

# La gestion prévisionnelle des Emplois et des compétences comme levier stratégique de la GRH : vers la mise en place d'un modèle théorique intégratif basé sur la théorie des capacités dynamiques

Provisional management of Jobs and Skills as a strategic lever of HRM: towards the establishment of an integrative theoretical model based on the theory of dynamic capabilities.

Auteur 1 : Siham BOUKLATA,

**Siham BOUKLATA**, Docteure en sciences de gestion et Professeure vacataire  
Chercheuse en sciences de gestion, ressources humaines  
Laboratoire des Sciences de Gestion des Organisations  
École Nationale de Commerce et de Gestion  
Université Ibn Tofaïl, Kénitra, Maroc

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : BOUKLATA. S (2023) « La gestion prévisionnelle des Emplois et des compétences comme levier stratégique de la GRH : vers la mise en place d'un modèle théorique intégratif basé sur la théorie des capacités dynamiques », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 17 » pp: 602 – 624.

Date de soumission : Février 2023

Date de publication : Avril 2023



DOI : 10.5281/zenodo.7948459  
Copyright © 2023 – ASJ



**Résumé :**

Toute organisation doit évoluer pour rester viable, résiliente et durable, en s'adaptant aux changements technologiques et aux nouvelles approches de gestion. À ce titre, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est un levier efficace pour atteindre cet objectif. Elle implique plusieurs dispositifs et exige un diagnostic interne pour évaluer les ressources disponibles et leur potentiel d'adaptation. Ces ressources sont des capacités dynamiques qui peuvent être reconfigurées, coordonnées, apprises et intégrées. A ce titre, par le biais d'une recherche documentaire approfondie, ce papier vise à synthétiser ces connaissances en proposant un nouveau modèle de la GPEC, qui s'appuie sur la théorie des capacités dynamiques et consolide différentes connaissances sur les indicateurs à mesurer et les finalités recherchées. Ce modèle est à la fois théorique et managérial, car il fournit un cadre global pour comprendre la GPEC en tant que processus, renforçant ainsi différentes théories. De plus, il peut être appliqué à toutes les organisations pour évaluer leur potentiel d'adaptation et mesurer les écarts à combler pour atteindre les objectifs fixés. Grâce à ce modèle, Les managers peuvent ainsi identifier concrètement les actions à mettre en place pour favoriser le développement et la réussite de leur entreprise. En somme, ce papier vise à montrer que la GPEC, mise en œuvre grâce à un modèle intégratif, est un outil stratégique essentiel pour assurer la viabilité et la durabilité des organisations, et que son utilisation peut conduire à des avantages compétitifs significatifs.

**Mots-clés :** Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences -Théorie des capacités dynamiques – Diagnostic interne – Avantages compétitifs renouvelés.

**Abstract :**

Every organization must evolve to remain viable, resilient and sustainable, by adapting to technological changes and new management approaches. As such, the GPEC (Provisional management of jobs and skills) is an effective lever to achieve this objective. It involves several mechanisms and requires an internal diagnosis to evaluate the available resources and their potential for adaptation. These resources are dynamic capabilities that can be reconfigured, coordinated, learned and integrated. As such, through an extensive literature search, this paper aims to synthesize this knowledge by proposing a new model of GPEC, which is based on the theory of dynamic capabilities and consolidates different knowledge on the indicators to be measured and the desired goals. This model is both theoretical and managerial, as it provides a global framework for understanding SCP as a process, reinforcing different theories, and can be applied to all organizations to assess their adaptive potential and measure the gaps that need to be filled to achieve the set objectives. Thanks to this model, managers can concretely identify the actions to be implemented to promote the development and success of their company. In sum, this paper aims to show that GPEC, implemented through an integrative model, is an essential strategic tool to ensure the viability and sustainability of organizations, and that its use can lead to significant competitive advantages.

**Keyword :** Provisional management of jobs and skills - Dynamic capabilities theory - Internal diagnosis - Renewed competitive advantages.

## INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines est une partie intégrante du management qui est définie comme « l'art de mobiliser les ressources pour atteindre des objectifs partagés ». À cet effet, l'objectif de tout manager est de parvenir à mobiliser ces collaborateurs pour atteindre les objectifs fixés dans un climat d'épanouissement personnel et collectif. Ce dernier veille à anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen terme, et à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues des modifications de l'environnement économique, social, juridique, ... Ces dernières renvoient à un aspect de la gestion des ressources humaines qui est « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences » ou GPEC. Cette dernière est apparue il y a une vingtaine d'années dans le but d'accroître la flexibilité, l'adaptabilité et l'employabilité du facteur humain et améliorer aussi la compétitivité de l'entreprise. En effet, les entreprises ont un besoin continu de s'adapter aux évolutions concurrentielles et organisationnelles. La logique de compétence constitue une valeur ajoutée à la fois pour l'entreprise, pour les employés et pour les actionnaires. Il s'agit de développer la polyvalence des collaborateurs pour accroître leur mobilité. La GPEC apparaît alors comme incontournable.

La démarche GPEC vise à mettre en œuvre et suivre des plans d'actions 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 de son plan stratégique et en impliquant le collaborateur dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

Cette nouvelle gestion doit donc s'adosser à un projet de l'entreprise. Une politique de gestion des ressources humaines se déduit toujours de la stratégie d'entreprise, laquelle constitue une réponse aux exigences de l'environnement.

Par ailleurs, la théorie des capacités dynamiques peut s'avérer intéressante et permet l'identification des capacités organisationnelles et managériales, et des reconfigurations à prévoir comme des ressources durables pour la GPEC pour arriver aux résultats souhaités. Dans ce contexte, notre problématique s'articule autour de la question centrale suivante : **Comment peut-on modéliser théoriquement le processus de la GPEC, levier stratégique pour mettre en place une GPEC performante et opérationnelle ?** L'objectif étant de présenter un modèle théorique intégratif de la GPEC selon la théorie des capacités dynamiques en adoptant une perspective de processus. Ce modèle identifie les éléments clés de la GPEC ainsi que les interactions mutuellement bénéfiques entre ses intervenants, tout en proposant une vision globale de son fonctionnement. Pour atteindre cet objectif, la méthode analytique synthétique a

été choisie comme approche méthodologique, en complément de la recherche documentaire. Cette reconfiguration est supposée garantir à travers la GPEC des avantages compétitifs renouvelés et des expériences améliorées et partant consolider l'intelligence, la résilience et la durabilité de l'organisation.

Ce document présente la GPEC comme un outil crucial pour l'entreprise, en définissant ses enjeux et objectifs. Ensuite, il explore la théorie des capacités dynamiques et son applicabilité à la GPEC, en proposant une batterie d'indicateurs pour évaluer sa performance. La GPEC permet notamment d'identifier les compétences et capacités clés qui doivent être développées pour assurer la viabilité et la durabilité de l'entreprise. Enfin, le modèle théorique intégratif de la GPEC sera présenté et discuté dans ce document.

