

Gestion des Ressources Humaines

La gestion des compétences et des carrières

Ce cours vous est proposé par Annabelle Hulin, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Université de Tours et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Table des matières	1
Préambule	2
La gestion des compétences	2
La notion de compétence	2
Les stades d'acquisition de la compétence	3
La démarche de GPEC	4
La dynamique de la GPEC	4
Les étapes de la GPEC	4
Les enjeux de la GPEC.....	6
L'évaluation des compétences	9
La gestion des carrières	13
La carrière.....	13
Les facteurs influençant la carrière	13
La mobilité	14
Références	15

Préambule

De nombreux termes existent pour parler du travail dans la langue française. L'expression « *gestion des compétences* » ne suffit pas à dire son objet et sa spécificité. En effet, la compétence est devenue un mot fourre-tout, comme en témoigne l'abondance des expressions qui gravitent autour de ce terme ; celle-ci provoque un sentiment de complexité et risque de rebuter ceux qui souhaiteraient s'y intéresser : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion préventive des effectifs, des emplois et des compétences, gestion des compétences ou par les compétences, modèle de la compétence, logique compétence, voire « démarche compétence ». C'est ce que nous allons clarifier dans ce chapitre.

La gestion des compétences

La notion de compétence

La compétence fait l'objet de nombreuses définitions. Plusieurs caractéristiques communes peuvent toutefois être identifiées :

- **la compétence est finalisée**, c'est-à-dire qu'un individu est compétent par rapport à un objectif à atteindre ;
- **la compétence implique une reconnaissance collective**, c'est-à-dire qu'elle existe grâce au regard des autres ;
- **la compétence est une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être** ;
- **la compétence est de nature contingente**, c'est-à-dire qu'elle est relative à une situation rencontrée ;
- **la compétence est observable en situation** ;
- **la compétence est en construction permanente**, c'est-à-dire qu'elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.

Les stades d'acquisition de la compétence

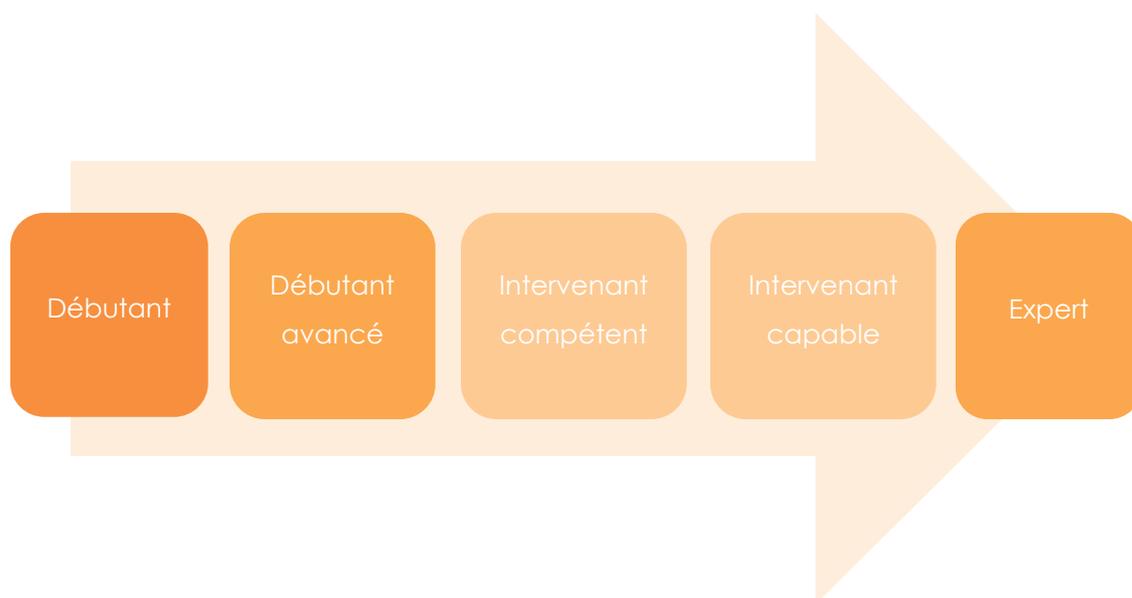


Figure 1. Les différents stades d'acquisition de la compétence selon Dreyfus (adapté de Nicolas, 2014).

