

MISE EN ACTIVITÉ À PARTIR DE LA NOTE  
DE FRANCE STRATÉGIE

## **Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ?**

LIVRET ENSEIGNANTS - PARTIE 1

Rachel Testelin,  
professeur de SES au Lycée Flaubert à Rouen (Académie de Normandie)

Carmelo Zizzo  
La note d'Analyse, France Stratégie, avril 2019, n°77.  
Février 2020

<https://www.strategie.gouv.fr/publications/entreprises-pratiquent-gestion-competences>

## Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ?

Les entreprises évoluent dans une économie globalisée, marquée par des changements technologiques importants. Afin de rester compétitives, elles doivent être capables de s'adapter à un écosystème en mutation constante, en absorbant les chocs technologiques et économiques et en accompagnant les changements de l'organisation du travail. Pour ce faire, plusieurs stratégies s'offrent à elles. La gestion des compétences, qui est l'une d'entre elles, doit permettre aux entreprises de satisfaire l'objectif d'appariement des salariés aux emplois, en développant en interne la capacité des salariés à satisfaire les besoins des entreprises et faire face aux changements. En ce sens, nous pouvons considérer que la gestion des compétences est un élément majeur de la gestion et de l'organisation des entreprises.

### Référence aux programmes :

Nous proposerons ici une mise en activité en lien avec l'enseignement de spécialité du programme de première.

<p><b>Note de France Stratégie :</b> <b>Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ?</b></p>	<p><b>Programme de SES en classe de première (2019)</b> Regards croisés : <b><u>Comment les entreprises sont-elles organisées et gouvernées ?</u></b> Objectifs d'apprentissage concernés : - Comprendre les notions de gouvernance, d'autorité et de décentralisation/centralisation des décisions au sein d'une entreprise.</p>	<p><b>Savoirs</b> Notions : Organisation de l'entreprise, gestion de l'entreprise.</p>	<p><b>Savoir-faire</b> Lecture de pourcentage de répartition et de représentations graphiques ; - Calcul de coefficient multiplicateur.</p>
---	---	--	---

*Pour information, la note d'analyse peut aussi être reliée à des thèmes du programme de seconde (2019), et de terminale (2013 et 2020).*

<p><b>Note de France Stratégie :</b> <b>Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ?</b></p>	<p><b>Programme de SES en classe de seconde (2019)</b> Regards croisés : <b><u>Quelles relations entre le diplôme, l'emploi et le salaire ?</u></b></p>	<p><b>Savoirs</b> Notions : Qualification, chômage.</p>	<p><b>Savoir-faire</b> - Lecture de pourcentage de répartition et de représentations graphiques ; - Calcul de coefficient multiplicateur.</p>
---	---	---	---

<p><b>Note de France Stratégie :</b></p>	<p><b>Programme de SES en classe de terminale (2013)</b></p>	<p><b>Savoirs</b> Notions :</p>	<p><b>Savoir-faire</b></p>
--	--	-------------------------------------	----------------------------

<p><b>Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ?</b></p>	<p>Regards croisés thème 2 : Travail, emploi, chômage.  <b>2.2 Quelles politiques pour l'emploi ?</b>  Partie des indications complémentaire concernée : On analysera [...] les politiques de formation et de flexibilisation pour réduire la composante structurelle du chômage.</p>	<p>Taux de chômage, Qualification.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lecture de pourcentage de répartition et de représentations graphiques ;</li> <li>- Calcul de coefficient multiplicateur.</li> </ul>
---	---	--	---

<p><b>Note de France Stratégie : Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ?</b></p>	<p><b>Programme de SES en classe de terminale (2020)</b></p>	<p><b>Savoirs</b></p>	<p><b>Savoir-faire</b></p>
	<p>Science économique : <b>Comment lutter contre le chômage ?</b>  Objectifs d'apprentissage concernés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre que les problèmes d'appariement [...] sont source de chômage structurel.</li> <li>- Connaître les principales politiques mises en œuvre pour lutter contre le chômage : [...] politiques de formation [...].</li> </ul> <p>Sociologie : <b>Quelles mutations du travail et de l'emploi ?</b>  Objectifs d'apprentissage concernés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre comment le numérique brouille les frontières du travail (télétravail, travail / hors travail), transforme les relations d'emploi et accroît les risques de polarisation des emplois.</li> </ul>	<p>Notions : problèmes d'appariement, chômage structurel, politiques de formation.</p> <p>Notions : Travail, emploi, relations d'emploi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lecture de pourcentage de répartition et de représentations graphiques ;</li> <li>- Calcul de coefficient multiplicateur.</li> </ul>

