

# INTRODUCTION

L'actualisation de ce livre a lieu au moment même où de nombreuses organisations, privées comme publiques, repensent leurs fondations en matière de ressources humaines. En effet, tant sur le continent africain qu'en France, d'aucunes s'attellent véritablement au passage d'une gestion administrative du personnel à une véritable dynamique des ressources humaines, tandis que d'autres s'engagent dans une « gestion des compétences », ou encore une « gestion par les compétences », selon l'idée qu'elles s'en font.

Dans les recherches actuelles cependant, une interrogation émerge concernant d'autres manières de gérer l'homme au travail. On entend déjà parler d'une GRH alternative, soutenable socialement et humainement, avec de nouveaux outils et dispositifs de gestion, et même de libérer les structures et ceux qui y travaillent de la GRH. L'enjeu est d'autant plus aigu que la transformation numérique (digitalisation et robotisation), qui bouleverse l'économie mondiale, impose l'adaptation des compétences des professionnels et des utilisateurs, rôle dévolu de fait à la fonction RH.

Au fond, la question reste entière : comment une organisation peut-elle réussir à s'adapter, sous la pression de son environnement, pour maintenir et renouveler sa compétitivité, tout en optimisant le capital compétence des collaborateurs ? Depuis plus de trente ans, des approches se sont succédées et superposées, apportant leur lot de nouveautés et de tentatives, parmi lesquelles se trouve la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Celle-ci peut donc se prévaloir aujourd'hui d'un quart de siècle de mise en œuvre concrète.

Rappelons que la fonction RH distingue trois sous-ensembles spécifiques et complémentaires, la Gestion administrative du personnel (GAP), la Gestion des ressources humaines (GRH), et la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Remettons en mémoire que cet ouvrage se focalise

sur les pratiques liées à la GPEC, qui vise à accompagner les mutations des organisations et la professionnalisation des interlocuteurs qui en découlent. Le processus global est décliné de façon concrète dans ce livre qui s'articule en trois volets :

- le premier met l'accent sur les repères à appréhender avant de prendre l'option de s'engager dans une démarche compétences globale ; le deuxième déroule la démarche dans son ensemble en partant de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (processus 1), le management des compétences (processus 2), pour terminer par l'accompagnement des personnes dans les transitions professionnelles (processus 3) ;
- le troisième articule et décline les outils nécessaires.

L'ouvrage, à visée opérationnelle, s'appuie sur une expérience professionnelle fondée sur la conduite de projets, dans des secteurs et organisations de nature et de taille différentes (TPE, PME, grands groupes, organisations en réseaux, institutions nationales, régionales, ministères, offices, ONG, associations, fondations...), en France et sur le continent africain. Il se veut pragmatique et se donne pour ambition de faciliter l'accès du domaine des compétences à ceux et celles que le sujet intéresse ou aux prises avec l'injonction de mettre la GPEC en place. Cette édition se fait également l'écho des analyses critiques des chercheurs en sciences humaines.

## CHAPITRE 2

# DESSINER LES CONTOURS D'UN SYSTÈME DE GPEC ET MANAGEMENT DES COMPÉTENCES

### Prendre conscience de la nature de tout projet lié aux compétences

---

La gestion et le management des compétences partent toujours, non seulement d'un besoin ou d'une nécessité, mais plus encore d'une *obligation de changement*. Cette obligation, subie ou souhaitée, fonde la légitimité des actions menées. Les démarches compétences ne se justifient que pour des problèmes dont les enjeux sont considérés comme stratégiques, au regard de l'impact sur la pérennité, la légitimité, le bien-fondé.

Faire face à ces mutations, pour modifier ou conserver une cohérence entre l'organisation et son environnement, nécessite un *projet de changement collectif*, un projet d'apprentissage collectif qui concerne tout ou partie de l'organisation. Le déploiement de solutions multiples, interdépendantes, complémentaires et coordonnées, afin de mieux résoudre les problèmes de l'organisation, correspond à un système. La gestion et le management sont un système, c'est-à-dire un ensemble de processus qui se tiennent et qui est présenté dans ce chapitre.

