

Gestion des emplois et des compétences



Sommaire

Partie 1 : Émergence et évolution de la fonction

Partie 2 : La fonction des ressources humaines

Partie 3 : Planification des RH

Partie 4 : Analyse des Emplois

Partie 5 : Évaluation des emplois

Partie 6 : Concepts liés à la GPEC

Partie 7 : Démarche de la GPEC

Partie 7 : Démarche de la GPEC

1. Objectifs de la GPEC
2. Intérêts de la GPEC
3. Différentes étapes de la GPEC
4. Analyse de l'existant : Analyse des postes et Analyse des ressources
5. Voix d'entrées possibles dans la GPEC
6. Rôle de la DG et la DRH dans la gestion des compétences
7. Cartographie ou nomenclature des emplois
8. Répertoire des emplois-types
9. Répertoire des compétences et dictionnaire associé
10. Fiche emploi-type
11. Fiche de poste
12. Visualisation d'écart de compétences sur un emploi existant et futur
13. Visualisation d'écart entre les compétences réelles et les compétences requises

Objectifs de la GPEC. 7.1

- anticipation sur l'évolution problématique liée à l'environnement interne et externe de l'entreprise ;
- Une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques
- mise en œuvre d'une politique de ressources humaines en adéquation avec sa stratégie ;
- réduction des écarts entre les besoins de l'organisation (en terme de compétences requises nécessaires pour pouvoir atteindre un certain nombre de résultats fixés) et les ressources humaines disponibles (salariés) ;
- meilleure gestion des carrières ;
- meilleures sélections des actions d'ajustement nécessaire ;
- ...

Les intérêts de la GPEC. 7.2

- Intérêts pour l'organisme :

Le premier objectif est de trouver des moyens de faire correspondre les compétences de ses salariés à ses besoins futurs, compte tenu de l'évolution escomptée et des changements prévus

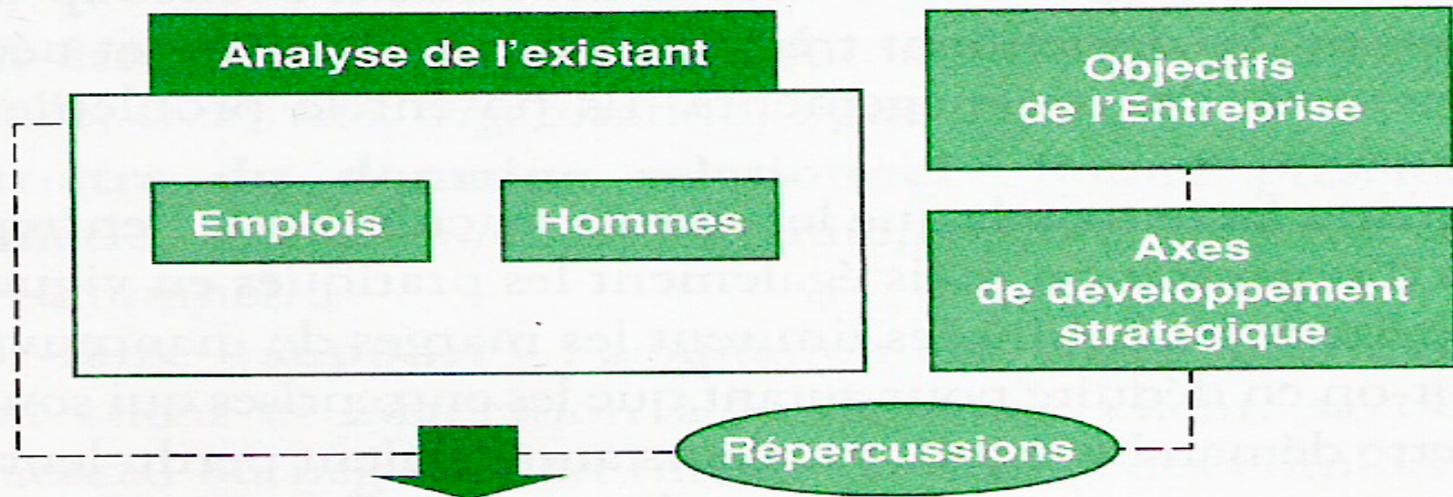
- Intérêts pour les salariés :

L'intérêt est de recevoir une revalorisation de leurs compétences et de leurs contributions personnelles et collectives à la performance de leur entreprises.

