



**DOSSIER D'EXPERTS**

4<sup>e</sup> édition

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

# De la GPEC à l'accompagnement des parcours

Guide pratique pour le DRH de demain

**Valérie Chatel**

Consultante et formatrice dans le domaine du dialogue social et des Ressources humaines

**Anne Grillon**

Consultante et formatrice

**Olivier Richaud**

Consultant en organisation du travail

**territorial** éditions

# De la GPEC à l'accompagnement des parcours

Guide pratique pour le DRH de demain

Face à l'évolution rapide des services publics, aux restrictions budgétaires et aux nouvelles attentes des agents, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) devient un levier stratégique incontournable pour les collectivités territoriales. Cet ouvrage propose une approche renouvelée, intégrant la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP), qui met l'accent sur l'accompagnement individualisé des agents et le développement des compétences.

Grâce à une méthodologie claire et éprouvée, ce guide pratique accompagne les DRH et les décideurs publics dans la mise en place d'une démarche de GPEC adaptée à leur collectivité. Il offre des outils concrets, des retours d'expériences inspirants et une approche progressive pour structurer une politique RH efficace.

Au fil des chapitres, les auteurs détaillent les fondamentaux de la GPEC, les étapes de sa mise en œuvre, les outils à mobiliser et les stratégies de mobilisation des acteurs internes. Cette nouvelle édition prend en compte les récentes évolutions législatives et organisationnelles des collectivités, notamment la mutualisation des services et les conséquences des crises récentes.

Un ouvrage indispensable pour anticiper les mutations du secteur public et piloter efficacement les ressources humaines des collectivités.



**Valérie Chatel** est consultante et formatrice, depuis 2020. Son parcours de DGS et DGA-RH dans les grandes collectivités territoriales de tous niveaux (communes, interco, département, région) lui a permis de conduire tout au long de sa carrière, des changements importants pour les organisations et pour le développement des ressources humaines. Elle partage aujourd'hui son expérience en pilotant des cycles de formation des DRH de l'INET et des INSET.



**Anne Grillon** a assuré des missions de DRH en collectivités et de consultante dans des cabinets de conseil en ressources humaines spécialisés dans le secteur public. Elle a pris en charge des fonctions de veille et d'analyse en matière de RH et Management pour de grandes entreprises publiques et privées et piloté l'observatoire RH & Management d'une association nationale. Aujourd'hui, elle intervient régulièrement lors de colloques et de séminaires au sein des collectivités. Elle est aussi l'auteure de plusieurs études sur la fonction RH et le management. Enfin, elle collabore, depuis plus de 10 ans, avec l'association des DRH des Grandes Collectivités Territoriales.

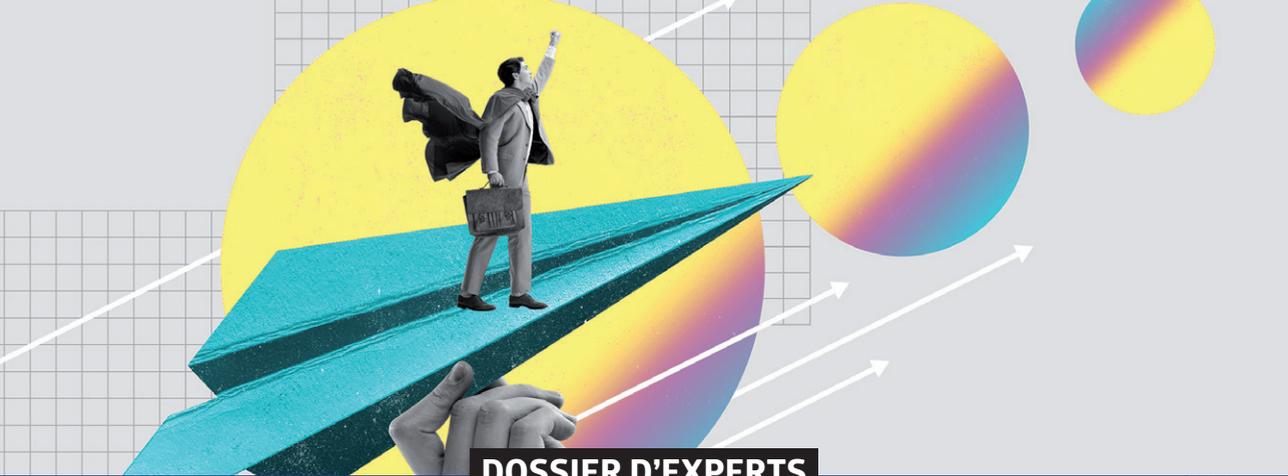


**Olivier Richaud** est consultant en organisation du travail. Il agit sans dogmatisme mais avec pragmatisme, inspiré des expériences réussies de « libération » des talents dans les collectifs de travail. Il conduit des missions d'accompagnement au changement dans les collectivités territoriales depuis 2014 ; en particulier dans l'évolution des Systèmes d'information Ressources Humaines (SIRH).

