	Crise de l'emploi (environnement imprévisible)

<b>Objectifs centraux</b>	Ajustements quantitatifs	Satisfaction et efficacité	Eviter les situations de crise	Développer l'employabilité dans et hors de l'entreprise
<b>Instruments</b>	Modèles de simulation et d'optimisation	Plan individuel de carrière	Répertoire des métiers, carte des emplois	Référentiel de compétences
<b>Acteurs clés</b>	Directeur du personnel	Directeur du personnel	DRH et hiérarchies	DG, DRH, hiérarchies

En complément à l'analyse de ce tableau et de ce qui précède, l'on peut dire que la gestion prévisionnelle des effectifs est née dans une situation d'emploi favorable où les évolutions de carrière s'effectuent au sein des mêmes entreprises. Le problème central de gestion est de trouver, de choisir et de conserver des individus. Dans la même conception, la gestion prévisionnelle des carrières trouve son origine dans une période de plein emploi, mais avec un besoin de fidélisation des cadres recrutés par les entreprises. Elle s'efforce de conjuguer satisfaction au travail et efficacité économique. La gestion prévisionnelle de l'emploi est quant à elle marquée par la crise de l'emploi, dont ses promoteurs voudraient atténuer les effets et prévenir les nouvelles menaces. Elle relève d'une recherche d'arbitrage entre l'économique et le social par des entreprises décrites comme « citoyennes ».

Enfin, la gestion prévisionnelle des compétences prolonge la tendance précédente en adaptant ses outils aux objectifs poursuivis. L'ambition n'est plus de garantir le plein emploi, mais de favoriser l'employabilité des salariés dans des entreprises et sur un marché vu comme flexibles.

## **II- Concepts clés, objectifs et principes de la GPEC**

La notion de GPEC intègre un certain nombre de concept qui méritent une clarification avant de mieux cerner ses objectifs et ses principes. Ainsi, avant de nous pencher sur les objectifs et les principes de la GPEC, il est fondamental de définir ses concepts clés.

### **1- Les concepts clés de la GPEC**

Dans la compréhension du concept de la GPEC, deux notions importantes sont mobilisées et dont il est essentiel de préciser au préalable le sens. Il s'agit des notions d'emploi et de compétence.

#### **a- La notion d'emploi**

L'emploi désigne l'offre de travail nécessaire à l'activité d'une entreprise. Il désigne également un ensemble de postes concrets qui présentent des proximités suffisantes pour être étudiées et traitées de façon globale au regard de l'objectif poursuivi. Chaque emploi ou

situation professionnelle se caractérise par une ou quelques finalités spécifiques qui en précisent les résultats ou un service attendu.

Dans ce cadre, l'on désigne par « emploi type » un ensemble de situations de travail dont les caractéristiques sont suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu.

Au cœur de la notion d'emploi, se pose la notion d'employabilité qui se définit comme l'attractivité que présente un individu sur le marché du travail. En d'autre terme, il s'agit de la possibilité pour un individu de trouver un emploi à des conditions acceptables par les deux parties.

Dans la vision de la GPEC, la question de l'employabilité est une responsabilité partagée entre le salarié et l'entreprise. Concernant le salarié, elle est liée à la valeur des compétences maîtrisées mais aussi à l'existence d'un projet professionnel, à la capacité de se situer sur le marché de l'emploi, à la capacité de présenter concrètement ses réalisations et au repérage des ses caractéristiques personnelles. Concernant l'entreprise, elle est liée à la mise en place d'un ensemble de dispositifs contribuant au développement de l'individu à travers une gestion des compétences, des dispositifs de mobilité, des organisations du travail responsabilisantes et qualifiantes.

### **b- La notion de compétence**

Placée entre besoins (les compétences requises) et ressources (les compétences acquises), c'est par la compétence que s'exprime l'adéquation dans les aspects qualitatifs de la GPEC.

D'un point de vue conceptuel, la notion de compétence trouve de nombreuses définitions qui la spécifient.

Maurice de Montmollin (2001) définissent la compétence comme un ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites type, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau.

Pour Claude Levy-Leboyer (2000), les compétences concernent la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et de connaissances acquises pour mener à bien une mission.

Dans le même sens, la compétence est définie comme « un savoir-agir validé, une capacité à mobiliser des ressources pour accomplir avec succès une tâche ou une mission précise » (Emery, Gonin 2009, p. 212).

De manière simplifiée, Autissier et Delaye (2008) décrivent la compétence comme étant la mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité. De ce point de vue, une compétence est donc



nécessairement situationnelle, c'est-à-dire qu'elle dépend des conditions de réalisation de l'activité et des objectifs sous-entendus, ainsi que de l'action dans laquelle l'individu est engagé.

De manière classique, la compétence est définie comme un ensemble de **savoirs, savoir-faire et savoir être** spécifiés devant être détenus par une personne dans l'exercice d'un emploi, d'un métier ou pour pouvoir occuper un poste de travail donné.

Dans l'ensemble, Le Boterf (2000) appréhende les compétences comme la résultante de trois facteurs et ne peuvent s'exercer que dans un contexte favorable :

- Le **savoir agir** (connaissances, savoir-faire, utilisation des ressources, aspect collectif) : il suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes.
- Le **vouloir agir** (motivation, implication) : il se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif.
- Le **pouvoir agir** (organisation, condition de travail) : il renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation de travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et la prise de risques de l'individu.

D'un point de vue typologique, à travers certains auteurs, l'on peut faire la distinction entre :

- savoir, savoir-être et savoir-faire (Emery, Gonin 2009) ;
- compétences techniques (hard, professionnelles ou fonctionnelles) et compétences interpersonnelles (soft, sociales ou comportementales) (Emery, Gonin 2009) ;
- compétences de base ou clés, compétences comportementales et compétences techniques (Singer, Griffith 2010) ;
- compétences managériales ou de leadership, qui font souvent l'objet d'une catégorie spécifique.
- compétences individuelles (ou microcompétences), compétences collectives (ou mésocompétences) et macrocompétences (au niveau de l'organisation dans son ensemble) (Emery, Gonin 2009).

### **c- Définition de la GPEC**

De manière globale, la Gestion des Ressources Humaines sous l'angle prévisionnel (GPRH) vise à éclairer les choix de l'entreprise dans ce domaine, tout en s'inscrivant dans le cadre réglementé des politiques nationales d'emploi. L'objectif d'une GPRH est de permettre à l'entreprise d'anticiper le changement pour éclairer ses choix en matière d'emploi, afin :



- d'assurer une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre les compétences détenues par les salariés et les exigences des emplois ;
- de préparer les salariés d'aujourd'hui à occuper les emplois de demain, en menant des analyses précises sur l'évolution des métiers et des activités, et ses conséquences en termes de besoins de compétences ;
- de mettre en œuvre des processus de développement des compétences adaptés aux salariés, tout en leur donnant plus de visibilité sur leur devenir professionnel.