## I. REVUE DE LITTERATURE

**La mondialisation des échanges économiques et du commerce, ainsi que l'accélération exponentielle des mutations technologiques, ont profondément modifié notre système d'organisation du travail. Les entreprises ont ainsi été amenées à réduire et à reconfigurer les profils d'emplois et la définition de leurs contenus. Dans ce contexte, il est devenu nécessaire de veiller à une "adéquation rigoureuse, présente et future des emplois et des compétences". La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)<sup>1</sup> a été mise en place pour répondre à cette problématique.**

### **1. La GPEC : un levier stratégique de la GRH au sein de l'organisation**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une démarche qui s'inscrit dans la politique RH d'une organisation et qui vise à anticiper sur trois à cinq ans l'évolution de l'activité et des marchés afin d'en déduire les conséquences sur les métiers et les actions RH à mener. Elle constitue un outil de management qui permet d'orienter les choix des dirigeants en matière de politiques de ressources humaines. La GPEC est intégrée depuis le recrutement jusqu'à la mobilité et doit s'articuler avec les diverses fonctions de la gestion des ressources humaines. Elle est également un processus participatif entre les différents niveaux hiérarchiques et les titulaires des postes, visant à offrir des opportunités de mobilités, d'évolutions professionnelles et d'employabilité aux collaborateurs. L'efficacité d'une démarche de GPEC se mesure aux résultats produits et non aux moyens déployés pour la mettre en œuvre. Ces résultats concernent différents acteurs dans l'organisation : pour la DRH, il s'agit de sa

---

<sup>1</sup>Ministère du Travail. (2021). La GPEC, levier de transformation et de développement des compétences dans les organisations. Paris, France : Ministère du Travail.

capacité à anticiper les besoins en compétences de l'entreprise à moyen terme et à les préparer ; pour le Management, l'objectif est de pouvoir disposer des bonnes compétences au bon moment et au bon endroit ; pour les partenaires sociaux, c'est l'assurance que l'entreprise s'engage dans un processus de planification des emplois et des compétences avec pour objectifs, la sauvegarde des emplois.

Les définitions de la GPEC diffèrent d'un auteur à un autre. Pour **Christian Batal 1997**<sup>2</sup>, c'est une démarche permettant à une organisation de disposer en temps voulu des personnes possédant les capacités et la motivation suffisante pour occuper les emplois, remplir les missions et exercer les activités qui se révéleront utiles à sa vie et à son évolution. **Dimitri Weiss**<sup>3</sup> la définit comme une démarche d'ingénierie des ressources humaines visant à diminuer de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise. Pour **Kerlan Françoise**<sup>4</sup>, la GPEC permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins et aux attentes des collaborateurs. **Dominique Thierry 2000**<sup>5</sup> considère que toute démarche de gestion prévisionnelle est une réflexion sur les moyens permettant de réduire l'écart entre les besoins de l'entreprise et les ressources humaines disponibles.

---

<sup>2</sup>Batal, C. (1997). *La gestion des ressources humaines dans le secteur public. Dans L'analyse des métiers, des emplois et des compétences (pp. xx-xx). Paris, France : Les Éditions des Organisations.*

<sup>3</sup>Weiss, D. (1999). *Les ressources humaines. Paris, France : Éditions d'Organisation. doi: 2-7081-2289.*

<sup>4</sup>Kerlan, F. (2007). *Guide pour la GPEC (3e édition). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Paris, France : Eyrolles, Groupe Eyrolles. doi: 978-2-212-53911-0.*

<sup>5</sup>Thierry, D., Sauret, C., & Monod, N. (2000). *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences (Nouvelle édition, revue et augmentée). Paris, France : L'Harmattan.*

### **1.1. Comprendre les enjeux et les objectifs de la GPEC, et son lien avec la formation''**

La GPEC est un outil indispensable pour atteindre l'adéquation des ressources humaines aux besoins de l'entreprise, en prévoyant ses besoins en fonction de l'évolution du marché et de la situation démographique et sociale de son environnement. Elle permet également de contrôler les évolutions de l'emploi et des ressources humaines à moyen terme, tout en étant un outil de pilotage et d'aide à la décision.

Divers constats ont mis en évidence la nécessité de la GPEC, tels que la réduction inéluctable de certaines activités, les contraintes de productivité et la variation de l'activité, le développement des compétences des collaborateurs, et le maintien de leur employabilité grâce à la formation. Pour atteindre les objectifs de la GPEC, il est indispensable d'utiliser des outils tels que l'analyse des emplois et des postes, les profils emploi métiers, les compétences requises, le référentiel des compétences et le référentiel des emplois.

La GPEC peut également contribuer à résoudre certaines difficultés telles que la résorption des difficultés de recrutement, l'optimisation des dispositifs de formation, la conduite de changements dans l'organisation du travail et de la production, ainsi que l'amélioration des conditions de travail. Les résultats attendus de la GPEC en matière de formation <sup>6</sup>incluent une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques, une meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité, organisation qualifiante et développement des compétences des collaborateurs, une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois, ainsi qu'une meilleure gestion des carrières.

### **1.2 Les outils clés pour une GPEC efficace (référentiel des emplois et des compétences)**

Le référentiel des emplois et des compétences (REC) est un outil complémentaire de la nomenclature des métiers qui permet d'évaluer le niveau des compétences et de piloter les ressources humaines au sein d'une organisation. Il fournit des indicateurs pour la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) en anticipant les besoins en formation, en adaptant les recrutements et en prévoyant des évaluations, des promotions ou des mobilités internes<sup>7</sup>....

---

<sup>6</sup>Ministère du Travail. (2021). La GPEC, levier de transformation et de développement des compétences dans les organisations. Paris, France : Ministère du Travail.

<sup>7</sup>Barabel, M., & Silva, F. (dir.). (2020). La GPEC : enjeux, pratiques et perspectives. Paris, France : Dunod.

### **a. Structure type du REC**

Généralement un REC est constitué de trois principales composantes en complémentarité les unes par rapport aux autres selon **Cadin Loïc et autres (1997)**<sup>8</sup> sont :

1. Le référentiel des emplois : il décrit les différents emplois ou postes de travail d'une entreprise ou d'une organisation, avec leurs missions, leurs responsabilités, les relations qu'ils ont avec les autres postes et leur niveau de qualification.
2. Le référentiel des activités : il décrit les principales activités que le titulaire d'un poste doit réaliser, en précisant les objectifs à atteindre, les moyens à mettre en œuvre et les résultats attendus.
3. Le référentiel des compétences : il décrit les différentes compétences nécessaires pour réaliser les activités décrites dans le référentiel des activités. Les compétences peuvent être classées en compétences techniques, transversales et comportementales.

En somme, le référentiel des emplois et des compétences est un outil utile pour les entreprises pour gérer les compétences et les ressources humaines de manière efficace et répondre aux besoins de l'entreprise en matière de compétences.

