

Plan

Partie 1 : Émergence et évolution de la fonction

Partie 2 : La fonction des ressources humaines

Partie 3 : Planification des RH

Partie 4 : Analyse des Emplois

Partie 5 : Évaluation des emplois

Partie 6 : Concepts liés à la GPEC

Partie 7 : Démarche de la GPEC

6. Concepts liés à la GPEC

1. Aptitude
2. Habilité
3. Compétence
4. Validation d'une compétence
5. Compétence individuelle
6. Compétence collective
7. Compétences requises
8. Compétences acquise (réelle)
9. Les « savoirs », les « savoirs-faire » et les « savoir-être » et le « savoir agir »
10. Compétences spécifiques (ou Savoir-faire techniques) et Compétences transversales
11. Niveau de maîtrise d'une compétence
12. Professionnel
13. La performance, l'expérience, les compétences et le potentiel

6. Concepts liés à la gestion des compétences

15. Emploi
16. Emploi type
17. Emploi cible
18. Famille d'emploi
19. Emploi clé ou stratégique
20. Emploi sensibles
21. Macro compétence
22. Référentiel de compétences
23. L'employabilité
24. Cartographie des compétences
25. Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Aptitude. 6.1

Définition 1 :

Capacité supposée à exercer une activité (tâche à accomplir, emploi à occuper, connaissance à acquérir).

La reconnaissance juridique de l'aptitude (certificat d'aptitude, liste d'aptitude, ...) ouvre l'accès à certains droits (emploi, formation ...).

Définition 2 :

Ensemble des dispositions physiques et intellectuelles, naturelles ou acquises d'une personne à accomplir une tâche.

(Source : Alain Labruffe, GPEC pour une stratégie durable et adaptable !, AFNOR Editions).

Habilité. 6.3

- Définition :(source : www.granddictionnaire.com)
Qualité d'une personne compétente dans un champ d'activité donné ou dans l'accomplissement d'une tâche particulière.

Note(s) :

L'habileté consiste en des dons intellectuels et des aptitudes physiques dans l'exécution de certaines opérations complexes combinés à des connaissances techniques plus ou moins étendues.

Compétences. 6.4

Il a été recensé une centaine de définitions dans la littérature récente, en voici quelques exemples :

Définition 1 :

Un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi/métier, dans une situation donnée (LE ROME, répertoire opérationnel des métiers et des emplois, Rome de l'ANPE).

Définition 2 : AFNOR

Mise en œuvre de capacités en situation professionnelle qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité.

Définition 3 : Selon le Medef (2000)

« la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en situation professionnelle. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de la valider et de la faire évoluer ».

Compétences. 6.4


Définition 4 : Selon Le Boterf (2005)

« Une personne compétente est une personne qui sait agir avec pertinence dans un contexte particulier, en choisissant et en mobilisant un double équipement de ressources :

- ressources personnelles : connaissances générales, connaissances spécifiques sur l'environnement professionnel, savoir-faire, aptitudes et qualités, ... ;
- et ressources de réseaux : banques de données, réseaux documentaires, réseaux d'expertise, etc.

:Selon Le Boterf

 il n'est pas suffisant qu'une personne possède des ressources pour être compétente : il faut qu'elle soit capable de les organiser pour gérer des «situations professionnelles.

 Savoir agir avec compétence, cela suppose d'être capable de construire et d'activer des combinaisons pertinentes de ressources (personnelles et de réseaux).

Compétences. 6.4

Définition 5 : source : CEDIP1

“La compétence est la capacité, individuelle ou collective, à atteindre des résultats prédéterminés dans une situation professionnelle. Pour être reconnue, la compétence doit être évaluée.”

- Elle est produite par un individu ou par un collectif dans une situation professionnelle donnée.
- Elle est donc directement reliée à un contexte et s'observe en situation de travail.
- Elle est définie et validée par l'environnement direct.
- Elle doit être référée à un résultat (ou objectif quantitatif et qualitatif) attendu.
- Elle correspond à une mobilisation et à une combinaison dans l'action d'un certain nombre de ressources individuelles ou collectives.

Validation d'une compétence. 6.5

- **Validation des compétences:** Il s'agit de la **reconnaissance explicite et officielle de la compétence** du salarié. (source : Webcompetence)

Cette reconnaissance peut être **interne** à l'entreprise (par le moyen de l'évaluation individuelle, éventuellement de jurys professionnels), ou **externe** (par une profession, et/ou par les organismes de formation délivrant des diplômes, qui acceptent de dispenser de certaines épreuves d'examen des personnes ayant fait la preuve de leur savoir-faire).

