

Simon ROBIN

Université Catholique de l'Ouest

Faculté Economie Droit Gestion

Titre RRH – Promotion 2017

DOSSIER DE SYNTHÈSE BIBLIOGRAPHIQUE

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Vers une GPAC* territoriale compatible avec la RSE ?



*Gestion Prévisionnelle des Activités et des Compétences

EVALUATEUR :

CO-EVALUATEUR :

NOTES DU CORRECTEUR

CHARTRE DE NON PLAGIAT

Protection de la propriété intellectuelle

Tout travail universitaire doit être réalisé dans le respect intégral de la propriété intellectuelle d'autrui. Pour tout travail personnel, ou collectif, pour lequel le candidat est autorisé à utiliser des documents (textes, images, musiques, films etc.), celui-ci devra très précisément signaler le crédit (référence complète du texte cité, de l'image ou de la bande-son utilisés, sources internet incluses) à la fois dans le corps du texte et dans la bibliographie. Il est précisé que l'UCO dispose d'un logiciel anti-plagiat dans dokeos.uco.fr, aussi est-il demandé à tout étudiant de remettre à ses enseignants un double de ses travaux lourds sur support informatique.

Cf. « *Prévention des fraudes à l'attention des étudiants* »

Je soussigné Simon ROBIN, étudiant au Titre Responsable RH à la Faculté Economie, Droit, Gestion de l'UCO à Angers m'engage à respecter cette charte.

Fait à Angers, le 15 novembre 2016.

Signature :

SOMMAIRE

Introduction	1
I- La notion de compétence	1
a. Définition	1
b. La vision du mot compétence selon différents auteurs.....	2
II- Comprendre la GPEC	3
a. Définition	3
b. Ce que dit la loi	3
c. Un contexte propice pour la GPEC ?	4
d. Le mot « emploi » ?	5
e. Les limites de la GPEC, se tourner vers le territoire ?	5
III- La RSE et la GPAC territoriale	6
a. Présentation de la RSE	6
b. Lien entre GPAC territoriale et RSE	7
Conclusion	8
Bibliographie	

Numéro spécial

ACTUALITE RH

- **QU'EST-CE QUE LA GPEC ?**
- **FAIRE UN LIEN AVEC LE TERRITOIRE, LE BASSIN D'EMPLOI ?**
- **LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES**

Compétitivité



Performance



Présentation de la GPEC



Le modèle généré par la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences permet de **placer l'individu au cœur de l'entreprise**. Cette démarche donne la possibilité de mettre en adéquation les compétences d'aujourd'hui détenue dans la structure, avec les besoins de demain ; la GPEC est un enjeu collaboratif et collectif.

La GPEC est un concept plutôt récent qui a fait son apparition dans les années 90 et est issue de l'évolution de la fonction Ressources Humaines, pour Cécile DEJOUX, *Gestion des compétences et GPEC – 2^{ème} édition*, 2013, p.8 : « La GPEC lie la politique RH à la stratégie, anticipe les besoins futurs en compétences et devient un domaine de négociation collective. »

Aujourd'hui dans le contexte économique que connaît toute structure, caractérisé par la mondialisation, la concurrence internationale et la compétitivité ; la nécessité d'être davantage **à l'écoute des parties prenantes** de l'entreprise devient nécessaire. Il devient en effet de plus en plus difficile de prévoir l'avenir notamment du fait de l'évolution continue des technologies, difficile donc de gérer les risques. Cela conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du **«facteur humain»**.

La fonction RH à un rôle important à jouer en faveur du volet social de la politique RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), en effet la fonction RH à un rôle central et stratégique au sein d'une structure, rôle de « business partner ».

Le cadre légal de la GPEC : loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi : Dans ce cadre, tous les 3 ans, dans les entreprises d'au moins 300 salariés, l'employeur engage une négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels ainsi que sur la mixité des métiers.

Ce processus a pour objectif **d'adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences des modifications de l'environnement issues**. Cette démarche doit donc s'articuler à un projet territorial, en effet cette association avec le territoire ou bassin d'emploi va permettre une anticipation des évolutions.



I- La notion de compétence dans la GPEC

Avant les années 80, on ne parlait pas de «compétences» mais plus exactement de «qualifications» ; ces dernières relèvent des diplômes et des formations reçues. Pour Philippe BRIARD et Dominique ROUX, *La Gestion*

Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, 2003, p.28 : « les compétences ne se réduisent pas à des connaissances, comportements ou techniques. Elles sont la mise en œuvre de ces connaissances, comportements ou

techniques au moment opportun. ». Avoir recours aux compétences d'un individu c'est faire appel à son savoir-être et savoir faire, la compétence est un atout qui

permet de se différencier. Elle correspond donc à une capacité reconnue dans un domaine.