### **b. La fiche de poste<sup>9</sup>**

La fiche de poste est un document écrit qui décrit les exigences d'un poste de travail en termes d'activités et de résultats attendus, ainsi que les compétences nécessaires pour occuper efficacement ce poste. Elle est utile pour clarifier les attentes envers la personne occupant le poste, évaluer les écarts entre les compétences requises et celles du titulaire du poste, situer les rôles des acteurs dans une relation de travail, et permettre aux nouveaux titulaires de poste de comprendre clairement leurs responsabilités. La fiche de poste doit être élaborée conjointement entre le titulaire du poste et le supérieur hiérarchique, avec l'aide éventuelle du responsable des ressources humaines ou d'un conseiller extérieur. La démarche la plus courante pour l'élaboration d'une fiche de poste consiste à mettre en place un dispositif d'élaboration, proposer un modèle, élaborer la fiche lors d'entretiens entre les parties concernées, puis la valider par la direction des ressources humaines.

---

<sup>8</sup>Cadin, L., & autres. (1997). *Gestion des ressources humaines: Pratique et éléments de théorie*. Paris, France: Dunod.

<sup>9</sup>Sylvie Guerrero (2009), « Les outils des Ressources Humaines : les savoirs faire essentiels en GRH », 2e édition, DUNOD.

### c. Tableaux de bord RH<sup>10</sup>

La gestion prévisionnelle se base sur l'analyse de l'ensemble des éléments qui peuvent affecter la structure des ressources humaines d'une organisation. Qu'ils soient prévus ou imprévus, ces éléments doivent apparaître sous forme d'hypothèses d'action.

Dans cette même optique une analyse des flux d'entrées et de sorties du personnel s'effectue et elle permet de déterminer les tendances d'évolution des effectifs et d'anticiper les changements futurs. Les différents types de flux (recrutement, promotion, départ, etc.) sont décrits et l'analyse de leurs variations permet de mesurer leur impact sur les ressources actuelles et de faire des simulations pour les cinq années à venir.

#### 2. Processus méthodologique de la GPEC

D'une logique d'adaptation aux évolutions et aux changements liés à des facteurs exogènes, on passe à une logique de gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences (GPPEC), qui intègre les divers scénarii d'évolution de l'activité de la branche et dont la gestion des emplois constitue maintenant une variable décisive, décisionnelle et non plus une conséquence à assumer. Dans la pratique, le processus GPEC est organisé en plusieurs étapes <sup>11</sup>:

- Connaître les stratégies de l'entreprise, ses problématiques, ses projets et ses emplois.
- Anticiper l'évolution des emplois et les besoins futurs.
- Gérer la mise en place de la GPEC, l'analyse des écarts et le plan d'action.

#### 3. La démarche de la GPEC<sup>12</sup>

La démarche générale de mise en œuvre de la GPEC se fonde sur quatre grandes étapes :

---

<sup>10</sup>Imbert, J. (2014). Les tableaux de bord de RH: Construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage. Paris, France: Eyrolles, Éditions d'Organisation.

<sup>11</sup>Dejoux, C. (2013). Gestion des compétences et GPEC (2e éd.). Paris, France: Dunod.

<sup>12</sup>Bernier, P., & Gresillon, A. (2016). La GPEC: Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (3e éd.). Paris, France: Dunod.

### **3.1 Construire la démarche précise**

Avant de procéder à l'analyse des ressources humaines, il est important d'identifier les facteurs de contingence tels que les aspects technologiques, sociaux, réglementaires et économiques pouvant influencer l'entreprise. La mise en place d'une GPEC doit servir une stratégie d'entreprise bien définie à court et moyen terme. Pour mener efficacement une démarche GPEC, il est nécessaire de déterminer les finalités de l'étude, les objectifs des études prévisionnelles ainsi que leurs méthodes, ainsi que les moyens humains, logistiques et financiers pour les atteindre.

### **3.2 La connaissance quantitative de l'effectif**

Pour être capable de prévoir ses besoins en ressources humaines, l'entreprise doit analyser la structure des effectifs actuels en passant par quatre étapes :

- **Étape 1 : Analyse de la structure par âge** : Il s'agit de remplacer les compétences, la pyramide des âges permet d'éviter qu'une fonction clé ne devienne subitement vacante
- **Étape 2 : Analyse des flux d'entrées-sorties**
- **Étape 3 : Analyse des flux de mobilité** : Connaître les flux de promotion par catégorie afin de mettre en évidence les trajectoires de carrière dans l'organisation ainsi que les blocages de carrière éventuels.
- **Étape 4 : Gestion de l'ancienneté** : Ressortir les périodes de recrutement importantes ; la capacité de l'entreprise à ajuster les recrutements dans le temps ; analyser le nombre de personnes ayant atteint ou dépassé la durée maximale.

### **3.3. La connaissance qualitative des effectifs, des postes, des emplois types et des compétences**

La constitution d'un effectif efficace pour une entreprise commence par une réflexion sur les compétences nécessaires pour chaque poste de travail. Cette réflexion doit également inclure l'identification des emplois qui nécessitent une évolution ou une suppression. Il est essentiel de connaître les postes de travail qui décrivent des situations individuelles et localisées et sont occupés par une personne. Les emplois types peuvent être divisés en trois catégories : les emplois clés, les emplois sensibles et les emplois cibles, chacun ayant un rôle spécifique dans le fonctionnement de l'entreprise. Enfin, la connaissance des compétences individuelles et collectives est cruciale pour constituer un effectif qualifié. Pour identifier ces compétences, il est possible d'utiliser différentes méthodes telles que l'observation en situation de travail, les

entretiens individuels ou les réunions de groupes de métiers ou de travail, en se référant à un référentiel des compétences et avec la participation des collaborateurs.

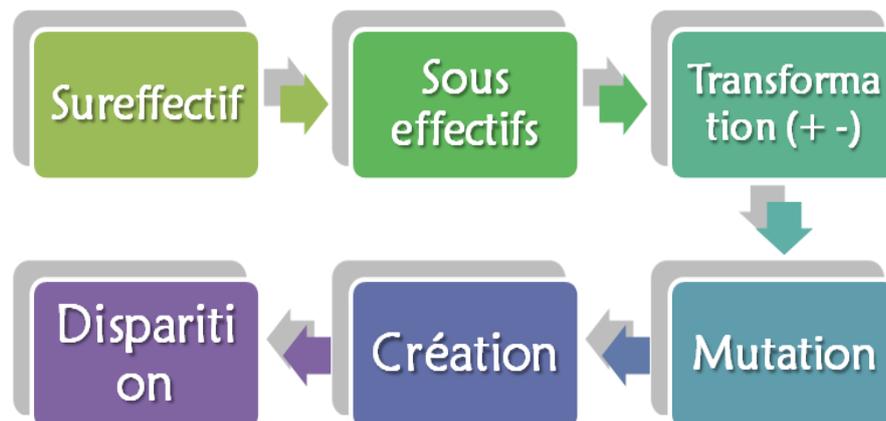
### 3.4. Projeter les besoins futurs (Voir schéma de base de la GPEC).