[boutique.territorial.fr](http://boutique.territorial.fr)

ISSN : 1623-8869 – ISBN : 978-2-8186-2297-1

**territorial** éditions



**DOSSIER D'EXPERTS**

4<sup>e</sup> édition

**GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

# **De la GPEC à l'accompagnement des parcours**

Guide pratique pour le DRH de demain

**Valérie Chatel**

Consultante et formatrice dans le domaine du dialogue social  
et des Ressources humaines

**Anne Grillon**

Consultante et formatrice

**Olivier Richaud**

Consultant en organisation du travail

**Clarence Paradas**

*Auteure des éditions précédentes*

**territorial** éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél.: 04 76 65 71 36 - Référence TDE 767A

Retrouvez tous nos ouvrages sur [boutique.territorial.fr](http://boutique.territorial.fr)

**Vous souhaitez  
nous contacter  
à propos de votre ouvrage ?**

## C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail** à :  
[service-client-editions@territorial.fr](mailto:service-client-editions@territorial.fr)  
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,  
rendez-vous sur notre boutique en ligne  
[boutique.territorial.fr](http://boutique.territorial.fr)

### **Avertissement de l'éditeur:**

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur  
de recourir à un professionnel du droit.  
Nous sommes vigilants concernant les autorisations  
de reproduction et indiquons systématiquement  
les sources des schémas, images, tableaux, etc.  
Pour toute demande de modification, mise à jour  
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,  
merci de contacter les éditions Territorial.

 <p><b>DANGER</b> <b>LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</b></p>	<p>Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. <b>CFC</b> 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70</p>
--	---



© Groupe Moniteur (Territorial Éditions), Gentilly

ISBN: 978-2-8186-2297-1

ISBN version numérique: 978-2-8186-2298-8

Imprimé par Neoprint, à Bourgoin-Jallieu (38) - Mars 2025  
Dépôt légal à parution

# Sommaire

---

Un guide pratique pour le DRH de demain..... p.13

## Partie 1

### La GPEC ?

### Pourquoi et pour quels résultats ?

#### Chapitre I

**Se projeter dans le futur** ..... p.17

A - Les enjeux de transformation du travail ..... p.17

B - Les collectivités territoriales en première ligne ..... p.18

C - DRH, un métier tourné vers l'avenir ..... p.19

D - Quelques définitions : GPEC, GEPP, prospective ..... p.20

1. La GPEC, un dispositif stratégique pour anticiper les besoins en effectifs  
et en compétences ..... p.20

2. La GEPP, l'accompagnement des parcours intégrant les aspirations individuelles ..... p.21

3. La prospective pour interroger les futurs possibles ..... p.21

#### Chapitre II

**Quels résultats attendre de la gestion prévisionnelle ?** ..... p.23

A - Un peu d'histoire ..... p.23

B - Des outils RH plus clairs et mieux partagés ..... p.24

1. Pour comprendre la démographie et l'évolution des effectifs ..... p.25

2. Pour déployer une gestion dynamique des compétences ..... p.25

C - Un dialogue social renouvelé ..... p.26

D - À quelle échéance peut-on prévoir ? ..... p.26

1. Une visibilité qui ne dépasse pas trois ans ..... p.27

2. Les métiers de demain sont encore inconnus ..... p.28

3. Les métiers des collectivités sont très exposés à l'usure professionnelle ..... p.30

## Chapitre III

<b>Quelles collectivités sont concernées et à quelles conditions ?</b> .....	p.31
A - Toutes les collectivités sont intéressées.....	p.31
B - Il faut maîtriser des notions fondamentales.....	p.32
1. L'emploi ou le poste.....	p.32
2. Le métier.....	p.34
3. L'activité.....	p.34
4. La compétence.....	p.35
C - La recherche de leviers pour agir sur les compétences.....	p.38
1. D'où viennent nos compétences ?.....	p.38
2. Développer les compétences : un projet individuel ou collectif ?.....	p.38
3. Trois enjeux majeurs pour booster les compétences.....	p.40
D - L'organisation apprenante, un levier pour manager les compétences ?.....	p.44
1. La transmission, la circulation des savoirs, la formation permanente.....	p.44
2. Connaissances explicites et connaissances tacites se combinent.....	p.45

