

Gestion prévisionnelle, employabilité et orientation professionnelle

C.N.A.M. : Gestion des hommes
Novembre 2006
Francis Minet

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

- Deux postulats
 - Capacité de prévision des entreprises :
 - Elles auraient les moyens d'anticiper sur leurs besoins en effectifs et en compétences et d'accompagner les évolutions de leurs métiers et de leurs ressources
 - Gestion de l'emploi :
 - C'est même le principe fondateur d'une GPEC, selon lequel il existe une responsabilité des entreprises en matière d'emploi

Évolution des conceptions de la gestion prévisionnelle

Conceptions de la GPRH	Situation d'emploi	Objectifs centraux	Théorie sous-jacente	Instruments caractéristiques
Gestion prévisionnelle des effectifs	Plein emploi	Ajustements quantitatifs	Management scientifique	Modèles de simulation et d'optimisation
Gestion prévisionnelle des carrières	Plein emploi	Conjuguer satisfaction au travail et efficacité	École des relations humaines	Plan individuel de carrière
Gestion prévisionnelle des emplois	Crise de l'emploi	Éviter les situations de crise	Entreprise citoyenne	Répertoire des métiers, carte des emplois
Gestion prévisionnelle des compétences	Crise de l'emploi	Développer l'employabilité dans et hors de l'entreprise	Modèle de production flexible	Référentiel de compétences

CNAM - EME104 - 2006

3

Définition de la GPEC

- La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences, c'est 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 termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés)
 - et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle

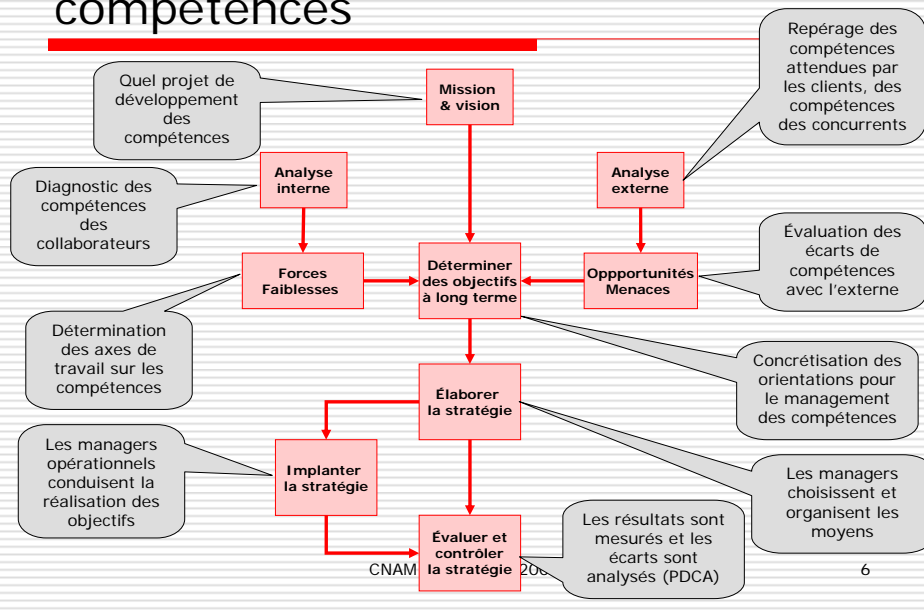
CNAM - EME104 - 2006

4

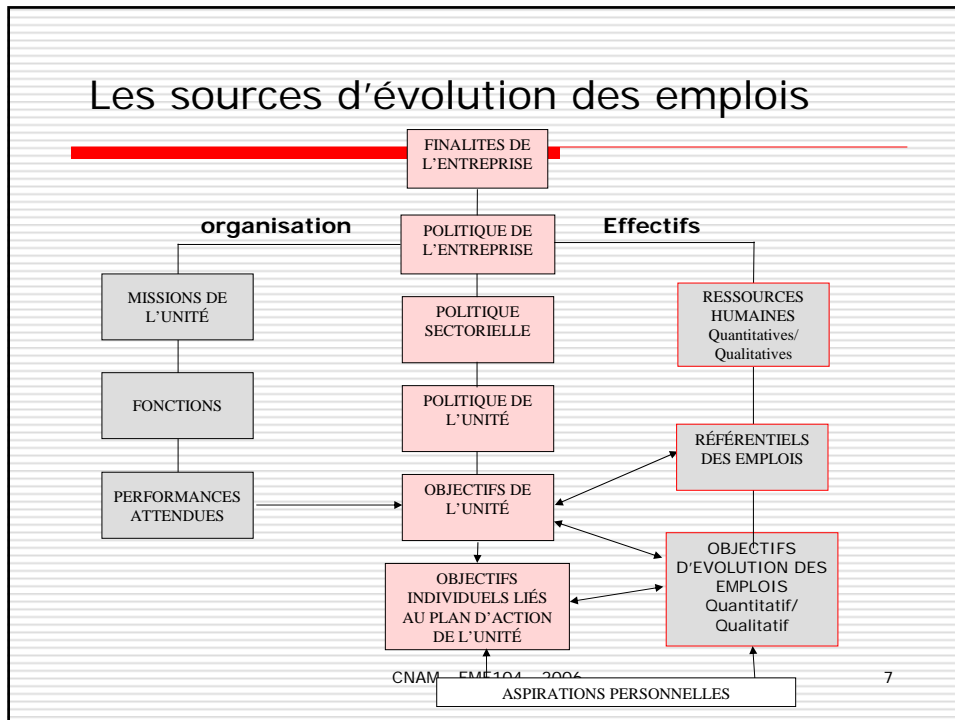
Une démarche reconnue par la loi

- La GPEC trouve reconnaissance et légitimité dans le droit du travail. La loi d'août 1989 crée un article (L 432-1-1) qui concerne les attributions du C.E.
- Le C.E. est informé et consulté sur :
 - les évolutions de l'emploi et les qualifications dans l'entreprise
 - les choix susceptibles d'affecter le volume et la structure des effectifs
 - les actions de prévention et de formation envisagées
 - les écarts éventuellement constatés entre prévisions et réalisations
- Cette loi a été source de confusions :
 - elle comportait le risque de «noyer» la GPEC
 - elle établissait un lien entre la GPEC et les licenciements économiques
- Au début des années 1990, on constate, avec le retournement de la conjoncture, que l'emploi est resté une «variable d'ajustement»

De la GPEC au management des compétences



Les sources d'évolution des emplois



7

Quelques précisions de vocabulaire

- Poste de travail
 - Ensemble des caractéristiques physiques et organisationnelles qui délimite un ensemble d'activités orientées vers la production d'un bien ou d'un service.
 - Notion qui était fortement liée à la division du travail, qui se définissait indépendamment de la personne qui l'occupait.
 - Maintenant, se définit souvent en fonction de la personne qui l'occupe.
- Emploi
 - C'est la réunion de plusieurs postes de travail présentant des caractéristiques proches.
 - L'emploi est une notion qui se définit, dans le contexte d'une entreprise, à partir des activités concrètement réalisées dans l'entreprise et des compétences mobilisées par les titulaires de l'emploi.
- Métier
 - Le métier se définit à l'extérieur de l'entreprise. Il ne dépend pas du contexte particulier d'une entreprise
 - Le métier repose sur plusieurs dimensions : des règles de l'art, communément partagées, une formation ou un diplôme reconnus, des organisations professionnelles représentant le métier.

Quelques définitions de la notion de compétence

M. de Montmollin :

- « Ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures-standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en oeuvre sans apprentissage nouveau ».

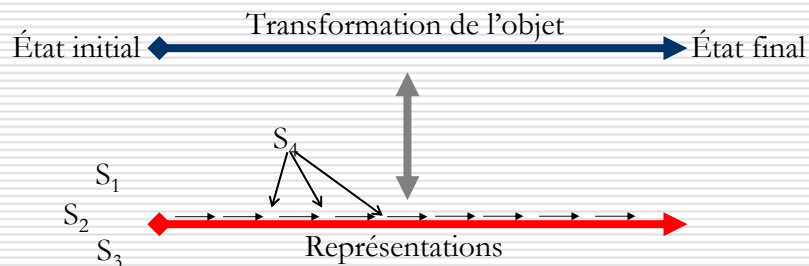
G. Malglaive :

- « Savoirs en acte »

F. Minet :

- « La compétence est la mobilisation pour l'action :
 - des connaissances nécessaires à la compréhension de son contexte,
 - des représentations nécessaires à la construction ou la sélection des procédures et des méthodes adaptées au résultat visé,
 - des automatismes et des gestes nécessaires à la mise en œuvre de l'action,
 - de l'expérience acquise nécessaire à leur régulation. »

