

GRH

DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES

SEANCE 1 : Introduction à la gestion des ressources humaines

SEANCE 2 : Compétences, GPEC et gestion des talents

SEANCE 3 : Culture d'entreprise, valeurs et engagement collaborateur

SEANCE 4 : Leadership, styles de management et intelligence émotionnelle

SEANCE 5 : Qualité de vie au travail et RSE

SEANCE 6 : Dialogue social et relations collectives

SEANCE 7 : Conduite du changement et transformation organisationnelle

SEANCE 8 : Restitutions, RH dans la logistique, l'industrie, les services

Les compétences : un capital stratégique au cœur de la performance des organisations



Retour sur le diagnostic de LOGIPLAST

Lors de la séance précédente, plusieurs signaux d'alerte ont été identifiés :

- Turnover en augmentation
- Difficultés de recrutement
- Départs de salariés expérimentés
- Baisse progressive des performances
- Tensions organisationnelles

Une question essentielle se pose :

L'entreprise perd-elle simplement des collaborateurs... ou perd-elle des compétences indispensables à son fonctionnement ?



Aujourd'hui, les entreprises ne sont plus seulement en concurrence pour recruter des salariés. Elles sont en concurrence pour attirer, développer, transmettre et préserver les compétences qui feront leur performance de demain.



Le véritable enjeu

Une entreprise peut remplacer rapidement un salarié.

En revanche, **remplacer son expérience, ses savoir-faire, ses réseaux et sa connaissance de l'organisation demande parfois plusieurs années.**

Pourquoi les compétences sont-elles devenues un avantage concurrentiel ?

➤ Les équipements peuvent être achetés. Les compétences se construisent, se développent et se transmettent. Elles constituent aujourd'hui l'un des principaux avantages concurrentiels durables des organisations.

Les entreprises peuvent facilement acheter...

- ✓ Des robots industriels
- ✓ Un ERP ou un WMS
- ✓ Des AGV ou des AMR
- ✓ Des bâtiments et des équipements
- ✓ Des solutions d'Intelligence Artificielle

Pourquoi les compétences créent-elles un avantage concurrentiel ?

Parce qu'elles sont :

- **Précieuses** : elles contribuent directement à la performance.
- **Rares** : certaines expertises sont difficiles à trouver.
- **Difficiles à imiter** : elles résultent de l'expérience et de la culture d'entreprise.
- **Longues à développer** : elles nécessitent du temps, de la pratique et des interactions.

En revanche, elles ne peuvent pas acheter immédiatement...

- Une équipe expérimentée.
- Une culture d'entreprise.
- Des savoir-faire acquis par l'expérience.
- Des habitudes de coopération.
- Une capacité collective à résoudre rapidement les problèmes.



Qualification, compétence, activité, poste, emploi, métier : des notions à ne pas confondre

Des notions complémentaires mais différentes

Notion	Définition	Exemple
Qualification	Niveau reconnu par un diplôme, une certification ou une expérience validée.	BTS Maintenance, Master GPLA, Diplôme d'ingénieur
Compétence	Capacité à mobiliser efficacement des connaissances, savoir-faire et comportements dans une situation professionnelle donnée.	Diagnostiquer une panne complexe, conduire un entretien annuel
Activité	Ensemble des tâches réalisées au quotidien.	Préparer une commande, conduire une réunion, régler une machine
Poste	Ensemble des activités confiées à une personne dans une organisation donnée.	Chef d'équipe logistique de nuit
Emploi	Regroupement de postes présentant des caractéristiques communes.	Technicien de maintenance
Métier	Ensemble de compétences mobilisables dans différents contextes professionnels.	Responsable Supply Chain, Acheteur industriel

Qualification, compétence, activité, poste,
emploi, métier : des notions à ne pas confondre

Pourquoi cette distinction est-elle importante ?



La **qualification** ouvre souvent la porte à un métier...
Mais ce sont les **compétences réellement mobilisées** qui permettent de réussir durablement dans une fonction.



Un diplôme atteste d'un niveau de qualification. Il ne garantit pas, à lui seul, la capacité à agir efficacement dans des situations professionnelles complexes.



La compétence : une combinaison de plusieurs dimensions complémentaires

Une compétence ne se limite jamais à un diplôme ou à un savoir technique
Une compétence résulte de la combinaison de quatre dimensions

Les connaissances

Ce que je sais.

Méthodes, réglementations, concepts, procédures, normes, outils.

Les savoir-faire

Ce que je sais réaliser.

Utiliser une machine, conduire un entretien, programmer un robot, analyser un tableau de bord.

Les savoir-être

La manière dont j'agis.

Communication, coopération, rigueur, autonomie, adaptabilité, sens des responsabilités.



L'expérience

Ce que j'ai appris par la pratique.