Compétence individuelle. 6.6

Compétence Individuelle : (Source : G. LE BOTERF).

L'individu dans une situation de travail mobilise ses ressources individuelles et d'environnement pour réaliser sa production. La compétence, c'est la capacité d'un individu à mobiliser ses ressources aux services d'une activité.

La compétence individuelle est la capacité d'un individu à mobiliser ses propres ressources et celles de son environnement de travail pour atteindre des résultats prédéterminés en situation professionnelle.

Compétence collective. 6.7

Selon LE Boterf 'Le développement des compétences collectives tend à devenir une préoccupation croissante des entreprises et des organisations. Cette émergence n'est pas due au hasard car les entreprises exigent de plus en plus : L'organisation du travail en équipe, les projets et les processus transversaux, ...

Il est important de souligner que la valeur des compétences d'une organisation n'est pas faite de la simple addition des compétences individuelles mais de leurs combinaisons spécifiques. Ce sont ces combinaisons qui sont difficiles à copier par les concurrents, qui peuvent constituer un avantage compétitif et qu'il y a donc intérêt à développer.

Si la compétence individuelle est la propriété des individus, la compétence collective est la propriété de l'entreprise.

Dejoux¹ Définit la compétence collective comme étant :


« Est un agrégat entre les compétences que possèdent les individus augmentées d'un effet groupe provenant de la dynamique collective des acteurs ».

1. DEJOUX C., « les compétences au cœur de l'entreprise, Editions d'Organisation, 2001. »

Compétence requise. 6.8

- Compétence associée à un emploi, et dont l'entreprise estime qu'elle est indispensable, à un certain niveau, pour une personne occupant l'emploi.
- Si le salarié ne possède pas cette compétence, ou la possède à un niveau insuffisant, un écart sera identifié lors de l'évaluation, et les actions de mise à niveau déclenchées.

)Compétence acquise (réelle. 6.9

- Compétence maîtrisée par un salarié.
 - Cette compétence doit correspondre à la **compétence requise par l'emploi** qu'il occupe, et donc faire l'objet de perfectionnements et de mises à niveau réguliers.
 - Mais le salarié pourra avoir aussi des compétences en dehors de cet emploi, **acquises dans son expérience antérieure**, et peu ou pas utilisées.
 - C'est à l'entreprise d'identifier si ces compétences peuvent être valorisées, à la fois pour elle-même (ouverture de possibilités de marché en utilisant ces compétences) et pour le salarié (mobilité ou évolution professionnelle).
-  Les compétences réelles appartiennent à l'individu ; elle ne sauraient être la propriété de l'entreprise. Lorsqu'un individu quitte l'entreprise, il part avec ses compétences. Ce qui reste alors à l'entreprise, c'est la définition des compétences requises.

Les savoirs , les savoirs-faire , les. 6.10 savoir-être et les savoirs agir

- **Savoir** : « Ensemble des connaissances théoriques et pratiques ». (Source :AFNOR)

Savoir-faire

Mise en oeuvre d'un savoir et d'une habileté pratique maîtrisée dans une réalisation spécifique. (Source : AFNOR)

- **Savoir-être**


Terme communément employé pour définir un savoir-faire relationnel, c'est-à-dire, des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée. (Source : AFNOR)

Les savoirs , les savoirs-faire , les savoir- être et les savoirs agir 6.10

- **Savoir-agir**

- Le savoir agir, caractérise le professionnel. Il ne se réduit pas au savoir-faire ou au savoir opérer.
- Face aux aléas et aux événement, face à la complexité des situations, il est demandé au professionnel non pas seulement de savoir exécuter en fonction du prescrit mais de savoir aller au-delà du prescrit.
- C'est davantage le savoir innover que le savoir routinier qui caractérise le professionnel. Dans les situations inédites, il sais décider « quoi faire ».

**DU SAVOIR-FAIRE
AU SAVOIR AGIR**

- 
- Savoir faire des choix
 - Savoir prendre des initiatives
 - Savoir arbitrer
 - Savoir prendre des risques
 - Savoir réagir à un aléa
 - Savoir trancher
 - Savoir prendre des responsabilités
 - Savoir innover...