Ainsi, la GPRH est habituellement mobilisée pour répondre à trois questions génériques :

- de combien de salariés aura-t-on besoin dans le futur pour pourvoir les emplois qui seront alors disponibles ?
- quelles sont les ressources humaines qui seront nécessaires pour survivre et prospérer ?
- quelles actions conduire pour tenter de réduire de façon anticipée les écarts constatés entre les besoins et les ressources ou, pour le moins, d'en limiter les effets négatifs ?

La GPRH s'inscrit donc dans le double registre de la réflexion (les études nécessaires à la connaissance des emplois et des ressources) et l'action (les politiques et les pratiques de GRH).

Revenant à la GPEC et d'un point de vue conceptuel, elle est définie selon Dominique Thierry (1993) comme 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'entreprise (en terme d'effectif et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés), en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. Il s'agit de doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et en quantité au moment voulu.

Comme son nom l'indique, la GPEC peut alors être analysée comme une notion composite qui combine plusieurs aspects de la GPRH :

- la gestion prévisionnelle des effectifs ;
- la gestion prévisionnelle des compétences ;
- la gestion prévisionnelle des carrières.

D'un point de vue managérial, la GPEC constitue un outil stratégique de management pour l'entreprise si elle est intégrée dans la politique stratégique. Dans ce sens, la GPEC définit l'essentiel de la démarche engagée par l'entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence l'adéquation emploi-ressources. Plus concrètement, elle consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'action destinées à

neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et /ou qualitatives entre les besoins futures (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles).

## **2- Les objectifs et les principes de la GPEC**

La GPEC a pour mission d'adapter l'effectif du personnel à l'activité de l'entreprise, sur le plan quantitatif et qualitatif.

### **a- Les objectifs de la GPEC**

Ses objectifs sont multiples et concernent aussi bien l'entreprise que les salariés.

#### **➤ Pour l'entreprise**

- Mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois ;
- Améliorer les procédures de recrutement ;
- Permettre une meilleure gestion de carrière, en développant des compétences et en détectant les savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle) ;
- Professionnaliser les salariés (formation).

#### **➤ Pour les Salariés**

- Développer des trajectoires professionnelles ;
- Gagner en employabilité ;
- Bénéficier de reconnaissance ;
- Favoriser le dialogue social.

### **b- Les principes de la GPEC**

La mise en place de la démarche GPEC est basée sur la considération de plusieurs principes ci-dessous, que l'entreprise doit prendre en compte.

- Un dispositif qui prend en compte les enjeux de tous les acteurs ;
- Un dispositif concerté voire négocié ;
- Un dispositif articulé à la stratégie ;
- Un dispositif d'anticipation.

## **Chapitre 2 : La planification stratégique des RH comme base de la GPEC**

La nécessité d'intégrer la gestion des effectifs, des emplois et des compétences au cœur de la politique générale et de la vision stratégique de l'entreprise n'est plus à démontrer. Pour toute vision stratégique, les ressources humaines constituent une clé de voûte indispensable. Ainsi, les réflexions autour de la problématique de la planification stratégique des ressources humaines soulèvent plusieurs questionnements auxquels nous tenterons d'apporter des réponses tout au long de ce chapitre.

### **I- Un aperçu sur la notion de planification stratégique et opérationnelle**

#### **1- La vision comme support de la planification stratégique**

Quelle soit formelle ou informelle, la vision permet de définir les priorités de l'entreprise et les moyens à développer afin d'atteindre les objectifs fixés. Elle permet également de définir une direction, de mobiliser et de motiver les salariés dans le sens désiré.

Cependant, la formulation d'une vision stratégique repose sur des objectifs qui doivent obéir à la logique SMART, c'est-à-dire :

- Spécifique ;
- Mesurable ;
- Atteignable ;
- Réaliste ;
- Temporellement défini.

La vision, sans être un rêve, constitue l'enjeu majeur qui soutient toute action d'entreprise. Elle définit où l'entreprise veut aller et ce qu'elle veut atteindre comme objectif à terme. Elle doit faire l'objet d'un énoncé assez clair, concis, précis, réaliste afin de favoriser l'implication et l'adhésion de l'ensemble du corps social. Pour être accessible et atteignable, une vision doit être liée :

- à la stratégie de développement de l'entreprise ;
- à la mission de l'entreprise ;
- aux objectifs de l'entreprise et de l'entrepreneur.

En rapport avec la vision, la planification stratégique sert de carte, de feuille de route pour aider l'entreprise à atteindre sa vision en définissant le chemin à suivre pour y arriver.

## **2- La planification stratégique : définition et mise en œuvre**

La planification stratégique est appréhendée comme l'acte par lequel on détermine ce qu'une organisation a l'intention d'être dans le futur et comment elle y parviendra. Il s'agit aussi de décider du meilleur avenir pour l'organisation et du meilleur chemin pour atteindre cette destination.

Parler de planification stratégique revient à désigner un processus par lequel les objectifs d'une entreprise sont fixés d'une part, et d'autre part, les moyens, instruments et actions pour les atteindre sont indiqués dans une perspective à moyen ou long terme.

La mise en place d'une planification stratégique suppose de se poser quelques questions importantes :

- Pourquoi mettre en place un plan stratégique ?
- Quelle est la situation actuelle de l'entreprise de manière assez critique et détachée ?
- Où voulons-nous amener l'entreprise à moyen ou à long terme ?
- Que devons-nous faire pour y arriver ?

L'objectif de la planification stratégique est de fixer les objectifs globaux de l'entreprise et d'élaborer un plan pour les atteindre. A cet effet, une planification stratégique doit permettre de :

- Préparer et déterminer la portée des activités de l'entreprise en fonction de ses coûts et de ses moyens ;
- Faire une analyse SWOT de l'entreprise ;
- Formuler des options stratégiques et mettre en place les stratégies retenues ;
- Mobiliser l'ensemble du corps social de l'entreprise sur la même ligne de conduite ;
- Mesurer l'état d'exécution et de progrès de l'entreprise en optimisant les moyens mis en œuvre.

Pour sa mise en œuvre, plusieurs modèles de planification stratégique existent et qui sont tous efficaces selon les spécificités de chaque entreprise :

- **Planification stratégique de base** : il s'agit d'identifier le but, les approches et les stratégies spécifiques, les plans d'actions nécessaires à la réalisation de la stratégie et de contrôle, puis de rajuster les plans d'action élaborés.
- **Processus basé sur des problèmes** : il s'agit d'améliorer un plan de base pour les entreprises qui cherchent à approfondir leur planification. Pour ce modèle, il est question de faire une analyse SWOT ; de procéder à l'identification par les parties

prenantes des principaux problèmes et objectifs ; à la révision de la mission, de la vision et des valeurs de l'entreprise ; de développer des plans d'action annuels ; de définir les budgets, de procéder à l'exécution et au contrôle.

