

## GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES (BLOC 2)

### INTRODUCTON

#### LES EVOLUTIONS DU SECTEUR SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL

Nous sommes passés, ces dix dernières années, **d'une logique de travail social sous-tendue par une organisation définie par le type d'usagers, le type d'établissement et une qualification ad hoc des salariés à une logique d'intervention sociale sous-tendue par l'identification des besoins de l'usager, une diversification des dispositifs et un niveau de professionnalisation renvoyant à l'acquisition de compétences.**

Cette évolution, pour ne pas employer le terme de « révolution » a conduit tout naturellement à l'émergence de nouveaux besoins de formation sur les fonctions d'encadrement : dépassement de l'habituelle promotion des cadres à l'ancienneté, évolution des fonctions de chef de service, apparition des coordonnateurs, des chefs de projet ou de missions, de responsables qualité en ce qui concerne l'encadrement.

#### L'EVOLUTION DES COMPETENCES

Le dénominateur commun de ces évolutions se cristallise autour de la capacité des cadres à avoir une connaissance fine des politiques publiques, une connaissance accrue du management et une capacité importante à s'inscrire dans des logiques de gestion qu'elles soient d'ordre administrative ou financière. Pour les professionnels de terrain il est, de plus en plus, demandé d'inscrire l'action professionnelle dans une démarche de réseau, de co-construction avec l'usager et les partenaires sociaux et de penser cette même action sous l'angle du projet.

Ces différentes facettes du travail social trouvent leurs finalités, en termes d'expression, à travers ce que l'on nomme de manière générique sur le secteur « **la qualité** ». Celle-ci est en fait la finalité sous-jacente des démarches d'évaluation interne et externe auxquelles participent les établissements depuis une dizaine d'année.

Dans cette lignée l'ANESM<sup>1</sup> et l'ANAP<sup>2</sup> ont produit de nombreux outils et référentiels de bonnes pratiques devant aider les cadres du secteur à professionnaliser plus encore leur action et à s'inscrire dans une logique d'harmonisation des pratiques.

C'est dans cette mouvance que le terme de GPEC<sup>3</sup> a commencé à émerger dans certaines

<sup>1</sup> Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux

<sup>2</sup> Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux

<sup>3</sup> Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences



associations et dans le secteur public, par l'intermédiaire des RGPP<sup>4</sup> et MAP notamment.

L'arrivée de la loi HPST<sup>5</sup> et à sa suite la création de l'ARS<sup>6</sup>, a renforcé la nécessité pour beaucoup d'organisations du secteur, de s'inscrire dans un management des compétences et par voie de conséquence dans la GPEC.

De toutes ces évolutions, il apparaît que l'approche par le projet, par les compétences et par la qualité soit, de manière complémentaire, l'accès privilégié du secteur social et médico-social en termes de management. De ce fait, la GPEC s'impose en termes de management stratégique des ressources humaines.

## QU'EST-CE QUE LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES ?

Notion relativement nouvelle dans le secteur, Jean-Marie Peretti la définit comme une « ... **Démarche par laquelle l'organisation recherche l'adéquation qualitative et quantitative, à moyen terme, de ses besoins et ressources en personnel...** »

La GPEC met en œuvre les concepts de compétences et d'emploi type associés aux outils de la gestion prévisionnelle des effectifs.

De ce fait La GPEC représente la partie stratégique de la gestion des ressources humaines et les outils classiques de gestion du personnel représentent la partie outillée et opérationnelle.

### I) ELEMENTS DE COMPREHENSION

#### A) HISTORIQUE

Jusque dans « les années 80 » les politiques liées à la promotion du travail, ainsi que les tendances culturelles sur le plan managérial des différents secteurs d'activité professionnelle (privé ou publique), font de **la gestion des emplois** une norme que seules les crises économiques du milieu « des années 70 » viennent remettre en cause.

Les notions de **plein emploi** et **d'état providence** laissent progressivement la place à celles de **concurrence, chômage, compétitivité et performance**.

Ces politiques en faveur du travail perçu comme vecteur de promotion sociale se développent essentiellement dans l'après-guerre.

Quelques repères historiques :

**1945** : arrêtés Alexandre PARODI (règles d'assujettissement aux conventions collectives)

**1950** : SMIG Salaire minimum interprofessionnel Garanti

<sup>4</sup> Réforme générale des politiques Publiques et Modernisation de l'Action Publique

<sup>5</sup> Loi Hôpital Patient Santé Territoire (ou loi Bachelot)

<sup>6</sup> Agence Régionale de Santé

**1958** : associations pour l'emploi dans l'industrie et le commerce

**1967** : Création de l'Agence Nationale Pour l'Emploi

**1970** : Instauration du SMIC (Salaire minimum interprofessionnel de croissance)

**1982- 2014** : politiques sociales incluant le volet formation aux contrats aidées (Travaux d'Utilité Collective, Stage d'Insertion vers la Vie Professionnelle, emplois jeunes, Contrat de professionnalisation, Contrat d'Accompagnement à l'Emploi, emplois d'avenir, etc.).