La compétence : des savoirs pour agir



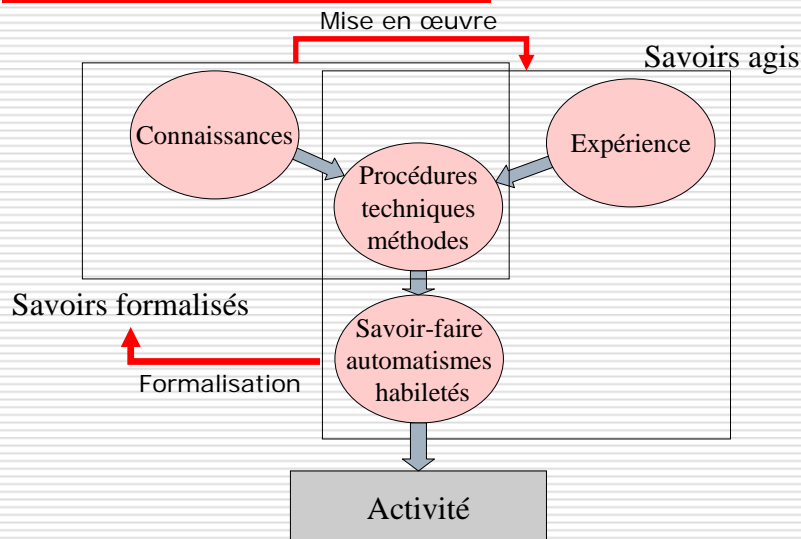
S_1 = Pourquoi (les raisons) et pour quoi (les buts)

S_2 = Comment (les modalités, la démarche)

S_3 = Les gestes, les automatismes

S_4 = L'expérience, qui pallie ou complète le « comment »

La Compétence : une articulation de savoirs



11

Le répertoire des emplois : pour quoi faire ?

- C'est le langage de base de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) permettant d'identifier les besoins en emplois
- **Objectif** : formuler et comparer les besoins actuels et prévisionnels aux ressources à l'aide d'une segmentation pertinente pour la gestion de l'emploi et l'analyse des populations correspondantes
- C'est un outil global de **gestion collective** des métiers et des compétences

CNAM - EME104 - 2006

12

Construction des référentiels d'emplois

- Établir la liste des activités de l'emploi ou du métier
 - Le nombre d'activités dans un emploi est variable selon le contexte, le degré de précision souhaité
 - Empiriquement, on considère qu'un emploi comprend de dix à vingt activités
- Pour chaque activité :
 - Description des contenus de compétence
 - Apport éventuels d'autres informations (moyens, relations...)

CNAM - EME104 - 2006

13

Caractéristiques de l'activité

- Une unité d'action
- Une action, formalisée par un verbe
- Un objet ou une situation transformés
- Des éléments de contexte pour apporter de la précision

Exemple :

Fixer des objectifs de travail à son collaborateur

CNAM - EME104 - 2006

14

Définition des compétences

- Différentes catégories de savoirs, par exemple :
 - Savoir théorique ou *connaissance*
 - Savoir procédural ou *procédure et technique*
 - Savoir pratique ou *expérience*
 - Savoir-faire ou *habileté, automatisme*
- Pour chaque activité :
 - Description des savoirs mis en œuvre
 - Validation auprès du titulaire de l'activité
 - Évaluation des degrés de maîtrise

CNAM - EME104 - 2006

15

Les outils du recueil d'information

Étude
documentaire



Informations sur l'emploi,
les conditions d'exercice,
le contexte, l'organisation...

Entretiens
ou réunions



Trois niveaux à explorer :
Avec les dirigeants, responsables d'unité
avec les hiérarchiques directs,
avec les titulaires des activités ou des emplois

