

## **Chapitre 3 : Développement des compétences**

Dans un marché mondial extrêmement compétitif, réussir à conserver des savoirs et de l'expertise de pointe contribue de façon importante à rendre une organisation compétitive et attrayante.

En effet les besoins de développement des compétences n'ont jamais été aussi importants qu'aujourd'hui. En plus des exigences traditionnelles en matière d'entraînement, les organisations doivent s'engager davantage dans la formation des nouveaux employés pour compenser le manque de main-d'œuvre qualifiée sur le marché.

Elles doivent également **soutenir l'acquisition** des compétences requises par les nombreux changements organisationnels et technologiques engagés.

Elles doivent **bâtir la relève** dans les postes de gestion en fonction de pratiques de leadership contribuant à l'engagement et à la mobilisation des employés.

En fait, un investissement efficace en développement des compétences est à la base d'un cercle vertueux contribuant à la performance de l'entreprise.

### **LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES PAR LA GPEC**

Qu'est ce que la GPEC :

- ✓ La gestion des effectifs correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (âges, sexes...)
- ✓ La gestion prévisionnelle des compétences correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée (l'offre de travail par les salariés).
- ✓ La gestion prévisionnelle des emplois correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.
- ✓ La gestion prévisionnelle des carrières correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise.

Jusqu'en 1986 la GPRH correspond à une gestion prévisionnelle des effectifs ou des emplois (analyse des contenus de ces emplois).

A partir de 1987 elle va évoluer pour devenir plus sensible à la question des compétences qu'à celle des emplois, elle permet de dégager des espaces de mobilité et d'évolution possible, c'est-à-dire d'identifier ce que savent faire les individus et jouer sur les dynamiques.

En effet la nouvelle GPRH qui se met en place depuis 1987 marque la volonté d'abandonner une gestion prévisionnelle trop bureaucratique pour une vision favorisant une flexibilité plus qualitative, c'est-à-dire l'adaptabilité des qualifications par la polyvalence, la formation et l'organisation anticipative.

## 2- le processus GPEC

Un processus GPEC s'articule autour de deux phases : la phase prévisionnelle et la phase opérationnelle.

Chacune de ces deux phases nécessite l'intervention de différents acteurs : La direction, le DRH, les managers, les collaborateurs, les représentants du personnel et des intervenants extérieurs ;

La plupart des spécialistes s'accordent sur la nécessité de respecter quatre phases successives :

**-une phase études** : diagnostic de l'existant, investigation des besoins futurs ;

Il s'agit en premier lieu d'exposer les objectifs à atteindre ou les problèmes à résoudre (dont la nature va avoir un effet sur le choix des indicateurs ou des outils), en répondant aux questions suivantes :

- pourquoi s'engage-t-on dans une GPEC ? (stratégie-développement des compétences, ou simplement développement des compétences des collaborateurs).
- Quels sont les objectifs poursuivis ?
- Que signifie le terme « compétences » dans l'entreprise ?
- La GPEC va-t-elle concerner tous les métiers de l'entreprise ou juste quelques uns ? lesquels ?
- Une aide extérieure (consultant) vient elle en appui de la démarche ?
- Quel type de communication (fond et forme) sera réalisé auprès des collaborateurs ? car la clarté de la communication autour des objectifs constitue un élément déterminant pour le succès de la démarche.

Ensuite on passe à la détermination des besoins

- Analyser l'existant et se projeter dans l'avenir (compétences en présence dans l'organisation et celles à développer dans le futur)
- Quelles sont les activités de l'entreprise (principales, secondaires) à venir ?
- Quelles sont les compétences clés, le cœur de métier ?
- Comment est organisé le travail (répartition, flux, gestion des plannings, tâches, habitudes et routines) ?
- Quels sont les modes de gestion des ressources humaines dans l'entreprise (recours à la notion de poste, qualification, grille de classification, effectifs, âges, parcours professionnels, modes d'évaluation, de recrutement, de développement, de salaire, de formation, de promotion, de reconnaissance...)
- Quelles sont les méthodes de prévision pour la stratégie et les RH dans l'entreprise ?
- Quels sont les axes de développement de l'entreprise (nouveaux marchés, nouvelles activités, innovations) ?
- Comment l'effectif salarié est-il supposé progresser (départs en retraite, turnover, pyramide des âges) ?