Amélioration de leurs compétences et une meilleure gestion de leur carrière.

Les différentes étapes de la GPEC. 7.3

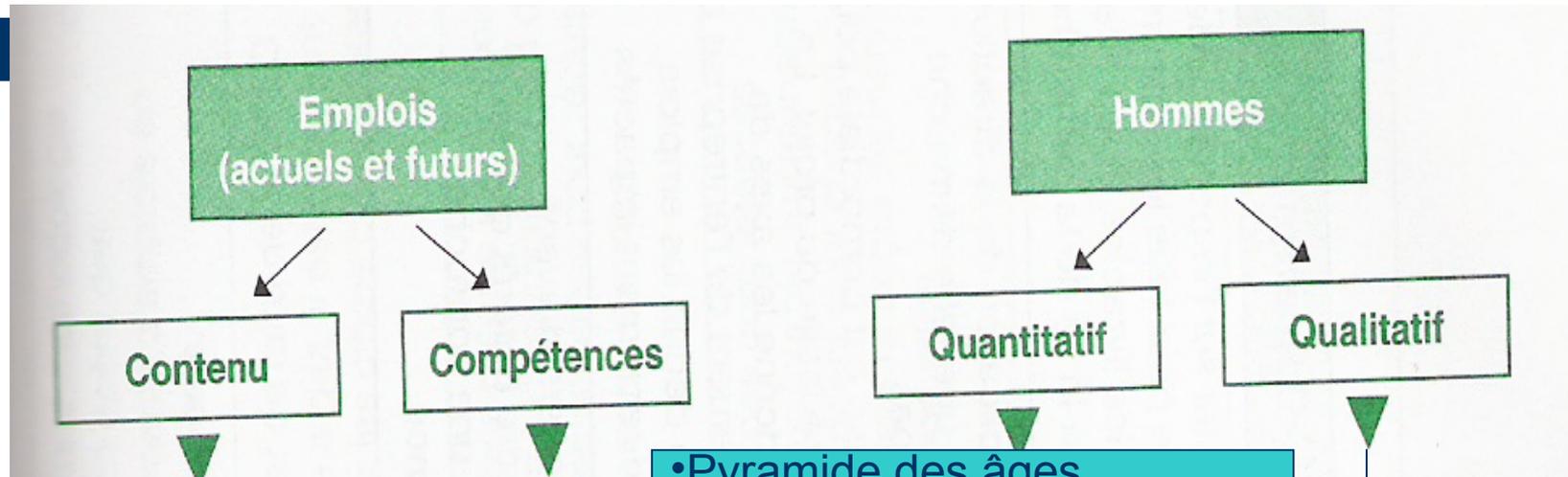
1. Décrire l'existant : les emplois et les ressources
2. Prendre en compte la stratégie de l'entreprise et son impact sur les emplois et les compétences requises.
3. Identifier l'écart entre les compétences requises et celles détenues par les collaborateurs.
4. Réduire l'écart constaté en faisant appel aux moyens tels que la formation, la mobilité, ...



Plan d'action Ressources Humaines

- Formation/Développement des compétences
- Recrutement
- Mobilité
- Restructuration/Organisation
- Ergonomie
- Capitalisation et transfert