Résolution de situations complexes, gestion des imprévus, retour d'expérience, mémoire professionnelle.

La compétence : une combinaison de plusieurs dimensions complémentaires



Une compétence se traduit par la capacité à :

Savoir + Savoir-faire + Savoir-être + Expérience



Agir efficacement dans une situation professionnelle réelle

Une compétence n'est jamais uniquement technique. Elle résulte de la mobilisation simultanée de plusieurs ressources dans un contexte donné. C'est cette combinaison qui crée la performance.

Les différentes familles de compétences : un portefeuille à développer

Une faiblesse dans une seule famille de compétences peut limiter la performance globale d'un collaborateur ou d'une équipe.

Les compétences mobilisées dans une organisation

Famille de compétences	Exemples	Finalité
Compétences techniques (Hard Skills)	Conduite d'une ligne automatisée, paramétrage d'un ERP, maintenance, Lean, planification	Produire et maîtriser les savoir-faire métiers
Compétences comportementales (Soft Skills)	Communication, coopération, autonomie, écoute, adaptabilité, intelligence émotionnelle	Faciliter le travail collectif et les relations humaines
Compétences transversales	Gestion de projet, résolution de problèmes, animation de réunion, anglais, bureautique	Favoriser la polyvalence et la mobilité professionnelle
Compétences numériques	SIRH, ERP, WMS, MES, IA générative, Data Analytics	Accompagner la transformation digitale des métiers
Compétences managériales	Fixer des objectifs, déléguer, développer les équipes, conduire le changement	Coordonner les équipes et développer la performance collective



Les organisations performantes ne recherchent pas uniquement des experts techniques. Elles développent un portefeuille équilibré de compétences permettant aux collaborateurs de s'adapter aux évolutions des métiers et de leur environnement.

Des compétences individuelles... aux compétences collectives

La compétence individuelle

Elle appartient à un collaborateur.

Elle repose sur :

- ses connaissances ;
- son expérience ;
- ses savoir-faire ;
- ses comportements.

Elle permet de réaliser efficacement une activité.

La compétence collective

Elle apparaît lorsque plusieurs collaborateurs savent :

- partager leurs connaissances ;
- coordonner leurs actions ;
- résoudre ensemble des problèmes complexes ;
- apprendre les uns des autres.

Elle dépasse la simple addition des compétences individuelles.

1 + 1 + 1 peut devenir bien supérieur à 3.

Pourquoi est-elle stratégique ?

Une compétence collective forte permet de :

- ✓ améliorer la réactivité ;
- ✓ accélérer la résolution de problèmes ;
- ✓ développer l'innovation ;
- ✓ renforcer la résilience de l'organisation ;
- ✓ limiter les pertes de savoir lors des départs.

La véritable richesse d'une entreprise ne réside pas uniquement dans les compétences de ses collaborateurs, mais dans sa capacité à les faire coopérer efficacement.



La GEPP : anticiper les compétences de demain

(Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels)

Pourquoi la GEPP est-elle devenue indispensable ?

Les entreprises évoluent dans un environnement marqué par :

- l'accélération des innovations technologiques ;
- la digitalisation des métiers ;
- la transition écologique ;
- les difficultés de recrutement ;
- le vieillissement de certains effectifs ;
- l'évolution rapide des compétences attendues.

Le principal risque n'est plus le manque de salariés...

...mais le manque des bonnes compétences au bon moment.

La GEPP consiste à anticiper

Aujourd'hui

- Quelles compétences possédons-nous ?

↓

Demain

- Quelles compétences seront nécessaires ?

↓

Comment combler l'écart ?

- Former
- Recruter
- Développer
- Faire évoluer
- Transmettre

La GEPP ne cherche pas à prévoir l'avenir avec certitude. Elle prépare l'entreprise à plusieurs futurs possibles en développant les compétences qui lui permettront de rester performante et adaptable.

Définition

La Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) est une démarche stratégique visant à anticiper les évolutions des emplois, des métiers et des compétences afin d'adapter durablement les ressources humaines aux besoins futurs de l'organisation.



La GEPP en action : les outils d'aide à la décision

Une démarche structurée d'anticipation

La GEPP s'appuie sur plusieurs outils complémentaires permettant d'analyser les compétences disponibles, d'identifier les besoins futurs et de préparer les évolutions des emplois.

1. La cartographie des métiers

Identifier les métiers présents dans l'entreprise, leur poids, leur évolution et leur niveau de criticité.

2. Le référentiel de compétences

Définir les compétences attendues pour chaque métier et le niveau de maîtrise nécessaire.

3. La matrice de polyvalence

Visualiser rapidement les compétences détenues par chaque collaborateur afin d'identifier :

- les expertises rares ;
- les risques de dépendance ;
- les besoins de formation.

4. Les tableaux de bord RH

Piloter les indicateurs clés :

- turnover ;
- absentéisme ;
- âge des effectifs ;
- départs prévisionnels ;
- taux de polyvalence ;
- couverture des compétences critiques.

Une logique simple

Observer



Analyser



Anticiper



Décider



Développer les
compétences

Les outils de la GEPP ne prennent pas les décisions à la place des managers. Ils éclairent la décision en objectivant les risques, les priorités et les besoins de développement des compétences.

Identifier les compétences stratégiques : où concentrer les efforts de la GEPP ?

Toutes les compétences n'ont pas le même niveau de criticité

Une démarche GEPP efficace consiste à identifier les compétences qui conditionnent directement la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques.

Les compétences stratégiques

Elles créent un avantage concurrentiel durable.

Exemples :

- expertise en automatisation industrielle ;
- pilotage d'une Supply Chain internationale ;
- maîtrise de l'IA appliquée aux opérations ;
- conception de nouveaux procédés.

Les compétences critiques

Leur disparition aurait un impact immédiat sur la continuité de l'activité.

Exemples :

- programmation d'une ligne automatisée ;
- maintenance d'équipements spécifiques ;
- maîtrise d'un procédé de fabrication propriétaire.



Les bonnes questions à se poser

- Quelles compétences seront indispensables demain ?
- Quelles compétences risquent de disparaître ?
- Les connaissances sont-elles suffisamment transmises ?
- Sommes-nous dépendants de quelques experts ?

Identifier les compétences stratégiques : où concentrer les efforts de la GEPP ?



Une entreprise ne peut pas développer toutes les compétences avec la même intensité. La GEPP consiste à identifier les compétences qui auront le plus fort impact sur la performance future afin d'y concentrer les investissements RH.

Les compétences critiques

Leur disparition aurait un impact immédiat sur la continuité de l'activité.

Exemples :

- programmation d'une ligne automatisée ;
- maintenance d'équipements spécifiques ;
- maîtrise d'un procédé de fabrication propriétaire.

Les compétences sensibles

Elles deviennent progressivement difficiles à acquérir ou à renouveler.

Exemples :

- métiers en tension ;
- compétences détenues par une population vieillissante ;
- savoir-faire peu documentés.

Faire de la GEPP un levier stratégique de performance

La GEPP au service de la stratégie

Une démarche GEPP efficace répond simultanément à trois questions fondamentales :

Où voulons-nous aller ?

- Les ambitions stratégiques de l'entreprise
 - croissance ;
 - internationalisation ;
 - digitalisation ;
 - automatisation ;
 - diversification.

Comment préparer ces évolutions ?

- Les leviers RH
 - développement des compétences ;
 - mobilité interne ;
 - recrutement ;
 - tutorat ;
 - transmission des savoirs ;
 - gestion des talents.



De quelles compétences aurons-nous besoin ?

- Les métiers de demain
 - nouvelles expertises
 - évolution des métiers existants
 - compétences numériques
 - management des transformations.

Une logique d'alignement

Stratégie



Métiers



Compétences



Actions RH



Performance durable

La GEPP traduit la stratégie de l'entreprise en décisions concrètes concernant les métiers, les compétences et les parcours professionnels. Elle constitue un véritable outil de pilotage de la transformation.

Synthèse – Les messages clés de la séance

5. La stratégie guide la GEPP

Ce qu'il faut retenir

1. Les compétences sont devenues un capital stratégique

La compétitivité des entreprises repose désormais davantage sur leurs compétences que sur leurs seuls équipements ou investissements matériels.

2. Une compétence est multidimensionnelle

Elle résulte de la combinaison :

- des connaissances ;
- des savoir-faire ;
- des savoir-être ;
- de l'expérience.

Elle s'observe **en situation de travail**.

3. La performance est aussi collective

Les organisations les plus performantes développent :

- le partage des connaissances ;
- la coopération ;
- la polyvalence ;
- l'intelligence collective.

4. La GEPP prépare l'avenir

Elle permet :

- d'anticiper l'évolution des métiers ;
- d'identifier les compétences critiques ;
- de préparer les parcours professionnels ;
- d'accompagner les transformations.

Vision stratégique



Évolution des métiers



Compétences à développer



Décisions RH



Performance durable



Les questions qu'un manager doit désormais se poser

- ✓ Quelles compétences sont aujourd'hui indispensables ?
- ✓ Lesquelles deviendront critiques demain ?
- ✓ Quels risques faisons-nous courir à l'entreprise si elles disparaissent ?
- ✓ Comment développer et transmettre ces compétences ?
- ✓ Nos politiques RH soutiennent-elles réellement notre stratégie ?



La GEPP n'est pas une démarche administrative. C'est un outil d'anticipation qui permet d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise, l'évolution des métiers et le développement durable des compétences.