La notion de compétence est absente ou peu prégnante.

On gère, par la **gestion des emplois**, l'adéquation des **postes** (activités habituelles dans la structure), des **emplois** (regroupement de postes suffisamment proches dans l'association et identifiés dans la Convention Collective), des **métiers** regroupements d'emplois proches identifiées par des accords de branche et Convention Collective) et **niveau de rémunération**.

Dans une politique de gestion des emplois classique les notions de compétences (aspect dynamique d'une connaissance) et de fonction (niveau d'autonomie nécessaire par le poste) sont de facto non prioritaires.

De ce fait, les politiques liées aux ressources humaines prenant en compte la notion de compétences se développent (GPEC) afin, d'une part de compenser une certaine forme de non réactivité des politiques de gestion des emplois face à un environnement de plus en plus instable et contraignant et, d'autre part de mieux s'articuler avec une réalité de travail nouvelle. En effet, dès la fin des années 70, un même salarié peut, parfois, se trouver en position de devoir mettre en œuvre des compétences de nature différente sur un même poste occupé.

## B) LES FONDEMENTS DE LA GPEC SUR LES SECTEURS SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL

La GPEC est une démarche qui a vu son essor des années 80 et qui a fait suite à un vaste mouvement de reconfiguration de l'outil de travail du pays suite aux nouvelles orientations économiques mondiales nécessitant un niveau de compétitivité et de flexibilité accrue.

Cette démarche est sous-tendue par l'idée qu'en termes stratégiques, il est nécessaire pour qu'une entreprise, quelle qu'elle soit, si elle veut rester compétitive, de concevoir une gestion à moyen terme (3 à 5 ans) des emplois et compétences dans le cadre d'une recherche de l'adéquation qualitative et quantitative entre besoins de l'organisation et ressources humaines disponibles.

Ce n'est pas une façon de penser les ressources humaines qui est habituelle dans le secteur social. Cependant, les organisations du secteur social, sans être dans des logiques de « marchés » stricto sensu comme évoqué précédemment, n'en demeurent pas moins dans la nécessité d'intégrer des impératifs de bonne gestion, de rationalisation des moyens et de rendu de service qualitatif.

Pour exemple, la loi HPST (2009) qui encadre une partie de l'activité de bon nombre d'établissements du secteur social et médico-social se décline en partie dans ces logiques. La

création d'un nouvel établissement est maintenant soumise à une démarche d'appel d'offres. La réponse apportée, en termes de projet, par une association qui se verrait candidate à cette réponse à appel d'offres, devrait respecter une garantie d'équilibre budgétaire du projet ainsi que l'assurance d'y inclure un volet concernant la qualité et enfin d'offrir une réponse innovante par rapport à la problématique nouvelle des usagers concernés par le projet.

Réponse innovante (donc concurrentielle), garantie de stabilité budgétaire (registre économique), impératif d'évaluation par la qualité (standardisation des procédures et prestations) sont maintenant des exigences concernant la plus grande partie des projets du secteur. De ce fait, dans son volet managérial, une organisation se doit d'apporter une réponse en termes de gestion des ressources humaines qui soit adaptive et évolutive. Dans ce cadre-là, une gestion des ressources humaines exclusivement basée sur une articulation du travail prescrit et des emplois qui y sont afférents en fonction du métier exercé par les professionnels serait en partie non adaptive, voire sclérosante.

En effet, ce type de gestion des ressources humaines ne tiendrait pas compte du caractère variable du travail réel (évolution constante du droit, évolution des orientations politiques nationales et territoriales, variabilité du public en termes de besoin et d'effectif, adaptation à de nouvelles données économiques, etc.).

De plus, les salariés eux-mêmes évoluent. Les professionnels, de mieux en mieux formés et possédant souvent plusieurs qualifications, s'inscrivent dans des parcours d'évolution professionnelle très variés, allant de la simple mobilité interne à des réorientations professionnelles parfois conséquentes en passant par des changements parfois fréquents d'employeur. La ressource humaine d'une organisation, si tant est que l'on puisse la qualifier ainsi, est elle-même soumise à l'effet de nombreux mouvements contingents et possède par la même un caractère instable.

En toute logique, la GPEC apparaît être le moyen le plus pertinent, actuellement, pour accueillir toutes évolutions sociétales sur le plan professionnel.