Pour répondre aux besoins de l'organisation à moyen terme, l'étape de projection des besoins futurs implique la formulation d'hypothèses sur les compétences, les ressources humaines et la formation nécessaires en prenant en compte les tendances de l'industrie, les changements économiques, les évolutions technologiques et les prévisions de croissance de l'entreprise. Il est également important d'imaginer l'évolution possible des besoins en fonction des différents scénarios et d'impliquer les parties prenantes dans le processus afin de formuler des projections plus précises et plus pertinentes pour l'entreprise.

### 3.5. Constater et gérer les écarts

A la différence de l'étape précédente, l'analyse des écarts entre les ressources et les besoins futurs constitue l'étape la plus simple à effectuer dans une démarche de GPEC. Ainsi, sept types d'écarts différents peuvent être mis en évidence :

**Figure 1: La gestion des différents écarts dans une démarche de la GPEC**



**Source :** ST-Onge, et al. (2004). Relever les défis de la gestion des ressources humaines (2nd ed.). Édition Gaëtan Morin.

#### 4. Les avantages et les limites de la GPEC

On peut résumer les avantages et les limites de la démarche comme suit :

##### a. Les avantages

La GPEC permet à l'entreprise de s'adapter plus rapidement aux changements économiques et technologiques en anticipant les besoins futurs en matière de compétences et de personnel.

- Elle favorise le développement des compétences des collaborateurs en identifiant les formations nécessaires pour répondre aux besoins de l'entreprise.
- Elle facilite la gestion des carrières en proposant des parcours de formation et de développement professionnel pour les employés.
- Elle permet une meilleure communication et une collaboration renforcée entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

##### b. Les limites

- La GPEC est souvent perçue comme une approche coûteuse en temps et en ressources pour les entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises.
- Elle nécessite une forte implication de la direction et une coordination étroite avec les différents services de l'entreprise pour être efficace.
- Elle peut être difficile à mettre en œuvre dans des environnements économiques incertains ou des industries en constante évolution.
- Elle peut être perçue par les employés<sup>13</sup> comme une méthode de contrôle de l'entreprise sur leur carrière, ce qui peut entraîner une résistance au changement.

En résumé, la GPEC se révèle donc une vision globale et prospective des RH. Elle peut offrir de nombreux avantages aux entreprises en matière de gestion des ressources humaines, mais elle nécessite une planification et une mise en œuvre minutieuses pour être efficace et peut rencontrer des obstacles en cours de route. La réussite de la démarche repose sur l'engagement précis de la direction de l'entreprise, l'implication des responsables opérationnels, l'information donnée aux employés quant aux possibilités d'évolution de carrière et l'adéquation des règles et des procédures aux objectifs visés. En somme, la GPEC est un champ spécifique de la gestion socio-économique d'une entreprise.

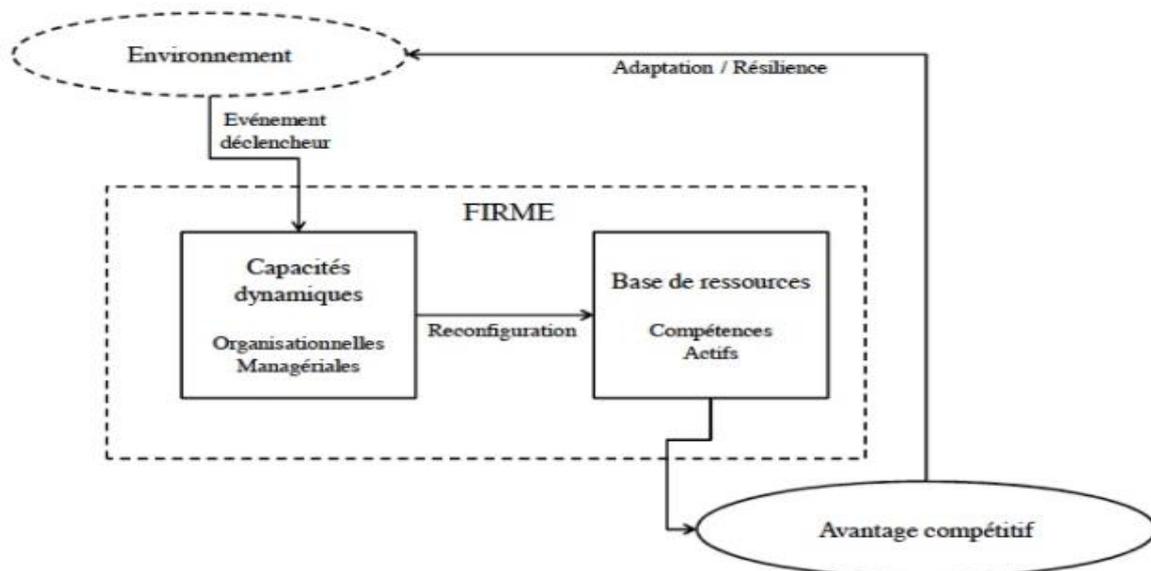
---

<sup>13</sup>Association pour l'emploi des cadres (APEC). (2021). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : outils et méthodes pour la réussite des entreprises. Paris, France : APEC.

## II. DESIGN DE RECHERCHE

Cette recherche a été fondée sur une étude documentaire, méthode analytique synthétique, passant en revue plusieurs articles scientifiques liés à la GPEC, afin de pouvoir identifier les dispositifs clés pour évaluer les ressources disponibles et leur potentiel d'adaptation dans un contexte de changements technologiques et de nouvelles approches de gestion. Et qui vise à développer un modèle de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en intégrant la théorie des capacités dynamiques. Pour ce faire, l'auteur adopte une perspective de processus en considérant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme un processus de développement complexe évoluant le long d'un certain nombre d'étapes séquentielles. Le modèle de **Labrouche (2014)**<sup>14</sup> des capacités dynamiques est utilisé comme point de départ pour identifier ces étapes, en procédant à un diagnostic interne des ressources dont l'entreprise dispose. Il présente l'ensemble des éléments de la théorie comme suit :