7.4. Analyse de l'existant : Analyse des postes et Analyse des ressources



- Poste
- Emplois
- Familles professionnelles

Référentiel de compétences requises par les emplois

- Pyramide des âges
- Pyramide des anciennetés
- Matrice Âge / Formation

- Performances
- Compétences détenues
- Potentiel
- Motivation

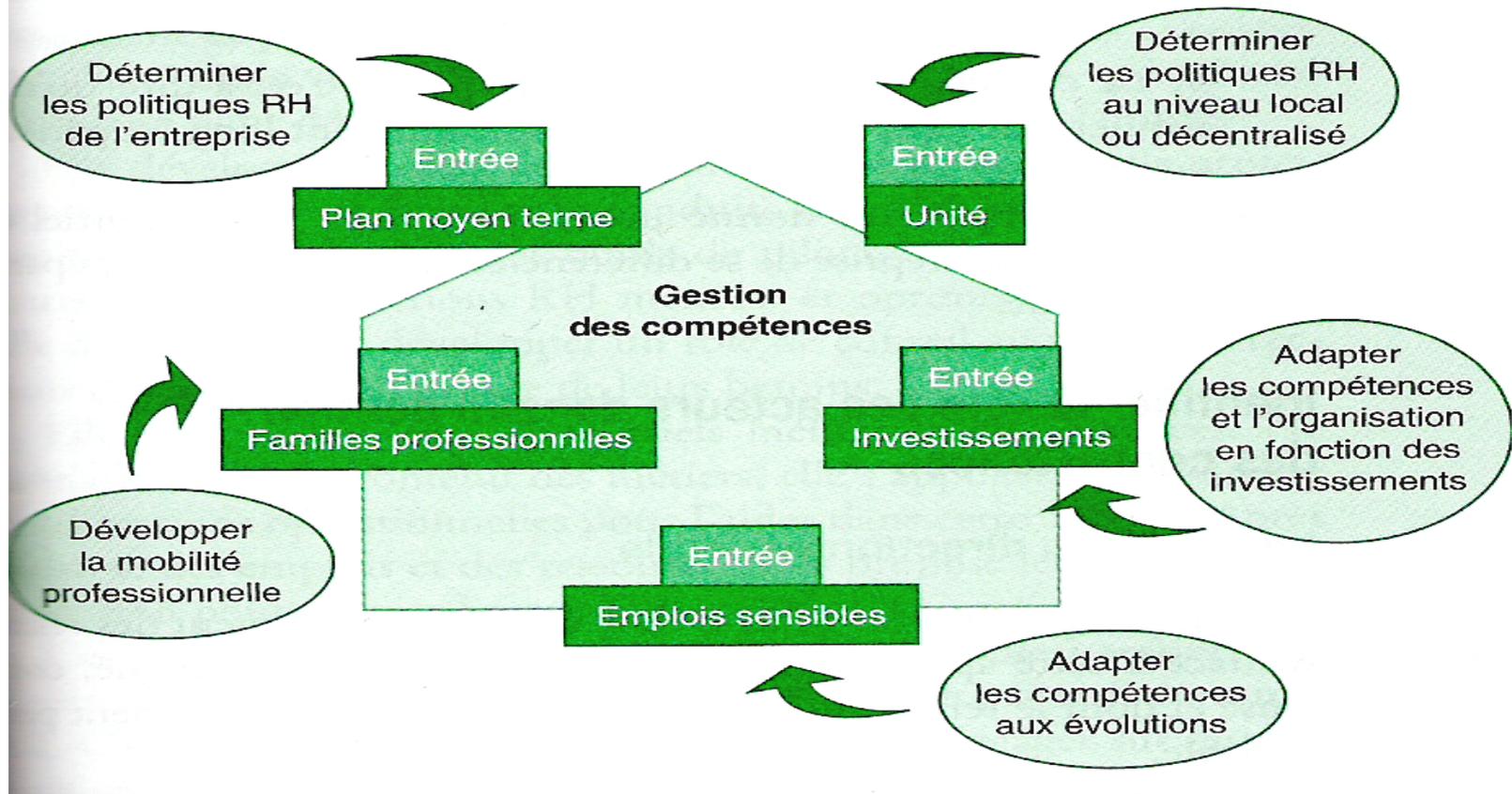
7.5. Voix d'entrées possibles dans la GPEC

Selon Annick Cohen, 'Pour réussir la mise en place d'une gestion des compétences, la DG et le pilote du projet doivent choisir avec pertinence les voies d'entrée dans la démarche. Plusieurs possibilités leur sont offertes, à savoir :

- Entrer par le plan à moyen terme, cela consiste à étudier l'ensemble des métiers de l'entreprise et à agir sur tous les métiers à la fois sans restriction. Cette approche globale s'accompagne de la réalisation d'une carte des métiers complète et vise à l'élaboration globale d'une politique RH.
- Entrer par le plan à court terme (démarche locale). Il est possible de démarrer dans la gestion des compétences par :
 - Les emplois dits sensible ;
 - Les familles professionnelles ;
 - Les investissements ;
 - L'unité de travail ou service ;
 - La démarche qualité (mise en conformité avec les exigences de normes qualité).