Les stades d'acquisition de la compétence

Débutant : il a des connaissances théoriques dans un domaine mais ne les a pas encore réellement mises en pratique. Il repère dans l'environnement les données objectives qui vont lui permettre d'appliquer une procédure à la lettre sans l'adapter.

Débutant avancé : c'est lorsque le doute s'installe que l'on peut considérer que l'individu a pris conscience qu'il existe un décalage entre la théorie et la pratique. Ce sont bien souvent des erreurs ou des échecs qui ont permis cette prise de conscience et qui peuvent rendre hésitant à agir.

Intervenant compétent : prend de la hauteur et est capable de trier les informations pour exploiter celles qui lui semblent importantes.

Intervenant capable : il a tellement intégré ses connaissances et expériences passées qu'il peut agir de manière intuitive. Il est également capable d'évaluer les individus à des stades d'acquisition non seulement inférieurs mais aussi supérieurs.

Expert : il a parfaitement intégré les connaissances théoriques pour les mettre en pratique en les adaptant. Il est en outre capable d'expliquer ce processus d'application et d'adaptation.

La démarche de GPEC

La dynamique de la GPEC

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) a fait l'objet de plusieurs définitions, dont on peut extraire **trois points communs** :

- que l'on parle de démarche préventive, prospective ou prévisionnelle, il s'agit à chaque fois **d'imaginer l'avenir de l'entreprise** ;
- l'accent est mis sur **la dimension stratégique et sur l'intérêt de mettre en lien les prévisions d'activité avec l'organisation future d'une entreprise** et ses emplois et compétences (Le Boterf, 1988)¹ ;
- elle raisonne à la fois **sur un plan quantitatif et qualitatif** (Mallet, 1991² ; Thierry & Sauret, 1993³).

En d'autres termes, la démarche GPEC est un ensemble de principes, de méthodes et d'outils pour analyser et mieux gérer les emplois, les effectifs, pour identifier et mieux gérer les compétences, individuellement et collectivement, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

Les étapes de la GPEC



Figure 2. Les étapes de la GPEC

1 LE BOTERF G. (1988), *Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines*, Éditions d'Organisation.

2 MALLET L. (1991), *Gestion prévisionnelle de l'emploi*, Paris, Éditions Liaisons.

3 THIERRY D., SAURET C. (1993), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris, L'Harmattan.

Tableau 1. La démarche de GPEC : les questions à se poser.

Définir le projet de l'entreprise	
Quels sont le projet et les enjeux de l'entreprise ?	Formaliser le projet de l'entreprise.
Quels sont les atouts et les faiblesses ?	Photographier l'existant.
Comment vont évoluer les métiers de l'entreprise ?	Veiller à l'évolution des métiers au regard des besoins des clients.
Repérer les ressources	
De quelles compétences l'entreprise a-t-elle besoin ?	<p>Identifier les compétences clés de l'entreprise.</p> <p>Décrire les métiers et les compétences nécessaires.</p> <p>Formaliser : fiche de poste, cartographie métier, référentiel...</p>
Quels sont les métiers sensibles et les risques compétences de l'entreprise ?	<p>Repérer l'évolution démographique.</p> <p>Établir les indicateurs et les formaliser.</p>
Comment repérer les compétences existantes ?	Réaliser les entretiens individuels d'évaluation.
Comment exploiter l'entretien individuel d'évaluation ?	Construire une grille de recueil d'informations et rédiger la synthèse des entretiens.