## Partie 2

### Poser les fondements de la démarche

#### Chapitre I

<b>Commencer par les objectifs de la collectivité</b> .....	p.49
A - S'appuyer sur le projet d'administration.....	p.49
1. Une participation équitable des services à l'effort collectif.....	p.49
2. Un projet accessible à tous.....	p.49
B - Mesurer les écarts entre les besoins futurs et les capacités d'aujourd'hui.....	p.50
1. Il faut imaginer ce que sera le travail demain.....	p.50
2. Intégrer l'importance des soft skills.....	p.51
3. Être simple et utiliser les opportunités et les ressources des agents.....	p.52
4. Susciter l'envie de s'adapter au changement et d'évoluer.....	p.54

#### Chapitre II

<b>Concevoir un cahier des charges</b> .....	p.57
A - Conduire le changement à l'échelle de toute la collectivité.....	p.57
B - Se concentrer sur une seule problématique de votre collectivité.....	p.58
1. La pyramide des âges.....	p.59
2. L'usure professionnelle.....	p.60
3. Une histoire... qu'il faut conserver.....	p.60
4. Les grands projets de transformation à accompagner.....	p.61
C - Et pourquoi pas transformer un conflit en opportunité pour la GPEC.....	p.61

#### Chapitre III

<b>Identifier et choisir les partenaires à mobiliser</b> .....	p.65
A - Les participants internes.....	p.65
1. Une équipe projet dans la DRH.....	p.65
2. Un observatoire.....	p.67

3. Des relais GPEC dans les directions .....	p.68
4. Les représentants du personnel .....	p.69
5. Les agents .....	p.70
<b>B - Les ressources externes .....</b>	<b>p.71</b>
1. Les ressources du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) .....	p.71
2. Les centres de gestion .....	p.73
3. Des consultants .....	p.74
<b>C - S'accorder sur la gouvernance .....</b>	<b>p.74</b>
1. DRH, un métier difficile .....	p.74
2. Une solution : l'esprit d'équipe au sein de la direction générale .....	p.75
<b>Chapitre IV</b>	
<b>Le diagnostic, étape essentielle .....</b>	<b>p.77</b>
A - Le vieillissement .....	p.77
B - Le cadre statutaire et sa mise en œuvre .....	p.78
C - Les pratiques en matière de compétences .....	p.78
<b>Chapitre V</b>	
<b>Un vocabulaire à partager .....</b>	<b>p.81</b>

## Partie 3

### Se doter des outils nécessaires

<b>Chapitre I</b>	
<b>L'entretien annuel, un outil qui fait vivre la GPEC .....</b>	<b>p.85</b>
A - Fixer des objectifs .....	p.86
B - Mettre à jour la fiche de poste et entendre les souhaits des agents .....	p.86
C - S'appuyer sur des pratiques communes .....	p.87
D - Introduire une réflexion sur les évolutions des postes de travail .....	p.87
<b>Chapitre II</b>	
<b>La fiche de poste, une description bien organisée .....</b>	<b>p.89</b>
A - Des rubriques détaillées .....	p.89
B - Une vision des relations fonctionnelles .....	p.91
<b>Chapitre III</b>	
<b>Les référentiels .....</b>	<b>p.93</b>
A - Doit-on construire son propre référentiel des métiers ? .....	p.93
1. Définir « la maille » .....	p.93
2. Être pragmatique .....	p.94
B - Le répertoire des métiers du CNFPT, ses avantages et ses conditions d'utilisation .....	p.94
1. À quoi sert le répertoire des métiers du CNFPT ? .....	p.95
2. Une nécessaire appropriation par les collectivités .....	p.95
3. Le nouveau répertoire des métiers : l'intégration de référentiels d'activités .....	p.97

<b>C - Un répertoire des activités</b> .....	p.98
1. Adopter une méthode commune .....	p.99
2. Activités et tâches .....	p.100
3. Les RAP (référentiels d'activités professionnelles) .....	p.100
<b>D - Un référentiel ou un dictionnaire des compétences</b> .....	p.100
1. La vision individuelle .....	p.100
2. Une vision collective des compétences .....	p.101
3. Un portefeuille des compétences à faire vivre .....	p.102
4. Des compétences de natures différentes .....	p.102

## Chapitre IV

### Le dialogue de gestion .....

A - Un dialogue régulier .....	p.105
B - Des objectifs RH .....	p.106
C - Le rôle de la direction générale .....	p.106

