

## *Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Des Compétences*

**Tayeb Boussafel**  
*sociologue et DRH à sonelgaz*  
*Université Annaba*

### **Résumé:**

La gestion révisionnelle des emplois et compétences constitue une préoccupation pour toute entreprise condamnée à évoluer dans le cadre d'une économie de marché.

La présente communication aborde la question sous l'angle d'une approche stratégique en mettant l'accent sur les entrées de la GPEC, les différents acteurs impliqués dans la démarche et le rôle de la fonction RH dans la conduite du changement.

### **الملخص:**

يدور الموضوع حول تنمية الكفاءات التي تمثل مفتاح النجاح لكل مؤسسة تنشط ضمن سوق تسودها المنافسة.

إذا كانت الجودة هدف كل مؤسسة تريد فرض وجودها وضمن بقائها، فإن الاهتمام بالكفاءات والمهارات، أصبح في الوقت الحاضر من المسلمات التي لا تقبل النقاش.

يرى المختصون في هذا المجال أن تنمية الكفاءات لا تتم عن طريق التكوين فقط بل تتوقف كذلك على نمط القيادة الرشيدة التي تقوم بتعبئة جميع الطاقات وتحفيزها، وتعمل على تسيير التغيير وإحداث برامج للتأقلم مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

من البديهي كذلك أن التعامل مع المحيط المتغير يقتضى وجود نظام تسيير تنبؤي للشغل والكفاءات ويسمح بمشاركة الجميع بدءا بالعامل نفسه، لأنه يدرك مواطن نقص أدائه وما يحتاجه من مهارات.

**Introduction.**

Durant les années 60, l'Algérie de tendance socialiste avait opté pour la politique de plein emploi.

Cette période a été caractérisée par la non maîtrise des instruments de planification et de gestion prévisionnelle de la ressource humaine (inexistence d'organigramme, méconnaissance de manière fine des différents postes de travail des entreprises, détermination approximative des besoins nouveaux, absence de plans de recrutements annuels et pluriannuels).

Devant cette situation on était loin de l'application d'une politique de gestion de carrière, de gestion de plan de recrutement, de promotion et de formation.

Les années 70, avec l'avènement de la GSE, la gestion pratiquée était une gestion beaucoup plus administrative de type opérationnel qu'une gestion prévisionnelle de la ressource humaine même si on avait commencé à conjuguer satisfaction au travail et efficacité à travers les plans de développement.

L'année 1985 a été caractérisée par l'application du SGT et la mise en place du personnel conformément aux dispositions contenues dans le système de classification des postes de travail.

Cette application a provoqué des frustrations au sein des collectifs du fait que les critères d'accès aux postes étaient élevés par rapport aux références et aux

niveaux de qualification touchant une population importante.

A partir des années 90, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est devenue une préoccupation de l'entreprise et un passage obligé ayant les objectifs ci-après :

- Elaborer une carte d'emplois.
- Etablir le répertoire de compétences.
- Connaître les ressources actuelles et futures sur le plan quantitatif et qualitatif.
- Analyser les écarts et établir un plan d'actions en vue de les réduire.
- impliquer les principaux acteurs dans la démarche.

Ces objectifs imposent à l'entreprise une vision stratégique des ressources humaines et de répondre à deux questions fondamentales :

Comment intégrer la dimension RH dans les décisions stratégiques pour assurer le développement de l'entreprise ?

Comment développer des actions RH permettant d'anticiper les évolutions (marché, technologiques, sociales et législatives) pour assurer la cohérence globale et l'adaptation à l'environnement et faire face à la compétitivité dans un contexte de concurrence exigeant des effectifs bien formés, performants, innovants et motivés?

### **1. Identification des enjeux de la GPEC.**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant :

- Les compétences : qualifications, connaissances, expériences et aptitudes.

- La motivation nécessaire (L.MATHIS)[1].

Pour cela, elle cherche d'une part à anticiper l'évolution des besoins et d'autre part à identifier et prévoir les ressources humaines tant sur le plan qualitatif (les compétences) que sur le plan quantitatif (les effectifs).

