

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Mode d'emploi



Présentation	3
Présentation du Répertoire des métiers - Livre 1	4
Présentation du Référentiel des emplois-types - Livre 2	5
Présentation du Référentiel des compétences - Livre 3	7
Glossaire	11



Présentation

Le dispositif méthodologique au service de la GPEC est aujourd'hui constitué de trois outils, séparés en trois livres :

Livre 1	le Répertoire des métiers
Livre 2	le Référentiel des emplois-types
Livre 3	le Référentiel des compétences

Ces trois outils sont en inter-action :

Le Répertoire des métiers (Livre1) permet un repérage des emplois-types que l'on pourra ensuite consulter précisément dans le Référentiel des emplois-types (Livre 2).

Les compétences identifiées dans la description des emplois-types sont présentées de façon exhaustive et détaillée dans le Référentiel des compétences (Livre 3).



Présentation du Répertoire des métiers - Livre 1

Le Répertoire des métiers permet de repérer chacun des emplois-types par "famille professionnelle" selon leur métier et leur filière.

Quatre filières ont été établies :

- le Développement,
- la Gestion,
- les Fonctions support,
- le Management.

Les trois premières filières relèvent de la prise en compte des processus concourant à la réalisation de la mission de l'entreprise :

- La filière "Développement" regroupe tous les emplois qui contribuent à la définition et à la promotion des prestations actuelles ou nouvelles.
- La filière "Gestion" est constituée des métiers "de production" spécifiquement liés à l'exercice de la mission de l'entreprise.
- La filière "Fonctions support" regroupe les métiers qui sont facilitateurs de l'exercice des missions de l'entreprise sans être directement liés à celles-ci.

La quatrième filière —"Filière managériale"— est transversale aux trois autres et permet de repérer les compétences et responsabilités des postes à dominante managériale.

A l'exception de la filière managériale, chaque filière regroupe plusieurs métiers, ils sont au total au nombre de 15.

Le Répertoire des métiers présente :

- 1 L'articulation entre les filières, les métiers, les emplois-types et les postes de travail : page 6 du Livre 1.
- 2 Le Répertoire des emplois-types selon leurs filières et métiers (et le nombre de postes concernés par l'emploi-type) : pages 7 à 9 du Livre 1. Pour chaque emploi-type, un renvoi de page permet de retrouver la description de celui-ci dans le Livre 2.
- 3 Le classement des emplois-types pour chaque Direction avec le nombre de postes concernés dans la Direction (un même emploi-type pouvant être présent dans plusieurs Directions) : pages 11 à 20 du Livre 1.



Présentation du Référentiel des emplois-types - Livre 2

Le Référentiel des emplois-types regroupe l'ensemble des emplois-types identifiés au sein de l'entreprise.

C'est un document sujet à actualisation permanente selon les projets de l'entreprise et selon les évolutions d'organisation dans les services et Directions.

Les items du Référentiel des emplois-types

Rappelons qu'un emploi-type diffère de la définition du poste de travail : l'emploi-type est une définition théorique (définition cible) qui permet de décrire un ensemble de postes de travail présentant certaines similitudes du point de vue des activités et des compétences requises. Un poste de travail doit en théorie correspondre à au moins 70% de la description de l'emploi-type correspondant. Dans certains cas particuliers, il se peut qu'un poste de travail emprunte à deux emplois-types distincts si la personne poursuit des missions bien distinctes.

Dans le Livre 2, les emplois-types sont classés par Filière et Métier (dans l'ordre du Livre 1), puis par ordre alphabétique au sein de chaque métier.

Pour établir la description des emplois et des compétences des postes, nous avons eu recours à une grille en trois parties :

- Identification de l'emploi
- Description de l'emploi
- Compétences associées

L'identification de l'emploi

Cette partie fait apparaître :

- L'intitulé du poste et la famille professionnelle,
- Les coefficients,
- Le positionnement du poste dans la structure et le lien hiérarchique,
- La mission : la mission est la raison d'être du poste. Elle exprime la finalité, le résultat auxquels doivent aboutir les activités liées au poste. Elle précise aussi le destinataire de ces résultats (le client). Il y a au plus (et par exception) deux ou trois missions pour un emploi.



La description de l'emploi

Cette partie fait apparaître :

- Les principales activités : l'exhaustivité n'est pas de mise, une dizaine d'énoncés suffit. Cette liste correspond à l'essentiel du temps occupé dans l'emploi et discrimine les différentes étapes qui conduisent au résultat à atteindre.
- Les relations au sein du poste : ces relations sont aussi bien en externe qu'en interne :
En externe, il s'agit de la nature et de l'objet des contacts nécessaires pour l'exercice de la mission avec les clients et les "tiers".
En interne, cette rubrique détermine les différents liens fonctionnels nécessaires aux activités.
- L'autonomie dans l'emploi : cette rubrique permet de préciser le niveau de responsabilité de la personne. Cela peut se décrire en précisant ce que la personne est amenée à faire d'elle-même et les actions pour lesquelles elle doit recevoir un accord. Les formes de contrôle de l'activité et la conséquence des erreurs, la façon dont elles peuvent se rattraper, sont aussi les moyens d'approcher l'autonomie dans l'emploi.
- Les conditions particulières d'exercice : il s'agit d'évoquer les contraintes (déplacements, horaires, activités occasionnelles, ...) susceptibles de modifier l'attrait pour le poste.
- Les variantes dans l'emploi : cette rubrique permet de "graduer" les différences de qualification dans l'emploi. Cela se caractérise au travers de la prédominance d'une forme d'activité par rapport à d'autres ou par la possibilité d'exercer des missions à caractère plus exceptionnel.

