



# **Partie II**

## **Gestion des compétences**

# Chapitre 6 : Compétence, qualification et poste

## A - Qu'est-ce que la Compétence ?

La notion de compétence est apparue dans les années 1970 est devenue un concept central pour la gestion des ressources humaines

La compétence est complexe et multi-facettes. La GRH s'intéresse avant tout aux compétences individuelles, aux compétences collectives des équipes, et la stratégie aux compétences.

Les pratiques de gestion des compétences visent à faire le lien entre la stratégie, le management et la gestion des ressources humaines.

La compétence individuelle : correspond à l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir être définis dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier, dans une situation d'activité donnée.

La compétence Collective : représente la compétence que possède une équipe. Les membres de l'équipe possèdent des compétences individuelles mais en fonction des relations qui se tissent entre les personnes, de leurs motivations et de leurs objectifs personnels, il se crée des compétences collectives propres au groupe.

## Remarques :

- *La compétence vient compléter la notion de **qualification** en intégrant les nouvelles exigences du travail : individualisation, polyvalence, culture du résultat, flexibilité, capacité d'adaptation et d'apprentissage.*
- *La **qualification** décrit les qualités reposant sur la formation et l'expérience.*
- *La notion de compétence peut être présentée comme l'articulation de savoirs (connaissances), savoir-faire (compétences opérationnelles) et savoir-être (compétences relationnelles). Cette décomposition est souvent réduite à l'opposition entre les **hard skills**, qui renvoient aux compétences techniques, et les **soft skills**, qui renvoient aux compétences sociales et relationnelles.*

## B - Les enjeux de la compétence

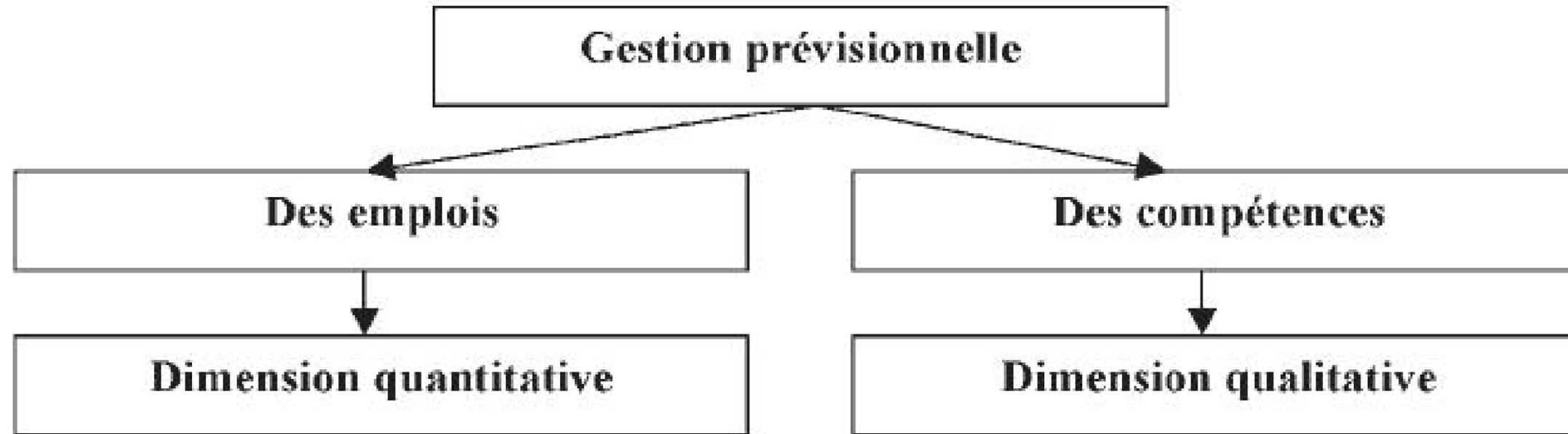
L'enjeu économique : Face au défi de la mondialisation et à une concurrence rude, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité de leur capital humain, alors les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour les obtenir, les entreprises attendent un retour sur investissement.

L'enjeu organisationnel : La concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande qualification des ressources de l'entreprise; conduisent DRH à réunir des compétences en terme quantitatif et qualitatif.