Ce choix d'une voie d'entrée est primordiale car il permet d'obtenir plus ou moins facilement et rapidement les résultats escomptés.

7.5. Voix d'entrées possibles dans la GPEC



7.6. Rôle de la DG et la DRH dans la gestion des compétences

1. Rôle de la Direction générale (DG) : pour réussir une démarche GPEC la DG doit :
 - s'engager sur le projet,
 - clarifier les enjeux poursuivis et les communiquer dans l'entreprise,
 - choisir les voies d'entrée et le scénario retenu,
 - fournir les informations et prendre les décisions tout au long du déroulement du projet.

2. Rôle de la DRH (Direction des Ressources Humaines) :

- détient l'expertise pour décrire les emplois et les regrouper par familles,
- Met en place les référentiels métiers et compétences
- Après l'analyse des emplois et des ressources, elle propose les scénarios de résolution pour réduire l'écart de compétences.
- Ces scénarios seront présentés à la DG.
- C'est la DG qui choisit les scénarios et s'engage sur le plan d'actions.

Cartographie ou nomenclature des . 7.7 emplois

- Proposer un document synoptique permettant d'embrasser d'un seul coup d'œil l'ensemble des emplois-types d'une organisation donnée .
- Regrouper les emplois-types par grandes familles.
exemple de famille : ressources humaines, achat, production, finance, ...
- Permettre d'entrer dans le répertoire des emplois-types

Répertoire des emplois-types. 7.8

- Détailler chacun des emplois-types présentés dans la cartographie (ou la nomenclature).
- Le répertoire des emplois-types donne la mission, les activités et les compétences propres aux différents emplois-types.
- Les fiches d'emplois-types précisent les activités et les compétences attendues de professionnels confirmés et ne sont donc pas un descriptif de poste et les agents n'y trouveront pas le reflet de leur activité quotidienne. En revanche, chacun pourra s'y référer pour déterminer son positionnement professionnel, identifier son premier espace naturel de mobilité et repérer des perspectives d'évolution.
- Le répertoire des emplois types est complété d'un volet intitulé "Aires de mobilité professionnelle" qui met en évidence les passerelles possibles d'un métier à un autre en fonction d'un recouvrement de compétences.

Répertoire des compétences et. 7.9 dictionnaire associé

Annick Cohen propose une démarche en trois étapes :

1^{ère} étape :

Repérer tous les savoirs, savoir-faire opérationnels et savoir être comportementaux en partant des activités, des processus ou des emplois.

- Cette démarche est réalisée avec l'aide des opérationnels qui pour chaque emploi, ils listent les compétences requises.

Calcul.
Connaissance en droit civil.
Connaissance en droit commercial.
Expression écrite:
Négociation.

Exemple : compétences requises pour l'emploi d'attaché juridique

Répertoire des compétences et. 7.9 dictionnaire associé

2^{ème} étape :

**Regrouper les compétences
similaires en famille de
compétence.**

La famille de compétences « calcul et statistique ».

La famille de compétences « négociation ».

La famille de compétences « juridique »

Exemple : familles de compétences

Répertoire des compétences et. 7.9 dictionnaire associé

- 3ème étape :
Grader chaque famille de compétences par niveaux d'expertise :

- Il est possible de :
 - construire une grille générique utilisable pour toutes les familles.
 - Ou construire des grilles spécifiques à chaque famille.