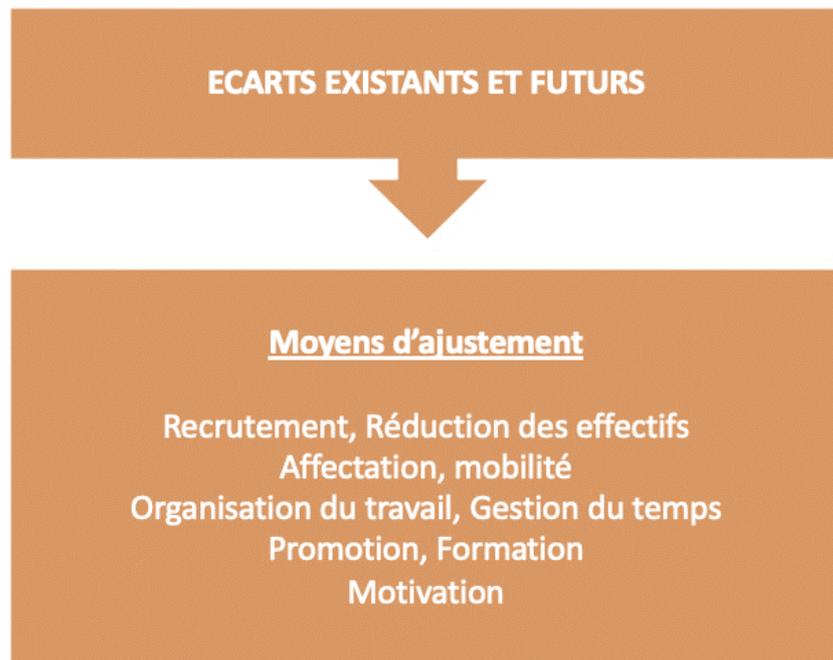


Figure 3. La définition d'un plan d'actions RH.

Les enjeux de la GPEC

Les principaux enjeux d'une démarche de GPEC peuvent se résumer autour des éléments suivants :

- **Renouveler les pratiques managériales** : encourager et faciliter la collaboration intergénérationnelle, accompagner le partage de la fonction RH, contribuer à l'enrichissement de la qualité de vie au travail, etc. ;
- **Accompagner les évolutions digitales** : identifier et accompagner les conséquences des évolutions numériques sur les métiers et l'organisation, repérer les conséquences comportementales des évolutions numériques, etc. ;
- **Analyser la pyramide des âges** : préparer la transmission des compétences entre générations, répondre aux attentes spécifiques des collaborateurs proches de l'âge de la retraite ou en début de carrière, etc. ;
- **Gérer de façon prospective les métiers et les qualifications** : conduire une réflexion globale et par métiers, anticiper les sur- et sous-effectifs, veiller à l'équilibre de la pyramide des âges, déterminer les besoins futurs, définir les recrutements nécessaires, maintenir l'employabilité, etc.

L'encadré ci-dessous propose une illustration concrète des enjeux stratégiques de la mise en place d'une démarche de GPEC dans une association.

Cette **association de soutien à l'enfance et à l'adolescence en détresse** est confrontée à des problèmes relationnels et de violence entre les éducateurs, d'une part, l'encadrement et les autres services, d'autre part. La mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, et un travail sur un projet d'établissement apparaissent comme deux voies pour sortir de ces conflits.

Cette association s'occupe d'enfants et adolescents en détresse. Elle est composée de 6 entités et d'une direction générale qui centralise l'essentiel des fonctions supports, de par la volonté du conseil d'administration de moderniser le service et de le mettre en conformité avec les textes. Outre le recrutement d'un nouveau directeur général, le parc et l'environnement informatiques sont renouvelés, manifestant une volonté de travailler en réseau et en transversalité. Ce qui est renforcée par la création d'une équipe de direction chargée de travailler sur la gestion transversale des grands sujets concernant l'ensemble des services.

