

Chapitre 5

Comment définir les besoins en compétences de l'organisation ?

La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un support de l'action stratégique de l'organisation. Son objectif est de vérifier que l'effectif est en mesure de couvrir les besoins en termes :

- quantitatifs (emplois) ;
- et qualitatifs (au niveau des compétences et des qualifications).

I La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

A. Les objectifs de la gestion des compétences

La gestion des compétences permet à l'organisation d'anticiper des changements et de favoriser l'évolution professionnelle de ses collaborateurs. Elle s'inscrit dans un cadre légal.

1. Anticiper des évolutions

L'organisation doit :

- s'adapter à des évolutions économiques, technologiques ou sociales ;

Exemples. La fermeture de points de vente peut entraîner la reconfiguration des équipes ou le départ de salariés. Dans la grande distribution, l'automatisation des caisses limitera, à terme, l'embauche des hôtes de caisse.

- prendre en compte les caractéristiques de ses ressources humaines.

Exemple. Les embauches massives dans les années 1970 génèrent aujourd'hui de nombreux départs en retraite dans divers secteurs d'activité (banque, transport...).

L'organisation, en anticipant ses besoins en compétences, tant quantitatifs que qualitatifs, s'inscrit dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

2. Respecter une obligation légale

La gestion des compétences est concernée par plusieurs dispositifs légaux, parmi lesquels :

- la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 qui impose aux entreprises de 300 salariés et plus d'engager des négociations, tous les trois ans, sur la gestion prévisionnelle des compétences dans l'entreprise (art. L 242-15 et suivants du Code du travail) ;

Exemple. Le groupe Auchan a signé un accord de GPEC en mars 2009 comportant notamment des mesures en faveur du développement personnel et des métiers sensibles.

- la formation professionnelle continue est obligatoire pour toutes les entreprises ;

Exemple. Les entreprises de plus de 20 salariés doivent consacrer 1,6 % des rémunérations brutes au financement d'actions de formation.

- l'emploi des seniors : les entreprises, y compris les établissements publics, employant au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe dont l'effectif comprend au moins 50 salariés sont tenues de négocier un accord ou un plan d'action relatif à l'emploi des salariés de 50 ans et plus.

Exemple. Le groupe Décathlon s'est engagé, par accord, à recruter 120 collaborateurs de plus de 50 ans.

3. Motiver et fidéliser

La gestion des compétences offre aux collaborateurs des opportunités de mobilité professionnelle et des perspectives d'évolution de carrière. Ces éléments concourent à motiver les individus et à rendre l'organisation plus attractive.

Exemple. La grande distribution spécialisée offre des perspectives de carrière aux vendeurs, qui peuvent devenir responsables de rayon, puis responsables de secteur.

B. La mise en œuvre de la GPEC

1. Les démarches permettant l'anticipation des besoins

a) L'évaluation des besoins de l'organisation

L'organisation évalue ses besoins en compétences selon :

- ses choix stratégiques ;
- l'évolution de ses missions ;
- les changements de son environnement (modifications technologiques, légales, environnementales...) ;
- la pression concurrentielle ...

Exemple. Les métiers de la banque se diversifient, ce qui a un impact sur les compétences recherchées, de plus en plus commerciales.

b) Le diagnostic des compétences présentes dans l'organisation

Le diagnostic des compétences dont dispose l'organisation est quantitatif et qualitatif. Il prend appui sur différents outils : organigramme, cartographie des métiers, référentiels de compétences, caractéristiques sociales (pyramide des âges, bilan social, tableaux de bord sociaux...).

Exemple. Les tableaux de bord regroupent des indicateurs sociaux, tels le nombre de collaborateurs par statut, par service ou par catégorie, la part de femmes dans l'effectif, l'ancienneté moyenne par catégorie... Ces éléments, combinés à d'autres, permettent de dresser l'état des lieux des ressources existantes.

c) La mesure des écarts

La mesure des écarts entre les besoins en compétences et celles existant dans l'organisation permet à celle-ci de mettre en œuvre des modalités d'adaptation.

Exemple. En confrontant les ressources nécessaires et existantes, l'entreprise détermine si elle dispose d'un surplus ou d'un besoin de compétences commerciales.

2. La mise en œuvre des modalités d'adaptation

Le recrutement, la formation professionnelle continue et la mobilité professionnelle d'une part, les réductions d'effectif ou reclassements d'autre part, sont autant de dispositifs permettant à l'organisation d'adapter ses besoins en compétences.