	Description
Niveau 1	Sensibilisation sur un domaine de compétence de façon à pouvoir en parler simplement.
Niveau 2	Capacité à intervenir dans des situations habituelles et utilisant des processus et démarches formalisées.
Niveau 3	Capacité à intervenir dans des situations inhabituelles, complexes pouvant impliquer des solutions originales.
Niveau 4	Capacité à comprendre et résoudre toutes les situations et proposer des mesures d'optimisation et mettre en place des nouvelles méthodes.

Exemple : grille de compétence générique

Répertoire des compétences et. 7.9 dictionnaire associé

	Description
Niveau 1	Participe à des projets de département. Participe à des projets d'équipe. Possède les techniques de base la gestion de projet.
Niveau 2	Participation et/ou direction de projet. Prend en charge tout ou partie d'un projet. Possède toutes les techniques de la gestion de projet. Manage des phases de projets stratégiques ou pilote des projets de moindre envergure. Intervient sur des projets nationaux.
Niveau 3	Capacité à piloter un projet de A à Z et à aboutir aux résultats escomptés dans les délais planifiés. Manage des projets à caractère stratégique pour l'entreprise. Intervient sur des projets internationaux. Maîtrise toutes les techniques de la gestion de projet.

: Exemple
grille de compétence spécifique sur la compétence
»management de projet«

Répertoire des compétences et. 7.9 dictionnaire associé

Management d'équipe	
Capacité à organiser le travail en fonction des compétences et des disponibilités ; à arbitrer en cas de conflit, à informer et motiver les collaborateurs ; à les apprécier et développer leurs compétences.	
Description des niveaux	
Niveau 1	Animer une équipe de petite taille, regroupée autour d'un responsable hiérarchique.
Niveau 2	Animer une équipe hétérogène sans lien hiérarchique.
Niveau 3	Animer une équipe importante autour d'un manager unique.
Niveau 4	Animer plusieurs équipes en déléguant à des managers de proximité qui sont sous sa responsabilité.

Fiche emploi – type. 7.10

Définition

- Ce document constitue le référentiel à partir duquel pourront être composées des fiches de poste individuelles.
- Il définit la trame générale du poste, qu'il s'agira de compléter par les informations relatives au contexte : situation géographique et fonctionnelle du poste, spécificités éventuelles (organisation du travail, moyens humains et matériels, contraintes...), contact, etc.

Exemple de fiche emploi-type

BAP B - SCIENCES CHIMIQUES ET SCIENCES DES MATERIAUX

Emploi-type : Technicien chimiste

Mission

Le technicien chimiste réalise des expériences, des analyses ou des synthèses courantes selon un protocole défini.

Activités

- Conduire une expérience de laboratoire dans le domaine de l'analyse ou de la synthèse chimique
- Contrôler la bonne marche des expériences
- Collecter et présenter les résultats des analyses
- Purifier les produits de base par les techniques usuelles de laboratoire (distillation, cristallisation, ...)
- Surveiller et entretenir les petits appareils collectifs ; effectuer la maintenance de premier niveau
- Tenir un cahier de laboratoire
- Effectuer les approvisionnements et la gestion des stocks de produits chimiques, fluides, gaz ou petits matériels
- Appliquer les règles d'hygiène et de sécurité

Compétences

- Connaître les bases de la chimie
- Maîtriser les techniques usuelles de caractérisation ainsi que la mise en œuvre des appareillages associés (spectroscopie, chromatographe, ...) dans leur utilisation de routine
- Avoir des connaissances opérationnelles en électrotechnique
- Connaître les techniques courantes de synthèse
- Connaître les principes et les gestes de bases du travail du verre
- Entretenir les relations avec les fournisseurs
- Connaître les risques chimiques liés aux produits et aux techniques utilisées et appliquer les règles de sécurité en situation de travail

Fiche de poste. 7.11

Définition :

- La fiche de poste **décrit les missions et activités** qui incombent à un agent dans une structure donnée (service, unité...).
- Elle précise sa situation au sein de cette structure : situation fonctionnelle, positionnement hiérarchique, responsabilités exercées, spécificités (déplacements, horaires,...).
- Le contenu d'une fiche est donc contextualisé
- La fiche de poste diffère ainsi de la notion d'**emploi-type** qui décrit le socle commun à plusieurs emplois.