La GPEC place le concept de « compétence » au cœur de sa démarche

La démarche GPEC a pour mot clé la compétence, elle est selon Guy LE BOTERF, « Apprendre de l'expérience » *Construire les compétences individuelles et collectives* - Editions d'organisation, 2004, p97 définit comme : « un savoir-improviser. C'est le savoir-agir et réagir face à l'événement, à l'imprévu, à l'inédit. C'est ce qui est de plus en plus demandé au professionnel. »

Cela sous entend qu'être compétent c'est avoir des ressources pour pouvoir répondre aux attentes de son environnement professionnel. Pour Philippe BIARD et Dominique ROUX, *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*, 2003, p.4 : « la GPEC c'est d'abord un regard nouveau sur la gestion des ressources humaines [...], mais aussi un regard plus qualitatif, en particulier sur les compétences. »

Guy LE BOTERF distingue cinq types de compétences :

Les savoirs procéduraux, il s'agit dans ce cas de savoir comment faire, la méthode à appliquer dans le contexte donné.

Le savoir faire sociaux est aussi une compétence puisque c'est un savoir comportemental, le savoir être.

Le savoir faire cognitif, il s'agit de la capacité à traiter l'information, à raisonner.

Le savoir-faire procéduraux qui correspond à la réalisation de la tâche.

Les savoirs théoriques qui s'apparentent à la compréhension et l'interprétation d'un contexte.

On ne naît pas compétent mais on le devient, la compétence s'acquiert à travers le temps, les expériences et la formation ; on devient compétent grâce au travail, c'est ce qu'explique Philippe ZARIFIAN, *Objectif compétence*, 1999, p70 : « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu dans des situations professionnelles » ; c'est donc une intelligence pratique qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme en fonction des situations rencontrées. Pour que l'individu soit compétent, il faut

qu'il s'engage dans les tâches confiées, ce point est stratégique et met **en jeu la place de l'individu dans la structure** ; un individu qui ne s'investit pas dans les tâches ou missions qui lui sont données ne pourra pas être compétent.

M.PARLIER va plus loin et dit que les transformations technologiques ont eu des répercussions sur tous les métiers, "*La compétence au service d'objectifs de gestion*" issu du livre de M.PARLIER; F.MINET, S.WITTE de, *La compétence mythe, construction ou réalité ?*, 1994,

p.91-107 : « Dans ce contexte de travail évolutif et soumis à des aléas non strictement prévisibles, la compétence prend une importance centrale puisqu'il ne s'agit plus seulement de **mettre en œuvre des savoirs directement liés à des activités délimitées et prédéfinies, mais aussi et surtout de faire face à des situations évolutives.** Etre capable de réagir à une situation connue en fonction d'une solution préexistante bien identifiée

n'est plus suffisant ; ce qui importe désormais c'est de faire face à l'imprévu, d'élaborer des solutions inédites pour des situations imprévisibles. » La GPEC s'appuie donc sur les compétences de chacun pour les faire évoluer. De plus Jean-Marie Peretti distingue les compétences transverses, nécessaire à l'emploi, des compétences spécifiques propres au poste.



II- Comprendre la GPEC, enjeux et limites

Qu'est ce que la GPEC ?

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences **vise à prévoir l'organisation du travail de l'entreprise.** C'est un processus qui **permet d'anticiper, de planifier la stratégie de celle-ci et permet ainsi de renforcer sa performance.** L'idée de la GPEC est de prévenir de l'évolution des emplois pour répondre aux enjeux économique notamment en ce qui concerne la concurrence ainsi que les enjeux sociaux, les départs en retraite ou encore les besoins en main-d'œuvre.

Geneviève LACONO dans son édition « *Gestion des Ressources Humaines* » p.30 dit : « C'est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif

(effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences). »

Cette démarche tente de **renforcer la performance** qui fait un lien naturel entre l'histoire et le projet de l'entreprise, le savoir faire des collaborateurs et la politique managériale mise en place au sein de la structure.

La GPEC est cependant régit par **un cadre juridique.** La loi de cohésion sociale du 18 Janvier 2005 rend obligatoire une négociation avec les partenaires sociaux sur la mise en place d'un dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Selon l'article L.320-2 du Code du travail, dans les entreprises qui occupent au moins trois cents salariés, ainsi que dans les entreprises et groupes de dimension communautaire comportant au moins cent cinquante salariés en France, l'employeur est tenu d'engager tous les

trois ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires.