**Prérequis en termes de savoirs et de savoir-faire :**

**Savoirs :**

Les prérequis ci-dessous concernent le programme d'enseignement de spécialité Sciences économiques et sociales (SES) de première générale, niveau pour lequel nous avons choisi de présenter cette mise en activité (pour autant certains éléments qui s'y trouvent peuvent être mobilisés pour d'autres niveaux de classe). Nous poserons l'hypothèse que le questionnement du programme de spécialité SES de première générale retenu, qui est un des deux *items* de Regards croisés (*Comment les entreprises sont-elles organisées et gouvernées ?*), sera traité en fin d'année. Les élèves auront donc abordé préalablement, en classe de première mais aussi de seconde, différentes questions économiques et sociales utiles pour appréhender cette mise en activité. Le dernier objectif d'apprentissage du questionnement mobilisé pour cette mise en activité (*Comprendre les notions de gouvernance, d'autorité et de décentralisation/centralisation des décisions au sein d'une entreprise*), trouvera sa place en fin de séquence de cours. Les élèves sont donc supposés :

- savoir ce qu'est une entreprise ;
- savoir que les entreprises cherchent à maximiser leur profit ;
- savoir que les entreprises ont des responsabilités et obligations en matière de formation de leurs salariés (l'article L6321-1 du Code du travail mentionne que l'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail et qu'il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations) ;
- savoir que les entreprises mettent en place différentes stratégies pour accroître leur pouvoir de marché ;
- savoir quelles sont les différentes parties prenantes d'une entreprise (salariés, managers, propriétaires/actionnaires).

**Savoir-faire :**

Là encore, puisque nous considérons que nous sommes en fin d'année de première, les élèves sont supposés maîtriser les différents savoir-faire ci-dessous, qu'ils seront amenés à réactiver dans le cadre de la mise en activité proposée.

- Lecture de pourcentage de répartition ;
- Lecture de représentations graphiques ;
- Calcul de coefficient multiplicateur.

**SENSIBILISATION ET PROBLEMATISATION****Sensibilisation****Document 1 :**



Source : Site internet Menway, La ressource humaine, <https://menway.com/wp-content/uploads/2017/12/recrut.png>

### **Base de la sensibilisation :**

A partir de questions sur le document iconographique, les élèves doivent progressivement pouvoir aboutir à la formulation d'une (de) problématique(s).

Le but est d'amener les élèves à découvrir progressivement la notion de compétence et à comprendre que la gestion des compétences est un élément de la gestion et de l'organisation de l'entreprise.

Les questions seront posées une à une (les élèves découvriront la question suivante après avoir répondu à la question précédente).

#### Questions :

##### **1. Que met en évidence cette photographie ?**

Cette photographie met en évidence l'extrême conformisme des candidats. Elle représente cinq candidats à l'embauche (des cadres probablement si l'on en juge à leur tenue vestimentaire) qui présentent des caractéristiques similaires (c'est pourquoi la photographie donne à chaque candidat l'image d'une seule et même personne). Le doigt pointé (le doigt du recruteur) vers le premier candidat, qui montre sa joie, laisse penser qu'il est choisi pour le poste proposé.

##### **2. Comment expliquez-vous le choix du recruteur ?**

Les élèves répondront certainement que le recruteur a choisi le candidat dont la qualification est la plus pertinente par rapport au poste proposé. Cependant, nous leur ferons remarquer que la photographie laisse supposer que tous les candidats ont les mêmes qualifications (rien ne les distingue *a priori*). Nous pourrions alors demander aux élèves ce qui, à qualification égale, peut faire la différence entre plusieurs candidats. Les élèves évoqueront certainement l'expérience, ainsi que certaines qualités humaines (dynamisme, rigueur, etc.). C'est à ce moment que nous pourrions faire émerger la notion de compétence (compétences sociales notamment) qui se distingue de la notion de qualification au sens strict. Nous pourrions alors, grâce aux réponses des élèves, aboutir à une définition de la notion de **compétence**. Celle-ci

est considérée comme la capacité à combiner un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être en vue de réaliser une tâche ou de mener une activité. Il est aussi possible de faire émerger la notion de **qualification** d'un actif, comme étant essentiellement fondée sur ses diplômes ou son niveau de diplôme, ceci avant d'établir une distinction entre ces deux notions. En conclusion les élèves devront être en mesure d'expliquer qu'approfondir ou/et diversifier les compétences peut compléter la qualification d'un actif.