L'attention de la direction et du CHSCT⁴ est attirée par plusieurs phénomènes :

l'angoisse des professionnels devant l'intensification de la violence des jeunes accompagnés, qui pourrait entraîner une décompensation des éducateurs, se manifestant sous forme d'agression des collègues de travail et de la direction ; l'évocation de la question du harcèlement ; et le refus de l'un des syndicats de se présenter à toutes les réunions à caractère public. Il s'agit notamment de comprendre le nombre important, bien qu'en baisse, des accidents de travail ainsi que l'absentéisme des éducateurs, jugé élevé. Le travail et ses conditions d'exercice se révèlent très pénibles et ils sont vécus comme tels.

Les métiers exercés sont très prenants psychologiquement et affectivement, ce qui nécessite complémentarité et soutien du collectif de travail et des managers.

Or, il existe une grande violence des rapports humains entre métiers, fonctions et entre collectifs de travail. À l'analyse, il apparaît une absence de soutien voire une défiance entre les éducateurs et les encadrants, mais aussi entre les éducateurs et les autres métiers de l'institution, allant parfois même jusqu'à des situations de maltraitance. L'ensemble génère de très nombreux dysfonctionnements.

Par ailleurs, on constate un recul des repères partagés qui donnent du sens et proposent à tous un socle stable et des valeurs communes auxquelles se référer. Les évolutions des modalités de

⁴ CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

financement et de l'organisation laissent aux opérationnels le sentiment qu'il n'y a « plus que le budget qui compte ».

On note enfin de nombreux flous dans l'organisation et des incohérences. Ainsi, deux cultures managériales s'opposent plutôt que de se compléter, l'une gestionnaire, l'autre centrée sur l'éducatif.

Les rôles et missions de certaines fonctions, pourtant identiques sur l'organigramme, sont différents ou vus différemment dans l'exercice de l'activité ; ce qui génère des difficultés de pilotage et de cohérence globale. On constate également de nombreux modes de fonctionnement qui sont fondés sur l'usage, sans formalisation connue ou respectée.

Pour résoudre ces différents problèmes, plusieurs pistes sont explorées.

D'abord, à l'occasion de l'élaboration du projet associatif, une réflexion institutionnelle s'impose, associant l'ensemble des métiers et des fonctions afin d'échanger sur l'identité et la culture des établissements en regard des évolutions du contexte. Il est également proposé d'engager un travail pour rendre lisibles les compétences présentes dans l'association, la complémentarité des fonctions et métiers et leurs articulations. Il s'agit d'une part de clarifier les responsabilités de chacun mais aussi de donner de la visibilité sur les personnes susceptibles d'apporter un appui en cas de difficulté.

Enfin, il convient de professionnaliser la ligne managériale, avec une définition précise des périmètres de chacun, pour répondre aux impératifs de cohérence en regard des activités de travail et des nécessités de reporting de l'institution vis-à-vis des financeurs.

La mise en œuvre d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) en correspondance avec le projet associatif et avec les projets d'établissement a été l'axe choisi conjointement par la direction générale et les représentants du personnel. À ce jour, l'élaboration du plan d'action est finalisée et la mise en œuvre de la démarche est en cours.

Source : ANACT.

Encadré 1. La mise en place d'une démarche de GPEC dans une association

L'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences des collaborateurs est au centre de la démarche de GPEC. En effet, elle contribue à la fois à l'analyse de l'existant mais également à la définition des objectifs individuels et collectifs.

De façon plus précise, l'évaluation des compétences contribue à la construction d'une politique de rémunération cohérente, la vérification des cohérences et adéquations organisationnelles, le pilotage et le suivi des personnes, la rationalisation des décisions (promotions, mutations, formation, révision de la rémunération), la construire des projets professionnels et l'identification des talents.

Pourquoi évaluer les compétences dans une entreprise ?

