

Les principaux leviers de la GPEC

Sommaire :

Principaux leviers de la GPEC :

- ✓ Professionnalisation des agents -----p. 2
 - ✓ Évolution de l'organisation du travail -----p. 2
 - ✓ Organisation de parcours professionnels -----p. 3
 - ✓ Recrutement -----p. 3
 - ✓ Rémunération -----p. 3
- Une modalité d'accompagnement
transversale : la communication -----p. 4

En bref...

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences articule deux temps :

- une réflexion prospective sur les compétences à faire évoluer ou à acquérir (sur le plan qualitatif et quantitatif) pour être pertinent dans les missions confiées ;
- un plan d'action pour intégrer ces compétences.

Différents leviers sont présentés dans cette fiche.

La gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une dimension importante de la Gestion des Ressources Humaines. Elle impulse et se met en œuvre une dynamique d'évolution dans l'organisation. Elle a pour point de départ une réflexion prospective sur les modalités pratiques permettant d'appliquer des politiques publiques, de les décliner et de les contextualiser.

Cette réflexion est canalisée par quelques grandes questions :

- Quelles sont les prestations et les résultats attendus ?
- Quelles compétences devons nous maîtriser pour faire face à ces attentes ?
- Quelles sont celles déjà détenues ?
- Quelles sont les compétences qu'il nous reste à acquérir ?
- Quels agents sont concernés par la maîtrise de ces compétences ?

Pour organiser la réponse à cette série de questions une organisation (ministère, service...) peut s'appuyer sur différents leviers, notamment :

- la professionnalisation des agents ;
- les évolutions de l'organisation du travail ;
- l'organisation de parcours professionnels ;
- le recrutement ;
- les rémunérations ;

sans négliger la communication, modalité d'accompagnement indispensable.

Ces leviers ne se suffisent pas à eux-mêmes. S'il est important de tous les mobiliser, il est cependant nécessaire de les hiérarchiser et de les moduler en fonction des situations rencontrées.

Professionnalisation des agents

Définition

Dispositifs de formation individuels ou collectifs proposés à un agent, à un groupe d'agents ou à un collectif de production.

Ces dispositifs présentent la caractéristique d'être ancrés au plus près de la réalité professionnelle et de l'analyse (souvent collective) des pratiques de travail afin de les améliorer ou de les modifier. Ils peuvent être initiés par la hiérarchie de proximité avec une entité dédiée à la professionnalisation dans le service, en région (zone de gouvernance) ou avec un service spécialisé (CMVRH, plate-forme RH...).

Intérêt	Limites	Exemples d'outils
<ul style="list-style-type: none">• Acquérir individuellement et/ou collectivement de nouvelles compétences, de nouveaux savoirs, de nouvelles postures.• Organiser un processus de professionnalisation directement centré sur les prestations attendues d'un collectif de production (équipe projet, unité, ...).• Donner du sens (et donc de la motivation) aux agents engagés dans un processus d'acquisition de compétences.• Jouer sur la dynamique d'un groupe pour accélérer les évolutions individuelles.• ...	<ul style="list-style-type: none">• La professionnalisation est une réponse souvent nécessaire mais pas toujours suffisante (nécessité de la compléter en appuyant sur d'autres leviers).• Le niveau d'implication dans un dispositif de professionnalisation est lié au niveau de motivation de l'agent ou du collectif.• ...	<ul style="list-style-type: none">• Journée(s) de formation.• Enseignement à distance. (auto-formation accompagnée).• Mises en situation professionnalisantes.• Prise en charge par un « tuteur » ou un « compagnon ».• Formation-action.• Participation à des réseaux d'échanges de pratiques.• Coopérations entre services, entre domaines de compétences, entre services inter-ministériels ou inter-fonctions publiques.• ...

Évolution de l'organisation du travail

Définition

Mesures prises pour adapter un collectif de travail (équipe projet, service, bureau, unité...) :

- aux évolutions impulsées par les politiques publiques,
- aux attentes de la société civile (usagers, parties prenantes, système client...).