La négociation porte également sur la mise en place de la GPEC ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de VAE, de bilan de compétences ainsi que

d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

La mise en place de cette GPEC a été une préoccupation de l'Etat qui l'accompagne de mesures incitatives ; c'est ce que précise l'étude du cabinet D2RH conseil : qu'une aide technique et financière possible de l'Etat (Ordonnance du 30 juin 2005) pour les entreprises, les branches, les organisations interprofessionnelles qui jouent le jeu.

Un contexte propice pour la mise en place de la GPEC ?

La gestion à moyen terme de l'emploi favorise une gestion à court terme harmonieuse. Une GPEC ne peut pas se mettre en place dans tout type de contexte RH, **cette démarche nécessite un contexte propice.**

Elle ne fonctionne pas dans le cas où la politique RH d'une entreprise se construit au fil de l'eau, c'est le cas dans les structures où il n'y a aucune visibilité, aucune stabilité et pas de prévisionnelle. La GPEC ne peut se mettre en place lorsque les recrutements sont faits dans la précipitation ou lorsque les offres de formation ne sont pas cataloguées par exemple.

En revanche, une politique RH anticipée permet de mettre en place ce type de démarche, une identification claire et précise des besoins en recrutement va permettre à l'entreprise de rencontrer des candidats, et permet ainsi de se constituer un vivier de candidatures.

Afin d'avoir une GPEC qui fonctionne il semble indispensable d'avoir un plan de formation qui découle de la stratégie de l'entreprise et si possible pas que sur l'année à venir mais sur les trois prochaines années. Un travail sur les métiers de l'entreprise, sur les compétences doit être établi, il paraît important d'avoir une politique de mobilité interne et externe et surtout **associer les collaborateurs dans la construction de leurs carrières.**

Il faut également être dans une dynamique d'entendre qu'un collaborateur veuille quitter l'entreprise cela paraît être un point essentiel.

Dans les faits il est très difficile voir impossible de réaliser ce genre de prévision, l'évolution technologique en est le facteur majeur, le monde actuel évolue sans cesse, les métiers se développent. **Faire un lien avec le territoire et les activités paraît essentiel.**

Le terme « Emploi » ?

Dans cette GPEC le mot « emploi » n'est pas réellement le terme propice et adapté pour cette démarche, puisque comme décrit auparavant, de nos jours et avec les mutations technologiques, les métiers et emplois évoluent extrêmement

rapidement. **Cependant contrairement aux emplois, l'activité d'une entreprise est beaucoup plus stable, elle fait un lien direct avec l'environnement de la structure, son territoire.**



Les limites de la GPEC

Comme décrit auparavant la Gestion des emplois désigne le fait de prendre en considération les Ressources Humaines au sens Humain dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, élaborée à l'origine sur les bases de la planification stratégique, la GPEC est davantage présente dans les discours que dans les pratiques. En effet il paraît très difficile voir impossible de décider d'une stratégie d'entreprise sans prendre en considération les moyens que l'entreprise dispose à l'heure actuelle et le temps nécessaire pour le développement des compétences. Certains problèmes inhérents à la démarche d'évaluation des compétences apparaissent puisque c'est une notion difficile à cerner par les organisations.

Cette démarche doit permettre de préparer l'avenir, d'anticiper les évolutions cependant **notre monde est en constante mutation**. Les métiers et les relations changent avec les nouvelles technologies et la mondialisation qui

déstabilisent même les situations considérées comme acquises. Les organisations et les individus ne sont pas toujours préparés à ces remises en causes, qu'ils subissent plus souvent qu'ils ne les animent.

Dans ce monde actuel il paraît impossible de prévoir l'évolution des **emplois** dans les années à venir. Comment prévoir les besoins en compétences des collaborateurs, comment programmer et accompagner les évolutions professionnelles de chacun d'entre eux sans avoir une visibilité à moyen et long terme de l'entreprise sur ces éventuelles évolutions.

Les démarches portent moins sur la prévision que la prévention. En effet la valeur ajoutée de la GPEC est incertaine pour les entreprises et les outils ne sont pas toujours opérationnels car trop exhaustifs et peu maniables. Cette démarche est mise en place par la direction et les managers de façon trop

directive, elle n'implique pas les salariés de manière suffisante, cette GPEC peut

alors rapidement se transformer en « usine à gaz ».

Cependant une gestion **prévisionnelle des activités de l'entreprise au niveau du territoire** serait plus propice aux tendances et aux évolutions à venir, il paraît plus évident de prévoir et anticiper un changement d'activité au sein d'une organisation. **Les activités sont directement rattachées à l'environnement de l'organisation**

contrairement aux emplois et permettrait donc d'impliquer d'avantages les salariés à cette gestion prévisionnelle. De plus les activités peuvent faire le rapport d'un diagnostic notamment au niveau territorial, c'est le cas des bassins d'emploi qui analyse les différentes activités sur un territoire délimité.