- **Plan d'alignement stratégique :** il s'agit d'aligner la mission de l'entreprise avec ses ressources. Pour ce processus, il est question de décrire la mission, les ressources et les actions, d'identifier les aspects positifs et les aspects à changer, de déterminer les causes des changements, et d'apporter des modifications au plan.
- **Planification stratégique de scénarios :** Il s'agit pour les participants de concevoir les différents scénarios pouvant se produire à l'extérieur et affecter l'entreprise ; d'envisager pour chacun des scénarios le pire, le meilleur et le plus raisonnable ; puis de concevoir pour chacune des trois situations, un scénario de réponse de l'entreprise ; enfin d'appliquer à ce scénario une planification stratégique.
- **La planification stratégique organique :** Il est question ici, de clarifier les valeurs culturelles de l'entreprise ; concevoir sa vision ; discuter des processus permettant la mise en place de cette vision et la manière d'en assurer le suivi ; d'établir une culture de mise à jour permanente du processus ; et se concentrer sur l'apprentissage et la réflexion.

Quel que soit le type de processus de planification choisi, sa mise en œuvre impose de responsabiliser chaque personne impliquée en leur assignant des objectifs clairs, les dates d'échéance et les moyens nécessaires.

Dans l'ensemble, de manière non standard, la mise en œuvre d'une planification stratégique intègre les principales étapes suivantes :

- **La clarification de la position stratégique de l'entreprise :** Il s'agit d'une phase d'analyse de la situation de l'entreprise (concurrence, la clientèle, etc.) et de collecte d'informations ;
- **La définition et la hiérarchisation des objectifs :** il est question ici, de planifier les objectifs (SMART) à atteindre en fonction de la mission de l'entreprise ;
- **L'élaboration d'une stratégie :** Cette étape consiste à identifier les stratégies nécessaires pour atteindre les objectifs et à établir un calendrier et une communication efficace des responsabilités.
- **La planification et le contrôle de la réalisation de la stratégie :** Cette étape est la phase d'action du processus de gestion stratégique.

- **Le suivi et l'évaluation de la stratégie :** Les plans et priorités stratégiques sont ici, examinés et révisés chaque année pour intégrer de nouveaux ajustements et s'assurer que les objectifs sont basés sur l'environnement évolutif de l'organisation.

### **3- La planification opérationnelle**

Un plan opérationnel est un document par lequel les responsables d'une organisation fixent les objectifs qu'ils souhaitent voir accomplis et décident des démarches à suivre. Il s'agit d'une série de processus itératifs visant à définir : le quoi, le qui, le comment, le quand, le combien.

D'un point de vue conceptuel, la planification opérationnelle est définie comme « les activités de planification détaillées qui conduisent à l'élaboration d'objectifs à court terme, de plans d'action et de procédures pour la conduite des opérations quotidiennes. Elle joue un rôle important dans l'implantation d'une stratégie car, elle transforme les plans stratégiques en plans d'action » (Robinson, Logan et Salem, 1986:7).

Pour Bergeron (1986), la planification opérationnelle consiste à déterminer les moyens d'exécuter les plans stratégiques au niveau opérationnel des fonctions organisationnelles. En réalité, dans la planification opérationnelle, les tâches sont les points centraux.

Pour sa mise en œuvre, la planification opérationnelle consiste à découper le projet dont il est question en tâches unitaires, pouvant dépendre les unes des autres, et à les ordonnancer de façon à obtenir un planning de réalisation. Cette mise en œuvre implique les étapes suivantes :

- **La définition des ressources nécessaires ;**
- **L'identification des compétences ;**
- **La définition de l'organisation du travail ;**
- **La mise en place des outils de suivi.**

Globalement, la mise en œuvre et le succès d'un plan opérationnel nécessite la constitution d'une équipe soudée et efficace et une bonne communication auprès de chaque collaborateur.

## **II- De la planification stratégique à la planification des Ressources Humaines**

Une stratégie des ressources humaines indique la façon dont on utilisera tous les moyens dont on dispose pour gérer les ressources humaines.

Comme tout processus de gestion, la gestion stratégique des ressources humaines se compose globalement de trois phases : la formulation stratégique, l'implantation stratégique et l'évaluation stratégique.

Toutefois, ici, nous nous intéressons au sens même de la notion de planification RH et à ses objectifs.

## **1- La notion de planification RH**

La capacité d'évaluer avec précision les futurs besoins en main-d'œuvre devient un élément crucial de la stratégie globale des entreprises. La planification des ressources humaines représente une tâche, certes parfois complexe pour bon nombre d'entreprise, mais à haute valeur ajoutée si elle est réalisée de façon efficace.

La planification RH ou planification de la main-d'œuvre ou encore planification du personnel consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande et l'offre de travail. Il s'agit en premier lieu, d'examiner les divers facteurs qui influencent l'offre de main-d'œuvre sur le marché et en second lieux, d'évaluer les besoins en personnel de l'entreprise à court, moyen et long termes.

Dans les pratiques organisationnelles, la planification RH est souvent désignée sous différentes dénominations : succession planning (approche anglo-saxonne), gestion prévisionnelle des effectifs (GPE), gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La GPE, avant tout quantitative, est une étude anonyme des postes, des structures et de leur évolution probable à plus ou moins brève échéance (de 6 mois à 5 ans). Elle s'est développée dès les années 1960 (Gilbert 2006, p. 31 ; Emery, Gonin, 2009). Quant à la GPEC, plus qualitative, elle s'intéresse non seulement à la prévision des effectifs, mais également à l'analyse des compétences nécessaires pour la bonne marche de l'entreprise et à l'anticipation des compétences nouvelles à développer dans le but de réduire les écarts entre ressources actuelles et besoins futurs. Dans la logique de la GPEC, la gestion prévisionnelle du personnel (GPP) combine donc les démarches quantitatives et qualitatives pour définir une vision d'ensemble des besoins de l'organisation à moyen et long terme (Martory et Crozet, 2013, p. 24). Elle permet de répondre à la question : « dans quelle structure, avec combien de personnes et avec quels types de compétences allons-nous travailler demain ? » (Martory et Crozet, 2013, p. 9).

## **2- Les objectifs de la planification RH**

La finalité de la GRH et plus particulièrement de la gestion des effectifs est de fournir à l'entreprise les moyens humains et les compétences nécessaires à son développement dans l'immédiat et dans l'avenir. De manière spécifique, la planification RH a pour objectif de :

- Maximiser l'utilisation des ressources humaines et assurer leur développement continu ;
- S'assurer d'avoir la capacité de production nécessaire pour soutenir les objectifs organisationnels ;



- Coordonner les activités de ressources humaines avec les objectifs organisationnels ;
- Accroître la productivité de l'organisation.