Cette étape nécessite une connaissance de la stratégie à moyen et long terme afin de prévoir les compétences qu'il faudra développer compte tenu des contextes concurrentiels, technologiques ou organisationnels.

**-une phase action** : plans d'action (formation, mobilité, recrutement), référentiels, cartographie ;

- Communiquer à chaque étape et en évaluant les résultats ;
- A chaque étape, proposer des indicateurs d'évaluation et de performance qui montrent l'étendue du parcours accompli et motive les collaborateurs pour continuer leurs efforts ;
- Le processus prend appui sur des plans d'actions en matière de :

-management : définir le rôle et la contribution des managers de proximité ;

-GRH : élaborer le référentiel métier, les fiches de postes, faire évoluer le contenu de l'entretien d'évaluation, mettre en place le plan de formation, le plan de recrutement et le développement de la mobilité interne ;

- organisation : redéfinir la répartition des tâches et des responsabilités, développer la polyvalence et la flexibilité ;

- conditions de travail : intégrer la diversité, l'aménagement du temps de travail, la gestion du stress ;

- **une phase évaluation** : réduction et prévention des écarts ;

En complément des évaluations d'étapes, il faut envisager une évaluation globale en direction des parties prenantes qui mettra en évidence la valeur ajoutée de la démarche sur l'activité de l'entreprise ;

- **une phase accords** : accord GPEC, accord de méthodes ;

Ce dernier montre l'engagement de l'entreprise dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

#### La loi du travail et la GPEC en ALGERIE

**Le chapitre 5** de la nouvelle loi du travail portant sur la « **formation et promotion en cours d'emploi** » stipule :

**Art 57.** - Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.

**Art 58.** - Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

**Art 59.** - L'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.

**Art 60.** - Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail.

**Art 61.** - La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle.

## **Comment développer les compétences internes de l'entreprise**

### **A. la formation**

Les compétences sont des savoirs, savoir-faire et savoir être qui permettent le fonctionnement de l'entreprise. On parle de compétences fondamentales quand elles sont indispensables pour exercer l'activité de l'entreprise.

Le fait pour une entreprise d'avoir **des compétences distinctives**, c'est-à-dire des compétences qu'elle maîtrise mieux que ses concurrents, est une source déterminante d'avantages concurrentiels. Les compétences des ressources humaines sont donc déterminantes pour assurer la pérennité et la performance de l'entreprise.

L'entreprise doit sauvegarder ses compétences clés en développant :

– ses compétences individuelles, c'est-à-dire la capacité de chaque membre du personnel à mettre en œuvre sous une forme opérationnelle, les savoirs, savoir-faire et savoir être, de façon à produire des résultats dans son contexte de travail.

– ses compétences collectives, c'est-à-dire l'ensemble des compétences identifiées dans les différents métiers ou fonctions, permettant la réalisation de ses objectifs

### **L'investissement en formation pour améliorer les compétences**

La **formation** implique la mise en place d'activités structurées pour éliminer des écarts de rendement identifiés dans un processus formel.

On retrouve dans cette catégorie l'entraînement initial en emploi, la formation traditionnelle en salle, les classes virtuelles ou le compagnonnage structuré.....

Elle permet l'accès aux connaissances qui offrent la possibilité aux salariés d'être plus compétents, plus impliqués, mieux informés. Elle peut aussi permettre de se réorienter professionnellement.

La formation est une obligation légale. L'entreprise doit affecter 2 %, au minimum, de sa masse salariale aux dépenses de formation et, dans le cadre du DIF (droit individuel à la formation), elle doit accorder à chaque salarié 20 heures de formation par an.

Toutefois, pour développer des compétences clés qui soient une source déterminante d'avantages concurrentiels, l'entreprise a tout intérêt à aller au-delà des obligations légales et mettre en place une politique d'investissement en formation. Il s'agira de développer les compétences individuelles de façon à pouvoir forger des compétences collectives solides.

Cet investissement en formation doit permettre aux salariés d'être plus compétents, plus impliqués, plus performants, plus fidèles. Il s'agit d'adopter une démarche de type « gagnant-gagnant », à la fois pour l'entreprise et pour les salariés qui seront plus motivés en voyant leurs compétences et leur employabilité s'améliorer.

Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur.

Il existe différents types de formation :

1. **La formation autodirigée** requiert de l'employé une responsabilité dans sa démarche d'apprentissage. Avec des technologies moins coûteuses et plus faciles d'utilisation, ce moyen est de plus en plus accessible dans les entreprises.  
Les modules de e-learning rapide et de jeux sérieux, les capsules vidéo d'apprentissage ou les plans structurés d'autoformation, tous permettent un accès individualisé aux compétences recherchées et ce, au moment le plus approprié à chaque employé.
2. **L'apprentissage collaboratif** requiert de créer des moments dans le temps où des individus ayant des connaissances et des expertises complémentaires peuvent être réunis pour apprendre les uns des autres.

L'apprentissage collaboratif est grandement favorisé par une culture de collaboration et d'ouverture au partage des connaissances.

3. **L'apprentissage juste-à-temps** vise à rendre disponibles les connaissances au moment où l'employé en a besoin. La mise en place d'outils d'aide à la tâche, d'outils de soutien à la performance ou de bases de connaissances informatisées est de plus en plus facilitée, notamment par la disponibilité des technologies mobiles.

Lorsqu'il fait face à un besoin, le professionnel de l'apprentissage doit considérer l'ensemble de ces moyens possibles pour déterminer celui qui sera le plus approprié à la situation donnée, d'apprentissage et maximiser le transfert des compétences.

### La GPEC et l'investissement en formation

La GPEC doit préparer l'entreprise à faire face aux nouveaux enjeux ou défis.

Le domaine de la formation est donc incontournable dans les négociations d'accords de GPEC.

Ces accords doivent en effet prévoir les modalités de mise en œuvre de la formation. Ils doivent favoriser une politique qui fasse de la formation un investissement pour l'entreprise en « capital humain ». Ils doivent s'intéresser aux catégories de formations incontournables, à prévoir dans le plan de formation pour préparer l'avenir.

La problématique du développement des compétences est généralement abordée selon deux approches :

La première envisage le développement des compétences professionnelles comme un processus et tente d'appréhender la « structure dynamique » (Malglaiive, 1992) de formation et de transformation des compétences.

Autrement dit, il s'agit de comprendre comment se développent et se produisent les compétences au sein d'une combinaison complexe constituée de l'environnement et du système relationnel dans lesquelles sont placés les acteurs.

**Comment s'organisent les compétences produites dans le travail ?** Quels sont les mécanismes et les ressorts de leur évolution ?

Pour apporter un éclairage à ces questions, la plupart des études s'appuient sur l'analyse de l'activité du sujet. « Une analyse de l'activité tant en situation de production que de formation permet de rendre compte du développement des compétences Car en tout état de cause, c'est aussi dans les rapports du sujet à sa propre activité, que se forment et se transforment les compétences ».

Dans une seconde perspective, les auteurs ne se demandent plus comment se produisent et se forment les compétences professionnelles dans et pour l'action efficace mais s'interrogent plutôt **sur les conditions qui garantissent leur développement**. Quelles situations favorisent la production des compétences individuelles ou collectives ? Quels sont les facteurs et les conditions qui influencent positivement ou négativement sur cette évolution ? Comment créer un milieu et un environnement favorable à l'émergence des actions compétentes ? Bref, comment concevoir des dispositifs de formation permettant l'acquisition, le maintien et le développement des compétences professionnelles ?

### **Concevoir une formation en entreprise :**

Une formation n'est vraiment solide que si elle s'appuie sur certaines bases : un résultat opérationnel attendu et partagé à l'issue de la formation, un champ d'apprentissage clairement défini, et des futurs participants préparés pour arriver en formation avec l'intention d'apprendre.

#### **Etape1 : Définir le résultat attendu de la formation :**

Le résultat attendu de la formation correspond à l'utilisation que l'entreprise compte faire des compétences acquises lors de la formation, il doit permettre de répondre à la question : « à quoi sert cette formation ? ».

Généralement, on décide de faire une formation autour d'un thème, d'un contenu, d'une expertise, d'un produit...



Une formation sous le thème Application informatique de gestion de comptes peut sous entendre les résultats suivants : Donner un rôle commercial à une population administrative en contact avec le client, Accélérer le processus de facturation.