Nécessité de faire le point

Ce point doit être tourné vers l'avenir (et non vers le passé)

Centré sur la fonction et non sur la personne

Nécessité d'échanger et de négocier

Se mettre d'accord sur ce qui sera fait demain

Renouveler un contrat

Analyser les situations rencontrées

Exprimer un avis

Ajuster les critères d'évolution

Nécessité de faire des choix en commun

Clarifier les objectifs

Négocier les moyens matériels et humains

Négocier les actions de développement

Négocier les délégations souhaitables et possibles

Encadré 2. Pourquoi évaluer les compétences dans une entreprise ?

Afin qu'un entretien individuel d'évaluation soit efficient, il faut veiller au respect d'un certain nombre de principes : apprécier les performances, instituer un rapport d'échanges d'adulte à adulte, concevoir l'appréciation comme une analyse de situations et une résolution de problèmes, exprimer des critiques et des compliments précis fondés sur des faits, considérer l'entretien comme un processus qui se développe à travers les relations quotidiennes de travail, évoquer points forts et points faibles (stratégie de réussite), aider le collaborateur à évoluer dans ses comportements, déterminer les actions de progrès faisant l'objet d'un contrat négocié, faire une synthèse et tirer les conclusions.

La mise en place de l'entretien individuel d'évaluation dans une clinique

Plus d'un an après la mise en place d'une démarche compétences, une **clinique privée** souhaite faire le point sur les acquis. La mise en œuvre généralisée de l'entretien annuel d'évaluation a eu un impact important pour les salariés, l'encadrement et la clinique en permettant la reconnaissance des contributions de chacun.

Cette clinique est un établissement de soins privé. Elle dispose de plus de 90 lits de chirurgie. Elle a développé également des activités de médecine cancérologique, de chirurgie ambulatoire et de chimiothérapie. Elle emploie environ 200 personnes, un personnel soignant plutôt jeune et récent, un personnel « non soignant » d'âge et d'ancienneté divers.

Dans le cadre d'une **stratégie de pérennisation de son activité et de poursuite de l'accréditation**, la clinique est confrontée à un double enjeu : stabiliser le personnel existant et répondre aux difficultés de recrutement. Avec l'appui d'un cabinet extérieur, la clinique a construit un système d'évaluation des compétences comprenant la révision des fiches de fonction et la mise en place d'un entretien annuel d'évaluation. Deux ans après le début de la démarche, l'entreprise accepte d'en tirer les enseignements dans le cadre d'un retour d'expérience.

La démarche d'évaluation des compétences mise en œuvre par la clinique comprend la révision des fiches de fonction et l'entretien annuel.

Les **fiches de fonction** qui existaient déjà dans l'établissement ont été révisées au regard de la conformité avec l'accréditation de l'ARH (Agence régionale d'hospitalisation), mais également au regard des besoins d'évaluation.

Les **entretiens annuels** ont été mis en place à partir d'une grille d'évaluation partagée construite à partir de groupes de travail avec les cadres et les salariés. Le directeur rencontre dans un premier temps les responsables de service.

Il fait le bilan et présente les objectifs individuels et de service pour le cadre. Chaque cadre est ensuite responsable de la mise en œuvre de l'entretien dans son service, ainsi que de l'atteinte de ses objectifs et de ceux de son service.

Le retour d'expérience montre l'impact positif de cette démarche.

Pour les salariés, la démarche a permis de préciser le rôle de chacun et de mettre l'accent sur les compétences mises en œuvre. Elle leur a permis de s'approprier ce qui fait sens en matière d'amélioration de la qualité de service.

En matière d'évolution, cela montre au salarié que l'on prend soin de ses attentes. Cela permet de se placer dans une logique de progression ou de parcours professionnel. L'image du management évolue. L'évaluation permet de se dire des choses qui ne se disaient pas dans les relations de couloir.

Pour les cadres, la démarche a permis de faire le point sur ses propres compétences dans une véritable dimension managériale. Elle a permis d'articuler les problématiques d'organisation ou d'activité avec des problématiques de compétences. Ces entretiens sont maintenant perçus comme un véritable acte de management qui renforce leur position dans le service et leur permet une meilleure connaissance de leur personnel.