III- La RSE et la Gestion Prévisionnelle des Activités et des Compétences (GPAC) territoriale

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

En 2011, la Commission Européenne définit la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise comme : « **L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes.** »

Quant à elle, la responsabilité sociétale de l'entreprise est la déclinaison pour l'organisation des concepts de développement durable intégrant trois piliers. En effet, les entreprises doivent intégrer les préoccupations sociales, écologiques et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes. De nos jours et pour chacune des structures être responsable n'est plus un devoir éthique, c'est une nécessité. Tant pour rester

compétitive sur le marché, que pour garder une image acceptable devant les consommateurs, de plus en plus exigeant, concernés et engagés. On passe ainsi d'une logique de communication RSE unilatérale, à une logique d'intégration des parties prenantes dans la stratégie RSE, grâce à l'écoute et au dialogue.

Une bonne pratique RSE est une action menée **volontairement et durablement** par une entreprise. Cette notion de « volontariat » apparaît comme essentiel et ne correspond pas à la démarche GPEC puisque cette pratique est régit par un cadre légal, une obligation pour les entreprises de plus de 300 collaborateurs.

Cependant une gestion prévisionnelle des activités et des compétences au niveau territorial fait un lien direct avec l'environnement et les bassins d'emplois

contrairement aux « métiers » qui sont impactés par ses évolutions environnementales et qui ne permettent pas cette anticipation.

Le rapport Rouilleault (2007) « Anticiper et concerter les mutations », consacre un chapitre entier à la thématique de la GPEC dans les PME, voyant justement dans celle-ci un moyen de mieux faire face aux mutations rencontrées sur les territoires. L'une des préconisations avancée était

justement de « développer la GPEC dans les régions et les territoires. »

Cette GPAC au niveau territoriale est définie par Bories-Azeau & alii comme : « l'ensemble des dispositifs qui, à l'intention de plusieurs entreprises, est mis en œuvre au niveau d'un territoire ou d'un bassin d'emploi pour améliorer la gestion des ressources humaines et plus particulièrement anticiper les changements en matière d'emplois et de compétences. »

Pour que la GPAC territoriale s'inscrive dans cette démarche de RSE il faut que les deux parties, salariés et entreprise s'investissent et échangent, cela nécessite une implication de chacun et permettra à l'entreprise d'avancer. Dans un premier temps d'un point de vue global, l'entreprise doit informer les salariés sur les possibilités d'évolutions, elle doit impliquer ses salariés, cela se traduit par la participation à l'élaboration des outils RH constituant le poste et de ce fait de nouer avec eux des liens basés sur la coresponsabilité et la durabilité. En effet, la GPAC territoriale incite grandement les managers à s'impliquer davantage dans le parcours de leurs collaborateurs mais également les collaborateurs à participer aux enjeux RH qui les entourent.

Si elle vise à répondre aux besoins de développement des compétences des entreprises et des salariés, la GPAC Territoriale a la particularité d'engager

d'autres acteurs qui, tout comme les employeurs et les salariés, attendent d'elle qu'elle réponde en partie aux problématiques spécifiques qu'ils ont à traiter, les problèmes d'emploi rencontrés sur leur territoire. Le niveau territorial paraît constituer un niveau de plus en plus pertinent pour traiter des questions d'adéquation entre offre et demande de travail dans la mesure où il se situe au plus près des problèmes rencontrés par les acteurs du marché du travail. Cette notion de territoire est innovante d'après la revue *Gérer et Comprendre*, Juin 2013, N°112, p10 : « car la gestion des compétences cohérente et favorable aux salariés qu'elle propose est développée à l'échelle d'un territoire et non plus, comme elle l'était classiquement, à l'intérieur des frontières juridiques d'une entreprise. » La GPAC Territoriale répond ainsi à plusieurs attentes et permet d'impliquer les collaborateurs.

La GPAC territoriale permet d'anticiper les points critiques, les pertes de compétences en l'occurrence et permettra à l'entreprise de s'inscrire définitivement dans une logique d'Amélioration Continue qui structure l'ensemble de la notion de RSE. Cette implication peut donner lieu à une hausse de motivation de la part des employés qui se sentent dès lors reconnus par leur hiérarchie. Cette valorisation du capital humain fait écho à la gestion des collaborateurs permise par le système GPAC territoriale.

