

Introduction

La fonction RH distingue la gestion administrative du personnel (GAP), la gestion des ressources humaines (GRH), et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : trois ensembles spécifiques, différents pourtant, et complémentaires. Cet ouvrage se focalise sur les pratiques liées à ce qui est communément appelé la GPEC, et lui donne toute sa dimension et en modélise le processus global : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le management des compétences et l'accompagnement des personnes dans les transitions professionnelles. Il a pour ambition de définir et clarifier les liens entre les trois volets, insiste pour en rendre les articulations concrètes, opérationnelles et visuelles, décrit et décline chacun d'eux comme un ensemble utilisable en tant que tel, mais néanmoins en cohérence avec les autres. En sachant que l'approche concerne directement le marché de l'emploi interne et se limite aux besoins propres des organisations.

L'ouvrage s'appuie sur une expérience professionnelle fournie, fondée sur la conduite de projets multiples, dans des secteurs et organisations de nature et de taille différentes en France et sur le continent africain (très petites entreprises, PME, grands groupes, organisations en réseaux, institutions nationales, régionales, ministères, offices, ONG, associations, fondations...). Il n'existe pas de relations d'évidence entre la taille de l'organisation, le continent où elle exerce ses activités et sa maturité en matière d'investissement sur les compétences. Certaines ne connaissent que la gestion administrative du personnel et cherchent à passer à une informatisation des données tandis que d'autres intègrent progressivement en même temps les principaux processus ressources humaines (RH). On connaît aussi des organisations (notamment industrielles) qui ont déjà des années de pratique de gestion des mutations et de leurs conséquences sur l'emploi et les compétences. Enfin, depuis quelques années, les territoires sont l'objet de recherches pour de nouvelles solutions compétences et cette approche semble prometteuse... Mais le point

commun à tous les employeurs quels qu'ils soient reste l'accélération des mutations et la recherche d'une capacité d'adaptation collective et individuelle à l'incertitude de l'environnement.

Ce livre propose une vision, un dessein, un cadre, mais aussi des démarches, des méthodes, des outils et des exemples concrets. Il se veut pragmatique. Le contenu ne se résume ni à une simple description, ni à une capitalisation exhaustive, ni à un modèle standardisé, ni à un travail universitaire. Il est fait de propositions diverses, toutes relatives, qui témoignent d'une vie professionnelle faite de coconstructions, de réflexions, de réalisations, de confrontations, de recherches, d'ajustements et de formalisation dans le domaine concerné. La GPEC est affaire de bon sens, de technique et surtout, d'actes concrets. Autrement dit, les concepts doivent être clairs et acquis pour solidifier les approches ; par contre, il faut lutter contre la sophistication et privilégier le « faire » d'une part et le « faire simple » d'autre part.

On pourrait penser que tout est déjà connu des démarches compétences tant les témoignages, guides, rapports, articles, recherches, abondent. À cet égard, la fréquentation du terrain étonne car, confrontés à une demande de mise en œuvre, nombre de praticiens ne se donnent ni le temps, ni la possibilité, ni les moyens de lire, de s'informer réellement et de se préparer à la démarche. À la demande interne répond souvent d'emblée une immédiateté de réaction et d'action.

On ne peut s'approprier, construire ou transmettre des idées qu'en se dotant d'outils de formalisation et de communication qui jettent des ponts entre le savoir de chacun et celui des autres. Ce livre se donne donc d'abord pour ambition de faciliter l'accès du domaine des compétences aux professionnels des services RH, chefs de projets GPEC, chefs de services formation, professionnels, partenaires sociaux et autres stagiaires, aux prises avec cette injonction de « mettre en place la GPEC ». Il incite vivement le lecteur d'abord à s'approprier le contenu, puis à piocher, glaner, transposer pour enrichir ses réflexions, ses pratiques et creuser ses propres sillons, quelles que soient les pistes, en lien avec sa réalité. Il invite aussi chacun à partager son expérience avec d'autres et prendre ainsi le chemin de l'innovation. Il souligne la nécessité de l'échange entre les parties prenantes pour la mise en œuvre effective d'approches accessibles, pertinentes, efficaces et ouvertes.

Par-delà le terrain, l'ouvrage peut être utile également à tous ceux qui cherchent des témoignages de praticiens à confronter aux théories ou des voies pour mettre les théories à l'épreuve de la réalité : consultants du domaine

RH et GPEC, universitaires, responsables de master, ingénieurs de formation, étudiants des spécialisations RH, stagiaires RH...

Ce livre se divise en trois parties :

- La première met l'accent sur ce qu'il faut savoir des ingrédients essentiels de la GPEC et du management des compétences. Appréhender les repères et la démarche globale pour gagner du temps et de la clairvoyance avant de prendre l'option de s'engager.
- La deuxième partie déroule la démarche globale d'un bout à l'autre. Elle décrit le processus, les étapes et propose des exemples pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (processus 1) ; puis le management des compétences (processus 2) ; enfin, l'accompagnement des personnes dans les transitions professionnelles (processus 3), jusqu'au processus final, l'évaluation, les enseignements tirés et l'élargissement.
- La troisième partie identifie et présente les principaux outils de la GPEC, du management des compétences (outils de la préparation, du déroulement, du suivi et du bilan) et de l'accompagnement des personnes dans les transitions professionnelles.

Cet ouvrage est un passage de témoin d'une praticienne aux professionnels, pour transformer les aléas et mutations, en chances de rebond et de regain, grâce aux démarches compétences.

Acronymes

DRH	Direction des ressources humaines/directeur/trice des ressources humaines
Dispositif RH	Dispositif ressources humaines
GAP	Gestion administrative du personnel
GRH	Gestion des ressources humaines
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GPEC-T	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - territoriale
GTEC	Gestion territoriale des emplois et des compétences
RH	Ressources humaines
Service RH	Service ressources humaines
SIRH	Système d'information lié aux ressources humaines
Solutions RH	Solutions ressources humaines

Avertissement au lecteur

Le terme ORGANISATION a été choisi pour indiquer, de manière générique, toutes les formes de structures existantes, que ce soit des institutions, des organismes, des fondations, des offices, des sociétés de services, des TPE/PME, des grandes entreprises, des groupes industriels, des associations, des ONG, etc.

La DÉMARCHE COMPÉTENCES regroupe en un processus continu la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le management des compétences et l'accompagnement des personnes concernées dans les transitions professionnelles.

Le PROJET GPEC résulte du premier processus, à savoir la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Le PROJET COMPÉTENCES est la déclinaison du projet GPEC dans le cadre du management des compétences, au niveau des managers de proximité (deuxième processus).

Le PARCOURS D'APPRENTISSAGE renvoie à l'accompagnement des personnes (troisième processus).