**Figure 2 : Un modèle des capacités dynamiques (Labrouche 2014)**<sup>15</sup>



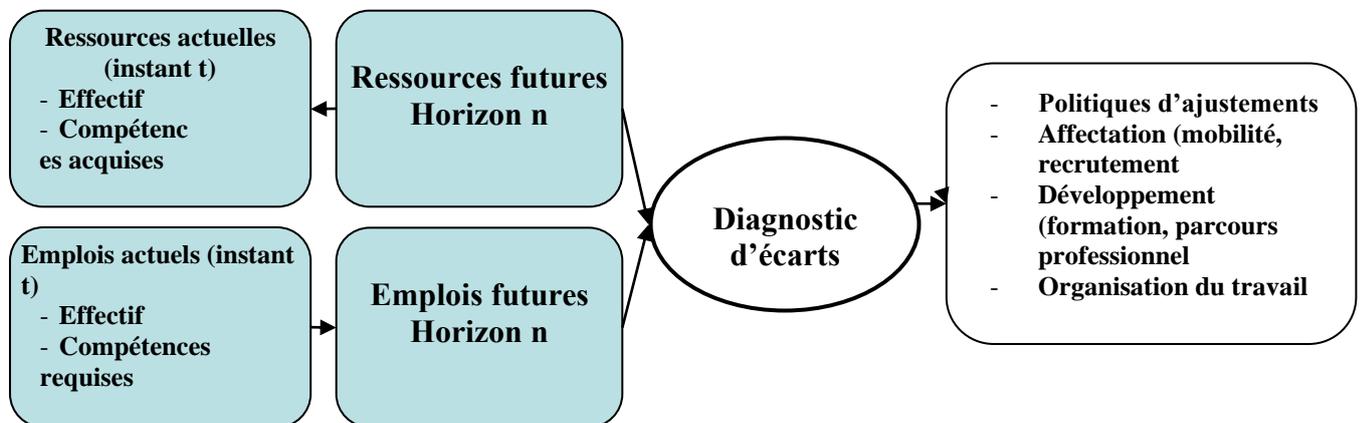
**Source :** Labrouche, G. (2014). Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction. Conférence AIMS.

<sup>14</sup>Labrouche, G. (2014). Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction. Conférence AIMS.

<sup>15</sup> Ibid.

Les indicateurs proposés par **R. Cadin et P. Pigeyre 1996**<sup>16</sup> pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont utilisés pour connaître ces ressources, en définissant chaque indicateur en termes de variables ayant des caractéristiques et des attributs spécifiques. L'utilisation d'indicateurs permet de comparer et d'évaluer différentes entreprises, d'identifier les domaines d'action de chaque organisation et de mesurer leur évolution. En outre, l'application d'indicateurs garantit une réelle transition de la rhétorique imprécise autour de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences vers une pratique réelle. Le schéma de base de la GPEC peut être présenté comme suit :

**Figure 3 : Schéma de base de la GPEC**



**Source :** Mallet, L. (1991). GPRH. Paris: Éditions Liaisons.

### III. MODÈLE THÉORIQUE INTÉGRATIF

Le modèle théorique intégratif proposé dans cet article pourrait être appliqué à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En effet, la théorie des capacités dynamiques peut être utilisée pour aider les entreprises à s'adapter aux évolutions de leur environnement, leur agilité, leur résilience et à garantir leur compétitivité, leur pérennité et leur durabilité<sup>17</sup>. Pour ce faire, la première étape serait de reconnaître l'importance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de sensibiliser les acteurs de l'entreprise à cette notion. Ensuite, une analyse interne pourrait être menée pour identifier les compétences et les emplois actuels de l'entreprise, ainsi que les compétences et les emplois à atteindre. Cette

<sup>16</sup>R. Cadin et P. Pigeyre (1996). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. *Personnel*, (377), 50-53.

<sup>17</sup>Gómez-Berbís, J., Moreno-Luzon, M. D., & Rodríguez-Rivero, R. (2021). Dynamic capabilities, strategic agility and organizational performance: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 135, 614-624. doi:10.1016/j.jbusres.2021.02.037.

analyse permettrait également d'identifier les obstacles et les opportunités liés à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, afin de pouvoir proposer des actions correctives et de reconfiguration pour les surmonter. Enfin, une planification de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pourrait être mise en place, en prenant en compte les différentes capacités dynamiques identifiées lors des étapes précédentes, ainsi que les contraintes et les ressources disponibles. En suivant ce modèle, les entreprises seraient en mesure de s'adapter aux évolutions de leur environnement et de garantir leur compétitivité et leur durabilité à long terme, tout en préservant leur identité locale et en offrant une expérience de qualité à leurs clients.

Le modèle de la GPEC de **R. Cadin et P. Pigeyre 1996**<sup>18</sup> qui a proposé un modèle systémique de la GPEC qui considère l'entreprise comme un système global, qui intègre l'ensemble des dimensions de la GPEC (analyse des métiers, planification des emplois et des compétences, évaluation des performances, formation professionnelle, etc.), et qui a été adopté et testé dans plusieurs études par la suite, nous permettra de trier ce qui est existant de ce qui ne l'est pas. En effet, l'existant présente déjà une opportunité acquise et peut être considéré comme les « capacités dynamiques » de l'entreprise en question. Parallèlement, le « non-existant » est considéré comme objectif, et peut être considéré comme des « capacités à atteindre ». Ceci dit, les contraintes et obstacles sont définis selon ce qui n'existe pas, la raison pour laquelle il n'existe pas, et d'autres obstacles à investiguer selon **Michel Thiry, 2011**<sup>19</sup>. À partir de ces obstacles, nous pouvons recommander des actions correctives et des actions de reconfiguration selon le contexte. C'est ainsi que le modèle théorique arrive dans l'étape d'après aux résultats souhaités, que nous avons répartis en deux : valeur ajoutée pour l'entreprise et sur l'amélioration de l'expérience professionnelle des collaborateurs, divisés en deux catégories distinctes.

La reconfiguration des capacités dynamiques de l'entreprise garantit des avantages concurrentiels renouvelés qui soutiennent l'évolution du modèle économique stratégique de la GPEC, l'intégration et l'optimisation des ressources, ainsi que l'optimisation de la gestion des compétences entre les acteurs ainsi que la durabilité de l'entreprise. Aussi, elle permettra la sauvegarde de l'identité locale et l'amélioration générale de l'expérience professionnelle des

---

<sup>18</sup>R. Cadin et P. Pigeyre (1996). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. *Personnel*, (377), 50-53.

<sup>19</sup>Thiry, M. (2011). Gestion des obstacles et des contraintes: une approche de la résolution de problèmes en gestion de projet. *Gestion*, 36(1), 30-36.

collaborateurs<sup>20</sup>. Elle promet donc des avantages concurrentiels pour les entreprises à court terme en raison des expériences supérieures qu'elles offrent, ainsi que des gains à long terme en ce qui concerne de plus grande capacité de gestion de l'entreprise (**Taheri, M., Rad, M. S., Shahin, A., & Hasanpoor, E. 2021**)<sup>21</sup>.

Finalement, à l'égard de ces avantages compétitifs renouvelés, chaque entreprise sera en mesure de s'adapter à l'environnement externe et de développer une résilience face aux perturbations possibles. Le modèle est bouclé ainsi, et identifie un processus de la GPEC aligné sur une stratégie de développement globale visant à insuffler l'intelligence dans les entreprises en tirant parti des structures et des mécanismes existants. Ce modèle offre une vision globale de la gestion des emplois et des compétences dans l'entreprise et permet d'intégrer les différentes dimensions de cette dernière de manière cohérente et coordonnée. Il peut fournir des outils de référence pour concevoir et mettre en œuvre une politique de GPEC efficace et adaptée aux besoins de l'entreprise. Ce processus est divisé en cinq grandes étapes qui peuvent être appliquées à n'importe quelle organisation, mais dont le détail de chaque étape doit être déterminé en fonction de l'étude empirique de chaque organisation en question :

**Étape 1 : identification des compétences clés de l'entreprise :** il est important de déterminer les compétences clés nécessaires à l'entreprise pour atteindre ses objectifs stratégiques. Cette étape peut être réalisée à travers une analyse approfondie des tâches et des rôles des employés ainsi que des compétences et des connaissances nécessaires pour les exécuter efficacement.