La notion de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel des entreprises

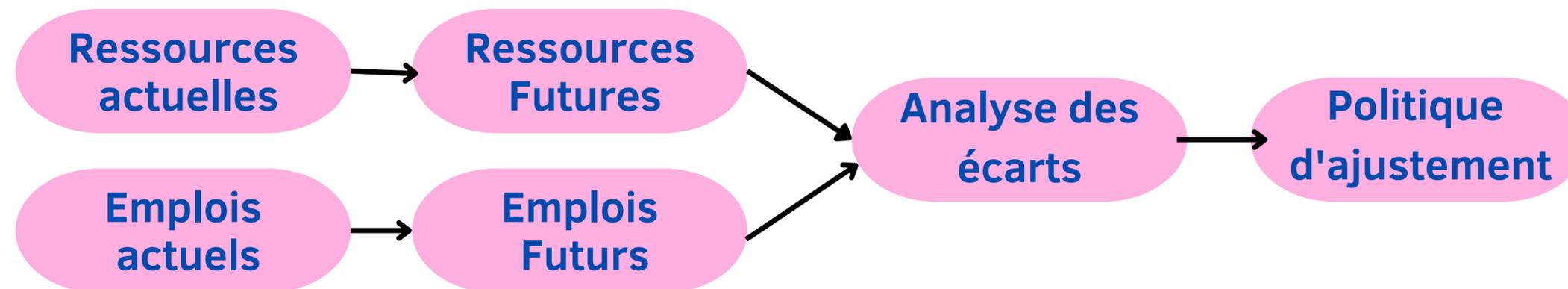
L'enjeu sociétal : La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière.

# Chapitre 7 : La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences



## A - Qu'est-ce que la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un dispositif préventif, c'est une gestion anticipative et préventive en ressources humaines en fonction des contraintes de l'environnement et la stratégie de l'entreprise en impliquant les salariés dans le cadre de leur projet d'évolution professionnel



## *B - A quoi sert la G.P.E.C ?*

La GPEC permette de :

- Prévoir l'évolution des métiers
- Préparer d'éventuelles crises; telles que les licenciements économiques ou fermeture des établissements.
- être proactif face au problématique reliées à la pyramide des âges
- reconnaître les forces et les faiblesses de chacun pour mieux mettre en valeur les compétences des salariés.
- Accorder d'avantage de ressources à la formation.

# C - Le processus de la GPEC et ses évolutions

## Pour élaborer la GPEC :

Trois phases successives peuvent être distinguées dans le processus de la GPEC :

### 1. Etat des lieux

- Diagnostic de l'existant



### 2. Evaluation des besoins

- Evaluation des besoins futurs
- Identifier les besoins en terme de :  
**formation, mobilité, recrutement**



### 3. Mise en action

- Mettre en œuvre des actions concrètes
- Rapprochement des écarts  
(Cartographie)

## D - Les outils de la GPEC

Le processus de la GPEC nécessitent des outils tant pour leur contenu que pour leur suivi.

- l'analyse des postes : permet d'obtenir des informations sur les compétences en présence en recensant les habiletés et les connaissances nécessaires à l'exécution des tâches. Cette analyse se fait le plus souvent dans le cadre d'entretiens de groupe avec les personnes concernées par le métier évalué.
- le référentiel métier (ou emploi) : donne une vision globale des emplois et des compétences. L'entreprise établit celui-ci en identifiant les cartes des emplois de l'entreprise permettant ainsi d'identifier des passerelles entre les emplois
- la cartographie des métiers : est un outil de gestion et de prévision. Elle permet la mise en perspective des effectifs et des compétences.
- l'observatoire des métiers et des compétences : son rôle est de suivre la mise en œuvre de l'accord GPEC. Il prend le plus souvent la forme d'un comité de pilotage composé de membres de la Direction, de la DRH et de représentants du personnel.

## D - Les acteurs de la GPEC

De nombreux acteurs sont impliqués dans la GPEC :

- La (DG) et la (DRH) : la mise en œuvre d'une GPEC relève de la responsabilité de l'employeur.
- Les managers : ils vont être sollicités par la DRH lors de la description des métiers et des compétences associées.
- les salariés : chaque salarié est appelé à participer à son développement professionnel.
- Les syndicats : la GPEC impose de dialoguer avec les partenaires sociaux pour parvenir à un accord sur les moyens à mettre en œuvre pour la mise en place d'une GPEC