6.11. Compétences spécifiques et Compétences transversales

Selon Annick Cohen :

- Compétence spécifiques (ou savoir_faire techniques) :
ce sont les compétences spécifiques du métier qui ont une composante « technique » directement utilisable dans l'emploi. Exemple : le droit du travail pour un juriste
- Les compétences transversales : (ou compétences comportementales ou les qualités humaines)
 - permettent de maîtriser son emploi dans un environnement ouvert. C'est ce qu'on appelle classiquement les compétences comportementales ou «les qualités humaines »Exemple : Savoir être du domaine relationnel : bonne présentation, diplomatie, ...discrétion/confidentialité, écoute, esprit d'équipe, sens relationnel

Selon Annick Cohen :

« On peut définir la compétence comme étant une combinaison de savoir-faire techniques et transversaux liés à un métier donné.

6.12. Niveau de maîtrise d'une compétence

Source Webcompétence :

- Une compétence peut être maîtrisée à des niveaux plus ou moins élevés. Par exemple, la compétence « utiliser le logiciel Excell » peut être évaluée par l'usage des fonctions de base, ou par la maîtrise de fonctions évoluées (exécuter une macro, créer un tableau avec des calculs automatiques, etc.).
- Il est donc souvent utile d'**associer à une compétence plusieurs niveaux de maîtrise**. Le choix de ces niveaux repose sur trois considérations:
 - avoir une échelle de niveaux claire, comprise par tous, pouvant être utilisée de manière équitable
 - donner aux interlocuteurs (salarié, encadrement, DRH) un outil de dialogue
 - être suffisamment précis pour permettre d'identifier de manière précise les savoir-faire associés à tel ou tel niveau.
 - La volonté d'être précis et détaillé amène souvent à des outils complexes qui, même justes sur le fond, deviennent lourds à utiliser. Il y a donc lieu de choisir, au cas par cas, la solution la plus appropriée à l'environnement spécifique de l'entreprise.

Exemple 1 de grille de niveaux de maîtrise des compétences

Cette grille distingue 4 niveaux :

- compétence non maîtrisée
- compétence dont la mise en oeuvre nécessite de l'aide (elle peut correspondre à un niveau de débutant en cours de formation)
- compétence maîtrisée (elle correspond à ce qui est normalement attendu d'un bon professionnel)
- compétence maîtrisée au point que la personne qui la possède peut former d'autres personnes

Exemple 2 de grille de niveaux de maîtrise des compétences

Niveau	Équivalent	Compétences requises
Niveau 0	Ignorant	Aucune connaissance n'est requise. Aucune connaissance n'est acquise.
Niveau 1	Connaisseur	La compétence pratique n'est pas nécessaire dans la fonction et nécessite seulement de connaître son existence à travers un vocabulaire de base, à définir dans chaque domaine, de maîtriser une seule unité, de reconnaître les éléments matériels du domaine (à définir).
Niveau 2	Utilisateur	La compétence nécessite, outre le vocabulaire de base, de réaliser des gestes ou actions simples à partir de protocoles écrits par ailleurs.
Niveau 3	Professionnel	La compétence nécessite la connaissance opérationnelle de plusieurs unités de compétences (protocoles et modes d'emploi décrits par ailleurs), l'accomplissement d'opérations enchaînées, la maîtrise de situations simples regroupant plusieurs unités, la réaction adaptée à une situation en référence à l'expérience et à des situations analogues.
Niveau 4	Généraliste	La compétence permet de maîtriser des situations complexes faisant appel à un ensemble d'unités, de s'adapter à des situations nouvelles grâce à des normes et des procédures connues et précisément référencées dans un manuel d'assurance qualité par exemple, et de faire sous-traiter en fonction de leur complexité par d'autres intervenants.
Niveau 5	Technicien	La compétence permet d'affronter et de maîtriser des situations complexes, difficiles voire conflictuelles, en utilisant un ensemble de techniques, de démarches ou de méthodes spécifiques.
Niveau 6	Spécialiste	La compétence permet de modéliser, affronter et maîtriser parfaitement toutes les situations et de les enseigner pour en améliorer l'efficacité.
Niveau 7	Expert	C'est l'excellence qui permet, au-delà de la parfaite maîtrise du niveau précédent, de rechercher, d'innover, de proposer une normalisation et l'établissement de procédures de référence et d'être reconnu à l'extérieur, au plan national et international.

Source : Alain Labruffe, ' GPEC pour une stratégie durable et adaptable !, Afnor Edition, 2008

Professionnel. 6.13

- Le Boterf décrit le professionnel comme une personne qui « sait gérer une situation professionnelle complexe ».
- Trois niveaux de professionnalisme peuvent être distingués :
 - Débutant,
 - Professionnel confirmé,
 - Expert.