L'individu est donc bien reconnu et considéré comme une partie prenante indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise : ses compétences sont valorisées, son potentiel est développé et son parcours professionnel est facilité et

soutenu à travers cette démarche anticipative.

La RSE insiste sur les obligations de l'entreprise et introduit le concept d'arbitrage, *Livre Vert de la Commission Européenne, 2001* : « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. » Dans ce volet social lié à la RSE, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) semble pouvoir jouer ses cartes. En effet, même si celle-ci est surtout connue pour augmenter la performance des entreprises, certains auteurs mettent en avant ses caractéristiques responsables en ce qui concerne l'aspect social.

CONCLUSION

Les démarches concernant la gestion des compétences ce sont développés avec l'évolution de la fonction RH, cependant ces dernières ne sont pas toujours adaptées à l'environnement fluctuant de l'entreprise ; DEFELIX et MAZZILLI, 2009 le décrivent très bien « On ne gère plus la compétence d'individus, ni même d'une entreprises mais celle d'un espace combinant plusieurs entreprises ou organisations ».

La mise en place d'une GPEC est complexe a mettre en œuvre dans les structures du fait de la non-visibilité à terme des métiers, en revanche une gestion prévisionnelle des activités du territoire serait plus propice et plus adapté aux nombreuses mutations que connaît une

organisation. Le point de départ n'est donc pas les besoins des entreprises mais la stratégie collective d'acteurs du territoire.

Cette démarche GPAC territorial permet de rester compétitif, *Gérer et Comprendre, Juin 2013, N° 112, p.14* « Dans cette logique, le territoire n'est pas un espace dans lequel cette entreprise déverserait les salariés dont les compétences ne lui seraient plus nécessaires, mais, au contraire, une ressource qui lui permet de puiser les compétences qui lui sont nécessaires, de développer celles qui n'existent pas encore ». Cette GPAC territoriale fait un lien direct avec la RSE.



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- BIARD, P. et ROUX, D. (2003). *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*. Voiron : La Lettre du Cadre Territorial.
- DEJOUX, C. (2013). *Gestion des compétences et GPEC*, 2^{ème} édition. Les Topos, Dunod.
- LE BOTERF, G. (2013). *Construire les compétences individuelles et collectives: Le modèle : agir avec compétence en situation - Les réponses à plus de 100 questions*, Editions Eyrolles.
- PERETTI, J. (2015). *Gestion des ressources humaines*, 20^e édition. Paris : Magnard-Vuibert.
- ZARIFIAN, P. (1999) *Objectif compétence*, Editions Liaisons.

Articles

- DAMGE, M. (2013) « Comment Renault utilise la GPEC pour éviter le plan social » Le Monde http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/01/16/renault-utilise-la-gpec-pour-eviter-le-plan-social_1817579_3234.html
- DEFELIX, C., DEGRUEL, M., et LE BOULAIRE, M. (2013) « *Élargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : quelles réalités derrière les discours ?* », Management & Avenir, 1/2013 (N° 59), p. 120-138. CAIRN.INFO : <http://srvext.uco.fr:2063/revue-management-et-avenir-2013-1-page-120.htm>
- DUBRION, B. « *GPEC territoriale et évaluation du travail : essai d'analyse* », Gestion 2000 1/2011 (Volume 28), p. 77-91 CAIRN.INFO : www.cairn.info/revue-gestion-2000-2011-1-page-77.htm
- MAZZILLI, I. (2016) « *Dans les rouages de la GPEC territoriale : surmonter les tensions pour élaborer une stratégie collaborative* », @GRH, 1/2016 (n° 18), p. 39-63. CAIRN.INFO : <http://srvext.uco.fr:2063/revue-@grh-2016-1-page-39.htm>
- OIRY, E., BELLINI, S., COLOMER, T., FAYOLLE, J., FLEURY, N., FREDY-PLANCHOT, A., KAHMANN, M., GRIMAND, A., LAVAL, F., LE GUELLEC, T., LEJEUNE, J-F., MALAQUIN, M., MARTIN, F., REMOND, A., et VINCENT, S. (2013, Juin) *Gérer et Comprendre*, N°112. La GPEC : de la loi aux pratiques RH – identification de quatre idéaux-types. 4,14.
- PARLIER, M. (1994) " *La compétence au service d'objectifs de gestion* " p 91 - 107 issu du livre de M. Parlier; F. Minet, S. Witte de, *La compétence mythe, construction ou réalité ?*, Edition l'Harmattan, 1994

Interview

- LUNGU, V., (2016), « *L'accompagnement RH en mode digital* », propos recueillis par Gilles Marchand, FOCUS RH.

Rapport

- BERTRAND, X. (2011) *La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise*. Paris : Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé.