

GPEC

Thème 3 : Outils de la GPEC

François GEOFFROY
francois.geoffroy@u-picardie.fr
Maître de Conférences – IAE d'Amiens
Docteur en Sciences de Gestion
Maj 16/07/20





- ▶ Faciliter l'ajustement en poste des salariés.
- ▶ Outil d'information par une mise en évidence des compétences et des potentialités.
- ▶ Apporter une aide dans le cadre de l'appréciation, de l'évaluation.
- ▶ Aide à la décision par le rapprochement des profils des salariés aux besoins de fonctionnement du service concerné.
- ▶ Faciliter la mobilité et les passerelles.
- ▶ Favoriser la mise en œuvre d'une rémunération par les compétences en valorisant les compétences maîtrisées et développées par le salarié.



Les rubriques communément admises

- L'intitulé du poste ;
- Le service auquel il appartient ;
- La catégorie professionnelle et le positionnement hiérarchique ;
- La finalité ou raison d'être du poste ;
- Les activités du poste ;
- Les compétences techniques requises ;
- Les savoir-être à mobiliser ;
- Le niveau d'études requis.



Que fait le salarié ?

- Lister les tâches qu'il exécute.
- Discerner les tâches les plus fréquentes des tâches plus rares.
- Eventuellement, mesurer le pourcentage de temps consacré à chaque tâche (dont le temps de trajet).

Comment le salarié exécute-t-il son travail ?

- Décrire les méthodes, les procédures, les outils employés.
- Indiquer le temps qu'il y consacre.
- Prendre en compte les normes, rythmes ou référentiels institutionnels, textes de lois ou projet de structure. De manière générale, on s'attache ici à évaluer son niveau d'autonomie et de responsabilité dans le poste ou l'emploi⁽¹⁾.

- Identifier les ressources personnelles qu'il met en œuvre, Par exemple : inventivité, ingéniosité...
- Mettre en évidence les relations existant dans le travail et les circonstances de ces relations.

Pourquoi le fait-il ?

- Lister les finalités à atteindre au travers des activités.
- Caractériser les liens entre les activités et les personnes nécessaires à l'atteinte de l'objectif.

Quelles sont les exigences du travail ?

- Qualification
- Capacités professionnelles
- Aptitudes, techniques et/ou relationnelles
- Expérience requise



La **finalité** :

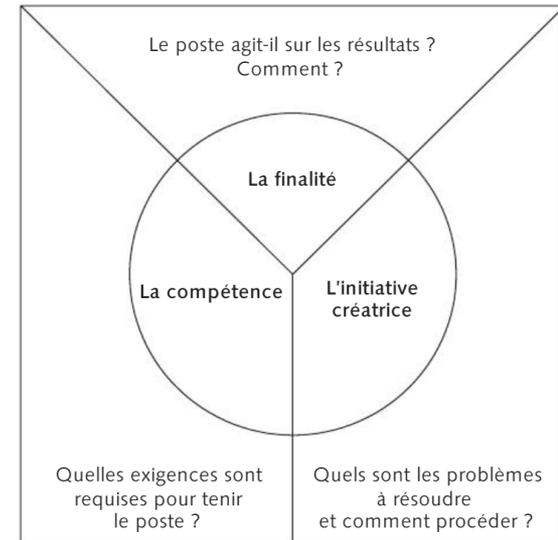
- La **latitude d'action** : liberté donnée au poste pour décider et agir.
- **L'impact sur le champ d'action** : la nature des conséquences de l'action.

L'**initiative créatrice** :

- Le **cadre de la réflexion** : la diversité et l'étendue des informations traitées, l'ampleur des problèmes.
- **L'exigence des problèmes** : complexité de réflexion et d'aboutir à la solution.

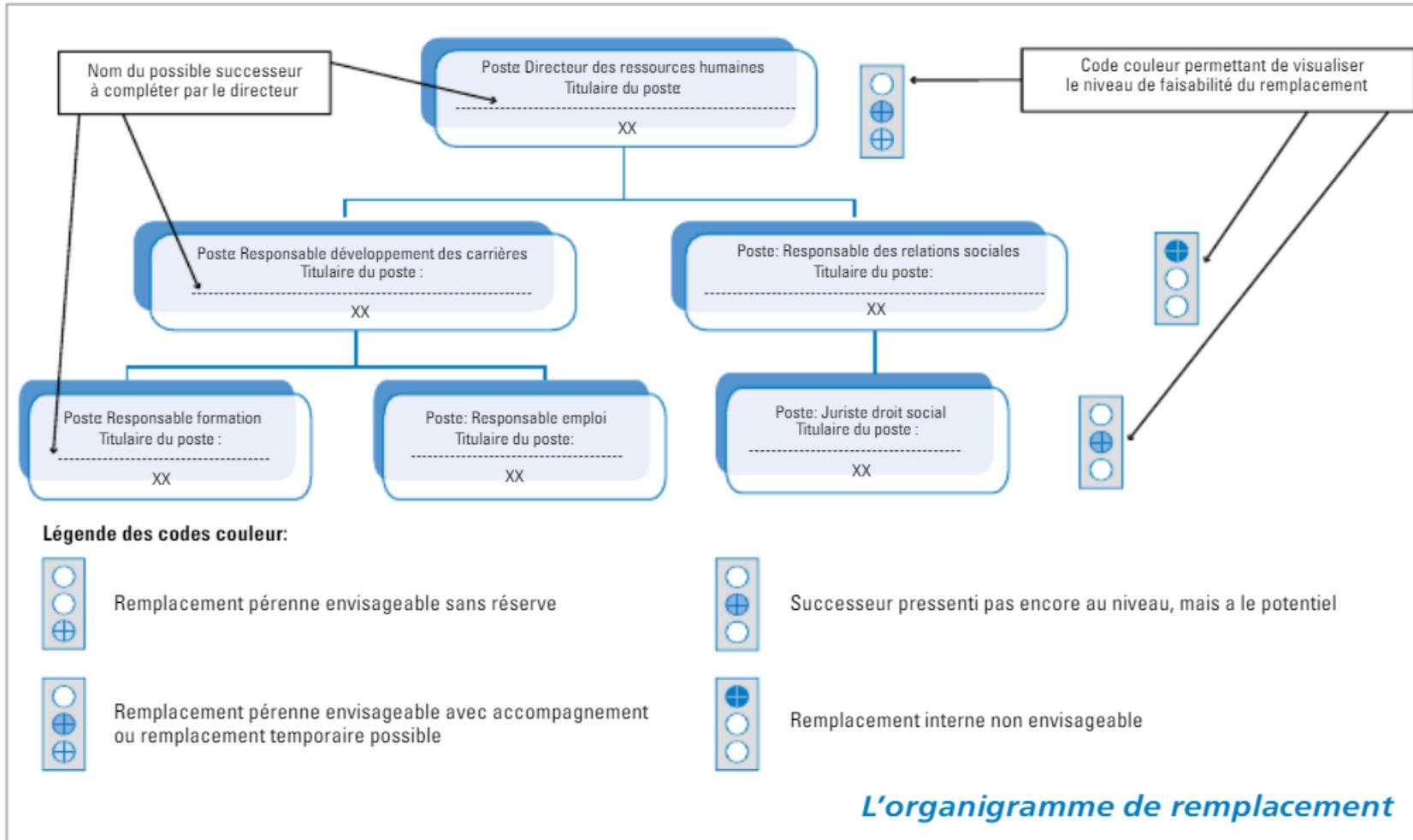
La **compétence** :

- La **connaissance** : étendue et profondeur des connaissances requises.
- La **compétence en management** : organiser, coordonner, piloter, arbitrer.
- Les **relations humaines** : comprendre, influencer et motiver les autres.



Source : Hay France, 1980.

Organigramme de remplacement





« Une famille professionnelle est un ensemble d'emplois-types regroupés selon leur technicité (ou expertise), c'est-à-dire présentant des caractéristiques d'activités dans des domaines de technicité identiques ou proches ».

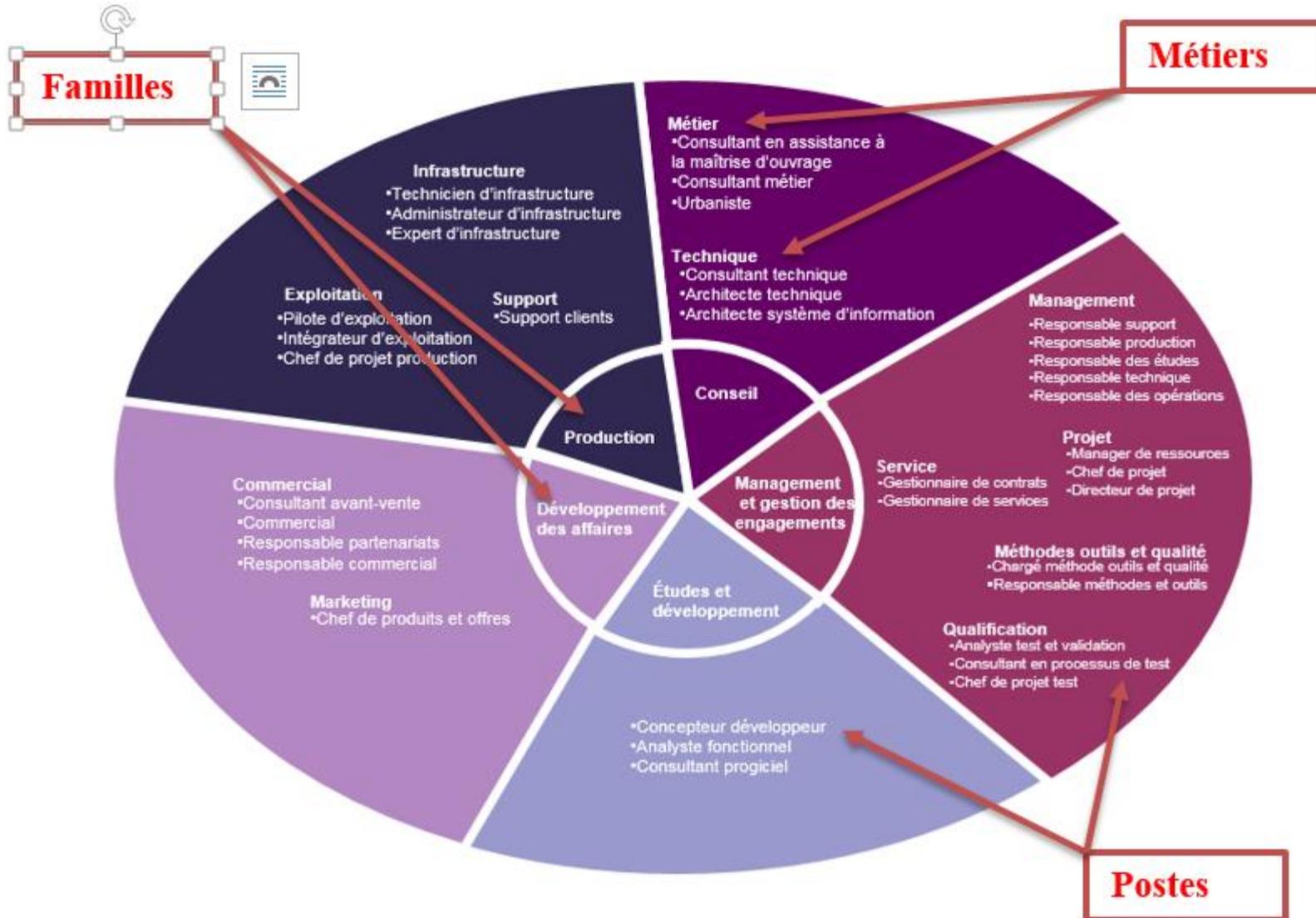
Un métier (= emploi-type) est un « ensemble d'emplois qualifiés fondé sur des contenus techniques, des méthodes ou des logiques propres, au sein duquel il est possible de réaliser une carrière professionnelle complète et d'acquérir une maîtrise et une expertise ».

Le poste désigne « une situation de travail spécifique définie dans le temps et l'espace et qui se caractérise par une mission et un ensemble de tâches précises ».