C'est une logique de convergence entre le volet économique d'une organisation (liée à sa survie) et le pôle social d'une organisation (développement).

## II) CONDITIONS PREALABLES A UNE DEMARCHE DE GPEC

La GPEC est instiguée par la direction mais est relayée et mise en action au niveau des chefs de service. Cette démarche revêt un réel caractère managérial et trop souvent, elle est réduite à son caractère technique et aux outils qui y sont connexes. Cependant, il s'agit bien d'un plan stratégique de gestion des ressources humaines et qui prend toute sa place dans un ensemble

plus vaste incluant les démarches d'évaluation (qualité) et de management par projet, telles qu'elles sont actuellement déclinées dans nos établissements.

La GPEC se décline dans une vision stratégique et prospective de l'environnement de travail. En effet, chaque organisation de travail est sous-tendue par une stratégie qui intègre à la fois des données réglementaires et légales, mais aussi les orientations et valeurs que l'association, par exemple veut défendre. De ce fait, dans un idéal, la stratégie devrait être claire, connue de tous et portée fortement par l'équipe d'encadrement. Cette dimension est capitale car elle conditionne fortement la perception du besoin en compétences que l'organisation projette, c'est à dire sa dimension prospective.

Il existe de très nombreuses modalités managériales, se complétant ou s'excluant les unes les autres dans une organisation de travail, néanmoins il apparaît que les trois modalités qui sont actuellement à l'œuvre dans le secteur soit : **le management par projet, le management des compétences et le management par la qualité.**

Ces trois modalités sont totalement complémentaires puisqu'elles mettent l'accent sur des dimensions méthodologiques de l'intervention en travail social (**le projet**), sur des dimensions liées aux aptitudes minimales et leur caractère évolutif pour répondre à une mission professionnelle (**les compétences**) et, enfin, sur des dimensions liées à l'évaluation constante du travail réalisé par les professionnels auprès des usagers (**la qualité**).

La complémentarité, ainsi que la lisibilité de ces trois pans managériaux sont incarnées par ce que Peter Drucker nomme le management par objectif. En effet, c'est uniquement si les orientations stratégiques sont rendus lisibles et compréhensibles, c'est à dire traduite en objectifs concrets, que ces trois dimensions managériales peuvent opérer de manière efficace. Le management par objectif apparaît donc comme un des moyens d'une part d'unifier une logique de qualité, de projet et de compétences mais aussi et surtout, de savoir définir clairement quelles sont les objectifs à atteindre afin de décliner une politique de gestion des ressources humaines ad hoc.

Dans la foulée, et ceci constitue bien entendu un idéal, La définition d'une stratégie et d'objectifs généraux qui en découlent, devraient induire un mode d'organisation et de structuration du travail permettant d'atteindre les dits objectifs.

Une fois ces prérequis mis en place, une stratégie RH peut être établie, et c'est dans ce cadre que la GPEC peut être initiée. Bien souvent, toutes ces dimensions se travaillent de manière concomitante dans une organisation de travail, cependant, il paraît intéressant de les décomposer de la sorte afin de mieux analyser et comprendre les ressorts à l'œuvre dans ce type de démarche.

Les deux prochaines parties développeront les avantages de ce type de démarche de GPEC et ce que revêt la notion de compétences puisqu'elle en constitue la dimension centrale.

Enfin, seront abordés quelques aspects techniques car l'application d'une GPEC implique de manière automatique : le recrutement, l'évaluation, une politique de rémunération, la formation, le pilotage social. Ces points sont à l'œuvre de manière plus ou moins formalisée dans les organisations de travail et sont présents dans n'importe qu'elle façon de concevoir les ressources humaines.

Cependant un recrutement, par exemple, qui est effectué dans le cadre d'une gestion simple du personnel ne revêt pas la même dimension que s'il est effectué dans le cadre d'une GPEC. Comme nous le verrons, les outils de gestion des RH demeurent les mêmes, à peu de choses près, mais leurs impacts diffèrent selon la philosophie managériale les sous-tendant, qui plus est dans le cadre d'une GPEC.

### III) LES AVANTAGES ET LES LIMITES DE LA GPEC

Vision stratégique de la gestion du personnel, la GPEC présente des avantages certains en terme de gestion et de valorisation des compétences et potentiels des salariés. Théoriquement accord gagnant-gagnant entre l'employeur et les salariés, il n'en demeure pas moins que cette démarche tire son efficacité des circonstances stratégiques dans lesquelles évoluent l'organisation et ne représente pas réponse universelle aux nombreuses problématiques RH rencontrées par une organisation.