Fiche de poste. 7.12

Utilisation :

- Les fiches de poste sont traditionnellement utilisées dans le cadre du recrutement interne des agents.
- Cette utilisation n'est pas la seule possible et, en fonction des informations qui les constituent, elles peuvent être le support de nombreux suivis en matière de gestion des agents, de leurs compétences, de leur professionnalisation, etc.
- La fiche de poste constitue ainsi un outil de dialogue et de gestion entre un agent et le responsable de son unité.

Fiche de poste. 7.12

Contenu :

- Pour décrire avec précision le poste considéré, les éléments suivants seront présentés :
- Présentation générale de la situation de travail et de ses conditions d'exercice
 - Intitulé du poste ;
 - Situation géographique ;
 - Responsabilités exercées : encadrement, responsabilités juridiques ou réglementaires,... ;
 - Moyens alloués (humains, financiers, matériels) ;
 - Contacts ;
 - ...

Fiche de poste. 7.12

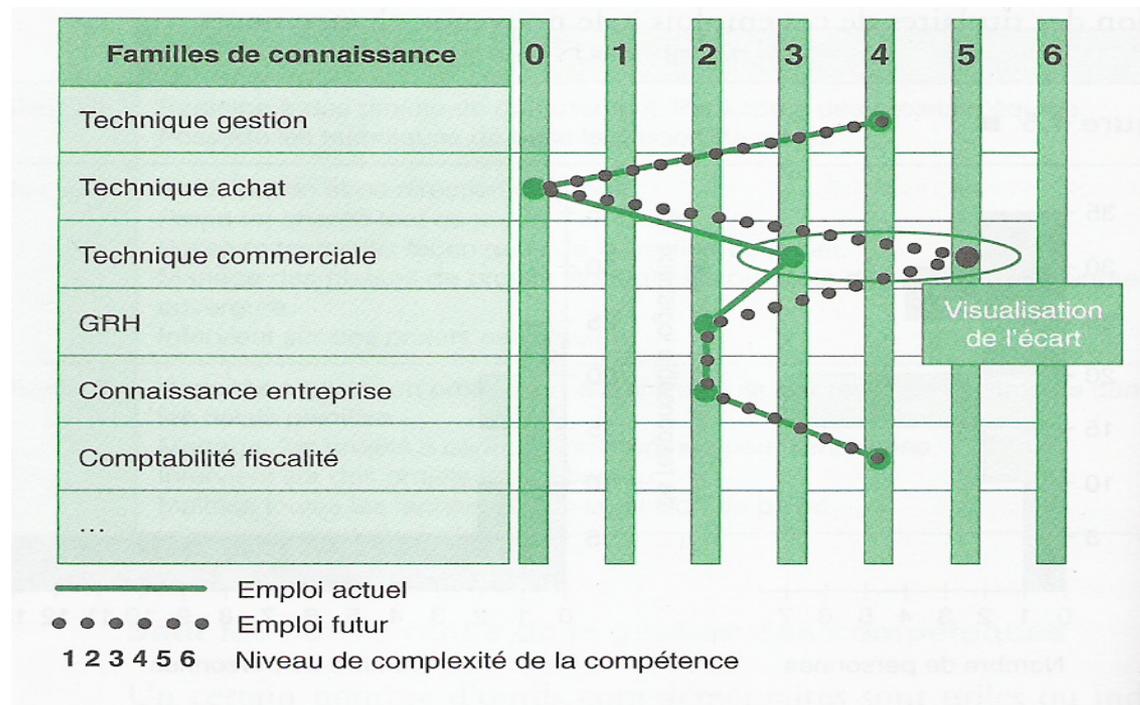
- **Éléments relatifs au contenu et au contexte du poste**
 - Missions et activités afférentes au poste ;
 - Positionnement au sein de la structure ;
 - Renseignements utiles sur l'unité elle même, son organisation ;
 - Situation fonctionnelle ;
 - Appartenance à un réseau métier ;
 - ... ;
- **Éléments relatifs aux compétences et ressources requises pour l'exercice des missions et activités**
 - Qualités, aptitudes, expériences, niveau de qualification et/ou de compétences principales ;
 - Expériences professionnelles souhaitables ;
 - Évolutions probables du poste ;
 - ...