Pour être opératoires, les compétences doivent être exprimées de manière à orienter l'action. Ce qui nous conduit à estimer que les compétences doivent répondre à six caractéristiques :

- Elles doivent servir de pont entre les hommes et emplois.
- Elles doivent répondre à un principe d'utilité économique.
- Elles doivent être recensées collectivement.
- Elles doivent être transférables d'une situation de travail à une autre.
- Elles doivent se prêter à une évaluation graduée.
- Elles doivent être exprimées de manière à orienter l'action.

## **2. Approche stratégique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à la veille de l'économie de marché est appelée à prendre en considération les conséquences des changements d'ampleur, d'ordre technologique, économique organisationnel ou social ou sur les emplois et compétences.

Elle doit prendre également en compte la nécessité de produire des compétences nouvelles et de prévenir les inadaptations par rapport à l'introduction de nouveaux procédés de travail.

Le système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ne fonctionne pas selon un seul modèle, il diffère d'une entreprise à une autre, Les activités, la taille et la position en sont déterminantes.

Dans tous les cas la triade (Diagnostic, Comparaison, Ajustement) qui constitue un point commun dans les différents paradigmes est nécessaire.

Cette logique se situe bien entendu dans le respect général de la stratégie de l'entreprise et oriente cependant la GPEC sur des axes particuliers qui en constituent des entrées spécifiques :

### **2.1. Entrée par la stratégie.**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est avant tout une approche collective qui repose sur l'analyse des emplois actuels, l'analyse des populations occupant ces emplois et l'analyse de l'évolution des emplois et des populations.

Elle permet de mettre en évidence un certain nombre d'inadéquations qui donnent lieu à des plans d'actions visant à les résorber.

A la lumière de leur management stratégique, les entreprises voient les ressources humaines comme moyens d'accroître leur compétitivité.

Pour définir le contexte ressources humaines il y'a lieu de :

- Faire un diagnostic de l'environnement interne et externe en terme de menace et d'opportunités c'est-à-dire :

Evaluer les changements internes et externes de l'activité de l'entreprise qui peuvent affecter sa performance. [2]

- Collecter toutes les données qui constituent et indiquent des tendances futures (axes de développement stratégiques).

- Identifier les exigences organisationnelles et des compétences à moyens et long Terme.

- Mettre en place une structure de veille et d'analyse stratégique ayant pour mission d'observer l'environnement de l'entreprise, de détecter les indices de changements, d'alerter les décideurs sur les mutations sensibles et de déclencher la réactivité stratégique de la direction.

## **2.2. Entrée par les changements formels.**

L'accélération des changements durables auxquels sont confrontés les entreprises implique des réactions rapides. L'adaptation des emplois est une réponse constante aux contraintes extérieures et moyen nouveau pour atteindre les objectifs internes de l'entreprise.

Envisagée par cette entrée, la GPEC cherche à adapter les compétences aux changements organisationnels.

En effet, toute organisation évolue dans un univers concurrentiel, et l'incapacité à remplir sa mission signifie tôt ou tard sa disparition et remplacée par d'autres plus efficaces.

Des nouvelles formes d'organisationnelles et nouvelles formes de relations de travail vont apparaître.

L'évolution des mentalités constitue le préalable indispensable à l'acceptation du changement attendu.

Il appartient donc, à toute entreprise engagée dans la voie du changement de susciter l'adhésion de l'ensemble des acteurs à travers une politique de communication intensive et développée visant à mobiliser la ressource humaine autour des objectifs de l'entreprise.

Pour cela, nous devons être communicatifs et apprendre à motiver nos salariés et obtenir leur adhésion sur les choix stratégiques.

Il est à noter que toute intensité insuffisante conduit à des rigidités et baisse d'efficacité.

Les attitudes syndicales peuvent être également porteuses d'une dynamique favorisant le changement.

L'objectif fondamental recherché consiste donc, à analyser les différents paradigmes qu'ils soient politiques ou rationnels relatifs aux changements dans les organisations, de réaliser l'élaboration d'un modèle adapté permettant de saisir le changement dans toutes ses dimensions.

### **2.3. Entrée par les emplois.**

L'entrée par les emplois vise à réaliser une adaptation des postes aux besoins de l'entreprise .

Cette approche prend en compte les évolutions du contenu des emplois et vise à connaître à moyen terme quelles seront les conséquences des stratégies et changements organisationnels sur le contenu des emplois.