**Étape 2 : L'évaluation des capacités actuelles :** une fois les compétences clés identifiées, il est important d'évaluer les capacités actuelles de l'entreprise à cet égard. Cette étape peut inclure des évaluations des compétences et des connaissances des employés, des analyses des lacunes de compétences et des évaluations des pratiques actuelles de développement des compétences.

**Étape 3 : La conception de stratégies de développement :** une fois que les compétences clés et les lacunes de compétences ont été identifiées, des stratégies de développement peuvent être conçues pour combler ces lacunes et améliorer les capacités de l'entreprise. Cela peut inclure des programmes de formation, des initiatives de mentorat, des rotations de postes et d'autres approches de développement de compétences.

---

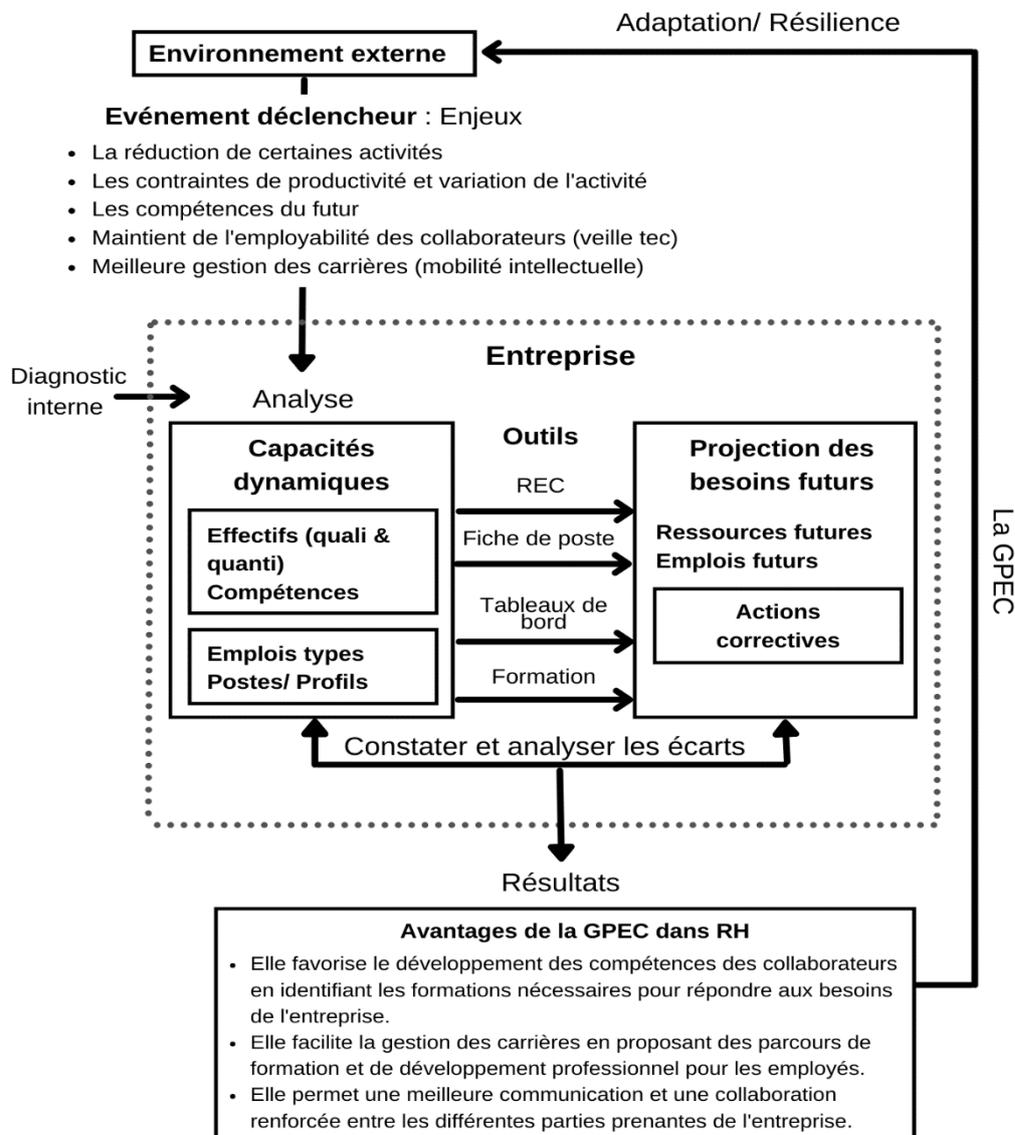
<sup>20</sup>Zhang, Y., Wang, J., Li, X., & Liu, J. (2021). The dynamic capabilities of human resources: A systematic literature review and future research agenda. *Sustainability*, 13(6), 3422. doi:10.3390/su13063422.

<sup>21</sup>Taheri, M., Rad, M. S., Shahin, A., & Hasanpoor, E. (2021). The relationship between dynamic capabilities and strategic human resource management: A systematic literature review. *International Journal of Human Resource Management*, 1-26. doi:10.1080/09585192.2021.1931102.

**Étape 4 : L'implémentation et la gestion :** une fois les stratégies de développement conçues, elles doivent être mises en œuvre et gérées efficacement. Cela peut inclure la gestion de la formation, l'attribution de ressources pour les programmes de développement de compétences et la supervision de l'ensemble du processus.

**Étape 5 : L'évaluation et l'ajustement :** enfin, il est important d'évaluer régulièrement les stratégies de développement et de les ajuster en fonction des résultats. Cela permettra à l'entreprise de s'adapter aux changements du marché et de maintenir ses capacités compétitives. Ceci dit, le modèle se présente comme suit :

**Figure 4 : Modèle théorique intégratif de la GPEC enjeu stratégique selon la théorie des capacités dynamiques**



Source : Élaboré par nos soins

## VI. DISCUSSIONS

En somme la GPEC est un outil stratégique de gestion des ressources humaines qui permet aux entreprises de s'adapter aux évolutions de leur environnement et de maintenir leur compétitivité. Elle se traduit par une amélioration des conditions de travail des collaborateurs, une meilleure gestion des compétences individuelles et collectives, ainsi qu'une plus grande adaptabilité de l'entreprise face aux évolutions du marché et des technologies. Elle promet des avantages concurrentiels pour les entreprises à court terme en raison des expériences supérieures qu'elles offrent, ainsi que des gains à long terme en ce qui concerne de plus grande capacité de gestion des ressources humaines (Taheri, M., Rad, M. S., Shahin, A., & Hasanpoor, E. 2021)<sup>22</sup>. La GPEC permet de s'adapter à l'environnement externe dans la mesure où elle rend l'entreprise plus résiliente. La poursuite de la résilience de cette dernière au niveau de sa GPEC en tant qu'un outil stratégique global, ne contribue pas seulement à la survie de l'entreprise mais peut contribuer à assurer la longévité de cette dernière grâce à un pipeline d'avantages concurrentiels renouvelés (Nathalie Claveranne et Franck Brulhart 2013, Olivier Meier 2014)<sup>23</sup>. Ces avantages assurent, entre autres, la compétitivité et la durabilité de l'organisation.