Ces évolutions peuvent être de niveaux différents :

- de simples ajustements à des évolutions mineures (nouveaux outils, nouvelles techniques) ne concernant qu'un nombre limité d'agents ;
- des transformations concernant l'ensemble d'un collectif de production (évolutions dans les missions) ;
- des adaptations impliquant l'ensemble de l'organisation (apparition ou disparition de certaines missions).

A chacun de ces niveaux correspondent des outils spécifiques.

Intérêt	Limites	Exemples d'outils
<ul style="list-style-type: none">• Faire évoluer progressivement une organisation.• Assurer la légitimité d'une organisation en l'adaptant aux attentes de la société civile.• Renforcer la confiance et les compétences d'un collectif par sa capacité à évoluer.• ...	<ul style="list-style-type: none">• Perte de sens et de repères chez certains agents ayant de la difficulté à percevoir les connexions entre les évolutions portées par le ministère et les modifications de leurs pratiques de travail.• Nécessité de gérer les tensions induites par ces évolutions.• Risques de démotivation des agents concernés par des restructurations et/ou des repositionnements.• Fragilisation de la relation de confiance agent/hiérarchie si l'agent a le sentiment d'avoir été trompé.• ...	<ul style="list-style-type: none">• Modification de la fiche de poste.• Répartition différentes des activités au sein d'un collectif de travail.• Réorganisation d'un collectif de travail (adaptation de l'organigramme).• Repositionnement d'agents.• ...

Organisation de parcours professionnels

Définition

La logique d'un parcours professionnel repose sur un postulat : en occupant des postes complémentaires dans des contextes culturels différents un agent acquiert et améliore ses compétences. Ce type de dispositif englobe l'ensemble des opportunités professionnelles proposées par une organisation [ministère, service(s)] à une personne en vue de :

- orienter un choix vers un poste ou un emploi-type ;
- construire des progressions dans les compétences en articulant certains postes ou certains emplois-types.

Intérêt	Limites	Exemples d'outils
<ul style="list-style-type: none"> • Attirer des candidats dans le ministère. • Rendre attractifs certains postes. • Organiser l'enchaînement des postes ou des emplois-types en termes de complémentarité et de valeur ajoutée. • Construire des compétences spécifiques à partir de ces progressions (dans la technicité ou la complexité). • Valoriser par ce biais des parcours professionnels ; • Renforcer les compétences collectives. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Libre arbitre des agents. • Contraintes spécifiques liées à un poste perçues comme excessives (astreintes, travail de nuit...). • L'évolution ou la disparition de certaines missions du ministère peut : <ul style="list-style-type: none"> – rendre certaines compétences inadaptées ; – pousser l'administration à interrompre certains parcours professionnels ; – conduire l'administration à repositionner l'agent sur un autre poste (ou un autre emploi-type). • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Éventail des possibles proposé à un candidat en termes de postes occupés tout au long de sa carrière. • Liste de postes offerts (à l'issue d'un concours, d'un examen professionnel, ...) • Incitations à prendre tel ou tel poste (indemnités) • Mise en place de dispositifs spécifiques pour faire émerger certaines compétences (comités de domaines, filières...) • ...

Recrutement

Définition

Dispositifs et procédures permettant d'intégrer un nouvel élément dans une organisation (ministère, service) ou dans une équipe (unité, bureau, collectif de production, ...).

Intérêt	Limites	Exemples d'outils
<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la continuité du service. • Pourvoir un poste vacant. • Intégrer des agents détenteurs de compétences pouvant faire défaut à l'organisation. • Organiser des complémentarités d'équipes. • Renforcer les compétences collectives . • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Tension sur les effectifs (difficultés à recruter). • Difficultés à gérer sur le long terme des profils trop spécifiques (recrutement sur titre). • Rigueur du cadre réglementaire et des procédures à suivre (passe-relles interministérielles). • ... 	<p><i>Recrutement externe (au ministère)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Concours. • Recrutements sur titre / sans concours. • Détachements. <p><i>Recrutement interne (au ministère)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mutations (internes à un service, de service à service). • Mutualisations de postes. <p><i>Besoins occasionnels</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recours aux agents non titulaires (contractuels, vacataires, ..). • Stagiaires. •

Rémunération

Définition

Rétributions en contrepartie d'un travail ou d'une prestation spécifique. Dans la fonction publique ces rétributions englobent notamment la rémunération principale, les primes et les indemnités.