## Chapitre V

### Les ateliers prospectifs .....

## Chapitre V

### Un SIRH intégré ou des applications interconnectées ? .....

A - Qu'est-ce qu'un système d'information des ressources humaines (SIRH) ? .....	p.111
1. Un ensemble d'outils complémentaires .....	p.113
2. Les données concernant l'agent .....	p.113
3. La gestion des postes et des compétences .....	p.113
B - Faire un diagnostic du SIRH .....	p.114
1. Il faut rêver les fonctionnalités de demain .....	p.115
2. Les étapes d'un diagnostic .....	p.115
C - Choisir entre un outil unique et des outils interconnectés .....	p.116

## Chapitre VI

### Les outils ne suffisent pas à la démarche .....

A - Susciter la participation avant tout .....	p.117
1. Privilégier la simplicité .....	p.117
2. Commencer par le sujet le plus pertinent .....	p.118
3. S'appuyer sur les attentes des agents et passer de la GPEC à la GEPP .....	p.118

## Partie 4

### Établir un plan d'action

## Chapitre I

### Projeter les évolutions : besoins, contraintes et marges de manœuvre .....

A - Les grands facteurs d'évolution et le projet de mandat .....	p.124
B - Les marges de manœuvre liées à la démographie .....	p.124
1. Les perspectives démographiques .....	p.124
2. Un exemple d'anticipation des comportements vis-à-vis des retraites .....	p.126

<b>C - Préparer les changements institutionnels à la lumière des expériences récentes</b> ..	p.127
1. Prendre des compétences nouvelles .....	p.127
2. Accueillir des agents nouveaux et leurs métiers nouveaux .....	p.129
3. Imaginer les métiers de demain .....	p.130

## Chapitre II

<b>Mener les premières actions concrètes</b> .....	p.133
--	-------

<b>A - Contrôler l'évolution des effectifs</b> .....	p.133
1. Ce qu'il faut faire : fixer des cibles à atteindre .....	p.133
2. Ce qu'il faut pouvoir éviter .....	p.135
3. Connaître les effectifs et adopter des définitions précises .....	p.136
4. Piloter : les effectifs cibles, la mise en commun des arbitrages .....	p.138
<b>B - Maîtriser la masse salariale</b> .....	p.140
1. Le glissement vieillesse technicité .....	p.140
2. « À travail égal, salaire égal », la cotation des postes .....	p.141
3. Inclure dans le débat d'orientations budgétaires la prospective RH .....	p.142

## Chapitre III

<b>Cartographier les métiers et les compétences</b> .....	p.143
---	-------

<b>A - Les usages de la cartographie</b> .....	p.144
1. Repérer les passages entre les métiers .....	p.144
2. Développer la mobilité .....	p.145
3. Analyser les ressources en compétences .....	p.145
4. Se rendre attractif sur le marché de l'emploi .....	p.146
<b>B - Comment cartographier les métiers ?</b> .....	p.147
1. Identifier les métiers sensibles .....	p.147
2. Recenser les métiers porteurs .....	p.148
3. Porter attention aux métiers prioritaires .....	p.148

## Chapitre IV

<b>Évaluer les besoins en compétences</b> .....	p.151
---	-------

<b>A - Mesurer les conséquences des évolutions techniques</b> .....	p.151
1. Faire évoluer des métiers : l'exemple des dessinateurs .....	p.151
2. Dépister et partager des compétences nouvelles : l'exemple de la transition écologique et des « green skills » .....	p.152
3. Prendre en compte les besoins de compétences dans les projets de modernisation : quand la transition numérique vient s'intégrer à la GPEC... ..	p.153
4. Élaborer un plan de transformation : l'exemple des métiers verts et verdissants .....	p.154
<b>B - Suivre des compétences stratégiques, un exemple à suivre</b> .....	p.155
1. Une revue annuelle des cadres .....	p.156
2. Un réseau d'échanges pour les secrétaires .....	p.156
3. Une stratégie spécifique pour les agents chargés de la concertation .....	p.157
<b>C - Adopter des méthodes d'évaluation des compétences</b> .....	p.157
1. La mise en situation .....	p.157
2. La réalisation d'une grille d'évaluation .....	p.158