Exemples. Le groupe O2, qui propose des services à la personne (garde d'enfants, entretien de la maison, jardinage), développe un nouveau service, l'aide aux seniors, qui offre d'importantes perspectives de croissance : la GPEC est donc essentielle afin d'adapter les ressources humaines, qualitativement et quantitativement, à ces nouveaux besoins. Début juin 2012, la direction de Goodyear Dunlop France a fait part aux partenaires sociaux du projet de fermeture de l'activité Tourisme de l'usine d'Amiens, concernant 817 salariés, auxquels pourraient être proposés des départs volontaires.

II. Les compétences

A. Définition et composantes

La compétence est la capacité d'un salarié à utiliser un ensemble de savoirs, d'aptitudes et d'habiletés pour agir de manière satisfaisante dans les situations survenant dans l'exercice d'un métier. Elle n'est pas liée à un statut, une qualification ou un diplôme. Elle évolue dans le temps.

Les compétences présentent trois composantes :

- les *savoirs* sont les connaissances générales ou spécifiques dans un domaine déterminé ;
- les *savoir-faire opérationnels* sont les capacités à mettre ces savoirs en application dans le travail (maîtrise d'outils, de méthodes de travail...) ;
- les *savoir-être* résultent des comportements professionnels (aptitudes comportementales et relationnelles) adoptés dans un contexte de travail et face à une situation.

B. Le référentiel de compétences

Le référentiel de compétences est un document qui présente la cartographie des métiers de façon simple, pragmatique et opératoire. À chaque métier doivent être associés une liste de compétences et le niveau de maîtrise requis pour chacune (« de base », « autonomie », « maîtrise », « expertise »), qui doivent être observables et évaluables.

RHC Chapitre 5

D'après Nathan Technique

Cet outil est primordial pour la mise en œuvre de la GPEC car il permet à l'entreprise de voir si elle a suffisamment de compétences en volume ainsi qu'en niveau de maîtrise. Une réflexion est ensuite menée sur les métiers qui peuvent disparaître, ceux qui nécessitent une reconversion, les métiers en émergence, les métiers à risques... Une fois que ces métiers sont recensés, la GPEC doit déduire les actions à mettre en place pour préparer les salariés et les accompagner dans ces changements.

III La qualification et l'emploi

A. La qualification du poste et du salarié

La qualification du poste : il s'agit de l'ensemble des connaissances, des aptitudes et des expériences que requiert l'exercice d'un emploi déterminé.

La qualification du salarié : il s'agit de son aptitude à exercer un emploi. Elle peut être appréciée soit à travers la *formation* validée par un diplôme ou la formation continue, soit à travers l'*expérience* personnelle et professionnelle de la personne. Elle place le salarié à un niveau et un échelon déterminés dans la grille de classification d'emploi.

B. La grille de classification d'emploi

La grille de classification d'emploi est un système qui permet de classer les métiers les uns par rapport aux autres dans un souci d'équité et de clarté. Elle est imposée dans le cadre de la convention collective.

Elle permet au salarié de se situer à un niveau (ou échelon) dans la hiérarchie, de définir son statut social et d'évoluer d'un niveau à un autre (évolution de carrière).

Elle permet à l'employeur de fixer la base de rémunération du poste (par coefficient).

Elle donne une base lisible et cohérente lors de négociation salariale par les partenaires sociaux.

IV Le parcours professionnel et le potentiel

A. Le parcours professionnel

C'est l'ensemble des étapes professionnelles (choisies ou subies) qu'une personne connaît tout au long de sa carrière, du premier jour de sa première activité au dernier.

Ses caractéristiques sont :

- l'ancienneté ;
- la mobilité (changement de profession, d'entreprise, de catégorie) ;
- les transitions (emploi, formation...) ;
- le nombre de ruptures (sans activité, chômage, congé sabbatique...).

B. Le potentiel

C'est la capacité du salarié à acquérir et à développer des compétences nouvelles, qui ne sont pas exprimées, mais que la personne semble détenir. Détecter le potentiel consiste à pressentir si le salarié présente les dispositions favorables pour répondre aux besoins évolutifs de l'organisation.

Exemple. La détection du potentiel permet de projeter l'individu dans des fonctions mobilisant de nouvelles compétences, tel l'encadrement d'équipe par exemple.

Pour détecter le potentiel, il convient :

- de se référer aux compétences acquises par le salarié, à son parcours professionnel ;
- d'interpréter la sélection de ses activités extraprofessionnelles et de ses loisirs ;
- de vérifier son aptitude à se projeter sur le nouveau poste.