**La rémunération liée à la performance** : en essor constant depuis plus de 20 ans dans le secteur privé lucratif et qui commence à se développer dans certains services de l'administration publique. Son but est de faire varier tout ou partie du salaire en fonction de la nature de la contribution ou de l'implication du salarié sur son poste.

Cette approche est en opposition totale avec les systèmes de rémunération privilégiant l'ancienneté et le niveau de formation en référence à une échelle indiciaire préalablement fixé par des accords de branche ou par une convention collective.

Le principal avantage de ce type d'approche sera de renforcer la motivation du salarié par des mesures incitatives en termes de rémunération. Cependant cette démarche est peu à l'œuvre dans le secteur social et possède deux écueils.

Le premier concerne le risque pris par l'organisation de mettre les individus en compétition au détriment de la poursuite d'objectifs communs. La seconde réside dans le fait que cette démarche procède d'une **vision comportementaliste** du salarié et de l'appréhension qu'il a de son poste de travail. Certes, il peut s'avérer nécessaire, voire souhaitable de « récompenser » un niveau d'investissement, cependant un individu est aussi animé de phénomènes en partie inconscients et de stratégies individuelles qu'il est nécessaire de prendre en compte dans la gestion de la motivation. La seule variabilité de la rémunération ne peut suffire à maintenir un niveau de motivation élevée, par contre elle est indispensable pour en constituer le socle.

**La polyvalence du professionnel :** Nous devrions plutôt parler de **poly-compétences** en termes de GPEC. En effet, la poly-compétence vient en opposition à des choix de recrutement basés sur **l'hyperspecialisation** du salarié. De plus en plus, la diversité des besoins des usagers et l'environnement instable dans lequel évoluent les organisations sociales demandent aux professionnels de s'adapter constamment en terme de compétences. En ce sens, la GPEC paraît être une réponse adaptée à ces nouvelles problématiques.

Elle permet à l'organisation de travail de jouir d'un panel important de compétences et se doit d'utiliser les plans de formations à cet effet. Le risque ici est d'arriver à une forme d'indifférenciation professionnelle basée sur la **surqualification** des professionnels. Une GPEC appliquée dans une organisation de travail et qui n'intégrerait pas ces données dans son application se verrait vite confrontée à des problèmes de motivations en ce sens que des salariés surqualifiés peuvent s'ennuyer vite sur leur poste de travail. De plus, il faudrait y gérer également des demandes constantes de revalorisation salariale en fonction des nouvelles compétences acquises et des demandes d'évolution de carrière qu'il ne serait pas aisés de satisfaire systématiquement.

**L'empowerment :** C'est un système de management basé sur l'ultra responsabilisation des acteurs d'un système. GPEC et Empowerment vont fatalement de pair car chacun des deux registres prône le développement de buts communs et partagés, la flexibilité et l'adaptation optimum. Cependant, cette recherche constante de « Qualité », de responsabilisation, d'autonomie des personnels induit également un écrasement des niveaux hiérarchiques dans l'organisation.

Une organisation de travail dont la structuration hiérarchique et surtout administrative est importante peut difficilement s'accommoder des conséquences de l'application d'une GPEC stricto sensu, à savoir : **autonomisation excessive des salariés**.

De plus, l'empowerment produit un développement des compétences important chez les salariés dont les conséquences directes se traduisent par des volontés croissantes de valorisation, de gratification et d'évolution professionnelle. Ce phénomène conduit alors l'organisation de travail à devoir mener une conduite fine de gestion du personnel, notamment en termes de mobilité interne et externe.

#### IV) QU'EST-CE QUE LA COMPETENCE ?

La notion de GPEC est indissociable de la notion de compétence et il en existe de très nombreuses définitions.

La plus simple et la plus opérationnelle est de considérer la compétence comme un ensemble de savoirs (connaissances), savoir-faire (processus), savoir-être (comportements & conduites) mobilisés ou mobilisables pour mener à bien une mission. Dans cette optique et en gardant à l'esprit que cette notion se doit d'être, non seulement un concept, mais aussi un outil

opérationnel pour le cadre dans l'exercice de ses missions la compétence est, de facto :

- liée à l'action, une compétence n'est pas une capacité, qui elle est cristallisée et se mesure en termes d'augmentation ou de baisse uniquement.
- contextuelle (transférable ou non), un salarié est compétent (ou incompétent) en fonction du contexte organisationnel dans lequel il évolue. Un chef de service jugé compétent dans une typologie d'organisation ne le sera pas automatiquement dans une autre.
- dynamique (évolutive, involutive), La compétence est protéiforme. Son développement se mesure également de manière qualitative et l'on se doit d'accepter le fait qu'il est difficile d'en définir précisément la valeur. C'est le cas du fameux « tournemain » acquis par un salarié concernant certaines tâches et dont l'évaluation doit intégrer des notions aussi diffuses que « la mémoire procédurale, l'habileté, l'habitude, etc.).