### **3- Méthodes de planification des ressources humaines**

Différentes méthodes de planification des effectifs sont souvent utilisées par les entreprises, parmi lesquelles :

- **L'analyse des effectifs** : elle permet d'avoir un portrait précis des employés en poste et de repérer les actifs ou vulnérables de l'entreprise.
- **L'analyse des écarts** : La méthode classique ou traditionnelle de planifier les effectifs consiste à établir le nombre d'employés dont l'organisation aura besoin dans le futur, à évaluer l'offre, à déterminer l'écart entre les deux et à développer des plans de recrutement, afin de combler l'écart.
- **La création de scénarios** : la création de scénarios ou la modélisation a pour but de répondre à la question « et si... ? », qui est de première importance dans le processus de planification.
- **La planification du capital humain** : La planification du capital humain procède par l'évaluation des qualités de la main-d'œuvre d'une organisation et en qualifiant l'avantage concurrentiel qu'offre cette main-d'œuvre, et en développant ensuite des plans d'activités à partir de ces évaluations.
- **La planification stratégique des effectifs** : Dans sa forme la plus simple, elle consiste en une « discussion éclairée » entre les membres de la haute direction. Elle porte sur les forces et les faiblesses des effectifs, et sur l'orientation que l'organisation désire et doit prendre dans le cadre du perfectionnement et de leur utilisation pour atteindre un équilibre entre les meilleurs intérêts des employés et des autres parties prenantes.

## **Chapitre 3 : La démarche et les outils de mise en œuvre de la GPEC**

La mise en place d'une démarche de GPEC suppose de suivre une démarche spécifique et progressive. Pour être efficace, cette mise en place requiert un ensemble d'outils que l'entreprise doit mobiliser. A travers le présent chapitre, nous allons donc nous intéresser en premier lieu au processus de la mise en place de la GPEC. Dans second lieu, nous allons présenter les principaux outils nécessaires à son implémentation effective.

### **I- Processus de planification et de mise en place d'une démarche de GPEC**

La mise en place d'une démarche de GPEC intègre quelques grandes étapes que nous présentons ci-dessous.

#### **1- L'identification du problème et l'analyse de la situation**

Cette première étape constitue la phase de la réflexion stratégique. Cette étape consiste à réaliser un état des lieux autour de quelques questions centrales :

- Quelle est la situation de l'entreprise dans son environnement ?
- Quel est son projet ?
- A quel niveau doit être l'entreprise dans trois ou cinq ans ?
- Quelle est la situation actuelle des emplois, des effectifs et des compétences ?
- Quel est l'impact du projet d'entreprise sur la situation des emplois, des effectifs et des compétences ?
- Quels seront les emplois, les effectifs et les compétences à l'horizon déterminé si aucune décision ne vient modifier les orientations actuelles ?
- Où sont les écarts éventuels au regard des besoins immédiats ou futurs ?

Cette étape conduit à une description détaillée de la situation de l'entreprise en matière de ressources humaines, et à élaborer un plan de développement de la main-d'œuvre qui comportera les actions nécessaires à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme. Selon les situations, cette étape peut nécessiter un travail d'investigation plus ou moins lourd, notamment par l'analyse de l'environnement externe afin d'établir un diagnostic de l'environnement interne.

#### **2- Prévision des besoins et des disponibilités en ressources humaines**

Cette étape consiste à identifier clairement le type de compétences, les ressources nécessaires à l'entreprise afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale, selon l'échéancier établi. La prévision des besoins passe par quelques interrogations :

- Quelles fonctions l'entreprise doit-elle combler ?
- Quelles évolutions possibles faut-il envisager au niveau des fonctions actuelles ?
- Quels types de compétences faudra-t-il ?
- De combien de personnes l'entreprise a-t-elle besoin pour effectuer le travail ?
- À quel moment et pour combien de temps?
- Au sein de l'effectif actuel, y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail ?
- Y a-t-il nécessité d'un programme de perfectionnement au niveau des employés actuels pour réaliser le travail?

En marge de ces questionnements sur les besoins en ressources humaines, l'entreprise doit également analyser et s'interroger sur leur disponibilité.

### **3- L'analyse de l'écart**

Une fois les besoins et les disponibilités de main-d'œuvre clairement établis, il est important de vérifier s'il existe des écarts. Il s'agit ici, de comparer le nombre de postes prévus dans chaque catégorie d'emploi avec le nombre d'employés susceptibles d'y répondre. L'analyse permettra de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif (manque de main d'œuvre ou de surplus de main d'œuvre) ou qualitatif (manque de compétences et d'habiletés nécessaires pour combler les postes à pourvoir, personnel est surqualifié par rapport au poste à pourvoir).

### **4- La définition d'un plan d'action et les politiques d'ajustements**

Cette conduit à la rédaction d'un plan d'action dans le domaine de l'emploi et de la gestion des compétences en fonction des types d'écart identifié.

Les questions importantes à se poser sont entre autres :

- Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour prévenir, ou à défaut réduire les écarts identifiés entre besoins et ressources ?
- Sur quelles variables, internes et/ou externes, est-il possible d'agir ?

Au plan opérationnel et même stratégique, les actions à adoptées peuvent être de trois ordres :

- Si besoins = ressources disponibles, stabilisation des effectifs ;
- Si besoins > disponibilités en personnel, développement des potentialités des ressources internes, puis embauche en cas de déficit persistant ;
- Si besoins < ressources, réorganisation charges de travail, diminution des emplois.

Au niveau structurel, en cas d'écart quantitatif, le plan peut porter sur l'embauche, le recrutement interne ou externe, la réduction des effectifs. Pour l'écart qualitatif, l'entreprise

peut procéder à une restructuration, une évaluation des performances, des réaffectations des ressources, des actions de formation ou de perfectionnement.

### 5- La mise en œuvre et l'évaluation du plan d'action

L'accompagnement d'une démarche de GPEC suppose la mise en place d'un comité de pilotage et d'un ou de plusieurs groupes de projet. Le comité de pilotage a pour rôle de garantir le bon déroulement de la démarche, sa cohérence par rapport aux objectifs poursuivis et la mobilisation des ressources nécessaires.