## Appréhender toutes les dimensions à prendre en compte

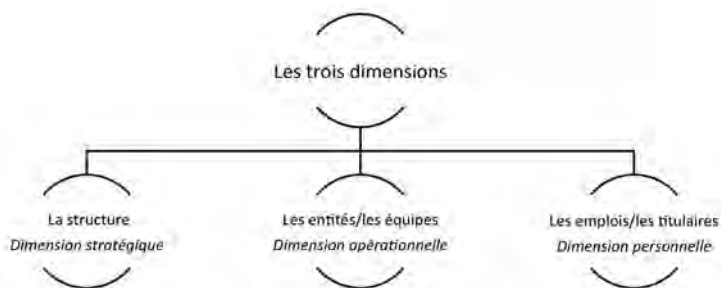
### *Trois dimensions à aborder de concert*

Trois dimensions sont à aborder simultanément dès que l'on envisage une démarche compétences<sup>3</sup> : le niveau stratégique, opérationnel et individuel.

- La dimension stratégique concerne l'institution tout entière. L'enjeu est l'adaptation de l'organisation à son environnement. Ce sont les orientations, obligatoirement définies et décidées par les dirigeants (incluant la DRH), qui enclenchent la gestion et le management des compétences.
- La dimension opérationnelle concerne les entités (unité, site, département, projet). L'enjeu est l'adaptation spécifique de chaque entité concernée, toutes n'étant pas touchées au même degré par les mutations. Mais ce sont les managers de proximité et leurs équipes qui vont mettre concrètement en œuvre la gestion et le management des compétences.
- La troisième dimension est individuelle. Même si tous les salariés ne sont pas concernés en même temps par les mutations, des personnes sont touchées dans leurs emplois et concernées par l'utilisation des démarches mises en place pour s'y adapter. Au bout du compte, l'enjeu est individuel, chacun doit devenir acteur de sa propre trajectoire professionnelle pour trouver une nouvelle place.

L'objectif est ici de proposer une démarche permettant une cohérence entre la conception, la construction et la réalisation du processus global.

### Les trois dimensions à prendre en compte pour bâtir un système de GPEC et management des compétences



3. Rappel, la démarche compétences est composée de la GPEC, du management des compétences et de l'accompagnement des personnes.

## ***Sept questions clés pour concevoir un système global***

Concevoir un système de GPEC et management des compétences nécessite donc de commencer par la dimension stratégique, de la décliner au niveau opérationnel pour une utilisation à la fois collective et individuelle :

- Les projets GPEC sont élaborés au niveau institutionnel. Le déploiement de la GPEC est une étape de transition vers les entités et fait le lien avec le management des compétences.
- Le management des compétences concerne l'utilisation des dispositifs par les entités, les responsables, les équipes pour se donner de nouveaux repères, une employabilité.
- Chaque personne est confrontée à ses propres choix et doit faire face à son avenir professionnel.

On peut organiser le système de GPEC et management des compétences à partir de sept thèmes et questions clés présentées dans le tableau suivant.

### **Les sept thèmes et questions clés**

1 - Anticipation - risque	Quels sont les changements à prendre en compte ? Quels secteurs sont concernés ? Où en sont les ressources ?
2 - Problèmes à résoudre	Quels sont les problèmes de compétences à résoudre ? Quelles sont les transformations qualitatives des métiers ? Quels sont les professionnels et effectifs touchés ?
3 - Projet GPEC	Quel est le ou quels sont les projets compétences prioritaires à mettre en œuvre ? Quelles sont les compétences indispensables à développer, intégrer, modifier ?
4 - Dispositifs RH et modalités	Quels dispositifs RH mettre en place pour résoudre les problèmes ? Quels sont les plans d'action, calendrier, budget ? Quel est le rôle des services RH ?
5 - Conduite du projet compétences	Quels sont les rôles et appuis constants de la DRH, des responsables, des formateurs, des partenaires sociaux, de l'extérieur, dans la conduite et l'animation du projet compétences et l'accompagnement des personnes ?
6 - Aboutissement	Quels sont les résultats obtenus, les incidences ? Quels indicateurs suivre jusqu'à l'aboutissement ? Quelles sont la reconnaissance et la valorisation des évolutions ?
7 - Bilan du processus global	Quels résultats globaux obtenus, évaluation du processus et enseignements tirés ?