Cette définition ne concerne que les aspects visibles et potentiellement identifiables de la compétence. Cependant, il existe tout un domaine qui échappe à l'évaluation calibrée de la compétence.

Ce sont les aspects conatifs (liés à la motivation), psychologiques, de stratégies personnelles. Il y a donc une subjectivité importante dans l'évaluation de la compétence<sup>7</sup>.

L'évaluation de l'emploi est plus objectif (évaluation d'une tâche et de son exécution) mais terriblement réductrice, l'évaluation de la compétence est plus subjective, mais beaucoup plus proche du réel.

Il existe, traditionnellement, deux façons d'évaluer la compétence :

- 1 créer un référentiel propre à la structure concernée (quel est le travail demandé, de quelle manière le fait-on, etc.), cette démarche, gourmande en temps, énergie et ressources est réservée aux organisations de tailles suffisantes qui possèdent les moyens de s'inscrire dans une telle démarche.
- 2 utiliser des référentiels existants (fiche ROME<sup>8</sup> (fiches métiers), référentiels de secteur, référentiels diplômes).
- Trois questions sont au cœur de l'établissement d'une GPEC efficace :
  - Quels sont les métiers qui concernent mon organisation et comment évoluent-ils ? En effet, si l'on s'engage dans une GPEC c'est que l'on considère que l'adéquation « besoins de l'organisation- ressources humaines-contingences externes » est un facteur déterminant dans l'évolution de l'organisation et dès lors la question de la typologie de métiers existants dans la structure se pose.
  - Quels sont mes besoins futurs en compétences (3 à 5 ans) ? Une direction

<sup>7</sup> Notions complémentaires : rationalité limitée des acteurs (Crozier), notion d'idéal du MOI (Freud), les théories de la motivation (approche biologique, comportementaliste, humaniste, sociocognitive, psychanalytique).

<sup>8</sup> Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois

d'établissement, quelle qu'elle soit, se doit de se positionner dans une démarche prospective.

- Comment promouvoir l'émergence de ces compétences ? Les questions de recrutement, de formation et de gestion des mobilités sont au cœur de cette problématique ?

## V) ASPECTS TECHNIQUES

Il ne s'agira pas dans cette partie de développer les aspects opérationnels liés à la gestion des ressources humaines<sup>9</sup> mais il s'agira plutôt de les citer et d'en extraire l'essence afin de préciser :

- Les points de vigilances dans leur utilisation,
- Leurs articulations dans une démarche intégrée de GPEC<sup>10</sup>.

### L'AXE DU TEMPS

Procéder à l'examen de la dimension temporelle de l'évolution des postes, métiers et embauche peut présenter un intérêt notable. En effet, bien que parfois longue, voire fastidieuse, cette démarche permet de capitaliser l'existant (compétences historiques) et se projeter sur les 5 prochaines années (besoin de compétences à venir).

Cette vision est essentiellement stratégique mais les chefs de service faisant partie d'un staff de direction peuvent (se doivent) d'y être associés. On identifiera notamment les dates clefs de l'évolution de l'organisation, de l'établissement en fonction de l'évolution du cadre réglementaire, des innovations, du contexte politique et financier, évolution des mœurs, etc.

### LE CONTEXTE RH

Il sera réalisé un état des lieux concernant les compétences dans l'organisation à un temps T :

- État des compétences des salariés (érosion, maintien, développement, sous qualification, surqualification), état des lieux de la formation, nature des embauches, départ à la retraite, type d'organisation, rémunération, conditions de travail, compte rendus d'IRP<sup>11</sup> (CSE depuis 2017), etc.

<sup>9</sup> Pour rappel, ces points seront abordés précisément lors des cours concernant le Bloc 2.

<sup>10</sup> Pour rappel, tous ces outils de GRH peuvent (hormis l'entretien annuel d'évaluation) s'inscrire dans une démarche « simple » de gestion du personnel indépendamment de la GPEC.

<sup>11</sup> Instances Représentatives du Personnel

## LE RECRUTEMENT

Il est primordial de savoir qui l'on veut recruter et pourquoi, car c'est une procédure économiquement couteuse, au final.