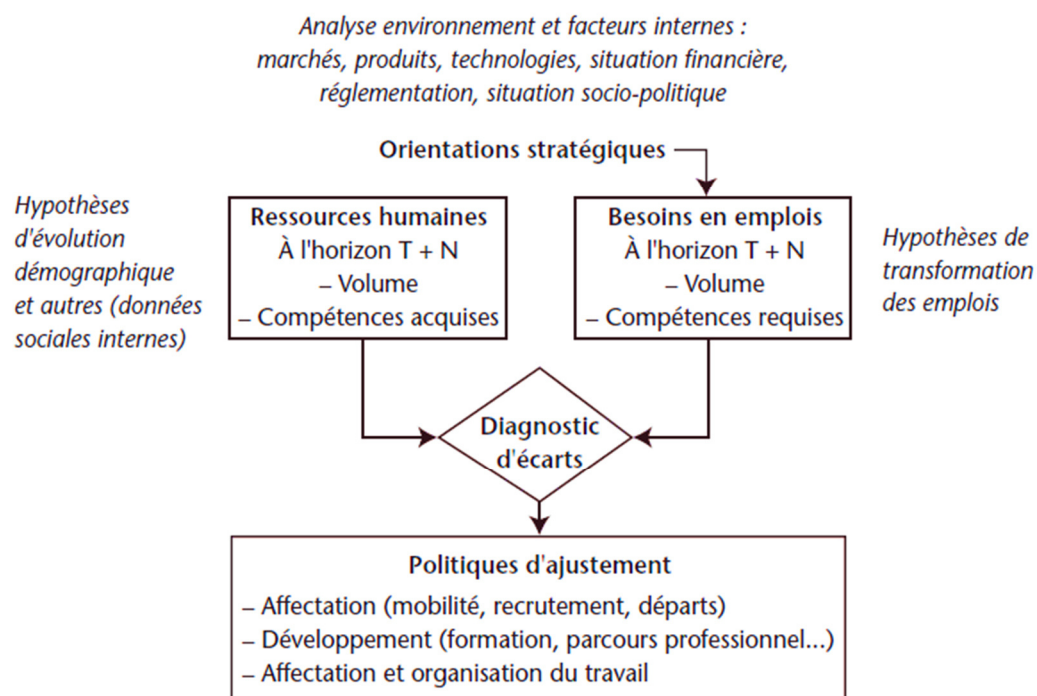
Les groupes de projet quant à lui, collecte les données et procède à leur analyse. Le responsable RH est le garant méthodologique de la démarche ; il met à la disposition des groupes sa connaissance de la gestion des emplois et des compétences et aide ainsi à l'élaboration des outils et des procédures propres à l'établissement. Les résultats des travaux sont régulièrement transmis au comité de pilotage.

En somme, nous pouvons donc schématiser la démarche globale de la GPEC suivant les modèles proposés ci-dessous :

**Figure 1 : Schéma classique**

---

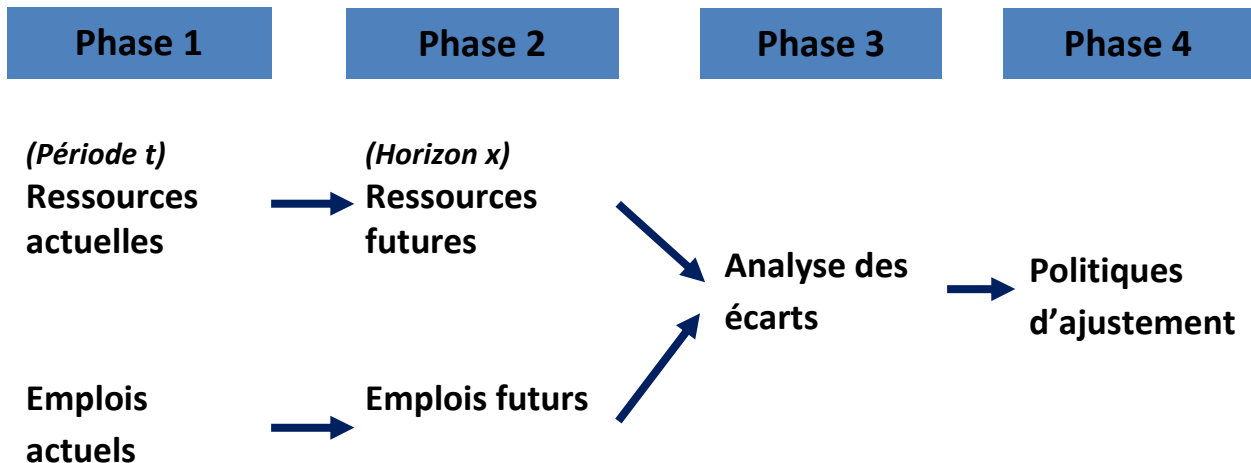
#### Le schéma classique de GPEC



---

Source : GILBERT, Patrick, 2006. La gestion prévisionnelle des ressources humaines. Paris : La Découverte. Repères Gestion, 446. ISBN 2707146951.

Figure 2 : Schéma simplifié



## II- Les leviers et les outils de la planification et de mise en place d'une GPEC

### 1- Les leviers essentiels de la GPEC : les effectifs et la compétence

Sans négliger la place fondamentale de l'analyse de la situation de l'emploi, les leviers essentiels sur lesquels nous mettons l'accent ici, concernent les effectifs et les compétences.

#### a- La gestion des effectifs

Il est essentiel pour toute entreprise de connaître ses effectifs et d'en contrôler la structure ainsi que l'évolution dans le temps.

La gestion des effectifs en entreprise revient à évaluer leur niveau de stabilité, de croissance ou de décroissance. Compte tenu de l'importance de la gestion des effectifs sur la performance globale de l'entreprise, il est primordial de formuler des scénarios par rapport à toute modification susceptibles d'intervenir au niveau des effectifs et surtout leurs effets sur les effectifs et sur l'équilibre de l'entreprise.

#### b- La gestion des compétences

La compétence est une donnée dynamique, qui peut se développer mais également s'altérer avec le temps si elle n'est plus utilisée. A chaque compétence, il est ainsi possible d'associer un niveau de maîtrise qui correspond à l'état de disponibilité de la compétence chez un individu à un moment donné (Emery, Gonin 2009, p. 226).

Bien qu'étant souvent considérée comme un attribut individuel, la gestion des compétences peut également se faire au niveau collectif. Cette gestion collective peut donc donner lieu à l'élaboration des référentiels de compétences.

En marge d'un référentiel des compétences, la gestion des compétences revient également et surtout, à assurer leur développement. A cet effet, plusieurs logiques de développement des compétences sont possibles, dont certaines ont été mises en évidence par Emery et Gonin (2009) :

- le développement de rattrapage, totalement réactif, qui vient combler des lacunes ;
- le développement potentiel, basé sur les potentialités et les aspirations des collaborateurs ;
- le développement stratégique qui vise à concilier les options prioritaires de l'organisation et ses besoins en compétences.