Posées au niveau stratégique, ces sept questions modèlent le processus concernant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Introduites au niveau opérationnel, elles permettent de cerner le processus concernant le management des compétences. Énoncées au niveau individuel, elles font émerger le processus de cheminement des personnes concernées par rapport à leur avenir professionnel.

Dès lors, il est possible d'identifier l'ensemble des composantes d'un système de gestion et de management des compétences (le système est défini ici comme un ensemble d'éléments interagissant selon certains principes ou règles).

## **Identifier les composantes d'un système de GPEC et management des compétences**

**La démarche compétences est composée de trois processus : GPEC, management des compétences et accompagnement des transitions professionnelles.**

Le tableau ci-contre décompose et présente les processus ainsi que leurs composantes, qui constituent le *système de gestion et de management des compétences*.

Ce tableau peut être lu de deux manières, verticalement (colonne par colonne) et horizontalement (ligne par ligne). La lecture la plus évidente est *verticale* : la colonne A indique les composantes de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; la colonne B, celles du management des compétences ; la colonne C, celles de l'accompagnement des personnes concernées.

Chaque processus se traduit spécifiquement :

- Le processus 1 - GPEC est finalisé par un projet GPEC.
- Le processus 2 - Management des compétences se traduit par un projet compétences spécifique à chaque entité.
- Le processus 3 - Accompagnement des transitions professionnelles se traduit par des parcours d'apprentissage professionnels.
- Le processus final manifeste l'évaluation des résultats et la capitalisation des enseignements issus du déroulement et du vécu de l'ensemble de la démarche compétences.

### Les composantes du système de GPEC et management des compétences

	Processus 1 Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Processus 2 Management des compétences	Processus 3 Accompagnement des transitions professionnelles
	L'organisation entière Dirigeants, DRH et partenaires	Les entités Managers et équipes	Les emplois Chaque personne
1	1a - Mutations, stratégie	1b - Nouvelle organisation et préparation des conditions de réalisation	1c - Repères par rapport aux évolutions des emplois
2	2a - État des lieux, risques, problèmes de compétences	2b - État des lieux des compétences collectives et parcours d'apprentissage professionnels	2c - Apprécier des compétences et professionnalisme de chacun
3	3a - Arbitrages et projets GPEC	3b - Modalités du développement des compétences	3c - Positionnement de chaque personne par rapport aux opportunités proposées
4	4a - Montage des projets GPEC	4b - Lancement des parcours d'apprentissage professionnels, implication des managers et du personnel	4c - Engagement des personnes dans un parcours d'apprentissage professionnel individuel
5	5a - Conduite des projets GPEC	5b - Accompagnement des personnes tout au long du projet compétences	5c - Apprentissage de nouvelles compétences dans le parcours d'apprentissage professionnel
6	6a - Aboutissement et déploiement terrain	6b - Validation des compétences de l'équipe en fin de parcours d'apprentissage professionnel	6c - Validation des compétences en fin de parcours professionnel
7	7a - Bilan des résultats au regard des objectifs initiaux	7b - Bilan des résultats atteints et évaluation du processus par rapport à l'objectif/entité	7c - Validation de la maîtrise des nouveaux emplois
	PROJET GPEC	PROJET COMPÉTENCES	PARCOURS D'APPRENTISSAGE PROFESSIONNEL

#### Une lecture horizontale du tableau

Le tableau appréhendé colonne par colonne souligne la cohérence de la démarche, d'une dimension à une autre : du stratégique (colonne 1) dépend la déclinaison dans les entités (colonne 2), d'où émergent les projets proposés au personnel concerné (colonne 3), qui s'en saisit ou non.

Chaque processus se déroule selon trois temps : la préparation (1, 2, 3), le déroulement (4, 5), le bilan (6). L'étape du bilan final se retourne sur le processus global (7). Le tableau se lit ici ligne par ligne, de gauche à droite.