Les phases indispensables sont les suivantes :

- **Définir l'emploi** : il se base sur un référentiel de compétences (quel besoin, quel emploi).
- **Définir le profil de compétences**: c'est, en fonction du contexte de la structure, les caractéristiques idéales pour le poste (comportement, niveau, connaissances spécifiques, expérience, potentiel).
- **Définir 3 stratégies** : la surcote (on recherche la surqualification), le clonage (on recherche à standardiser les profils de salariés), le pari sur le potentiel (on prend le risque d'embaucher quelqu'un de perfectible et qui sera susceptible d'évoluer avec l'organisation) Dans une optique de GPEC, c'est clairement cette dernière qui est la plus opérationnelle.
- **Rédiger l'offre** : accroche dans le titre, caractéristique du poste (que fait-on), fonction exercée (niveau de responsabilité), rémunération, astreintes, contact.
- **Communiquer** : France Travail, ASH, internet, l'APEC, etc.
- **Classer en 3 groupes de CV**: On garde, on garde (mais...), on ne garde pas.
- **Planifier des entretiens** : nombre variable en fonction du poste (1 à 2 en général), la passation de tests est possible (tests valides avec restitution, pas de charlatanisme). C'est une étape clef qui nécessite, en amont, la définition du champ des possibles, en termes de négociation salariale, conditions de travail, etc. Bien que nécessaire et indispensable, elle ne doit en aucun cas être la seule condition de l'embauche.
- **Se rappeler la loi** : Aucune discrimination (positive et négative): origine, genre, mœurs, situation familiale, opinions politiques, religion, projet de vie, activité syndicale, orientations sexuelles.
- **Se prémunir des Cinq biais notables** :
  - l'effet de halo (focalisation sur un élément du CV)
  - la projection (attribuer à autrui des pensées et sentiments qui sont les notre),
  - l'effet placebo (celui qui se sent évalué ne donne pas l'image réelle de lui-même),

- l'effet de désirabilité sociale (réponses conformistes),
- l'effet d'attente (focalisation excessive sur les qualités lorsqu'il y a recommandation).

## LA FORMATION

Historiquement :

- Le CIF (1971) : prévue pour des formations longues, 2 ans d'ancienneté nécessaires pour y prétendre, un refus employeur possible mais pas deux, choix libre concernant la nature de la formation. Il permet l'optimisation de compétences liées au poste, la prévention du Burn-out, un départ serein, une réorientation. Il est clairement un dispositif exclusivement réservé à la progression individuelle et professionnelle du salarié et n'est pas, au départ, un outil de promotion des compétences à l'interne pour le bénéfice de l'organisation.
- LE BILAN DE COMPETENCES (31/12/1991): c'est un droit du salarié, obligation d'exécution par un organisme habilité, trois phases (préliminaire, investigation, conclusion), 24 h, financé par un OPCA<sup>12</sup>.
- Le DIF (01/01/2004)<sup>13</sup>: 20h/an cumulables sur 6 ans, choix libre mais nécessitant un accord salarié-employeur. C'est un outil de renforcement des compétences sur le poste de travail.
- La loi "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" de septembre 2018 a transformé en profondeur le paysage de la formation professionnelle en France, dans une logique de responsabilisation accrue des individus et des entreprises. Elle a notamment monétisé le Compte Personnel de Formation (CPF), remplaçant les heures par des euros, permettant aux salariés de financer directement leurs formations via une application dédiée. Cette réforme vise à renforcer l'autonomie des actifs dans la gestion de leur parcours professionnel, en adéquation avec les principes de la GPEC qui nécessite une vision prospective et une adaptation continue des compétences. Elle incite également les entreprises à s'investir davantage dans le développement des compétences de leurs salariés, en lien avec les besoins stratégiques et les évolutions des métiers, notamment dans le secteur social et médico-social en constante mutation.

## L'ENTRETIEN ANNUEL D'EVALUATION

**L'entretien annuel d'évaluation (EAE)** est un dispositif récemment apparu dans les organisations du secteur social et médico-social.

Il ne prend son sens que dans le cadre d'une GPEC car il concerne autant les collaborateurs que

la direction. Hors GPEC, il peut s'avérer extrêmement risqué car c'est une consultation du personnel. En ce sens, cette consultation se doit d'être cadrée institutionnellement car elle est potentiellement porteuse d'angoisses et d'attentes. De plus, l'immobilisation de tous les salariés, cadres compris, sur des temps d'entretiens individuels a un cout financer certain.

<sup>12</sup> Organisme Paritaire Collecteur Agréé.

<sup>13</sup> Fin du dispositif en 2015.

Souvent, l'EEA (outil de management et de gestion des ressources humaines) est confondu avec l'entretien professionnel (outils de planification légalement encadré du plan de formation). Les deux peuvent se pratiquer concomitamment bien que leurs objets et nature diffèrent. Par contre, l'un ne se substitue pas à l'autre.