Quelle que soit la logique de développement des compétences choisie, plusieurs canaux existent parmi lesquels on peut distinguer (Emery, Gonin 2009 ; Singer, Griffith, 2010) :

- **la formation en salle** : elle se déroule à l'interne ou à l'externe de l'organisation et s'apparente à la formation scolaire. On peut également avoir ici, les conférences, congrès ou autres séminaires ;
- **la formation en e-learning** : elle présente l'avantage de pouvoir être suivie en tout lieu et en tout temps, selon un rythme personnalisé et avec plus d'autonomie ;
- **la formation au poste de travail** : elle s'effectue le plus souvent de manière informelle par l'observation et l'échange entre collègues. Elle peut aussi prendre la forme de réunions d'apprentissage et de partage d'expériences ;
- **le coaching** : le plus souvent destinée aux cadres, cette forme d'apprentissage est basée sur la mise en relation de deux partenaires, l'apprenant et le coach ;
- **le mentorat** : le processus de mentorat est la mise en relation temporaire d'un collaborateur débutant ou peu expérimenté et d'un collaborateur expérimenté dans le but de favoriser le transfert de connaissances et de compétences ;
- **la formation-action** : cette forme d'apprentissage réunit en général une petite équipe autour d'un projet ou d'un problème concret à résoudre ;
- **la formation outdoor** : elle consiste à faire vivre aux participants des expériences particulières (activités sportives, artistiques) hors du cadre de l'entreprise en misant sur la transférabilité des expériences acquises sur leurs tâches professionnelles ;
- **la rotation de postes** : elle consiste à déplacer un employé vers un ou plusieurs autres postes de travail sur une période déterminée afin de lui permettre d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences et d'avoir une meilleure vision d'ensemble de l'organisation ;

- **l'investissement dans des projets ou des groupes de travail** : participer à des groupes de travail ou à des projets permet de développer de nouvelles compétences directement utiles à l'activité exercée et à l'organisation.

## **2- Les outils de mise en œuvre de la démarche GPEC**

Les outils de la GPEC sont multiples et d'un maniement plus ou moins complexe. La nature de ces outils varie d'une organisation à l'autre.

On peut les répertorier selon trois grands types :

- Les outils d'observation.
- Les outils d'analyse de l'emploi.
- Les outils de suivi de la démarche GPEC.

### **1- Les outils d'observation**

Les outils d'observation de la démographie de l'entreprise restent des outils de diagnostic privilégiés, car ils permettent de mettre en valeur des caractéristiques objectives et aisément identifiables des ressources humaines. Parmi ces outils, nous pouvons noter :

- **La pyramide des âges** : Elle permet non seulement d'assurer à court et moyen terme la surveillance des limites d'âges pour le déclenchement des mises à retraite, mais aussi d'organiser la réflexion sur le devenir d'une catégorie professionnelle en fonction des différentes tranches d'âges.
- **Le Taux de rotation, Taux de mobilité, Taux d'absentéisme, Taux de promotion, etc.** : ce sont des indicateurs qui témoignent des mouvements qui affectent dans le temps la disponibilité réelle des ressources sur les différents emplois et donner ainsi des éclairages précis sur la dynamique démographique de l'entreprise, à condition toutefois que ces indicateurs révèlent des tendances stables.

### **2- Les outils d'analyse de l'emploi**

C'est probablement dans ce domaine que la GPEC a le plus renouvelé l'éventail des outils à la disposition des gestionnaires de personnel.

- **L'analyse de poste** : Elle constitue la base du processus de GPEC en permettant la connaissance précise des postes de l'entreprise. C'est un outil qui décrit les activités principales et la finalité du poste. Les postes ainsi décrits sont regroupés dans un répertoire des emplois (ou des métiers) par emplois-type, eux-mêmes regroupés en famille professionnelle. La mise en place d'une communication spécifique ainsi qu'un management plutôt participatif sont des facteurs favorables à la réussite de cette étape. Toutefois, cet outil comporte quelques limites :



- L'influence du titulaire du poste sur sa description de fonction ;
  - La plus ou moins grande cohérence entre ce qui est déclaré et la réalité ;
  - La difficulté à saisir l'essentiel de la fonction ;
  - La mise à jour et la cohérence dans le temps du répertoire des emplois.
- **Le profil de poste :** un profil de poste définit les conditions dans lesquelles s'exercent les fonctions confiées à un agent. Il renvoie à des responsabilités, des activités auxquelles correspondent les moyens mis à disposition de l'agent qui occupera le poste. En résumé, un "profil de poste" c'est une description des caractéristiques essentielles d'un poste de travail. C'est au niveau de ce poste que sont définis les objectifs attendus, les résultats du travail et évaluées les performances.
- **L'emploi type :** L'emploi type correspond à un "ensemble de situations de travail que rapprochent l'activité exercée et les compétences exigées". C'est le "plus grand dénominateur commun" d'activités et de compétences au-delà de la diversité des structures et des situations concrètes de travail. L'emploi type suppose donc des situations de travail suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu.
- **Le référentiel emploi :** Résultat d'une démarche d'analyse des situations de travail, le référentiel permet de dresser, à un moment donné, un inventaire :
- des emplois, et de leur environnement ;
  - des activités conduites dans le cadre de l'emploi exercé ;
  - des compétences requises pour l'exercer.
- **Le référentiel de compétences :** Un référentiel de compétences est un document précisant le type et le niveau de prestation attendus d'un agent occupant un emploi donné en termes de performances stratégiques à atteindre, et de compétences induites à maîtriser, dans un contexte bien spécifique. Le référentiel de compétences résulte de l'analyse des activités, il décrit et situe les compétences requises pour réaliser ces activités.

### **3- Les outils de suivi de la démarche GPEC**

Le croisement des informations nécessaires à la mise en place d'une réflexion prospective permet de formuler des hypothèses de travail et d'envisager des scénarios contrastés d'évolution.

- **Entretien d'évaluation et la gestion des carrières :** Les systèmes d'appréciation, avec comme base l'entretien annuel, permettent d'évaluer la performance, et le

potentiel qui permet une gestion anticipatrice des emplois et des compétences. L'entretien annuel d'évaluation permet de fixer des objectifs individuels, et de mesurer leur niveau de réalisation, et leur cohérence avec les objectifs collectifs. Ces objectifs sont :

- de sensibiliser l'encadrement au management de ses équipes ;
  - d'optimiser la gestion des hommes ;
  - d'agir sur les promotions, les mutations, les changements d'affectation ;
  - d'agir sur les actions visant à améliorer l'efficacité de l'organisation ;
  - d'agir sur la définition des emplois-types afin de les mettre à jour et de les gérer par rapport aux situations réelles de travail.
  - d'améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel ;
  - d'être plus à l'écoute et réceptif face aux attentes des salariés ;
  - de dégager les points sur lesquels une amélioration paraît souhaitable dans le poste actuel, ainsi que les progrès à réaliser par l'intéressé.
- **Tests de Personnalité** : La réussite d'un individu dépend parfois de ses caractéristiques psychologiques, de ses aptitudes intellectuelles, de sa personnalité, d'où l'utilisation de tests de personnalité. A défaut des psychologues, l'utilisation de tests de personnalités est très souvent diffusée aux professionnels des ressources humaines, la condition étant alors une formation préalable à l'utilisation. Pour être valable, un test doit être fidèle, valide et sensible.