Pour la Clinique, l'entretien d'évaluation permet d'évaluer le degré d'appropriation du projet d'établissement par les salariés et par les cadres. Cette démarche fait des cadres un véritable relais pour l'élaboration d'une politique RH au sein de l'établissement. En matière d'organisation, la démarche a servi de catalyseur pour une réflexion plus globale d'optimisation de l'organisation nécessaire également à l'obtention de l'accréditation.

La démarche présente également quelques limites.

Le temps nécessaire à l'information et à l'explication du processus d'entretien par les cadres a été très lourd à gérer. Le temps à investir au démarrage de ce type de démarche est souvent important. Ici, il a été relativement bien évalué au départ mais il devra ne pas être négligé dans l'avenir.

Certaines catégories de personnel ont eu du mal à se retrouver dans le contenu de la grille d'évaluation, même si un gros travail avait été fait sur la lisibilité des grilles en cohérence avec les objectifs de la démarche et les fiches de fonction de l'accréditation.

Les suites de l'évaluation, en termes de sanction de l'absence de résultats ou de reconnaissance de l'implication et de l'atteinte des objectifs sont à clarifier.

Devant l'importance de la technique d'entretien pour la réussite de la démarche, l'ensemble des cadres a suivi une formation à la conduite d'entretien individuel. Les fiches de fonction vont être revues, ainsi que la grille d'évaluation qui par retour d'expérience et par échange avec les salariés va être améliorée et rendue encore plus lisible et concrète pour l'ensemble des salariés.

Au-delà de ces points, la démarche montre que l'entretien d'évaluation est devenu un véritable outil stratégique, le projet s'est bien inscrit dans une dynamique globale. Il a su mobiliser les différentes catégories d'acteurs indispensables à la réussite de projet. On obtient au final une démarche cohérente entre le fonctionnement de la clinique et les outils de gestion des compétences mis en œuvre.

Source : ANACT.

Encadré 3. La mise en place de l'entretien individuel d'évaluation dans une clinique

La gestion des carrières

Au sein de la GPEC, la gestion des carrières vise à favoriser la réduction des écarts entre la situation existante en matière RH et la situation désirée. En d'autres termes, la gestion des carrières peut contribuer à la construction du plan d'actions RH. Il est donc important d'apporter un certain nombre d'éclaircissements sur ce point.

La carrière

Une succession de postes et statuts précis dans une organisation (ou pendant l'ensemble de sa vie professionnelle). Il s'agit également de la façon dont une personne perçoit l'évolution de sa vie professionnelle et interprète ce qui lui arrive. Au niveau de l'entreprise, la gestion des carrières correspond à une volonté de piloter la mobilité des collaborateurs.