L'entrée peut se faire par les familles professionnelles, ou par les emplois sensibles ; elle peut se faire également par les postes clefs

Des nouveaux métiers vont certainement apparaître et d'autres vont disparaître et d'autres vont subir des modifications, ceci implique l'adoption d'une veille stratégique d'accompagnement pilotée par la fonction RH.

#### **2.4. Entrée par les ressources humaines.**

L'entrée par les ressources humaines anticipe les projets personnels des travailleurs afin de garder intacte leurs motivations, d'occuper de façons satisfaisantes le poste de travail et stimuler chez chaque collaborateur les comportements de veille et de mise en réseau d'informations (veille concurrentielle, veille marketing....)

A travers cette option, les compétences individuelles sont prises en compte pour faire face aux besoins de qualité, d'innovation et de créativité.

Dans cette optique, Les décisions de carrière gagneront à évoluer vers un rôle plus actif des individus et la phase d'animation et d'évaluation compte beaucoup pour susciter l'adhésion des individus possédant des prédispositions et des potentialités latentes.

L'analyse de l'approche de gestion prévisionnelle des emplois et de compétences, montre qu'il n'y a pas une façon d'aborder le travail stratégique, trop de facteurs culturels et subjectifs interviennent.

La stratégie doit être en interaction avec les facteurs suivants :

- Style de management (mode de préparation, prise et contrôle des décisions).

- Système de communication avec l'intérieur et l'extérieur.

- Structures et modes d'organisations.

- Valeurs communes et système de référence. [3]

- Capacités (ce que l'entreprise doit savoir comment faire).

Il paraît évident que cette interaction entre ces facteurs et la stratégie doit être prise en considération de façon adaptée aux stades du travail stratégique (diagnostic, orientations, plans d'actions).

### **3. Les principaux acteurs impliqués dans la démarche GPEC.**

Après avoir mis l'accent sur les quatre entrées spécifiques de la GPEC, il est à souligner que le rôle de la fonction ressources humaines est important dans la mise en place du système de gestion prévisionnelle. Son rôle peut revêtir deux aspects celui du technicien et du pilotage de l'opération à la fois du début à sa fin.

#### **3.1. Rôle de la fonction ressources humaines.**

Pour permettre aux praticiens de la fonction RH de mener leurs missions convenablement,

Il faudrait une direction engagée identifiant d'une manière claire les enjeux économiques, intègre la variable emplois/ressources dans l'élaboration de sa stratégie et associe son encadrement à l'élaboration des plans d'actions.

Il convient donc à la fonction ressources humaines d'être capable d'effectuer :

- Le repérage des compétences nécessaires en interne et en externe pour le bon fonctionnement de l'entreprise.
- L'anticipation des besoins en compétences de demain ; c'est à dire prévoir l'évolution des métiers de l'entreprise et les compétences

correspondantes et adapter ces compétences à la stratégie de l'entreprise. [4]

- L'établissement d'un référentiel de métiers et de compétences et son adaptation permanente.

- La mise en œuvre d'outils pour apprécier les compétences individuelles et collectives, la définition et la mise en œuvre d'actions de développement de ces compétences. [5]

- Ils doivent être également dotés de méthodes et d'outils adéquats et de se libérer du quotidien et des contraintes du court terme qui les occupent à plein temps.

Les différentes enquêtes réalisées à l'étranger par des experts en GRH sur la fonction RH font apparaître qu'environ 60% du temps de la fonction RH est consacré à des opérations administratives.

Ceci signifie que près des 2/3 du temps et de l'énergie sont consacrés à des tâches à faible valeur ajoutée [6].

Ainsi la tendance émergente est de libérer le personnel de la DRH des aspects administratifs afin qu'il puisse consacrer son temps à des tâches stratégiques.

La fonction RH doit préparer sa révolution, sinon elle se condamne d'avance.

Elle doit être structurée et managée pour coller effectivement aux besoins qui évoluent et changent.

### **3.2. Le rôle de la hiérarchie.**

La fonction RH est une fonction partagée. A ce propos la hiérarchie doit être associée aux travaux d'analyse sur les emplois et à l'élaboration des d'actions pour réduire les écarts.