Les compétences associées

Les compétences sont des capacités (savoir, savoir-faire, savoir-être...) mises en œuvre de façon opportune pour exercer les activités ou la mission.

Une première expression des compétences par les groupes panels est présentée sur la fiche emploi-type avec la trame suivante :

- Les connaissances techniques,
- Les connaissances méthodologiques,
- Les techniques de communication.

Dans un second temps, les fiches emplois-types sont positionnées à l'aide du Référentiel des compétences (Livre 3). Un tableau croisé présente ce positionnement : en lignes les compétences répertoriées "activées" dans le cadre de l'emploi-type ; en colonnes le degré de maîtrise requis pour chacune d'elle.



Présentation du Référentiel des compétences - Livre 3

Le Référentiel des compétences se présente comme une base de données. Cette base de données recense et décrit toutes les compétences nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

Par compétences, il faut comprendre les capacités (connaissances et savoir-faire) mises en œuvre de façon appropriée dans l'exercice de ses fonctions.

Ce Référentiel est commun à tous les emplois-types (décrits dans le Livre 2), c'est un outil au service du pilotage des compétences dans l'entreprise ; il sert leur identification, leur pondération et permettra à chacun de se situer dans son poste de travail.

Concrètement, l'exploitation peut permettre à un salarié de :

- repérer les exigences de l'emploi en matière de compétences,
- servir de cadre commun pour les échanges hiérarchiques lors de son entretien annuel d'activité,
- identifier les besoins de formation qui sont les siens dans le cadre d'une confirmation à son poste de travail,
- mesurer les progressions de compétences nécessaires dans le cadre d'une mobilité interne.

Description de l'outil

Les compétences décrites ont été regroupées dans trois familles :

1 Les compétences communes

Elles concernent tous les emplois de l'entreprise. Quel que soit l'emploi occupé dans l'entreprise, ces compétences doivent être mobilisées à un degré ou à un autre. Elles traduisent les aptitudes requises pour résoudre des problèmes dépassant les "seules" spécificités de son métier. Elles sont aujourd'hui au nombre de 6 :

- 1 Connaitre son environnement de travail
- 2 Echanger
- 3 S'organiser
- 4 Etre autonome
- 5 Rédiger des écrits professionnels
- 6 Utiliser les outils bureautiques

Nota : les compétences 5 et 6 peuvent, dans certains emplois-types, ne pas être appelées.



2 Les compétences managériales

Les compétences managériales renvoient aux capacités exigées pour résoudre des problèmes liés à une responsabilité de management. Tous les emplois de la filière management sont concernés. Cependant, certains emplois-types qui n'appartiennent pas à la filière managériale peuvent néanmoins requérir des compétences de cet ordre ; dans ce cas, la compétence sera rappelée dans la fiche emploi-type correspondante.

Le Référentiel présente deux compétences managériales :

- 7 Piloter l'organisation
- 8 Piloter la ressource humaine

3 Les compétences métiers

Cette troisième famille regroupe les compétences directement spécifiques aux métiers : elles décrivent les connaissances, savoir-faire, aptitudes à résoudre des problèmes propres à l'exercice d'un métier donné, dans un contexte précis. Ainsi chaque emploi-type dispose d'au moins une compétence métier, spécifique à l'emploi.

Certaines compétences métiers peuvent néanmoins être requises dans des emplois-types relevant de métiers ou filières différentes (c.f. Livre 1) ; ex. : la compétence "Extraite et analyser des données techniques" concerne aussi bien les métiers statistiques qu'études de marché.

Certaines compétences métiers peuvent aussi être appropriées dans une fonction de management (ex. : conduire des projets, optimiser la qualité...) ; dans ce cas, les compétences seront également rappelées dans les fiches emplois-types de la filière managériale.

En l'état, le Référentiel recense 28 compétences métiers ; ce nombre est susceptible d'évoluer dans le temps avec l'évolution de l'entreprise et son adaptation à l'environnement.

Ainsi, on pourra identifier par une fiche emploi-type :

- l'ensemble des compétences transverses,
- les compétences managériales,
- les compétences métiers spécifiques,
- certaines compétences métiers impactées.



Les niveaux de maîtrise

Toutes les compétences recensées sont sériées selon quatre niveaux de maîtrise. De façon simple, ces niveaux de maîtrise correspondent aux niveaux :

- 1 "de base"
- 2 "d'application courante"
- 3 "de maîtrise"
- 4 "de gestion de la complexité"

Pour autant, les niveaux ne sont pas systématiquement correspondants d'une compétence à l'autre, chacune des compétences identifiées n'ayant pas la même pesée (par exemple, le premier niveau de la compétence liée à l'actuariat est par essence plus conséquent que le premier niveau de la compétence "comptable").