Il existe plusieurs tests permettant d'évaluer la personnalité et qui reposent chacun sur des méthodes différentes :

- **L'inventaire de personnalité de EYSENCK** : Il permet de mesurer la personnalité suivant 2 dimensions générales : Extraversion/introversion ; Névrotisme/stabilité émotionnelle. Il est utilisé pour établir un diagnostic, notamment pour des sujets qui, de par leur personnalité, ont un risque d'inadaptation ou de manque de réalisation de soi sur le plan professionnel.
- **L'inventaire de personnalité de HOGAN** : Il permet d'analyser la personnalité pour définir des indicateurs de réussite à un poste. Le test mesure 7 dimensions : la stabilité émotionnelle, l'ambition, la sociabilité, l'amabilité, la circonspection (précaution), l'ouverture intellectuelle, l'ouverture au savoir. En plus de ces 7 dimensions, le test mesure 6 échelles professionnelles : l'orientation vers les activités de service, tolérance au stress, potentiel pour les emplois de bureau, orientation vers les activités commerciales, orientation vers les responsabilités, orientation vers le management.

➤ **Politiques d'ajustement :** elles consistent à coordonner et articuler les différents leviers collectifs et individuels de gestion des compétences de façon anticipée. Il s'agit de :

- l'évaluation des emplois et la mise au point de la grille de classification ;
- la détermination des salaires individuels et la grille de rémunérations ;
- le recrutement ;
- la mobilité, la formation, la gestion des carrières ;
- L'évaluation des personnes et le cas échéant la définition des objectifs individuels ;

Elles permettent de piloter le changement, pour s'assurer que l'entreprise, disposera des ressources voulues pour ses emplois futurs, en fonction de sa stratégie, et d'impliquer le salarié, dans un projet d'évolution professionnel.

➤ **Les plans d'action :** Cet outil permet de mettre par écrit les actions à poser par niveau de priorité afin d'assurer un suivi efficace. Ce plan renferme donc les objectifs visés par les actions, les personnes responsables et l'échéancier prévu.

## **Chapitre 4: Les conditions et les enjeux de la GPEC**

La mise en place de la GPEC implique plusieurs conditions et la prise en compte de plusieurs facteurs qui déterminent sa portée et son efficacité. Par ailleurs, en marge des objectifs poursuivis par cette mise en place, il est également important de relever que cette démarche présente des enjeux importants pour l'entreprise.

### **I- Les conditions de réussite de la GPEC**

La mise en place d'une démarche de GPEC implique plusieurs conditions.

#### **1- La prise en compte des enjeux socio-économiques**

Le désir de la mise en œuvre d'une démarche GPEC au sein des entreprises est soutenu par des enjeux économiques et sociaux. A cet effet, l'entreprise doit prendre en compte les modifications et les évolutions économiques du secteur et les intégrer à sa propre politique. Elle doit donc passer d'une « culture de statut » à « une culture de gestion des Compétences ».

Par ailleurs, il est important de tenir compte du contexte de l'entreprise, car la mise en place d'une telle démarche sera facilitée dans un contexte où la nécessité d'adopter une approche anticipatrice de la gestion des ressources humaines est reconnue par la majorité des acteurs qui la perçoivent comme une opportunité de développer un avantage concurrentiel (Gilbert, 2006).

#### **2- Favoriser l'implication des dirigeants, des managers et des salariés**

L'engagement des dirigeants et l'implication des managers et des salariés sont indispensables pour la réussite d'une démarche de GPEC.

Pour les dirigeants, la mise en place d'un tel projet les oblige à adhérer à un certain nombre de principes, à les véhiculer et à les faire vivre. A ce propos, certains auteurs rappellent que sans un soutien et un investissement fort de la direction, un tel projet n'a que peu de chance d'aboutir (Nixon, 2008 ; Singer, Griffith, 2010). De ce fait, les dirigeants doivent montrer l'exemple, ils doivent montrer l'intérêt qu'ils portent à une telle démarche en l'intégrant dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise et dans les plans d'action. Ils doivent jouer sur la transparence de l'information, sur les enjeux qui la poussent à entamer une telle démarche.

Concernant les managers, ils doivent devenir le pilier de la gestion des compétences. Ils doivent également être les responsables opérationnels de la démarche dans la mesure où ce sont eux qui connaissent le mieux les salariés, leurs aptitudes, leurs motivations et les

emplois, qui détiennent des informations utiles sur lesquelles se construit l'analyse des postes et qui ont une vision globale de l'organisation de leurs services. Ce qui nécessite de leur part de :

- mener une réflexion prospective sur l'évolution des missions des différents services ;
- savoir proposer à leurs subordonnés des dispositifs de professionnalisation permettant de réguler les écarts entre les compétences requises et les compétences acquises ;
- manager les compétences individuelles et favoriser l'émergence des compétences collectives

S'agissant des salariés, ce sont eux qui doivent faire vivre la GPEC. En effet, il ne peut y avoir de développement des compétences collectives et individuelles sans la motivation et l'adhésion des salariés. Il ne peut donc y avoir de GPEC sans que le salarié ne soit considéré comme le cœur et le corps de l'entreprise. Mais il ne doit pas s'agir d'une simple considération théorique, il faut également que les comportements des dirigeants enracinent cette conception de l'homme au travail dans la réalité de la gestion quotidienne de leur entreprise.

Ainsi, pour que les salariés gèrent leurs compétences et acceptent de les faire évoluer, il faut :

- Qu'ils trouvent un intérêt à cette évolution qui demande une réelle motivation et des réels efforts ;
- Que le management et les ressources humaines mobilisent les salariés dans cette direction afin que ces derniers adhèrent à cette démarche ;

A cette fin, la gestion par les compétences doit être envisagée selon le prisme contribution/rétribution.

### **3- L'implication de la DRH**

Dans l'implémentation de la démarche GPEC, la DRH doit devenir un acteur incontournable.

A cet effet, la DRH doit être capable de répondre aux questions suivantes :

- Quelles seront les parts respectives accordées à la reconnaissance des compétences issues de l'expérience, de la formation initiale et de la formation continue ?
- Les compétences sont-elles conçues comme des composantes de la qualification ou une notion substitutive ?
- Sont-elles facilement transférables d'un emploi à un autre, d'un service à un autre et donc facteur de sécurisation de l'individu dans un projet professionnel ?
- Sous quelle forme et selon quelle cohérence sera instauré le système de validation des acquis ? quelle prise en compte dans la gestion des carrières ?

## **II- Les enjeux et les limites de la GPEC**

### **1- Les enjeux de la GPEC comme outil stratégique de management**

La GPEC est voulue comme une composante de la stratégie. Elle ne peut résulter de l'initiative isolée d'une direction des ressources humaines. Elle découle d'une volonté exprimée au niveau le plus élevé par la direction générale de l'entreprise. Elle est un outil de management dans la mesure où elle est réalisée de manière participative entre les différents niveaux hiérarchiques et les titulaires des postes. Elle est également un outil de management, car elle permet d'encourager l'employé au quotidien, d'apprécier son travail et de renforcer sa motivation à partir des situations connues et en fixant des objectifs réalisables qui lui permettent d'avancer dans le professionnalisme et d'être en progression continue.