6.14. La performance, l'expérience, les compétences et le potentiel

Quatre notions voisinent souvent confondu d'après Annick Cohen¹ :

- La **performance** qui mesure les résultats qu'une personne atteint (atteinte des objectifs, préalablement défini et mesurables).
- L'**expérience** qui est l'ensemble des situations vécues à l'intérieur de l'entreprise (source d'apprentissage théorique, pratique, relationnel).
- Les **compétences** qui définissent ce que la personne maîtrise : connaissances théoriques, savoir faire, comportements mis en œuvre dans sa fonction.
- Le **potentiel** qui est l'ensemble des dispositions personnelles encore incomplètement exploitées qui permettent à une personne d'évoluer vers d'autres fonctions ou métiers.

Emploi. 6.15

- Un emploi : regroupe un ensemble de poste présentant des proximités suffisantes en terme de contenu d'activité et de compétences.
 - Le travail consiste à regrouper les postes qui ont 80% de missions communes et dont les compétences requises sont similaires et de même niveau de complexité.
 - Les titulaires d'un même emploi doivent pouvoir passer facilement, et avec peu d'adaptation, d'un poste à l'autre dans le même emploi.
 - Il n'y a aucune règle sur le nombre de postes constituant un emploi.
 - Le but de ces regroupements est de se centrer sur l'essentiel et de détecter rapidement les passerelles de mobilité entre les emplois.

Critères à respecter pour regrouper les postes en emplois d'après Annick Cohen

- **Critère 1 :**
80 % des missions sont communes
- **Critère 2 :**
les compétences requises pour tenir cet emploi sont de même nature et de même niveau de complexité.
- **Critère 3 :**
les titulaires d'un poste peuvent passer à un autre poste du même emploi en moins de trois mois.

Emploi-type. 6.16

Définition 1 : Emploi-type (source Webcompétence)

- Regroupement sous un même intitulé de plusieurs postes actuels ayant une proximité de contenu et d'exigences de compétences.
- On utilise souvent par simplification le mot emploi. Exemple : les secrétaires de Direction (qui font un travail analogue quelle que soit la Direction où elles travaillent).
- Les regroupements peuvent aussi être plus innovants par rapport à l'organisation antérieure. Par exemple : regroupement sous le nom d' «agent de mouvement » de toutes les activités de type conduite de chariot électrique, fenwick, pont roulant, ayant pour finalité le déplacement d'objets ou de matières. Un agent affecté à cet emploi a vocation à piloter tous les engins en fonction des besoins.

Définition 2 : (Source : CEREQ)

La notion **d'emploi-type** désigne « un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activité identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupés par un même individu ». Un emploi-type regroupe ainsi plusieurs postes.

Familles professionnelles. 6.17

- Définition : (source : répertoire des emplois-types du CNRS)
 - « Ensemble cohérent d'emplois-types entre lesquelles il existe une proximité de compétences professionnelles fondée sur un partage d'outils, de techniques et de connaissances ».
- ✓ Un niveau d'agrégation qui sous-tend la logique métier ;
- ✓ Un espace naturel de mobilité et d'évolution de carrière.
- exemples :
 - la famille marketing ;
 - la famille informatique ;
 - la famille commerciale ;
 - La famille électronique ;
 - ...

6.1.18. Emploi cible

Emploi cible : (source webcompétence)

- C'est un emploi futur exprimant un choix de l'entreprise sur les évolutions souhaitables.
- Ce peut être une évolution d'un emploi existant (par exemple, en demandant à un opérateur de production d'intégrer des compétences de maintenance de premier niveau), ou la création d'un emploi entièrement nouveau correspondant à des besoins ou à des technologies nouvelles.

6.1.19. Emploi clé

Emploi-clé : (source : Webcompétence)

« Emploi-type ayant pour l'entreprise une importance cruciale. »



Une compétence insuffisante sur un emploi-clé peut mettre l'entreprise en péril.

6.1.20. Emplois sensibles

Emploi sensible : (source Webcompetence)

- **Emploi-type pouvant être profondément modifié (quantitativement et/ou qualitativement) en raison de transformations prévues : automatisation ou informatisation de travaux manuels, externalisation ou regroupement de services, extensions, etc.**



Les personnes occupant ces emplois peuvent être fragilisées par ces évolutions si leurs compétences ne sont pas mises à niveau suffisamment à temps.