Pour mieux comprendre la description des compétences selon les différents niveaux de maîtrise, nous vous présentons la grille méthodologique qui a servi à leur élaboration :

- | | |
|----------|--|
| Niveau 1 | Niveau de base du domaine : connaissances élémentaires, basiques dans le domaine considéré. Modes opératoires : vérifications de conformité, successions de traitements indépendants les uns des autres, références à des normes fixes. |
| Niveau 2 | Niveau de "professionnalisme" : l'exécution des pratiques est confirmée, la personne prend des initiatives par rapport à son activité, peut collaborer sur le domaine d'aptitude, coordonner ou se coordonner. Capacités à interpréter une situation et des écarts par rapport à des normes, c'est le premier niveau de transmission de ses connaissances et savoir-faire. |
| Niveau 3 | Niveau de maîtrise ou d'expertise : la personne sait analyser sa situation de travail pour en produire un diagnostic, peut définir ou choisir les outils en référence au domaine, voire créer un outil simple. La personne peut prendre des initiatives dans le domaine pour les autres, c'est le premier niveau d'anticipation. |
| Niveau 4 | Niveau de gestion de la complexité : la personne peut transposer ses connaissances et savoir-faire du domaine dans d'autres situations ou à d'autres démarches. Capacité à concevoir des outils nouveaux en lien avec d'autres domaines ou processus de l'entreprise. La personne possède une approche globale et/ou stratégique de son activité. |



Dans la suite du Référentiel, chaque compétence s'identifie par son intitulé et un numéro d'ordre qui restent les mêmes dans la description des emplois-types, où sont positionnés les niveaux de compétences requis compte tenu de la spécificité de l'emploi.

Leur classement débute par les compétences communes, puis les compétences managériales, puis les compétences métiers. Pour cette dernière famille, le classement respecte autant que faire se peut l'ordre de présentation des filières et métiers du Répertoire des métiers (Livre 1).



Glossaire

Activité	Ensemble de tâches menées pour l'accomplissement de la mission, correspondant à l'essentiel du temps occupé dans l'emploi et discriminant les différentes étapes qui conduisent au résultat à atteindre.
Autonomie dans l'emploi	Niveau de responsabilité de la personne : ce que la personne est amenée à faire d'elle-même et les actions pour lesquelles elle doit recevoir un accord. Critères pouvant préciser l'autonomie : formes de contrôle de l'activité, conséquences des erreurs, façon dont elles peuvent être rattrapées.
Compétence	Capacités (savoir, savoir-faire, savoir-être...) mises en œuvre de façon opportune pour exercer les activités ou la mission. Sérialisées en trois catégories : Les connaissances techniques : diversité et niveau des connaissances impliquées par la mission (activités, réglementations...) Les connaissances méthodologiques : moyens à mettre en œuvre pour la réalisation de la mission (maîtrise d'outils, de procédures...) Les techniques de communication : adaptation du comportement pour la réalisation de la mission (capacités d'organisation, de communication...)
Compétences communes	Aptitudes requises pour résoudre des problèmes dépassant les "seules" spécificités du métier. Concernant tous les emplois de l'entreprise, 6 compétences doivent être mobilisées à un degré ou à un autre, quel que soit l'emploi occupé dans l'entreprise.
Compétences managériales	Capacités exigées pour résoudre des problèmes liés à une responsabilité de management.
Compétences métiers	Connaissances, savoir-faire, aptitudes à résoudre des problèmes propres à l'exercice d'un métier donné, dans un contexte précis.
Conditions particulières d'exercice	Contraintes (déplacements, horaires, activités occasionnelles...) susceptibles de modifier l'attrait pour le poste.



Emploi-type	Définition théorique permettant de décrire un ensemble de postes de travail présentant certaines similitude du point de vue des activités et des compétences requises.
Filière	Famille professionnelle, composée de métiers, permettant de classer les emplois-types.
Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Moyen de permettre à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins et aux attentes des salariés.
Métier	Critère permettant de discriminer différents champs d'activités au sein d'une même filière.
Mission	Raison d'être du poste, exprimant la finalité, le résultat auxquels doivent aboutir les activités liées au poste et précisant le destinataire de ces résultats.
Niveau de maîtrise	Critères permettant de graduer les qualités requises par une compétence. Au nombre de 4 : 1 "de base" 2 "d'application courante" 3 "de maîtrise" 4 "de gestion de la complexité" (Ces niveaux sont plus précisément décrits en page 9 du présent document.)
Référentiel	Ensemble constituant un système pour situer tous les emplois-types ou les compétences définis.
Répertoire des métiers	Inventaire des métiers de l'entreprise, classé par filière et métier.
Variantes dans l'emploi	Graduation des différences de qualification dans l'emploi, pouvant se caractériser par la prédominance d'une forme d'activité par rapport à d'autres ou par la possibilité d'exercer des missions à caractère plus exceptionnel.