**L'entretien professionnel** est obligatoire tous les deux ans et relève du champ d'application des Accords Nationaux Interprofessionnels. Il a pour objet de faire le point sur les compétences attendues par l'organisation ainsi que d'accompagner le salarié dans ses perspectives d'évolution professionnelle.

**Les entretiens annuels d'évaluation** concernent tout le monde, sans exception et ont pour objet la mise en adéquation des souhaits des salariés (formation, aménagement de poste, progression, climat social) avec les besoins de l'organisation, mais aussi de faire le point sur la vision du poste, des missions, des objectifs imposés aux salariés.

Afin d'être opérant dans la mise en place de ces entretiens il convient de respecter les principes suivants :

- Pas de discrimination dans le but et la forme de l'entretien ;
- L'entretien annuel n'est pas une base à un licenciement ou un recadrage disciplinaire ;
- Pour le collaborateur : expression des souhaits, analyse de la situation actuelle.
- Pour la direction : s'assurer de la cohérence de la stratégie RH ;
- implication de la direction, franchise (cohérence du cadre institutionnel, stratégie lisible) ;
- pas de promesses qu'on ne peut tenir (effet dévastateur au niveau de la motivation) ;
- transparence des modalités et des indicateurs de l'évaluation (travailler en confiance) ;
- l'évaluation n'est pas un contrôle du salarié (le contrôle s'effectue selon des modalités liées au droit du travail) ;
- L'entretien est mené de manière à privilégier l'efficience (performance = contraintes/moyens) plutôt que la recherche d'efficacité (performance pure décontextualisée).

Traditionnellement les étapes d'un EAE sont les suivantes :

- 1 rappel : les évaluations antérieures, les finalités du poste occupé, les critères d'évaluation fixés, objectifs et résultats attendus.
- 2 analyses : atteinte des objectifs, analyse des écarts.
- 3 recherches en commun d'actions correctives (analyse des écarts) et d'actions préventives (évolution du poste et de la fonction dans les 3/5 ans).
- 4 Elaboration d'un plan d'action (formation, mobilité interne, etc.)
- 5 fixation de nouveaux objectifs

Il s'agit d'une évaluation commune et non d'un contrôle, d'un règlement de compte, d'une mise en tension des salariés. L'EAE est un moment privilégié car il permet à des collaborateurs de s'entretenir avec leur N+1 sur des objets qui sont habituellement escamotés de la sphère professionnelle.

Dernier point technique : l'entretien étant une modalité d'évaluation permettant d'aborder des points ayant parfois un caractère privé, il est totalement inconcevable de noter sur la trame écrite qui servira de guide à l'évaluation de chaque professionnel des déclarations privées comme par exemple l'évocation d'une difficulté personnelle (décès dans la famille, endettement, divorce, maladie, etc.) comme pouvant expliquer une baisse éventuelle d'efficience.

## CONCLUSION

Mode, méthode miracle, impératif d'optimisation des ressources humaines, la GPEC provoque craintes et attentes plus ou moins fondées.

Cette vision des ressources humaines est avant tout une évolution liée à l'instabilité environnementale. De ce fait elle nécessite l'adoption d'une stratégie (comment) articulée à une vision claire (objectifs) afin d'être efficiente.

Loin d'être un outil miracle, elle permet néanmoins de réduire l'incertitude en termes de prise en compte des moyens humains et demeure l'outil le mieux adapté actuellement pour gérer les contingences externes.

Elle permet aussi de mieux appréhender cette nouvelle tendance, chez les jeunes professionnels, qui consiste à se situer dans des démarches de parcours professionnels extrêmement individualisés, ce qui est une nouveauté dans le secteur social, plus habitué à une gestion collective de l'institution.

Dernier point, le cadre intermédiaire, s'il n'est pas à l'initiative de la démarche, se doit tout de même d'en connaître les rouages en ce sens que sa position et son action au sein de l'organisation en font le principal observateur et maître d'œuvre de la démarche.

### POUR RECAPITULER, UNE DEMARCHE DE GPEC NECESSITE :

- 1 D'évaluer les évolutions de la structure sur trois à cinq ans,
- 2 De définir des objectifs et d'établir une stratégie,
- 3 De déduire les conséquences humaines générales (embauche, non renouvellement de contrat, retraite, promotion interne, etc.) et organisationnelles pour la structure,
- 4 D'identifier les métiers clefs,
- 5 De définir les fonctions (niveau d'autonomie et/ou de responsabilité) et les emplois (poste),
- 6 D'établir ou identifier le référentiel de compétences,
- 7 D'analyser des écarts,
- 8 D'établir un plan permettant la mobilité interne, le recrutement adéquat, la formation, le développement des compétences.