observations

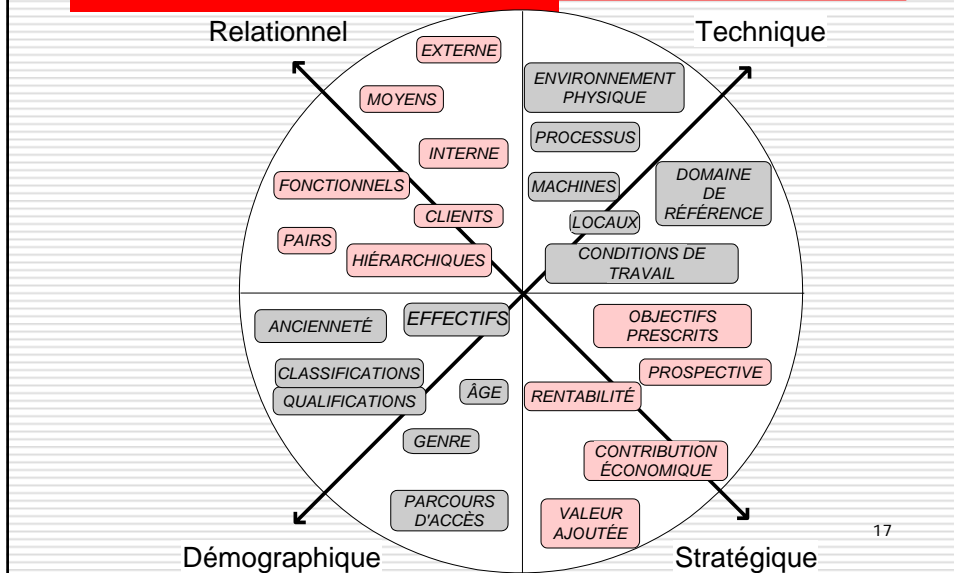


Sélection de quelques situations
typiques,
Vérification de sa compréhension des
situations de travail

CNAM - EME104 - 2006

16

Exemples d'axes de travail pour délimiter les emplois



Exemple de référentiel d'activités

Liste des activités d'un magasinier

Verbe d'action	objet	contexte	Autres informations
Établit	Un bilan mensuel	Du magasin	
Réceptionne	Les commandes	Les jours de réception des fournisseurs	
Prépare	Les commandes	Pour les clients du magasin	
Gère	Les stocks	Du magasin	À l'aide de la micro-informatique
Tient à jour	Un catalogue des fournitures	De l'usine	
Range	Les fournitures	Dans le magasin	
Vérifie	Les bons de sortie de magasin		dont les signatures
Reçoit	Les demandeurs	Au guichet du magasin	
Livre	Les fournitures	Dans les services	
Emballage	les objets	CNAM - EME104 - 2006	de valeur 18

Exemple de référentiel de compétence

Les compétences mobilisées dans l'activité : *Reçoit les demandeurs au guichet du magasin*

Connaissances	Expérience
<ul style="list-style-type: none"> - Organisation de l'entreprise - Principes de gestion des stocks - Principes d'ergonomie - Caractéristiques des produits stockés - Prévention sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> - Relations clientèle - Fréquentation des interlocuteurs - Culture de l'entreprise
1 = notions, 2 = formalisation, 3 = prise de position, 4 = transmission	1 = déjà vu faire, 2 = déjà fait, 3 = pratique régulière, 4 = pratique constante
Procédures techniques	Savoir-faire
<ul style="list-style-type: none"> - Liste des interlocuteurs habilités - Procédure de délivrance des fournitures - Liste des fournitures - Plan de classement des fournitures - Consignes de manipulation selon les produits 	<ul style="list-style-type: none"> - Écoute, reformulation - Questionnement - Sélection de l'information - Reconnaissance des signatures - Conduite d'un chariot élévateur - Manipuler les fournitures
1 = application, 2 = modification 3 = création, 4 = généralisation	1 = imitation/reproduction, 2 = exécution hésitante 3 = exécution fluide, 4 = exécution automatique

« L'audit » de la démarche de GPEC

- Cohérence entre stratégie et organisation
 - Quelle mise en perspective stratégique ?
 - Quel travail préalable sur l'organisation ?
- Légitimité de la démarche
 - Quelle légitimité aux yeux des partenaires sociaux ?
 - Quelle légitimité aux yeux du corps social, des « utilisateurs directs » ?
- Contenu des référentiels métiers
 - Qualité des référentiels ?
 - Place des comportements professionnels et maîtrise des situations ?
- Mode d'entretien et d'évaluation
 - Processus d'entretiens professionnels ?
 - Modalités d'évaluation en situation ?
- Parcours, progressions, rémunération
 - Management des parcours et des compétences ?
 - Liens avec la classification, la progression et la rémunération ?
- Maintenance et convivialité du système de gestion
 - Maintenance du système ?
 - Accessibilité, informatisation, simplicité de gestion ?

Intérêts et limites de la G.P.E.C.

- Une démarche utile pour plusieurs raisons :
 - utilisation plus rationnelle des ressources humaines
 - meilleure légitimité de la DRH
 - cohérence des politiques de gestion des R.H.
- Quelques difficultés
 - faiblement connectée à la performance, reste un attribut de la GRH
 - coûteuse, notamment en disponibilité des acteurs
 - ses outils pas toujours opérationnels
 - privilégie l'emploi et le quantitatif au détriment de la compétence et du qualitatif
 - ne prend pas en compte les logiques de pouvoir dans l'entreprise
- Ses difficultés ouvrent la voie à la gestion par les compétences