Le modèle théorique proposé explicite ces résultats tout en présentant le processus pour y arriver, et peut donc être utilisé empiriquement. Il s'agit alors d'un « modèle de raisonnement » qui devrait être évalué sur chacun des acteurs de l'entreprise afin d'évaluer leur niveau d'avancement pour obtenir un développement cohérent. En effet, les observatoires de données permettent de collecter, d'analyser et d'exploiter une grande quantité d'informations sur les compétences et les emplois au sein de l'entreprise. Ces données sont ensuite utilisées pour élaborer des plans d'action et des stratégies de gestion des compétences et des emplois, en fonction des besoins de l'entreprise. (Caroline Diard 2010; Julie Rondier et Cédric Brudermann, 2011)<sup>24</sup>.

Grâce à la mise en place d'un observatoire de données, les entreprises peuvent anticiper les évolutions du marché du travail, identifier les compétences clés nécessaires à leur croissance

---

<sup>22</sup>Taheri, M., Rad, M. S., Shahin, A., & Hasanpoor, E. (2021). The relationship between dynamic capabilities and strategic human resource management: A systematic literature review. *International Journal of Human Resource Management*, 1-26. doi:10.1080/09585192.2021.1931102.

<sup>23</sup>Claveranne, N. & Brulhart, F. (2013). La gestion des ressources humaines et les capacités dynamiques de l'entreprise. *Revue de gestion des ressources humaines*, 87, 2-13. Meier, O. (2014). La GPEC, vecteur des capacités dynamiques de l'entreprise: proposition d'un modèle intégrateur. *Management & Avenir*, 67, 128-148.

<sup>24</sup>Diard, C. (2010). Les capacités dynamiques et la gestion des ressources humaines : vers une meilleure compréhension de leur articulation. *Management & Avenir*, 38(2), 177-195. Rondier, J., & Brudermann, C. (2011). La GPEC: levier d'une gestion dynamique des compétences?. *Management & Avenir*, (46), 207-224.

future, et développer des plans de formation adaptés aux besoins de leurs employés. Les données collectées peuvent également aider à détecter les écarts entre les compétences actuelles des employés et les compétences requises pour les emplois de demain, permettant ainsi à l'entreprise de mettre en place des plans de formation ciblés pour combler ces écarts.

En somme, la construction d'observatoires de données est un élément crucial pour la mise en place d'une GPEC efficace. Les données collectées permettent aux entreprises de mieux comprendre leurs besoins en termes de compétences et d'emplois, de planifier en conséquence, et de mettre en place des plans d'action adaptés pour assurer leur croissance future.

La GPEC promet alors non seulement un nombre important des avantages qui vont changer le paradigme de gestion des entreprises, mais devient un processus indispensable afin de garantir son adaptation aux tendances mondiales et d'améliorer sa résilience face aux différentes perturbations qui peuvent surgir afin de garantir la pérennité, la compétitivité et la durabilité de l'entreprise.

Dans ce contexte, et afin d'appliquer le modèle au terrain, ces dimensions générales de l'entreprise telles que sa culture, sa stratégie, sa structure organisationnelle et son marché, seront considérées comme des variables indépendantes agissantes sur la variable dépendante "GPEC". Les sous-catégories ou indicateurs tels que l'analyse des emplois et des compétences, la planification des effectifs, la gestion des compétences, la projection des besoins futurs en matière de compétences, la définition d'emplois types et de profils de poste, la formation ainsi que la mobilité et développement professionnel, sont donc des variables médiatrices qui facilitent ou entravent l'efficacité de la mise en œuvre de la GPEC. Les autres variables telles que la taille et la culture d'entreprise, le niveau de communication entre les différents acteurs de l'entreprise, l'implication des managers dans le processus de GPEC, les ressources financières et humaines disponibles, le contexte économique et concurrentiel, etc. peuvent être considérées comme des variables modératrices qui affectent la relation entre les dimensions générales de l'entreprise et la mise en œuvre de la GPEC. Nous retenons comme variable de contrôle "l'applicabilité de la GPEC ". Le modèle proposé est donc testable et applicable au terrain et peut donc avoir des apports managériaux.

**Tableau 1 : Récapitulatif des points clés de la GPEC et de son importance pour l'adaptation de l'entreprise aux tendances mondiales.**

Thème	Points clés
GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)	Collecte, analyse et exploitation d'informations sur les compétences et les emplois. -Élaboration de plans d'action et de stratégies de gestion des compétences et des emplois en fonction des besoins de l'entreprise. Anticipation des évolutions du marché du travail. - Identification des compétences clés nécessaires à la croissance future de l'entreprise. -Développement de plans de formation adaptés aux besoins des employés. -Détection des écarts entre les compétences actuelles et les compétences requises pour les emplois de demain
Modèle théorique	Permet d'explicitier les résultats de la GPEC.-Présente le processus pour y arriver. -Modèle de raisonnement évalué sur chaque acteur de l'entreprise
Observatoire de données	Collecte, analyse et exploitation d'informations sur les compétences et les emplois .Élaboration de plans d'action et de stratégies de gestion des compétences et des emplois en fonction des besoins de l'entreprise. - Anticipation des évolutions du marché du travail. - Identification des compétences clés nécessaires à la croissance future de l'entreprise.- Développement de plans de formation adaptés aux besoins des employés. -Détection des écarts entre les compétences actuelles et les compétences requises pour les emplois de demain
Adaptation aux tendances mondiales	Crucial pour la mise en place d'une GPEC efficace. - Collecte de données permettant de mieux comprendre les besoins en termes de compétences et d'emplois. - Planification en conséquence. -Mise en place de plans d'action adaptés pour assurer la croissance future.
Modèle testable et applicable au terrain	Dimensions générales des entreprises comme variables indépendantes agissantes sur la variable dépendante « GPEC».- Sous-catégories ou indicateurs comme variables médiatrices.-Autres variables comme variables modératrices. Variable de contrôle "applicabilité de la GPEC".-Apports managériaux possibles.