### ET MAINTENANT...

Les ordonnances Macron de septembre 2017 ont marqué un tournant majeur dans le droit du travail français, avec pour objectif affiché de "libérer les énergies" et de moderniser le dialogue social. Cette réforme visait à apporter de la flexibilité aux entreprises et de la sécurité aux salariés,



notamment en facilitant les négociations collectives au niveau de l'entreprise par rapport à la branche. En lien avec la gestion des emplois et des compétences, l'une des transformations les plus significatives fut le passage progressif de la notion de **GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)** à celle de **GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels)**. Cette évolution met l'accent sur une approche plus individualisée des parcours professionnels des salariés et des besoins en compétences des entreprises. L'objectif était de favoriser une meilleure anticipation des mutations économiques et technologiques, en intégrant plus finement les évolutions des métiers et les aspirations des individus. Pour le secteur social et médico-social, cela signifie une nécessité accrue de s'adapter aux changements, de développer la poly-compétence et d'accompagner les professionnels dans la construction de leurs trajectoires, en adéquation avec les défis réglementaires et les évolutions des publics accompagnés. Les ordonnances ont ainsi encouragé une dynamique de co-construction des parcours professionnels et une adaptation plus agile des organisations face aux défis de l'emploi.

		GPEC	GEPP
<b>Dénomination</b>	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels	
<b>Objectif principal</b>	Anticiper les besoins en compétences et en effectifs	Promouvoir la mobilité interne et le développement des parcours professionnels	
<b>Approche</b>	Planification à long terme des compétences et des effectifs	Approche dynamique centrée sur l'individu et les parcours professionnels	
<b>Cadre légal</b>	Introduite par la loi Borloo en 2005, obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés	Évolution de la GPEC depuis les ordonnances Macron de 2017	
<b>Focus</b>	Cohérence interne des ressources humaines et alignement avec les orientations stratégiques de l'entreprise	Flexibilité et développement continu des compétences des collaborateurs	
<b>Formation</b>	Formation planifiée en fonction des besoins futurs	Formation continue et développement des compétences tout au long de la carrière	
<b>Mobilité interne</b>	Moins accentuée	Fortement encouragée et soutenue	
<b>Plan de carrière</b>	Moins personnalisé	Plans de carrière personnalisés et adaptés aux aspirations des collaborateurs	
<b>Similitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anticipation des besoins en compétences</li> <li>▪ Importance de la formation</li> <li>▪ Alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion des compétences et des emplois</li> <li>▪ Importance de la formation</li> <li>▪ Alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise</li> </ul>	

Tab n°1 : Comparatif GPEC et GEPP



## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES

- GUERRERO S, « Les outils des RH », Dunod, 2004.
- LE BOTERF G, « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », Les éditions de d'organisation, 1996.
- PERETTI J-M, « Dictionnaire des ressources humaines », Vuibert, 2005.

### REVUES

- SCIENCES HUMAINES, « Hors-Série N°20 », 1998.

### SOURCES EN LIGNE

- Cned, « La réforme de la formation professionnelle », cned.fr.
- Dares, « Les ordonnances Travail de 2017 : un premier bilan », dares.travail-emploi.gouv.fr (publication de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques).
- Légifrance, « LOI n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel », legifrance.gouv.fr.
- Légifrance, « Ordonnances n° 2017-1385 à 2017-1389 du 22 septembre 2017 relatives au renforcement du dialogue social », legifrance.gouv.fr.
- Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, « La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) », travail-emploi.gouv.fr.
- Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, « Ordonnances travail : ce qui change », travail-emploi.gouv.fr.

## GLOSSAIRE

**Emploi** : Ensemble de postes de travail semblables et traités globalement.<sup>15</sup>

**Fonction** : ensemble d'activités pouvant être désigné par un terme générique et requérant un niveau d'autonomie ou de responsabilisation important<sup>16</sup>.

**Formation Qualifiante** : se dit d'une formation venant en appoint à une formation diplômante de base et/ou venant augmenter le socle de compétences du salarié en vue d'une opérationnalité immédiate.

**Formation Diplômante** : se dit d'une formation amenant à un diplôme reconnu dans un répertoire national, dont l'alternance en constitue le plus souvent le socle pédagogique et ouvrant la voie à une certification reconnue par l'Etat, à un métier ou à un titre professionnel..

**Missions** : activité subordonnée à l'atteinte d'objectifs précis, associée à des moyens en conséquences et bornée dans le temps.

**Poste** : situation de travail définie par l'organisation.

---

<sup>15</sup> Exemples : les postes de secrétaires (de direction, d'accueil, comptables, etc.) traités de manière conventionnelle.

<sup>16</sup> Exemples : le fonction de coordination (animation d'équipe, coordination de dispositifs, motivation des équipes).