7.13. Visualisation d'écart de compétences sur un emploi

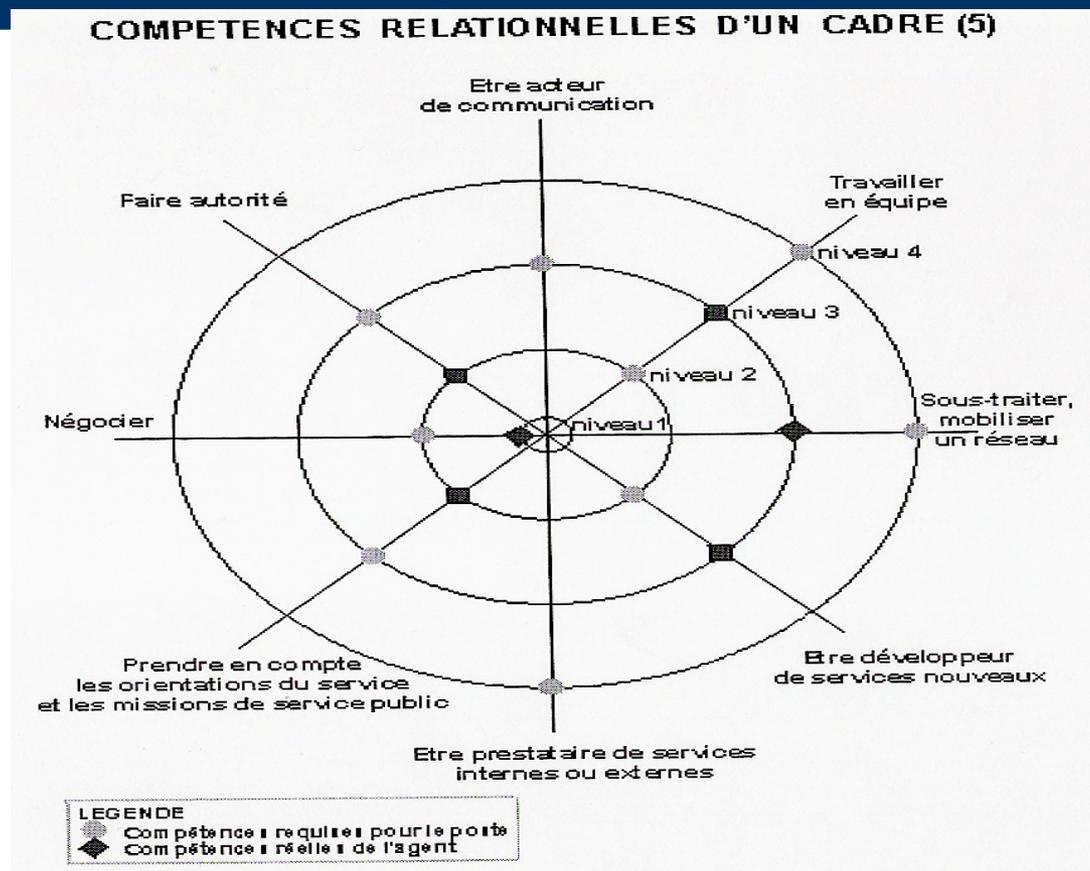
- Cette présentation permet de visualiser l'écart entre les compétences requises dans l'emploi actuel et celles requises dans l'emploi futur.
- Le manager peut également positionner son collaborateur et constater si le collaborateur est plus proche de l'emploi actuel ou futur et ainsi commencer à envisager soit :
 - Un plan de développement des compétences pour tenir l'emploi.
 - Envisager une autre solution si l'écart entre les compétences détenues par le collaborateur et celles requises par l'emploi est trop important.

Exemple : visualisation d'écart de compétences sur un emploi

Exemple 1 : source : Annick Cohen



7.14. Visualisation d'écart entre les compétences réelles et les compétences requises



Exemple : source : Lettre du CEDIP en ligne : Fiche technique n°8