

Avant-propos

Qu'y a-t-il en commun entre Manpower, Otis et l'Assistance publique des Hôpitaux de Paris ? Ces organisations ont mis en place une gestion des compétences qui leur permet d'atteindre respectivement des objectifs totalement différents : la décentralisation de la fonction Ressources humaines, le recrutement massif de techniciens et la recherche de la satisfaction des clients-usagers.

Née de pratiques spontanées d'entreprises françaises dans les années 1980, la gestion des compétences a connu différentes époques. Aujourd'hui, sous le terme GPEC, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, est devenue incontournable avec la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005.

La GPEC fait l'objet d'un intense débat social car elle permet de répondre à des enjeux multiples, variés, voire contradictoires. Ceux-ci concernent aussi bien des questions stratégiques de développement d'entreprise – l'ouverture, la fermeture d'un site, l'optimisation des coûts d'une agence, l'anticipation ou la mise en œuvre d'un plan social – que des questions plus spécifiques au domaine des ressources humaines telles que l'évolution vers de nouveaux métiers ou le redéploiement de populations spécifiques – les seniors, par exemple.

Résolument orienté dans une perspective pédagogique et pragmatique, cet ouvrage présente une synthèse des courants théoriques sur le concept de compétence et une analyse des pratiques de gestion des compétences, de leur origine à la GPEC sous sa forme actuelle. Il tente d'apporter des réponses aux questions suivantes :

Que recouvre le concept de compétence ? Qu'est-ce que la gestion des compétences ? Quels sont ses enjeux ? Pourquoi le législateur l'impose-t-il aux entreprises ? Face à la diversité des pratiques, existe-t-il un modèle de processus de gestion des compétences ? Quelle est la panoplie de l'instru-

mentation disponible ? Quels sont les facteurs de succès et les limites de la démarche ?

Pour bien comprendre la diversité des choix méthodologiques qui se posent aux entreprises souhaitant mettre en place ou faire évoluer leur pratique de gestion des compétences vers une GPEC, il faut s'inscrire dans une vision globale du concept de compétence. Définir le terme « compétence », c'est le situer simultanément dans les champs :

- des ressources humaines, avec les *compétences individuelles* ;
- du management, avec les *compétences collectives* ;
- de la stratégie, avec les *compétences clés et le cœur de métier* ;
- de l'économie territoriale, avec les *compétences territoriales*.

C'est également mener une réflexion autour des liens entre ces différents domaines de compétences qui ne peuvent être envisagés séparément (*cf.* chapitre 1).

L'analyse historique des pratiques de gestion des compétences nous apprend que les motivations qui ont animé les entreprises pendant de nombreuses années étaient surtout la recherche de flexibilité, la culture du résultat et la dynamique du changement. Ce n'est que récemment, avec la transformation de la gestion des compétences en GPEC que deux nouvelles dimensions sont venues s'imposer :

- une *dimension prévisionnelle* : imaginer les besoins en compétences à moyen terme à partir du diagnostic des compétences actuelles ;
- une *dimension légale* : en effet, la loi française facilite, depuis 2004, l'introduction de la gestion des compétences dans les petites entreprises par la mise en place de dispositifs aidés et impose la GPEC, depuis 2005, dans les entreprises de plus de 300 salariés comme objet de négociation.

Ainsi, la GPEC représente un aboutissement historique des démarches compétences qui existent en France depuis plus de vingt ans, sous diverses formes. L'analyse des enjeux qui ont poussé les entreprises à s'engager spontanément dans

ces démarches nous aide à mieux comprendre pourquoi l'État impose cette thématique aux entreprises et quelle est sa valeur ajoutée (*cf.* chapitre 2).

Qu'est-ce que la GPEC ? Un accord ? Un processus de changement ? La réponse est souvent complexe. La GPEC lie la politique RH à la stratégie, anticipe les besoins futurs en compétences et devient un domaine de négociation collective. Elle s'élabore autour de principes, d'objectifs et de modalités de mise en œuvre qui permettent de garder une cohérence d'ensemble tout en laissant la possibilité de voir différentes mises en œuvre émerger (*cf.* chapitre 3).

La diversité des pratiques de gestion des compétences se situe également dans les objectifs poursuivis et la définition des compétences qui doit être définie au cœur de l'entreprise. Il sera proposé une présentation du processus de GPEC élaborée autour de deux phases :

- la *phase prévisionnelle* : « étude » ;
- la *phase opérationnelle* : « action ».

Différentes étapes rythment le processus GPEC. Elles ont pour objectif d'arriver à la signature d'un accord, mais surtout à la mise en œuvre d'une dynamique de gestion tournée vers la performance (*cf.* chapitre 4).

En ce qui concerne l'instrumentation, deux outils font l'unanimité : l'entretien annuel et les référentiels. Ils peuvent être complétés par des cartographies, des outils favorisant le développement des compétences par la formation. Ils font généralement l'objet d'une informatisation indispensable à leur diffusion. Mais il faudra rester prudent quant à la profusion des outils qui peut s'avérer une limite (*cf.* chapitre 5).

Les effets bénéfiques d'une gestion des compétences ne reposent pas seulement sur l'efficacité du processus ou sur le choix des outils. Ils reposent surtout sur l'appropriation de la démarche par les acteurs, le sens qui lui est donné et la communication claire et partagée des règles de fonctionnement et de régulation du processus choisi. C'est dans la durée et dans la précision de l'objectif qu'elle sert, que s'évalue le succès d'une gestion des compétences.

Nous tenons à remercier ici les différentes personnes qui ont bien voulu relire tout ou partie de cet ouvrage, et plus particulièrement Maurice Thévenet, Christian Pinson, Andrée Concession, Jean Bernard Bénéjam, Sophie Bosc et Pierre Dejoux. Leurs commentaires nous ont permis d'enrichir nos propos. Nous tenons également à remercier les membres du GRACCO, groupe de réflexion sur la gestion des compétences de l'AGRH et plus particulièrement Christian Defelix, Didier Retour, Erwan Oiry, Alain Klarsfeld et Anne Dietrich. Nous espérons ainsi intéresser les DRH, les managers, les salariés et les étudiants qui recherchent une vision à la fois générale et spécifique de la GPEC et des pratiques de gestion des compétences.