Famille ? Métier ? Emploi-type ? Poste ?

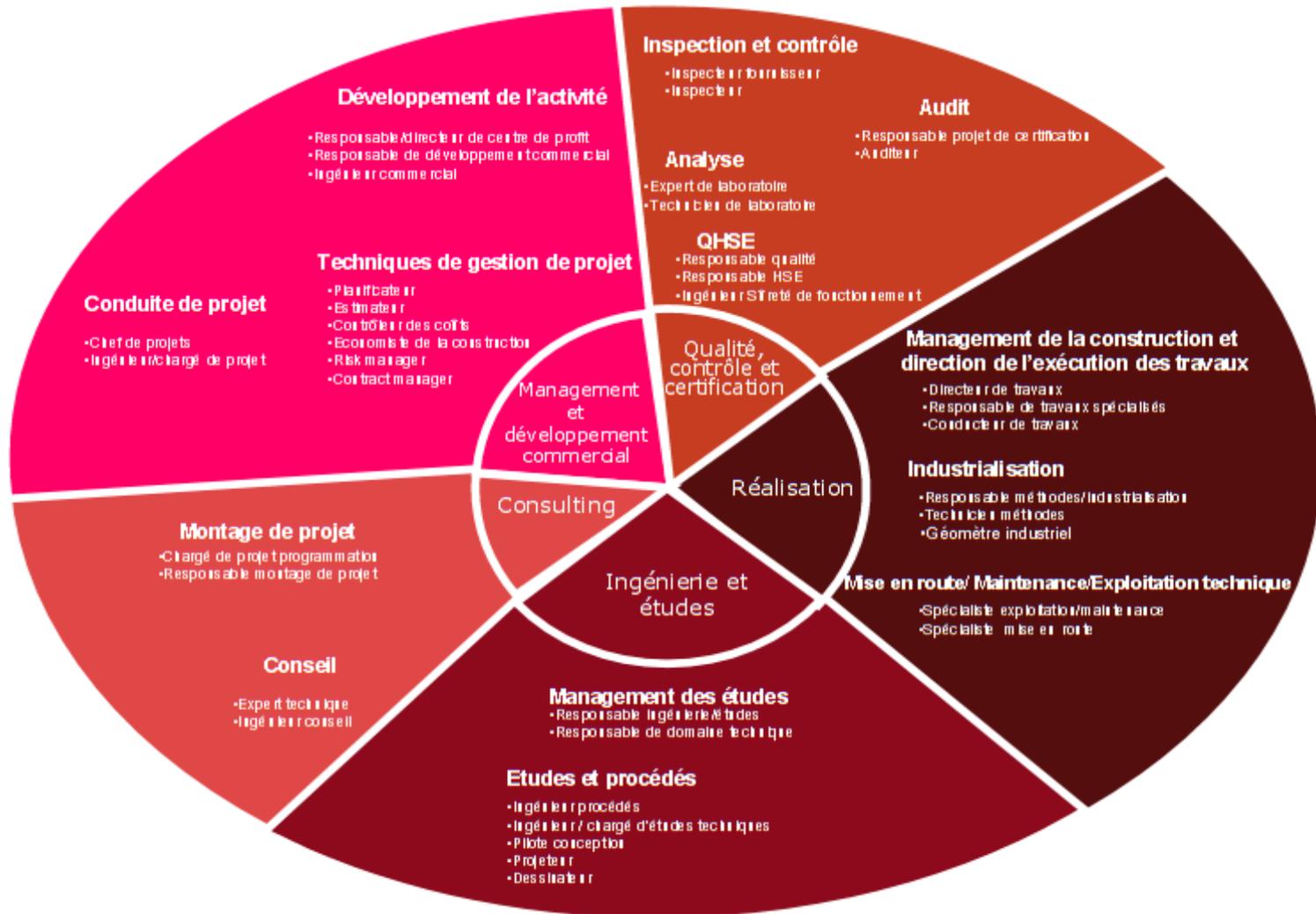


Référentiel de Branche : Activités INFORMATIQUE



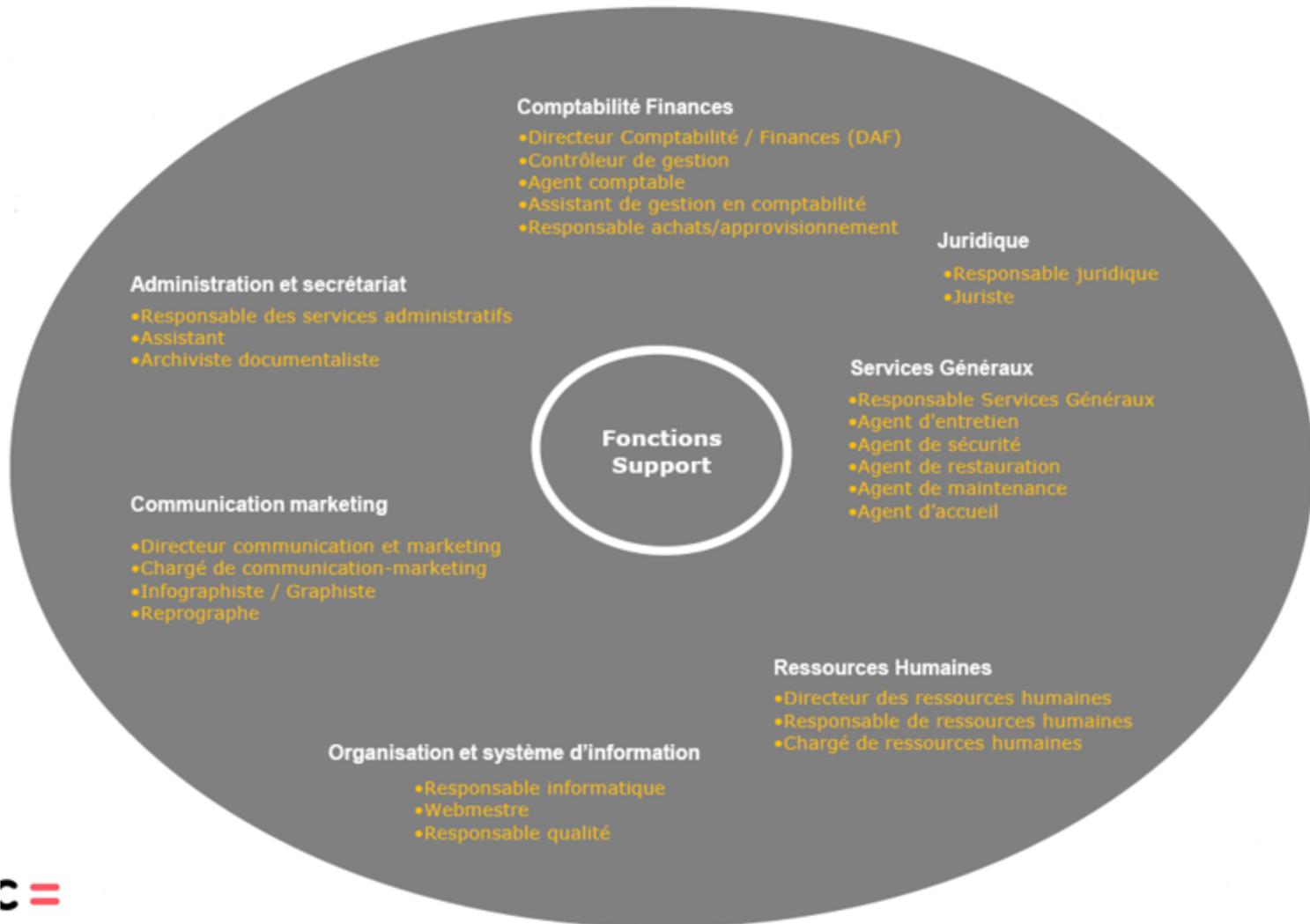


Référentiel de Branche : Activités INGENIERIE

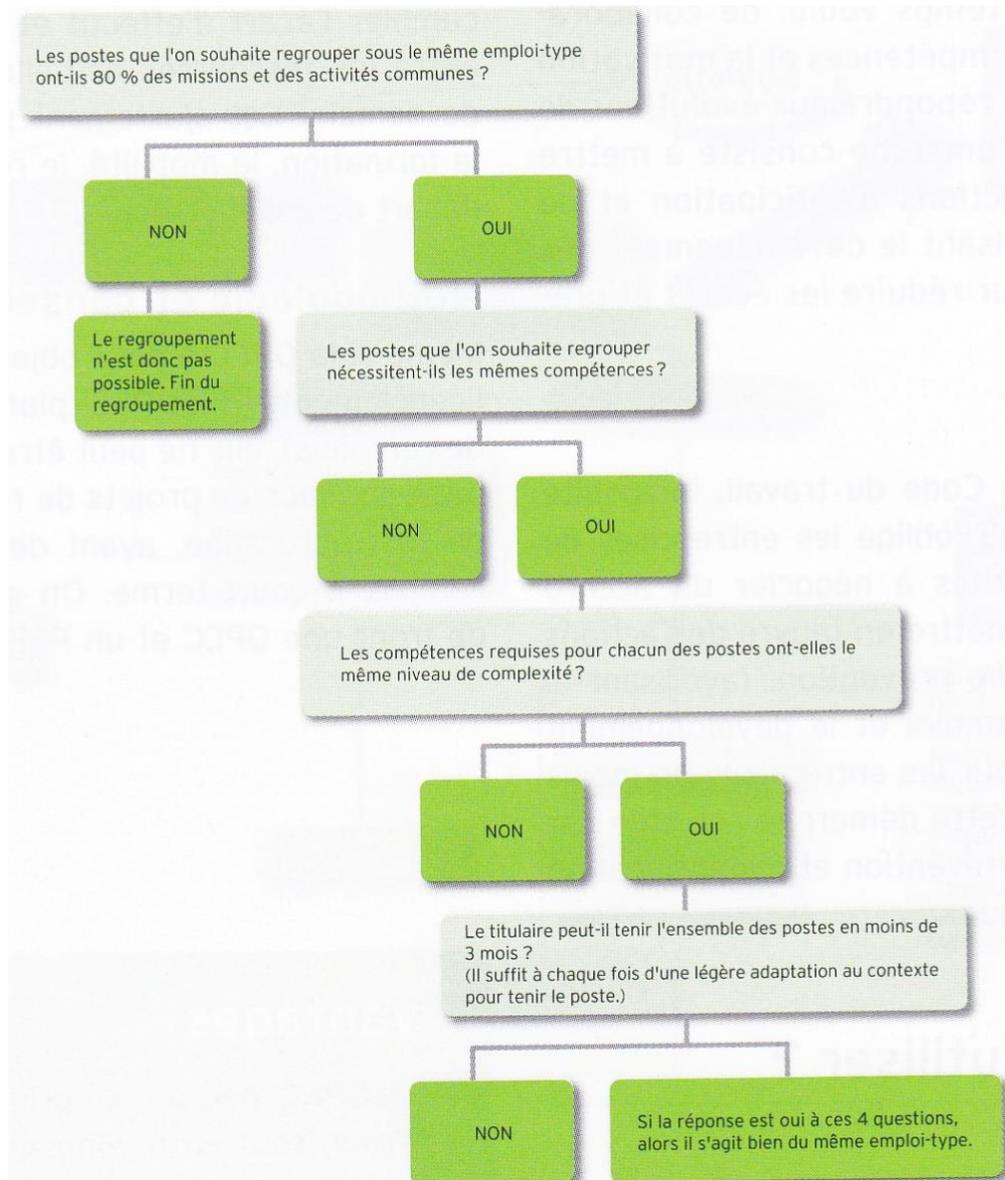




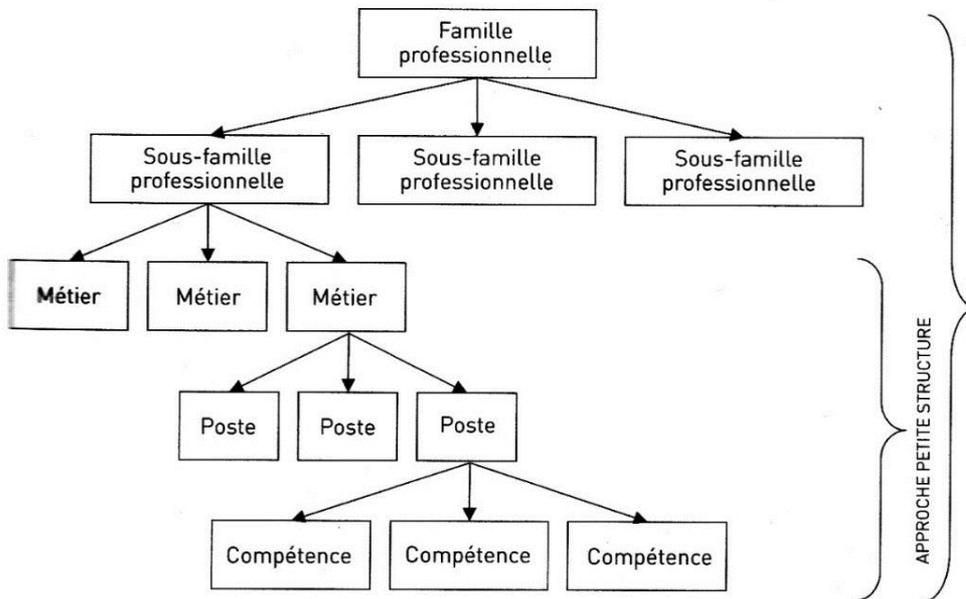
Référentiel de Branche : Activités FONCTIONS SUPPORT



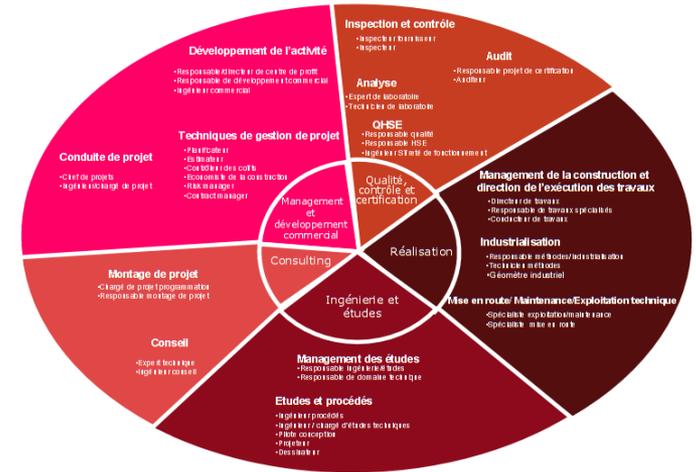
Famille ? Métier ? Emploi-type ? Poste ?



