

Gestion prévisionnelle des emplois et compétences... baguette magique ou accessoire superfétatoire de la RH ?



Dans le cadre des contacts de terrain initiés entre le CRF et les entités CO3, l'on peut relever que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) fait partie d'une des préoccupations actuelles des pouvoirs locaux et provinciaux de grande taille, disposant d'effectifs d'environ 500 équivalents temps-plein. L'occasion de s'interroger sur les pratiques en la matière de notre voisin français qui a introduit, dès 1989 avec la circulaire Rocard, une démarche de GPEC dans le secteur public. Alors, la gestion prévisionnelle est-elle la baguette magique de la fonction publique ?

Raisons d'être des démarches de GPEC

Dans une étude de 2015 sur les démarches de GPEC dans la fonction publique française (3 fonctions publiques: d'Etat, hospitalière et territoriale, cette dernière s'apparentant à nos pouvoirs locaux et provinciaux), Sandrine Botteau expose les différentes raisons pour lesquelles la GPEC s'est imposée comme une démarche à mettre en œuvre dans la fonction publique.

Pour l'auteur, quatre **causes** en justifient l'utilisation :

- L'accélération des évolutions technologiques ;
- L'accroissement des besoins et des exigences du public ;
- La recomposition territoriale ;
- Les départs massifs à la retraite dans les années à venir.

Pour répondre à ces défis, la fonction publique se doit d'adapter ses facteurs de production, notamment humain, en augmentant son adaptabilité, en maintenant son employabilité et en rationalisant. Autant d'objectifs qui sont implicitement visés par les démarches de GPEC.

En Belgique, le contexte budgétaire d'impécuniosité, engendrant une réduction du nombre d'agents, et les départs à la retraite importants impliquent de réfléchir à certains volets de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences: analyse des compétences clés indispensable au fonctionnement d'une institution, réflexion sur des formules de parrainage et de transfert de connaissances, ...

Anticiper, c'est bien mais comment ?

Sandrine Botteau expose différentes étapes et prérequis pour mener à bien une démarche constructive et solide de GPEC :

Parmi les prérequis, l'auteur identifie en première ligne :

- Les référentiels métiers/compétence ;
- Les fiches de poste ;
- Les fiches d'évaluation.

Une fois ces prémices réalisées, il reste à entamer un parcours de trois étapes :

1. Définir les compétences attendues ;
2. Réaliser un état des lieux des compétences réelles ;
3. Définir un plan de développement des compétences.

Mises en garde

En filigrane de l'ensemble de ces étapes, l'auteur met en garde sur deux dimensions indispensables pour une démarche de GPEC féconde et fructueuse.

Enjeu essentiel 1 : la mobilisation de tous les acteurs

Il est indispensable de mobiliser l'ensemble des acteurs d'une organisation publique autour de la démarche de GPEC, de les faire coopérer et participer afin que le projet acquière du sens pour tous :

- Direction générale ;
- Décideurs stratégiques et politiques ;
- Middle managers ;
- Partenaires sociaux ;
- Agents ;
- ...

Enjeu essentiel 2 : pas de copier-coller

Il n'y a pas de modèle type, la GPEC renvoie à des capacités projectives et anticipatives variables en fonction des organisations. Il est donc nécessaire de s'approprier cette démarche pour qu'elle prenne tous ses effets dans les organisations.

Conclusion : Une baguette magique ?

"Les démarches de GPEC les plus abouties sont l'apanage d'organisations importantes"

Au vu de cette présentation limpide de la GPEC, de ses étapes et de ses prérequis, cela veut donc dire que toutes les institutions publiques françaises pratiquent la GPEC... Or, il n'en est rien si l'on en croit l'auteur qui se réfère d'ailleurs aux difficultés soulevées par l'ensemble de la fonction publique par rapport à cette démarche : consommatrice en temps et en énergie, grevée par un formalisme insuffisant, entravée par des dérives technicistes... pour des résultats peu visibles ou impopulaires pour les agents. Les constats posés par cet auteur sont corroborés par une étude de 2014 réalisée sur la fonction publique territoriale par le Centre National de la Fonction Publique territoriale (CNFPT). Cette étude montre que les démarches de GPEC les plus abouties sont l'apanage d'organisations importantes. La majorité des collectivités territoriales bricolent leur GPEC qui a un caractère encore empirique, elles sont peu formalisées et peu structurées. L'étude du CNFPT conclut d'ailleurs que la majorité des collectivités territoriales tendent aujourd'hui à généraliser les fiches de postes, l'entretien professionnel et, parfois, des référentiels d'emplois et de fonction.

Il semblerait donc, à la lecture de ces deux études, que les organisations publiques françaises, ayant adopté la GPEC depuis plus longtemps que la Belgique, soient aussi confrontées aux mêmes difficultés que nous en la matière...

Pour aller plus loin :

BOTTEAU Sandrine. 2015. Piloter la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences : comment anticiper et veiller sur les talents de l'administration publique ? Carrières Publiques, 100, 6 pages.

CNFPT, les pratiques de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) dans les collectivités territoriales. 2014,36 pages.