6.1.20. Emplois sensibles

Selon Annick Cohen « le terme ‘ emploi sensible’ revêt des définitions et des représentations différentes d’une entreprise à une autre ». Elle propose de les classer en six catégories :

- **Catégorie 1** : les emplois dont le contenu doit évoluer au point d’exiger des titulaires un autre profil professionnel à terme.
- **Catégorie 2** : les emplois dont les effectifs seront réduits au-delà du mouvement des départs naturels.
- **Catégorie 3** : les emplois à contenu pauvre, n’offrant pas de perspective d’enrichissement professionnel à leurs titulaires.
- **Catégorie 4** : les emplois comportant des tâches qui seront impactés par l’évolution du contenu d’autres emplois.
- **Catégorie 5** : les emplois à caractéristiques de pénibilité élevée, dont les effectifs ne peuvent pas être sensiblement réduits.
- **Catégorie 6** : les emplois « stratégiques » pour le développement des activités, et dont le titulaires sont actuellement en nombre insuffisant.

6.1.21. Macro compétence

Macro compétence (source webcompetence) :

- C'est un regroupement de compétences collectives dans un ensemble plus large définissant un savoir-faire fondamental de l'entreprise.

6.1.22. L'employabilité

- L'employabilité est la capacité d'un salarié à conserver ou obtenir un emploi, dans sa fonction ou dans une autre fonction, à son niveau hiérarchique ou à un autre niveau.
- L'employabilité d'un salarié suppose une gestion d'informations portant sur :
 - les emplois de demain (les emplois émergents et les profils requis),
 - ses compétences et ses capacités d'adaptation personnelles,
 - les moyens de formation et d'acquisition de compétences,
 - les opportunités de carrières et de mobilité,
 - ses aptitudes à la mobilité géographique et fonctionnelle.

6.1.23. Cartographie des compétences

- La cartographie des compétences est un outil se présentant sous forme de tableau à double entrée, permettant de **croiser les compétences requises** dans un périmètre donné (un atelier, une agence, etc.) **et les compétences détenues par les salariés actuels**.
- Le croisement permet de mettre en évidence, à l'usage de l'encadrement, des points forts et des points faibles.
- Par exemple, il permettra de constater qu'une compétence n'est détenue au bon niveau que par un seul salarié, ce qui peut poser des problèmes en cas d'absence ou de démission.
- La norme ISO 9001-2000 appelle cet outil un « **diagramme de polyvalence** »
- Il permet d'orienter les actions de formation, par exemple dans le cas évoqué pour faire acquérir la compétence à un second salarié.

Exemple : extrait de carte des compétences du responsable communication

DOMAINE DE COMPÉTENCE	NIVEAU ACQUIS	NIVEAU REQUIS	ÉCART + ou -	INTITULÉ DE L' UNITÉ DE COMPÉTENCE REQUISE
Comptabilité	4	4	ok	Préparation du bilan (respect des dates)
Communication	6	6	ok	Organise et met en œuvre la stratégie de communication
Documentation	4	4	ok	Recherche et gestion des informations
Expression orale	5	5	ok	Relations face à face avec le personnel, les fournisseurs, les clients, assemblées et medias
Expression écrite	5	5	ok	Rapports, comptes rendus et rédaction de messages sensibles
Gestion administrative	4	4	ok	Gestion des employés et des fichiers de tous les fournisseurs et clients

Source : Alain Labruffe, ' GPEC pour une stratégie durable et adaptable !, Afnor Edition, 2008

6.1.24. Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Définition 1 : (source [webcompetence](#))

- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste à **identifier les écarts actuels ou potentiels entre besoins et ressources**, collectivement (pour toute l'entreprise, ou pour une catégorie de personnel) et individuellement, et à mettre en oeuvre les actions appropriées (recrutement, mobilité, formation, changements d'organisation, modulation du temps de travail, action sur les effectifs) pour combler ces écarts.
- Les besoins en compétences sont définis par les compétences requises.

6.1.23. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Définition 2 : (source le Dicot du net)

- La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un outil important dans la gestion des Ressources Humaines de toute entreprise. La GPEC consiste à anticiper à moyen et long terme les mutations pour en gérer les conséquences en matière de ressources humaines (volume, compétences, coûts) et à mettre en place des plans d'action (formation, mobilité, recrutement, etc...) collectifs et individuels prenant en compte les anticipations.

Définition 3 :

- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences peut se définir comme « la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérentes :
 - Visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'organisation (en terme d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés)
 - Et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. »