**3. Pourquoi est-il nécessaire, pour une entreprise, d'identifier et d'adapter les compétences des travailleurs ?**

Il est nécessaire pour les entreprises d'identifier et d'adapter les compétences des travailleurs pour satisfaire leurs besoins stratégiques et pour respecter leurs obligations à l'égard de leurs salariés, en mettant en œuvre des politiques de formation permettant de développer les compétences de la main-d'œuvre en adéquation avec leur écosystème. Cette gestion des compétences est une des modalités permettant aux entreprises de maintenir ou d'accroître leur compétitivité sur un marché concurrentiel.

A partir de ces trois questions nous pouvons demander aux élèves de formuler une problématique. *En effet, à ce stade, les élèves seront probablement capables de soulever le fait que la gestion des compétences est un outil important dont les entreprises disposent, afin de maintenir ou d'accroître leur compétitivité sur un marché concurrentiel.*

## **En complément**

**4. À partir des éléments mis en évidence précédemment comment peut-on expliciter le sens de la gestion d'entreprise ?**

La gestion d'entreprise est l'ensemble des modalités et des rouages qui, en son sein, concourent à contrôler et orienter son fonctionnement (gestion des ressources humaines, gestion financière, stratégie, etc.). Elle est constituée de l'ensemble des techniques mises en œuvre pour l'administration d'une organisation au sens large (l'entreprise notamment et au-delà toute organisation productive) ; elle permet de prendre les décisions à chaque niveau de l'organisation productive pour en assurer la pérennité et le développement. La gestion d'entreprise permet donc d'élaborer les différentes stratégies qui tiennent compte de son écosystème dans le but de maintenir ou accroître sa compétitivité et d'assurer son développement. Par conséquent la gestion des compétences peut être considérée comme un des éléments de la gestion des entreprises.

**5. Au sein d'une entreprise, quel service s'occupe-t-il de la gestion des compétences ? Vous pourrez distinguer le cas des petites entreprises et des grandes entreprises.**

En général, dans les grandes entreprises, la gestion des compétences est confiée au service des ressources humaines, sous l'autorité d'un directeur des ressources humaines (DRH). Dans les petites entreprises, qui n'ont pas de service des ressources humaines à proprement parler, la gestion des ressources humaines, dont la gestion des compétences fait partie, est plus informelle et elle est le plus souvent assumée par le chef d'entreprise. Cela n'empêche pas que les petites entreprises soient également concernées par la gestion des compétences.

Pour aider les élèves à répondre à cette question, nous pourrions leur proposer l'article accessible par le lien ci-après sur la gestion des ressources humaines dans les petites

entreprises (source : site internet *Petite Entreprise, tout pour l'entrepreneur*).  
<https://www.petite-entreprise.net/P-3249-81-G1-la-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-tpe-pme.html>

*Grâce à ce complément, les élèves pourront affiner la (les) problématique(s) proposée(s) et faire le lien entre la gestion des compétences et la gestion d'entreprise.*

## **Problématisation**

**Quelle(s) problématique(s) proposeriez-vous ?**

**Problématique(s) identifiée(s)** (en lien avec le programme de 1<sup>ère</sup>)

- Pourquoi la gestion des compétences permet-elle aux entreprises de rester compétitives ?
- Comment la gestion des compétences permet-elle aux entreprises de rester compétitives ?
- En quoi la gestion des compétences est-elle un élément de la gestion et de l'organisation des entreprises ?

*Pistes possibles en lien avec le programme de SES en terminale*

- *En quoi la gestion des compétences est-elle un moyen de pallier les problèmes d'appariement qui sont source de chômage structurel ? (Terminale - programme de 2013 et celui de 2019)*
- *En quoi la gestion des compétences permet-elle aux entreprises de s'adapter aux mutations du travail et de l'emploi ? (Terminale – programme de 2019)*

## **LECTURE DE LA NOTE**

**Synthèse de la note (avec les références de la note) :**

Cette synthèse pourra être communiquée aux élèves à l'issue du quizz.