## Partie 5

# Partager la vision prévisionnelle avec toute la collectivité

### Chapitre I

<b>Formaliser un projet « ressources humaines » intégrant la vision prévisionnelle</b> .....	p. 163
A - Les lignes directrices de gestion (LDG) .....	p. 163
B - Un schéma directeur des ressources humaines .....	p. 164
C - Une feuille de route RH .....	p. 165
1. Exemple de feuille de route dans une collectivité .....	p. 166
2. Extrait de la lettre de cadrage annuelle .....	p. 166
D - Une nouvelle perspective, la négociation d'un accord collectif .....	p. 167

### Chapitre II

<b>Une DRH bien organisée</b> .....	p. 169
A - Les compétences de la direction des ressources humaines .....	p. 169
B - Les métiers RH tous mobilisés .....	p. 170
1. Renforcer les liens entre tous les métiers de la DRH .....	p. 171
2. Structurer la fonction GPEEC ou GEPP à la DRH .....	p. 172
3. Une organisation lisible .....	p. 173
C - La mobilisation de la DRH pour améliorer la qualité des données et préparer l'arrivée de l'intelligence artificielle .....	p. 174
1. Des outils correctement alimentés .....	p. 174
2. Clarté et pertinence des processus de saisie .....	p. 175
3. Sensibiliser, former au partage des outils, y compris du SIRH .....	p. 175
D - Une culture de gestion partagée : la GPEC n'est pas destinée aux DRH mais aux services et aux agents .....	p. 176

### Chapitre III

<b>Intégrer l'organisation du travail dans la réflexion</b> .....	p. 177
A - L'organigramme, une bonne vision de l'organisation, pour éclairer ses transformations .....	p. 177
1. Des usages partagés en matière d'organigramme et de réorganisation des services .....	p. 177
2. L'importance du dialogue social et de la préparation des instances paritaires .....	p. 178
3. Traduire dans l'organisation les changements en préparation .....	p. 180
B - Une connaissance des activités pour mesurer ce qui est produit .....	p. 180
1. Le débat sur la productivité des services publics n'est pas un tabou .....	p. 180
2. Décrire les processus de travail .....	p. 181
3. Analyser la pertinence des tâches .....	p. 181
3. Se concentrer sur les résultats attendus .....	p. 181
4. Prévoir les conséquences de la modernisation des processus de travail .....	p. 182
C - Accompagner le changement .....	p. 183
1. Une étude d'impact pour analyser les conséquences des changements pour les agents .....	p. 183
2. La mobilisation des moyens d'accompagnement .....	p. 184

## Partie 6

# Des politiques RH d'anticipation qui favorisent le développement des compétences

### Chapitre I

<b>Mobiliser la formation au service du développement des compétences</b> .....	p.189
A - Lier le besoin de formation et le besoin de compétences .....	p.189
B - Établir un plan de développement des compétences (ou plan de formation) ..	p.190
1. Les besoins collectifs exprimés par la collectivité .....	p.190
2. Les projets individuels de formation .....	p.193
C - La mise en œuvre du plan de formation .....	p.193
D - Inventer de nouveaux modes d'acquisition des compétences .....	p.194
1. La modernisation des méthodes de formation .....	p.194
2. Les méthodes de partage d'expérience .....	p.195
3. Le partage des savoirs internes à la collectivité .....	p.197
4. Un plan d'action pour une reconversion positive .....	p.199
5. La formation est un enjeu dont les cadres doivent s'emparer .....	p.200

### Chapitre II

<b>Valider l'acquisition de compétences</b> .....	p.201
A - Évaluer la formation .....	p.201
1. À chaud .....	p.201
2. À froid .....	p.201
3. L'amélioration de la performance collective .....	p.202
B - Les parcours professionnels pour faire évoluer les carrières .....	p.202
1. Identifier des parcours de carrière .....	p.203
2. Définir des parcours de prévention de l'usure professionnelle .....	p.203
3. Lutter contre l'illettrisme : l'acquisition des savoirs de base pour préparer les reconversions .....	p.206

### Chapitre III

<b>Faire bouger l'organisation pour valoriser les compétences</b> .....	p.207
A - Les parcours internes pour l'accueil des nouveaux arrivants .....	p.207
B - Le tutorat, le parrainage ou le mentorat .....	p.208
C - La dynamique de mobilité interne, un facteur clé pour moderniser .....	p.208
D - Une organisation spécifique pour les mobilités les plus délicates .....	p.209

### Chapitre IV

<b>Recruter selon des critères prévisionnels : quelles compétences pour demain ?</b> .....	p.211
A - Un cahier des charges précis .....	p.211
B - Un plan de recrutement .....	p.212
C - Un vivier de candidats .....	p.212