### **La préparation**

- La première ligne (1a, 1b, 1c) fait nettement percevoir qu'il est impossible de sensibiliser le personnel aux changements internes si des réflexions stratégiques et opérationnelles n'ont pas été menées.
- La deuxième ligne (2a, 2b, 2c) concerne les problèmes de compétences à résoudre.
- La troisième ligne (3a, 3b, 3c) marque le choix des problèmes compétences à résoudre (projets GPEC), déclinés par entités concernées (adaptation à chaque entité), en termes d'effectifs, d'emplois, de compétences spécifiques, jusqu'à la sélection des personnes concernées (opportunités).

### **Le déroulement**

- La quatrième ligne (4a, 4b, 4c) concerne les dispositifs RH construits, en réponse aux problèmes de compétences que l'organisation entend résoudre et dans lesquels elle engage les personnes.
- La cinquième ligne (5a, 5b, 5c) est importante car nombre d'organisations abandonnent les projets avant même la réalisation sur le terrain. Les projets compétences qu'il s'agit de mener sont des investissements sur un à trois ans en moyenne.

### **Le bilan**

- Cette sixième ligne (6a, 6b, 6c) concrétise deux types de passage. Pour la GPEC, il s'agit du déploiement terrain, c'est-à-dire de la transition entre la conception du projet et le management des compétences. Concernant ce dernier point, l'étape indique le retour progressif à des fonctionnements courants, routiniers intégrant les nouvelles pratiques.

### **Le bilan global du projet GPEC et management des compétences**

- La septième ligne (7a, 7b, 7c) est globale et permet les améliorations. Elle n'est pas toujours aussi évidente qu'il y paraît compte tenu du temps écoulé entre la décision d'engager le projet et son achèvement (deux à trois ans après), avec des conditions et des interlocuteurs qui ont pu changer. Les managers et agents concernés, eux, sont présents pour la grande majorité et ne perdent pas la mémoire pour autant. Terminer un projet GPEC, c'est tenir les promesses faites, les engagements pris vis-à-vis des managers, salariés et partenaires sociaux et capitaliser les méthodes et la régulation sociale qui en a permis la réussite.



Les trois déclinaisons (GPEC, management des compétences, accompagnement des personnes) sont reprises en détail dans les différents chapitres du livre.

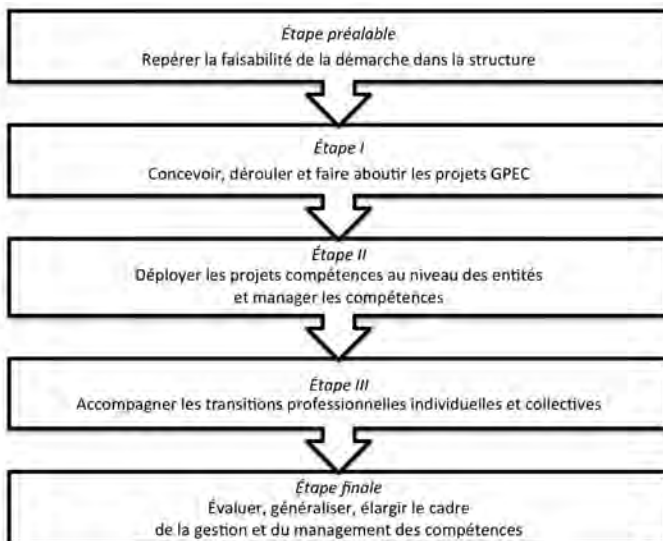
## Repérer les démarches pour engager la gestion et le management des compétences

Le tableau sert de base pour dérouler le processus de GPEC et management des compétences.

### Le processus global

Le processus global suit trois démarches, encadrées par deux moments complémentaires (l'un en amont, l'autre en aval), présentées dans le schéma ci-dessous.