**Source :** Elaboré par nos soins

## CONCLUSION

Cet article propose un modèle théorique intégratif de la GPEC, enjeu stratégique, selon la théorie des capacités dynamiques. Ainsi, il donne un processus concret de cet outil à travers un diagnostic interne en utilisant les indicateurs de la GPEC proposés par différents auteurs. Les étapes respectives de cette démarche peuvent se résumer en : 1. Identifier les compétences clés requises par l'entreprise pour réaliser ses objectifs stratégiques. 2. Evaluer les capacités actuelles de l'entreprise pour déterminer les lacunes à combler. 3. Concevoir des stratégies de développement pour améliorer les capacités de l'entreprise. 4. L'implémentation et la gestion efficaces de ces stratégies sont essentielles pour le succès du programme de développement de compétences. 5. Evaluer régulièrement les stratégies mises en place et de les ajuster en fonction des résultats obtenus afin de maintenir les capacités compétitives de l'entreprise.

Cependant, pour élaborer des actions spécifiques à chaque étape, il est important de tenir compte de l'environnement spécifique examiné. Ainsi, cet article a des apports théoriques vu qu'il offre une perspective intégrative pour la conception et la mise en place de structures et de processus efficaces pour répondre aux mutations de l'environnement de l'entreprise et lui permettre de réussir son adaptabilité, sa résilience et sa transformation. Il a aussi des apports managériaux puisque le modèle a un caractère pratique et peut être considéré comme un outil flexible entre les mains des gestionnaires d'entreprise et des acteurs RH. Toutefois, dans sa version actuelle, le modèle peut être décrit comme une " théorie sur un sujet " (**Vincent Charue-Duboc et Bernard Meunier 2009**)<sup>25</sup> ; il est donc intentionnellement abstrait et ne se rapporte pas à une entreprise spécifique en particulier. En effet, la tentative ici est de généraliser autant que possible. Les recherches futures pourraient donc se pencher sur une étude empirique qui analyse l'ensemble de ses éléments sur chacun des acteurs de l'entreprise, en testant le modèle dans différentes études de cas.

---

<sup>25</sup>Charue-Duboc, V., & Meunier, B. (2009). La GPEC: une capacité dynamique pour l'entreprise?. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 71, 36-51.

**Tableau 2: Récapitulatif des apports théoriques et managériaux pour la GPEC.**

<b>Apports théoriques</b>	<b>Apports managériaux</b>
- Offre une perspective intégrative pour la conception et la mise en place de structures et de processus efficaces pour répondre aux mutations de l'environnement de l'entreprise et lui permettre de réussir son adaptabilité, sa résilience et sa transformation.	- Propose un processus concret de la GPEC à travers un diagnostic interne en utilisant les indicateurs de la GPEC proposés par différents auteurs.
- Utilise la théorie des capacités dynamiques pour proposer un modèle théorique intégratif de la GPEC.	- A un caractère pratique et peut être considéré comme un outil flexible entre les mains des gestionnaires d'entreprise et des acteurs RH.
- Le modèle peut être généralisé autant que possible.	- Le modèle peut être ajusté et appliqué à une entreprise spécifique en particulier.
- Les recherches futures pourraient se pencher sur une étude empirique qui analyse l'ensemble de ses éléments sur chacun des acteurs de l'entreprise, en testant le modèle dans différentes études de cas.	- L'implémentation et la gestion efficaces de ces stratégies sont essentielles pour le succès du programme de développement de compétences.

**Source :** Elaboré par nos soins

## Références bibliographiques

- ✓ Association pour l'emploi des cadres (APEC). (2021). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : outils et méthodes pour la réussite des entreprises. Paris, France : APEC.
- ✓ Barabel, M., & Silva, F. (dir.). (2020). La GPEC : enjeux, pratiques et perspectives. Paris, France : Dunod.
  - ✓ **Batal, C. (1997). La gestion des ressources humaines dans le secteur public. Dans L'analyse des métiers, des emplois et des compétences (pp. xx-xx). Paris, France : Les Éditions des Organisations.**
- ✓ Bernier, P., & Gresillon, A. (2016). La GPEC: Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (3e éd.). Paris, France: Dunod.
- ✓ Cadin, L., & autres. (1997). Gestion des ressources humaines: Pratique et éléments de théorie. Paris, France: Dunod.
- ✓ Charue-Duboc, V., & Meunier, B. (2009). La GPEC: une capacité dynamique pour l'entreprise?. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 71, 36-51.
- ✓ Claveranne, N. & Brulhart, F. (2013). La gestion des ressources humaines et les capacités dynamiques de l'entreprise. *Revue de gestion des ressources humaines*, 87, 2-13.
- ✓ Dejoux, C. (2013). *Gestion des compétences et GPEC (2e éd.)*. Paris, France: Dunod.
- ✓ Gómez-Berbís, J., Moreno-Luzon, M. D., & Rodríguez-Rivero, R. (2021). Dynamic capabilities, strategic agility and organizational performance: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 135, 614-624. doi:10.1016/j.jbusres.2021.02.037.
- ✓ Diard, C. (2010). Les capacités dynamiques et la gestion des ressources humaines : vers une meilleure compréhension de leur articulation. *Management & Avenir*, 38(2), 177-195.
- ✓ Imbert, J. (2014). *Les tableaux de bord de RH: Construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage*. Paris, France: Eyrolles, Éditions d'Organisation.
  - ✓ **Kerlan, F. (2007). Guide pour la GPEC (3e édition). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Paris, France : Eyrolles, Groupe Eyrolles. doi: 978-2-212-53911-0.**
- ✓ Labrouche, G. (2014). Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction. Conférence AIMS.

- ✓ Meier, O. (2014). La GPEC, vecteur des capacités dynamiques de l'entreprise: proposition d'un modèle intégrateur. *Management & Avenir*, 67, 128-148.
- ✓ Ministère du Travail. (2021). La GPEC, levier de transformation et de développement des compétences dans les organisations. Paris, France : Ministère du Travail.
- ✓ R. Cadin et P. Pigeyre (1996). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. *Personnel*, (377), 50-53.
- ✓ Rondier, J., & Brudermann, C. (2011). La GPEC: levier d'une gestion dynamique des compétences?. *Management & Avenir*, (46), 207-224.
- ✓ Sylvie Guerrero (2009), « Les outils des Ressources Humaines : les savoirs faire essentiels en GRH », 2e édition, DUNOD.
- ✓ Taheri, M., Rad, M. S., Shahin, A., & Hasanpoor, E. (2021). The relationship between dynamic capabilities and strategic human resource management: A systematic literature review. *International Journal of Human Resource Management*, 1-26. doi:10.1080/09585192.2021.1931102.
- ✓ Thierry, D., Sauret, C., & Monod, N. (2000). La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences (Nouvelle édition, revue et augmentée). Paris, France : L'Harmattan.
- ✓ Thiry, M. (2011). Gestion des obstacles et des contraintes: une approche de la résolution de problèmes en gestion de projet. *Gestion*, 36(1), 30-36.
- ✓ Weiss, D. (1999). Les ressources humaines. Paris, France : Éditions d'Organisation. doi: 2-7081-2289.
- ✓ Zhang, Y., Wang, J., Li, X., & Liu, J. (2021). The dynamic capabilities of human resources: A systematic literature review and future research agenda. *Sustainability*, 13(6), 3422. doi:10.3390/su13063422