Intérêt	Limites	Exemples d'outils
<ul style="list-style-type: none"> • Attirer des personnes vers la fonction publique / vers un corps. • Fidéliser des agents / Limiter les départs. • Attirer des agents dans certaines zones géographiques ou certains types de postes. • Motiver un agent en reconnaissant par ce biais son niveau d'implication. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre relativement strict de la grille indiciaire de la fonction publique. • Risques de tensions interpersonnelles ou de démotivations liées à des différences de traitement perçues comme « injustes ». • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualisation de certaines rémunérations liées à l'atteinte ou à la non atteinte des résultats fixés. • Cotation de postes. • Promotions (augmentation de salaire liée à un changement de corps ou de grade.) • ...

Une modalité d'accompagnement transversale : la communication

Définition

Dispositifs et actions chargés de porter au niveau de l'ensemble des agents du ministère le sens de l'action publique.

Actions menées (niveau national, directions, services, ...) auprès des différentes catégories d'agents d'une organisation (ministère, service) afin de leur présenter et de leur expliquer la teneur et les conséquences des évolutions engagées ainsi que les mesures d'accompagnement arrêtées.

Intérêt	Limites	Exemples d'outils
<ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux agents de comprendre et de s'approprier les évolutions engagées. • Fédérer les agents autour de valeurs et d'objectifs partagés. • Renforcer chez les agents un sentiment d'appartenance. • Créer progressivement une culture commune. • Informer. Créer la transparence. • Limiter les rumeurs. • Limiter les démotivations, les tensions au sein du service. • Maintenir une relation de confiance hiérarchie/agents. • Renforcer les compétences collectives. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Les évolutions culturelles sont celles qui demandent le plus de temps pour être effectives. • Existence de décalages pour certains agents entre l'intérêt personnel ayant justifié une carrière dans le ministère et les orientations actuellement privilégiées (sentiment de ne pas se reconnaître dans les évolutions engagées). • Il est difficile de produire des dispositifs de communication adaptés à chacun des profils culturels des agents. • La compréhension d'une évolution ne conduit pas automatiquement à l'accepter. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadrage réglementaire des nouvelles missions. • Discours des cadres dirigeants du ministère (ministre, responsables de directions ou de services, ...). • Définition des concepts nouveaux portés par le ministère. • Audits thématiques. • Lettre de mission. • Réunion(s) / Séminaires pour présenter le sens des évolutions, les conséquences induites par les changements. • Comptes-rendus, / plaquettes. • Expositions. • Articles dans les journaux internes. • ...

Schéma récapitulatif d'un processus de GPEC

Deux temps :

Une réflexion prospective sur les compétences à acquérir (sur le plan qualitatif et quantitatif)

A partir des orientations stratégiques :

- Expliciter les résultats et les prestations attendus ;
- Détailler les activités induites pour les atteindre ou les produire ;
- Définir les compétences requises (collectives et/ou individuelles) ;
- Identifier les compétences déjà acquises ;
- Identifier les compétences restant à acquérir.



Un plan d'action pour acquérir ces compétences

Mobiliser un ensemble de leviers :

- Professionnalisation ;
- Évolutions dans l'organisation ;
- Recrutement ;
- Parcours professionnels ;
- Rémunérations.

S'il est important de mobiliser tous ces leviers, il est cependant nécessaire de les prioriser et de les moduler en fonction des situations rencontrées.

Communiquer autour de ces leviers, reste, dans tous les cas de figure, incontournable.

Gilles AYMAR / CEDIP