De ce point de vue, la GPEC présente des enjeux importants qui peuvent se situer au moins à quatre niveaux :

#### **➤ La réponse aux exigences légales :**

- Maintenir la cohésion de l'entreprise et favoriser un bon climat social
- Bâtir une relation de confiance avec les partenaires sociaux (transparence)
- Anticiper et gérer les situations de sureffectifs et de sous-effectifs

#### **➤ La gestion de l'évolution des effectifs**

- Répondre à une situation de sureffectif ou de sous-effectifs
- Rétablir l'équilibre de la pyramide des âges
- Déterminer les besoins futurs en recrutement
- Mettre en place des actions favorisant la transmission des savoirs (départs à la retraite)

#### **➤ L'amélioration des performances de l'entreprise**

- Prévenir l'inadaptation d'une partie du personnel aux évolutions futures
- Faire face aux réductions d'effectifs sur le long terme
- Développer la flexibilité de l'emploi (CDD, Intérim...)
- Développer les compétences et l'employabilité
- Mettre en place les actions nécessaires afin que le personnel soit en adéquation avec les nouvelles exigences/les nouveaux métiers
- Mettre en place un management de qualité
- Faire adhérer le personnel aux objectifs de l'entreprise

#### **➤ Le développement de l'attractivité de l'entreprise**

- Attirer et retenir les talents

- Favoriser une politique de mobilité interne en offrant de réelles perspectives d'évolution
- Développer les compétences
- Faire adhérer le personnel aux valeurs de l'entreprise
- Développer une démarche Qualité

Compte tenu de tous ces enjeux, du point de vue stratégique, certains auteurs ont proposé une matrice des choix stratégiques basée d'une part, sur le niveau de performance actuelle (faible ou élevée) et d'autre part, sur le potentiel de développement des salariés (faible ou élevé) (Emery, Gonin 2009, p. 229 ; Singer, Griffith, 2010, p. 55).

Performances actuelles	Elevées	<b><u>Bons collaborateurs</u></b> Stratégie : limiter le turnover, entretenir la motivation et la productivité, conserver à leur poste	<b><u>Stars</u></b> Stratégie : limiter le turnover, accélérer le développement
	Faibles	<b><u>Bois morts</u></b> Stratégie : transformer en bons collaborateurs ou s'en séparer	<b><u>Dilemmes</u></b> Stratégie : réorienter, transformer en bons collaborateurs ou s'en séparer
		Faible	Elevé
		Potentiel de développement	

- **La catégorie des bons collaborateurs** : Le défi est de les maintenir à leur poste tout en conservant leur motivation.
- **Les stars** : Ce sont ces employés qui vont constituer le bassin de la relève.
- **Les bois morts et les dilemmes** : sont les employés dont les performances ne sont pas satisfaisantes et qu'il va falloir recadrer ou réorienter. Si les mesures de soutien et de développement s'avèrent inopérantes, il est préférable de se séparer de ces employés (Emery, Gonin 2009, p. 229).

## 2- Les avantages et les intérêts de la planification RH et de la GPEC

La GPEC est un outil de management stratégique. A cet effet, elle présente un grand intérêt aussi bien pour l'entreprise que pour les salariés compte tenu de ses multiples avantages. Ainsi, La mise en place d'une démarche de GPEC, présentent plusieurs avantages :

- Anticiper les départs en retraite.
- réduire des difficultés de recrutement,
- faire face à un problème de pyramide des âges,
- résoudre les situations de sureffectif,



- optimiser les dispositifs de formation et de développer la qualification des salariés,
- accompagner des changements dans l'organisation du travail et de la production,
- développer les mobilités professionnelles des salariés,
- favoriser l'implication des salariés dans un projet d'évolution professionnelle,
- réduire les risques et les coûts liés aux déséquilibres.
- Assurer le rôle de levier de motivation et d'animation de l'ambiance du travail, puisqu'il donne aux salariés l'envie de s'investir, voire de choisir leurs employeurs ;
- Développer l'employabilité des salariés et la construction de leur projet professionnel ;
- Stimuler le développement de la polyvalence

### **3- Les limites de la GPEC**

Malgré ses vertus indéniables, la démarche de GPEC se heurte à quelques limites, à connaître afin de ne pas tomber dans le piège de l'utilisation de cet outil comme une « potion magique » qui permettrait d'anticiper toutes les difficultés humaines que rencontre l'entreprise.

En effet, une telle démarche repose sur plusieurs hypothèses qui sont largement contestables :

- L'environnement de l'entreprise est censé être relativement prévisible. Or, il est en réalité, de plus en plus imprévisible ;
- Les décideurs sont censés être objectifs et parfaitement rationnels. Or, la mise en œuvre de la GPEC est ponctuée de jeux d'acteurs qui perturbent les équilibres de pouvoir ;
- Les outils mobilisés pour aider à la définition et à la mise en œuvre de la GPEC sont censés être parfaitement capables de rendre compte de la réalité. Or, il s'agit d'outils « standard » qui enregistrent l'évolution passée des données, sans nécessairement indiquer leur état actuel.
- On suppose qu'il existe une vision consensuelle des mobilités et des formations proposées dans l'entreprise. Or, il peut exister une divergence d'intérêt entre l'entreprise et chaque salarié envisagé individuellement.
- Pour que l'outil fonctionne, il faut que l'entreprise élabore une stratégie de court et moyen terme, et que celle-ci soit connue par les salariés. Or, il est très difficile d'élaborer une stratégie à moyen terme dans le contexte de versatilité multiple.
- Bien souvent, ceux qui élaborent la GPEC oublient de prendre en compte la culture, les jeux et enjeux de pouvoir ainsi que le contexte social de l'entreprise.
- La mise en place de diagnostics des compétences individuelles peut provoquer des réticences, ce qui exigerait une très grande rigueur méthodologique et déontologiques.

## **Conclusion générale du cours**

La GPEC est une notion encore nouvelle pour les entreprises ; bien que sa conception s'est développée depuis les années 60, elle est encore assez peu appliquée, et encore moins connue du grand public. Cependant, elle apporte des avantages majeurs à l'entreprise comme aux salariés. Elle se révèle une vision prospective des Ressources Humaines. Elle est un accompagnement aux changements à venir, ainsi qu'une stratégie d'adaptation de l'entreprise à son environnement et à la concurrence. Elle englobe ainsi la gestion de 4 aspects fondamentaux. La gestion prévisionnelle des effectifs s'intéresse aux aspects quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés. La gestion prévisionnelle des compétences s'intéresse à l'aspect qualitatif du travail des salariés, et à l'évolution et au développement de leurs capacités individuelles. La gestion prévisionnelle des emplois permet d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois. La gestion prévisionnelle des carrières permet l'identification de parcours indicatifs de carrières aux salariés de l'entreprise.