Les facteurs influençant la carrière

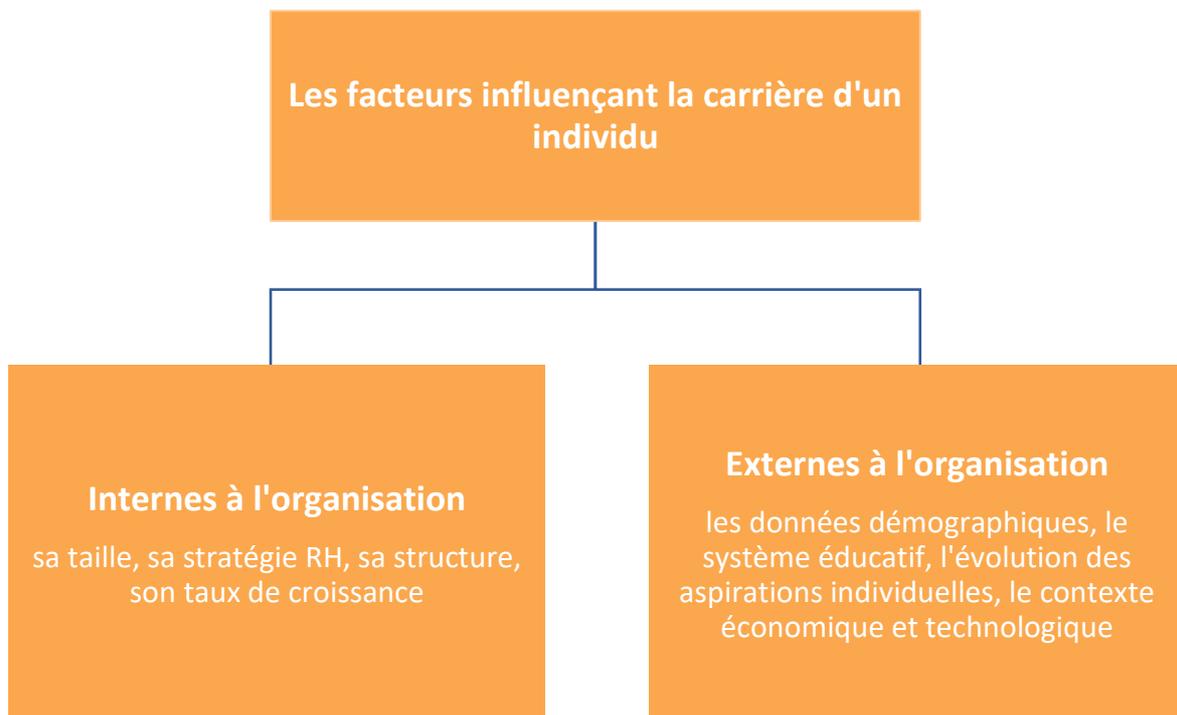


Figure 4. Les facteurs influençant la carrière d'un individu

Schein a mis en évidence dans ses travaux les aspirations qui peuvent guider les décisions majeures de carrière. Il s'agit du concept d'ancre de carrière :

- **Ancre technique** : la décision de mobilité dépend des opportunités de se perfectionner et de développer son expertise.
- **Ancre managériale** : la carrière est orientée sur la progression dans l'organisation. La quête du pouvoir est centrale.
- **Ancre autonomie** : les choix de carrière reposent sur un besoin primordial d'indépendance et d'autonomie.
- **Ancre sécurité-stabilité** : c'est la recherche de la sécurité qui induit les décisions de carrière.
- **Ancre créativité** : les décisions de carrière se fondent sur un besoin de créer et d'innover.
- **Ancre dévouement** : une forte volonté de servir oriente les choix de carrière vers des causes et des projets justifiant un fort engagement.
- **Ancre défi** : la volonté de surmonter les obstacles conduit à relever tous les défis.
- **Ancre qualité de vie** : la qualité de vie est au centre des choix de carrière.

La mobilité

La notion de carrière est étroitement à celle de mobilité. Un salarié peut évoluer à l'intérieur (**mobilité interne**) ou à l'extérieur de son entreprise (**mobilité externe**). La **mobilité verticale** correspond à la progression hiérarchique dans l'entreprise. La **mobilité horizontale** renvoie à un changement de poste de même niveau hiérarchique. La **mobilité géographique** correspond à un changement de site ou d'établissement, au sein de l'entreprise.

Références

Comment citer ce cours ?

Gestion des Ressources Humaines, Annabelle Hulin, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. Les différents stades d'acquisition de la compétence selon Dreyfus (adapté de Nicolas, 2014).	3
Figure 2. Les étapes de la GPEC	4
Figure 3. La définition d'un plan d'actions RH.	6
Figure 4. Les facteurs influençant la carrière d'un individu	13

Tableaux

Tableau 1. La démarche de GPEC : les questions à se poser.	5
---	---

Encadrés

Encadré 1. La mise en place d'une démarche de GPEC dans une association	8
Encadré 2. Pourquoi évaluer les compétences dans une entreprise ?	9
Encadré 3. La mise en place de l'entretien individuel d'évaluation dans une clinique	12