Le thème qualité peut avoir les objectifs : accroître la qualité des produits finis, Homogénéiser les pratiques entre filiales, ou alors Améliorer les relations entre marketing et production.

Pour bien définir l'objectif ou le résultat attendu il faut respecter certaines conditions :

- Il faut intégrer au processus le commanditaire de la formation, mais aussi les représentants des décideurs et des responsables hiérarchiques de la ou les personnes à former, les opérationnels qui peuvent aider à formuler un résultat attendu sur le terrain
- Pour définir les résultats attendus il faut procéder par interviews individuelles, ou en réunissant les personnes concernées pour identifier les attentes des uns et des autres.

#### Etape2 : Délimiter le champ d'apprentissage.

Cette étape consiste à définir où va se situer la formation par rapport à ce que le candidat fait déjà, et à ce qu'il doit être capable de faire demain.

1- Définir le champ d'apprentissage revient à caractériser différents éléments :

- Attentes et freins des candidats :

Les candidats à la formation viennent ils sans a priori négatif, connaissent ils le bénéfice direct de la formation pour eux et pour leur environnement

S'il existe des freins par rapport au sujet et/ou à la formation elle-même il est très important de les anticiper et les prendre en compte en début de formation.

- Caractéristiques des candidats :

-Les profils : leur analyse permet de savoir si la formation doit être adaptée en fonction de profils différents (l'expérience de la fonction, l'âge, la maîtrise d'outils, le niveau de formation initiale...).

-Les conditions de travail : elles sont déterminantes pour la formation (atelier, magasin, bureau...) l'analyse des candidats permet de mieux adapter ces modes de formation et les supports aux candidats.

-Le niveau d'étude initial : permet de délimiter les modalités d'apprentissage

-La prise de conscience du besoin de formation : la qualité de la mémorisation dépend aussi de l'importance accordée par la personne à son apprentissage

-Compétences maîtrisées, compétences à acquérir : il s'agit de limiter l'étendue de la formation : quels domaines va-t-elle couvrir ? Où va-t-elle commencer ? Où va-t-elle s'arrêter ? Quelles sont les compétences nécessaires au projet et lesquelles sont déjà maîtrisées?

-Distinction entre besoins de formation et autres besoins : Définir le champ d'apprentissage permet également de détecter des problèmes d'organisation, de management ou de ressources, et de prévenir les risques afférents.

2- Modalités de délimitation du champ d'apprentissage de la formation

➤ Qui est impliqué ?

## **B. La mobilité**

### Le développement de la mobilité

- La mobilité est un changement de situation du personnel. Il peut s'agir de mobilité géographique (changement de lieu de travail), de mobilité professionnelle (changement de profession), ou de mobilité sectorielle (changement de secteur d'activité).
- La mobilité professionnelle et la mobilité géographique peuvent être liées, car un changement de poste peut demander une mobilité géographique du salarié.
- Alliée à la formation, la mobilité permet aux salariés d'avoir de nouvelles expériences, de se forger de nouvelles compétences. Elle permet également, par le biais de la mobilité géographique, de répartir et de faire parvenir des compétences dans les zones où l'entreprise en a besoin.

- La mobilité est une réponse aux nécessités d'adaptation de l'emploi, aux évolutions des métiers et aux aspirations des salariés.

#### La GPEC et la mobilité interne

- En s'intéressant à la mobilité interne, la GPEC permet de mettre en valeur les compétences présentes dans l'entreprise et de bien les répartir.
- Pour cela, l'accord de GPEC doit prévoir les modalités d'information des offres d'emplois internes.
- Il doit aussi s'intéresser à l'accompagnement des salariés en parcours de mobilité, à différents niveaux, comme, par exemple :
  - des programmes de formation d'adaptation ou de reconversion professionnelle qui peuvent être nécessaires ;
  - des modalités d'intégration et d'adaptation dans la nouvelle fonction ;
  - des mesures d'accompagnement lorsque le parcours de mobilité interne demande une mutation géographique, par exemple au niveau de la prise en charge des frais de déménagement.