Elle doit être sensibilisée, formée pour pouvoir participer efficacement à la démarche GPEC, le meilleur diagnostic visant l'identification des points à améliorer est celui qui est réalisé directement par la hiérarchie immédiate de l'agent.

L'utilisation des techniques ne doit pas, comme souvent dans le passé, être concentrée dans les mains des spécialistes du personnel

La hiérarchie doit en être l'utilisateur prioritaire et la fonction RH gagnerait à évoluer vers un nouveau rôle consistant à concevoir et élaborer les méthodes et outils, définir et animer les projets qui donnent à la hiérarchie un rôle actif dans la gestion de ses hommes, être associée à l'élaboration de la politique générale de l'entreprise

### **3.3. Implication du salarié.**

L'implication du salarié est une donnée importante dans la démarche GPEC.

Susciter son adhésion à travers son information et prise en compte éventuellement de ses idées constitue une garantie de réussite du projet d'entreprise.

Un choix explicite au départ permet d'éviter des ambiguïtés pouvant entraver le fonctionnement de l'entreprise il faut laisser les craintes ,les projets ,les idées s'exprimer,même si le salarié devient un partenaire exigeant et rebelle dans tous les cas il est porteur d'une dynamique à ne pas sous estimer.

### **3.4. Implication des délégués du personnel dans la démarche GPEC.**

L'implication des représentants du personnel fait partie de la culture de l'entreprise, elle nécessite d'être valorisée dans le sens d'une participation active.

#### **4. DRH et conduite du changement.**

La fonction RH diversement nommée par le passé ,mettait l'accent sur des services concernant le recrutement, la sélection, le placement, la formation, les relations sociales, la paie, les divers avantages.

L'image de la fonction est en train d'évoluer rapidement, car elle est impliquée avec le management dans la mise en forme et la mise en œuvre d'actions abordant d'importants sujets de ressources humaines.

Souvent, les ressources mènent la réflexion sur des points critiques et construisent des stratégies.

#### **4.1. Pilotage du changement**

Le pilotage du changement consiste à analyser les différentes raisons qui impliquent un changement dans le mode de fonctionnement de l'entreprise, mettre en œuvre toutes les actions de nature à inciter les cadres de l'entreprise à s'ouvrir sur le monde extérieur et à se former.

#### **4.2. Mobilisation des énergies.**

La mobilisation des énergies consiste à définir un Systeme de valeurs motivant, L'identification et l'encouragement des forces dynamiques qui contribuent à la consolidation de l'esprit d'équipe.

#### **4.3. Définition d'une politique de communication interne.**

La politique de communication interne consiste à procéder à un diagnostic de la communication par un examen approfondi du Système en question, évaluer les compétences en communication des collaborateurs et définir les finalités de la politique en la matière.

#### **5. Conclusion.**

La problématique de la GPEC ne doit pas être traitée en dehors du processus de restructuration. Sa réussite est conditionnée par le degré d'engagement et l'implication des différents acteurs internes et externes à l'entreprise.

Cette entreprise évolue dans un environnement externe où les médias et les moyens de communication, les logiciels intelligents, la disponibilité de l'information ont fait, qu'aujourd'hui, non seulement, les entreprises (par la technique du benchmarking) peuvent tout le temps se comparer à travers le monde. Il nous appartient donc, d'adopter un comportement communicatif et participatif basé sur l'écoute et le partage de l'information, seul élément susceptible d'apaiser les contradictions nées de la nouvelle conjoncture.

Si on oublie en permanence d'écouter, de communiquer, d'expliquer, d'anticiper et de toute façon de cultiver l'adhésion personnelle et la compréhension mutuelle, il y'a fort à parier que le personnel y perdra une partie de sa motivation qui se répercutera sur la performance de l'entreprise.

**Références:**

- [1] L.FORGET, GPEC, non publié.
- [2] Sonelgaz, approche méthodologique de traitement des domaines d'activités périphériques de sonelgaz juillet 1997.
- [3] R.BOSQUET. Stratégies et politiques de gestion des ressources humaines, Revue ANDCP, JANVIER 1984 N°256 PP 6-7.
- [4] C. BILLET, GPEC, non publié.
- [5] Sonelgaz, conférence ressources humaines, Alger 21 et 22 avril 1997.
- [6] J.MARIE PERETTI, tous DRH 2ND Edition ,2002 p 404.