## Chapitre V

### **Mobiliser le management** ..... p.213

A - Partager les objectifs de la GPEC avec le management ..... p.213

B - Porter un projet commun sur le rôle de l'encadrement ..... p.214

1. L'école du management et les dispositifs spécifiques de formation des cadres ..... p.215

2. L'accompagnement à la prise de fonctions ..... p.216

### **Conclusion**

### **Communiquer et évaluer la démarche de GPEC** ..... p.219

## Annexes

### **Annexe I**

**Exemple de fiche de poste comprenant un sociogramme ou schéma relationnel** ..... p.225

### **Annexe II**

**Exemple de fiche de poste de secrétaire comptable décrivant les activités et les compétences attendues** ..... p.228

### **Annexe III**

**Extrait de référentiel de compétences : management et organisation d'un département** ..... p.229

**Glossaire** ..... p.231

**Bibliographie** ..... p.235

Nous tenons particulièrement à remercier ceux qui ont contribué activement à alimenter en exemples concrets cet ouvrage : Clarence Paradas qui a participé à la rédaction des premières versions, Jean-Philippe Bertout, Laurence Bourgeois, Michel Cloin, Christelle Cornart, Domitien Detrie, Jean-Luc Ducrocq, Irène Gazel, Anne Grillon, Pascal Jacquart, Vincent Kohut, Pierre Lesaint, Nathalie Loridan, Christophe Nœl, Vincent Lecomte, Eric Manoncourt.

Cette liste n'est pas exhaustive car il faudrait y ajouter tous ceux qui ont participé, en partageant leur expérience, à la réflexion sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il faut mentionner en particulier tous les membres actifs de l'association des DRH des grandes collectivités : la traduction dans cet ouvrage de leurs actions, petites ou grandes, ou de leurs idées, montre que l'apprentissage collectif est une démarche qui permet de construire de grands projets.



## Un guide pratique pour le DRH de demain

---

Avec la transition écologique, l'irruption de l'intelligence artificielle, les nouvelles attentes des usagers, des transformations profondes et complexes sont à l'œuvre dans le monde du travail. Dans les collectivités territoriales, les politiques publiques s'adaptent, les organisations évoluent et les activités de nombreux métiers en sont transformées. Dans le même temps, l'emploi connaît de grands changements avec, d'un côté, le vieillissement des agents – accentué par les réformes des retraites –, d'un autre côté, des difficultés croissantes à recruter dans tous les secteurs. La vision même du travail évolue et modifie les postures et les attentes des agents aussi bien que les relations sociales au sein des collectivités territoriales.

Il faut donc que les DRH se préparent et préparent leurs organisations à ces changements. Ils doivent voir loin pour emmener les équipes vers l'avenir.

Anticiper est une activité quotidienne pour un DRH. Il doit en permanence mettre en relation des éléments concrets qui, même s'ils sont différents, voire contradictoires, une fois rassemblés, constituent la politique globale des ressources humaines : recruter, former, accompagner, évaluer, dialoguer, actions qui s'inscrivent dans le temps futur (la carrière, la santé, la politique sociale, la gestion des effectifs).

Cette stratégie RH est toujours appuyée sur le projet de la collectivité, le partage du sens est essentiel : quelle politique est mise en œuvre ? Pourquoi ? Avec quels objectifs pour le service public ? Pour construire une vision prospective, il faut un cadre partagé qui permette de formaliser un lien direct entre le projet de la collectivité et les actions à mener pour que les ressources humaines soient en mesure de le réaliser.

La gestion prévisionnelle est à la fois un outil nécessaire aux DRH, avec toute la technicité que cela peut impliquer, et un vecteur de dialogue avec les cadres, une manière de partager avec les agents eux-mêmes et leurs représentants autour d'une vision stratégique commune.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), qui était un impératif pour la stratégie RH et le dialogue social, devient la gestion des emplois et parcours professionnels (GEPP) pour mieux prendre en compte les attentes des agents : il s'agit désormais pour préparer l'avenir, d'adopter une gestion dynamique des compétences plutôt qu'une simple technique de gestion prévisionnelle.

Après trente ans d'expérimentation, on sait aujourd'hui qu'il n'y a pas « une » démarche GPEC mais des projets de GPEC. Chaque collectivité est amenée à inventer son propre itinéraire. Chacune va déterminer ses priorités (mobilité, santé, effectifs, professionnalisation...) en fonction de sa situation et de son système de gouvernance. Mais la démarche est exigeante et il est préférable de bien mener un projet de petite envergure plutôt que de laisser s'enliser un projet ambitieux.