#### Les étapes de la démarche globale



- En préalable, établir l'état des lieux reste une nécessité pour mesurer les chances de réussite de projets compétences et mener les actions préparatoires.
- La première étape concerne la conception, le déroulement et l'aboutissement de la GPEC, avec la collaboration active des responsables.
- La deuxième concerne le management des compétences ; elle décline et spécifie les démarches compétences au niveau des entités et tente d'y impliquer les managers de proximité.
- La troisième étape concerne l'engagement, l'implication, l'accompagnement des personnes dans les démarches compétences proposées, avec l'appui des managers et des services RH.
- La quatrième étape, ou étape finale, dresse le bilan du processus et en tire les enseignements.
- En aval commence l'évaluation qualitative et quantitative des résultats et les possibilités complémentaires ouvertes par des démarches élargies.

Les points suivants précisent le contenu de chaque processus de la démarche globale de gestion et de management des compétences.

## Le processus lié à la GPEC

Les étapes correspondant au processus lié à la GPEC apparaissent dans la colonne gauche, les actions à mener dans celle de droite.

Étape I - Processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Les actions à mener
Choisir et préparer les projets GPEC.	Se situer délibérément dans une dynamique d'anticipation.
	Faire l'état des lieux des forces et faiblesses de l'organisation.
	Choisir, faire valider et poser les problèmes GPEC à prendre en charge.
Dérouler les projets GPEC.	Monter les dispositifs RH permettant de résoudre les problèmes de compétences.
	Lancer et conduire les projets GPEC.
Préparer le déploiement dans les entités.	Faire aboutir les projets GPEC et rendre les livrables visibles.
	Préparer les modalités du déploiement (le mode opératoire).

La dernière étape est charnière. Elle consolide le passage de la conception du système à son appropriation et son application par les acteurs du terrain et

permet un déploiement de qualité. Elle met en valeur la préparation nécessaire pour être adoptée par les individus.

## Le processus lié au management des compétences

Les étapes correspondant au processus lié au management des compétences apparaissent dans la colonne gauche, les actions à mener dans celle de droite.

Étape II - Processus de management des compétences	Les actions à mener
Copréparer le management des compétences dans l'entité.	Associer les parties prenantes au déploiement et à l'accompagnement.
	Faire l'état des lieux des compétences et adapter les parcours d'apprentissage professionnels.
Lancer, dérouler le projet compétences de l'entité.	Fédérer les parties prenantes autour du lancement du projet compétences de l'entité.
	Mettre en place les parcours d'apprentissage et accompagnement prévus.
Faire le bilan du déploiement.	Valider la maîtrise des emplois et profiter de la dynamique professionnelle.

## Le processus d'accompagnement des interlocuteurs concernés

Les étapes correspondant au processus d'accompagnement des transitions professionnelles apparaissent dans la colonne gauche, les actions à mener dans celle de droite. Elles se placent du côté des personnes concernées.

Étape III - Processus d'accompagnement des transitions	Les actions à mener
Se préparer à s'engager dans un parcours.	Établir ses propres repères quant aux évolutions à vivre.
	Se connaître professionnellement.
S'engager, avec l'accompagnement prévu.	S'engager dans les parcours d'apprentissage professionnels proposés.
	Valider les compétences acquises dans le parcours d'apprentissage.
Valider et valoriser l'aboutissement du projet compétences.	Faire reconnaître officiellement la maîtrise de son nouvel emploi.

## L'étape finale d'évaluation et d'élargissement

Les étapes correspondant au processus d'évaluation et d'élargissement apparaissent dans la colonne gauche, les actions à mener dans celle de droite.

Étape finale - Processus évaluation élargissement	Les actions à mener
Faire le bilan et apprendre de l'expérience avant de généraliser.	Faire le bilan et en tirer des enseignements.
	Généraliser les démarches compétences dans l'organisation.
	Relier les projets et dispositifs RH.
Élargir l'horizon de la gestion et du management des compétences.	Renforcer l'attractivité de l'organisation avec l'atout compétences.
	S'ouvrir au territoire.

### En résumé

Cette partie est pédagogique et approche la dimension « technique » des démarches compétences. Elle entend rendre le processus global le plus concret et accessible possible afin que les décideurs et les DRH puissent, au moment convenu, s'y engager en toute connaissance de cause. Une fois dans l'urgence, les organisations sont confrontées aux tensions liées à l'action et aux contraintes des moyens et du temps réduits.