### **C. Le partage des savoirs**

#### Les modalités du partage des savoirs

- Les compétences détenues par chaque salarié sont une réelle richesse. Elles contribuent à forger les compétences collectives et le savoir-faire de l'entreprise, à condition qu'elles soient répertoriées et que l'on puisse favoriser le transfert des compétences des salariés les plus expérimentés.
- Il est donc indispensable de définir dans l'entreprise des modalités de transfert de ces compétences, tout particulièrement entre les générations. Les contrats d'apprentissage, de professionnalisation, le tutorat, le transfert des savoirs des salariés proches de la retraite à d'autres collaborateurs font partie des leviers de ce transfert de compétences.
- En favorisant la mixité des équipes, en associant des salariés de toutes les générations afin de favoriser les échanges entre collaborateurs, l'entreprise contribue au développement des compétences de tous les salariés.

## La GPEC et le partage des savoirs

- La signature d'un accord de GPEC est une opportunité pour identifier les modalités de transfert de compétences existantes dans l'entreprise.
- Elle est aussi l'occasion de réfléchir aux modalités à mettre en œuvre pour favoriser de nouvelles pratiques en la matière.
- Elle peut permettre enfin de repérer et de favoriser les possibilités de formations internes qui peuvent être dispensées par les salariés les plus compétents.

## **Les incidences du développement des compétences**

### **A. Contribuer à l'épanouissement des salariés**

#### 1. Le lien entre développement des compétences et épanouissement des salariés

- L'importance du capital humain dans le succès de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise justifie que le développement des compétences soit une préoccupation majeure pour l'entreprise.
- En effet, les politiques en faveur du développement des compétences améliorent l'implication grâce à un meilleur épanouissement des salariés. Elles participent à l'accomplissement des salariés au travail et améliorent leur employabilité.
- À l'inverse, le manque de formation devient rapidement un handicap et une source de démotivation pour les salariés qui sont dépassés par les évolutions de leur métier.

#### 2. Le rôle de la GPEC

- Les dispositifs de GPEC doivent inscrire le développement des salariés au cœur de leurs actions.
- Il s'agit par exemple de développer les entretiens de compétences et de carrière, de façon à permettre au salarié d'évaluer ses compétences et d'identifier les actions de développement à envisager. Il sera alors possible pour chaque salarié d'accéder plus facilement aux compétences qui lui permettront de gérer sa carrière de façon à s'épanouir davantage dans l'entreprise.
- Pour contribuer à l'épanouissement des salariés, la GPEC doit favoriser les actions de formation et de mobilité qui permettront au personnel de mieux gérer son parcours professionnel et de progresser dans l'entreprise.

## **B. Le développement des compétences, source d'avantages concurrentiels**

### **1. Le lien entre développement des compétences et avantages concurrentiels**

- Les compétences distinctives d'une entreprise, celles qu'elle maîtrise mieux que ses concurrents, sont une source déterminante d'avantages concurrentiels.
- En développant, au-delà même des contraintes légales, des actions de formation comme le DIF, l'entreprise augmente ses possibilités d'acquérir de nouvelles compétences. Elle s'assure un meilleur investissement de la part de ses salariés, plus motivés suite à l'amélioration de leur employabilité et de leurs compétences techniques.
- Le développement des compétences par la formation est donc un vecteur de productivité très important et une source d'avantages concurrentiels pour l'entreprise. Il en est de même pour les actions en faveur de la mobilité ou du transfert de compétences. Toutes ces actions sont un atout pour les entreprises qui souhaitent investir sur « l'avenir » et fidéliser leurs salariés.

### **2. Le rôle de la GPEC**

- La négociation d'un accord de GPEC peut être l'occasion de mettre en place une cartographie des compétences. Elle peut permettre d'identifier les besoins de formation ou d'évolution à envisager pour disposer, à terme, des compétences clés nécessaires pour améliorer l'avantage concurrentiel de l'entreprise.
- Toutefois, ce n'est qu'en prenant conscience que les compétences des ressources humaines sont déterminantes que cet avantage concurrentiel peut être pérenne. Le facteur humain reste la ressource déterminante distinguant une entreprise concurrentielle d'une entreprise qui ne l'est pas.

**La GPEC ne peut donc omettre toutes les actions qui favorisent le développement des compétences, comme la formation, la mobilité, le transfert des compétences, si elle veut continuer à jouer son rôle de préparer l'avenir en assurant le maintien et l'amélioration de la position concurrentielle**

**Ingénierie de développement des compétences**