C'est pour réaliser cela que cet ouvrage se veut être un guide pratique pour l'action.

## Partie 1

---

# **La GPEC ? Pourquoi et pour quels résultats ?**



## Chapitre I

---

# Se projeter dans le futur

### A - Les enjeux de transformation du travail

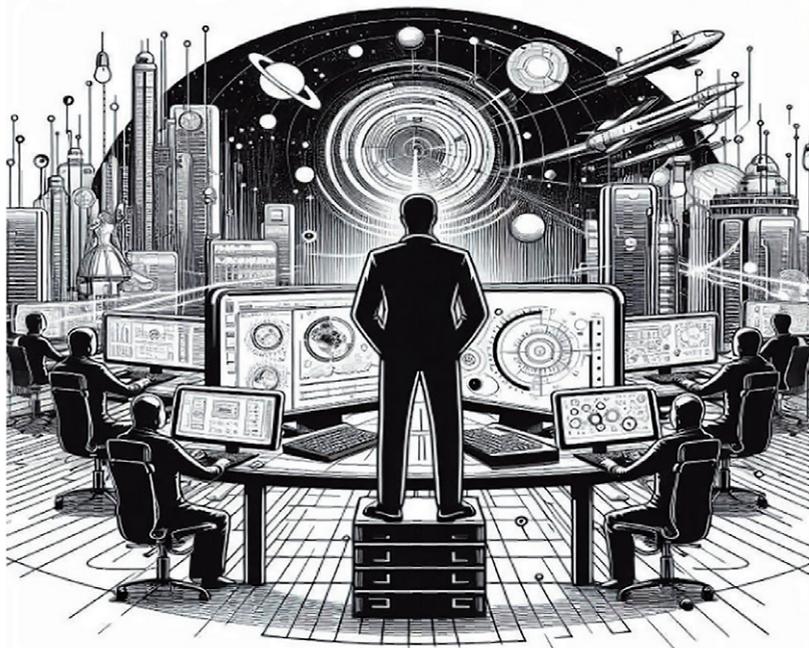
Le monde connaît des grandes transformations qui touchent tous les aspects de la vie humaine et notamment notre vision du travail. Ces transformations sont le résultat d'évolutions dans le domaine technique avec le digital, en matière d'environnement avec la transition écologique, ou sur le plan social avec le vieillissement de la société. Ce sont autant de sujets qui par eux-mêmes changent la vision de l'avenir. Mais leur impact est multiplié par la combinaison de ces facteurs entre eux et par l'irruption d'événements soudains : crises sanitaires, géopolitiques et climatiques, arrivée de l'intelligence artificielle générative, tensions sur le marché de l'emploi. Autant d'accélérateurs des changements qui ont fait émerger très rapidement des nouvelles politiques publiques et des nouvelles pratiques comme le télétravail, le nomadisme, le *quiet quitting*, l'écoanxiété.

Les changements de pratiques et d'outils, l'évolution du contenu du travail ne sont pas indolores. Ils apportent de la productivité et de l'allègement de certaines tâches, mais ils provoquent également de nouveaux risques pour la santé. Il ne faut pas seulement conduire le changement dans le travail, mais aussi anticiper les problèmes pour préserver la santé des agents tout au long de leur carrière.

Car les attentes et les postures des agents ont changé également. Qu'il s'agisse de jeunes générations nouvellement arrivées dans le monde du travail ou des plus anciennes qui envisagent la fin de leur carrière, leur vision des relations hiérarchiques, de la participation, du temps de travail, de la qualité de vie au travail n'est plus la même. Pour rester attractive, une collectivité doit se préparer et s'adapter à ces attentes nouvelles : l'égalité entre les hommes et les femmes, la conciliation entre la vie privée et la vie personnelle, le système d'engagement et de reconnaissance sont des sujets qu'il faut anticiper.

Le monde du travail est transformé dans son ensemble, dans le secteur public comme dans le secteur privé. Tous les DRH doivent anticiper les besoins nouveaux pour pouvoir exercer leur activité avec efficacité.

## Le travail demain : image générée par intelligence artificielle



### B - Les collectivités territoriales en première ligne

Le monde des collectivités est plus particulièrement touché par les transformations du monde car il a une double obligation :

- définir des politiques publiques qui permettent de faire face aux transitions en cours ;
- adapter le service public aux attentes et exigences du public d'aujourd'hui, avec des outils digitaux, des méthodes participatives, des solutions pour faire face aux aléas écologiques.