Cartographie des métiers



OU





11 étapes (Vermot-Caud, 1995):

- Lister tous les postes existants dans l'entreprise.
- Choisir les 10% postes clés représentatifs de l'activité et de l'entreprise.
- Mettre au point le recueil de données.
- Déterminer qui mènera les études des postes.
- Choisir la méthode de recueil.
- Informer le personnel et ses représentants et obtenir leurs avis.
- Former les enquêteurs pour garantir l'objectivité.
- Choisir les personnes interviewées, soit 3 ou 4 personnes par poste clé.
- Mener les études et diffuser les analyses pour correction éventuelle.
- Transformer l'analyse descriptive en une analyse normative.
- Les postes clés une fois définis, procéder à l'analyse des autres postes en les positionnant par rapport aux postes clés.

<https://www.lesechos.fr/1991/03/pour-ou-contre-la-methode-hay-944009>

<https://www.youtube.com/watch?v=2koB97WIY7E>

Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, 54(4), 237-257.

Parmentier, C. (2008). Une cartographie métiers pour gérer des mobilités de salariés. *Management & Avenir*, 15(1), 120-139.

Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, 54(4), 237-257.

Baret, C. & Oiry, E. (2014). La gestion des compétences : quatre leçons pour surmonter les difficultés de la mise en œuvre dans le secteur public. *Gestion*, vol. 39(2), 94-103.

GLHF