Les collectivités ont la particularité de regrouper un grand nombre de métiers, du plus opérationnel au plus stratégique. Ce qui donne à la gestion des ressources humaines une complexité qui n'existe pas dans les autres secteurs. L'analyse de l'évolution des métiers des collectivités est importante pour conserver un service public de qualité et une capacité d'attraction pour pourvoir les postes vacants.

Par ailleurs, les relations avec les usagers sont en pleine mutation : ils attendent du service public la même performance que dans le secteur privé et même une disponibilité plus grande encore pour adapter l'action locale aux modes de vie modernes (horaires décalés, instantanéité, personnalisation...). Or une très grande partie de l'action publique des collectivités est consacrée à la « relation avec les usagers » : aide aux personnes, enfance, vie locale, solidarité... Les services publics doivent plus que jamais développer leurs compétences en matière d'accompagnement et de relations avec les usagers. Et ils doivent prendre en compte les nouvelles attentes des habitants en matière de concertation et de participation.

Les dirigeants des collectivités comme les agents et les partenaires sociaux attendent donc de la direction des ressources humaines qu'elle accompagne la stratégie et les changements et qu'elle anticipe les besoins de demain.

## C - DRH, un métier tourné vers l'avenir

Le métier de DRH est complexe car il nécessite de combiner des qualités opérationnelles et de la hauteur de vue.

Dave Ulrich a synthétisé tous les aspects du métier de DRH dans une matrice. Elle montre que l'axe temporel est essentiel dans l'activité RH. Il va du quotidien pour la gestion et l'accompagnement des agents, vers le futur pour mettre en œuvre la stratégie et accompagner le changement.



C'est l'ADN même du métier que d'anticiper car les actions du DRH sont toujours tournées vers l'avenir : les recrutements permettent d'attirer les talents dont l'organisation aura besoin, la formation développe les compétences, la gestion des carrières ouvre des perspectives aux salariés, la qualité de vie au travail préserve leur santé et leur motivation.

Les spécificités du statut de la fonction publique accentuent encore le besoin d'anticipation : la masse salariale représente une part importante et très rigide des budgets, il y a peu de licenciements, les agents restent en poste jusqu'à l'âge de la retraite même en cas d'inaptitude (à la différence du privé), les dispositifs pour favoriser les départs comme la rupture conventionnelle sont très peu mobilisés. Cela donne à la gestion des ressources humaines une certaine lourdeur.

La gestion prévisionnelle, l'accompagnement des parcours et la prospective sont donc des notions fondamentales pour exercer le métier de DRH. Cela nécessite pour lui d'adopter une posture de veille externe et interne. Il doit être attentif aux évolutions technologiques en raison de leurs impacts sur les métiers et les compétences. Pour détecter les signaux faibles de ces évolutions, il doit également suivre les sujets stratégiques et utiliser des sources d'information pertinentes comme les réseaux sociaux professionnels, les plateformes et revues d'actualités, les colloques et séminaires. Il s'alimente également de la veille réalisée par les directions opérationnelles qui ont elles-mêmes leurs propres sources d'information.

## D - Quelques définitions : GPEC, GEPP, prospective

### 1. La GPEC, un dispositif stratégique pour anticiper les besoins en effectifs et en compétences

La définition théorique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut paraître simple. Elle est donnée, par exemple, par Jean-Marie Le Gall<sup>1</sup> : « *C'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectif et de qualification.* »

Sa mise en œuvre nécessite d'analyser la situation des ressources humaines, et de comparer cet état des lieux avec la projection des besoins futurs. Dominique Thierry<sup>2</sup> la définit ainsi :

« *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des plans d'action cohérents :*

- *visant à réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction d'un plan stratégique, ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés ;*
- *impliquant les salariés dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.* »

Le site de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail - <http://www.anact.fr>) précise :

Un dispositif de GPEC s'appuie sur :

- un volet collectif, pour détecter en amont les questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, des effectifs et anticiper les risques d'écart entre besoins et ressources sur un plan qualitatif, et définir les règles et moyens facilitant l'ajustement ;
- un volet individuel, pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel ;
- la GPEC est une gestion des ressources humaines adaptées aux spécificités de l'entreprise, ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources ;
- la GPEC est un enjeu des ressources humaines qui implique les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité. C'est un outil de dialogue social avec les représentants du personnel.

1. J.-M. Le Gall, *La gestion des ressources humaines*, Puf, coll. « Que sais-je ? », 1992, 2<sup>e</sup> édition.

2. Dominique Thierry, *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, L'Harmattan, avril 1990.