La note de France Stratégie n°77 « Quelles entreprises pratiquent la gestion de compétences ? » publiée en avril 2019 révèle l'existence d'un paradoxe : en dépit du contexte de chômage élevé, la part des recrutements jugés « difficiles » et parfois même impossibles (ce qui est l'une des causes de l'existence de postes laissés vacants<sup>1</sup>) par les entreprises françaises a augmenté ces dernières années. Si les employeurs expliquent ce paradoxe par le nombre insuffisant de candidats ayant le profil et la qualification (manque de formation et de compétences) requis, la note d'analyse suggère qu'il faut aussi s'interroger sur la capacité des entreprises à identifier, à mobiliser et à faire évoluer les compétences de leurs salariés : la « gestion des compétences » conduite par l'entreprise peut lui permettre de satisfaire ses besoins en termes de ressources humaines.

Bien que la « gestion des compétences » puisse être bénéfique pour l'entreprise et le salarié, en améliorant l'employabilité de ce dernier, seul un quart des entreprises du secteur privé s'y engagent de manière systématique (avec des écarts selon la taille de l'entreprise et son secteur d'activité).

Introduction :

---

<sup>1</sup> A noter que les postes vacants s'expliquent également par du chômage frictionnel ; leur existence ne s'explique donc pas uniquement par la présence de difficultés de recrutement ou d'impossibilité de recrutement.

Dans un contexte économique soumis à de fortes mutations et marqué par la mondialisation des échanges ainsi que par les innovations technologiques, les concepts de « **métier** » et de « **qualification** » s'avèrent insuffisamment opérationnels, à la différence de celui de « **compétence** ». La notion de compétence renvoie à « **une capacité à combiner un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être en vue de réaliser une tâche ou une activité** ».

C'est donc aux entreprises de s'engager dans une démarche permettant aux travailleurs d'acquérir, de mobiliser et d'actualiser leurs compétences en milieu professionnel, afin de mieux articuler ces dernières aux besoins de l'entreprise.

Pour ce faire, un des outils à disposition des entreprises est la **GPEC** (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Elle consiste à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux besoins stratégiques des entreprises, en tenant compte des évolutions, présentes et à venir, de leur environnement économique, technologique, social et juridique.

La GPEC présente théoriquement plusieurs avantages pour les employeurs. La note d'analyse en présente trois principaux :

- elle permet de **mieux maîtriser les conséquences des chocs économiques et technologiques** (transformation numérique de l'économie, progrès de l'automatisation, diminution des emplois d'exécution), qui peuvent rendre obsolètes certaines compétences au sein de l'entreprise. Ces évolutions nécessitent l'acquisition par les salariés de nouvelles compétences (compétences techniques mais aussi « sociales », « organisationnelles » ou en « résolution de problèmes »). Grâce à la GPEC, les entreprises peuvent mieux anticiper ces mutations et faire face à une compétition mondialisée ;
- elle **réduit les difficultés de recrutement** grâce à une meilleure identification des compétences nécessaires à l'entreprise ainsi qu'à une valorisation des compétences déjà présentes. C'est particulièrement le cas quand l'entreprise recherche des compétences spécifiques, peu transférables d'une entreprise à l'autre ou d'un secteur d'activité à l'autre. Dans ce cas, le recours à un recrutement externe peut être compliqué, voire contreproductif ;
- elle **accompagne les changements organisationnels** dans un écosystème qui évolue. Plusieurs ouvrages théoriques insistent sur la nécessaire convergence entre la stratégie de l'entreprise et la gestion des compétences, ainsi que sur l'impact de ces compétences sur la performance de l'entreprise. Le passage d'un modèle d'organisation du travail classique à des systèmes de production automatisés, agiles, flexibles et souples, entraîne des besoins accrus en termes de qualification, de responsabilisation, de motivation, de polyvalence et de coopération qui ne pourraient être intégrés correctement aux processus de production sans une bonne gestion des compétences (Ferrary et Treppo, 1999).

Le code du travail prévoit la mise en place d'une GPEC pour les entreprises d'au moins 300 salariés, mais toutes les entreprises peuvent entreprendre cette démarche. Cependant, malgré les avantages qu'elle présente, les entreprises s'engagent peu et de manière très inégale dans cette voie. L'objectif de cette note d'analyse est ainsi de **mieux cerner les entreprises qui mettent en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Par ailleurs, elle permet d'identifier les facteurs susceptibles d'expliquer le recours plus ou moins important à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein d'une entreprise donnée.**

Comment mesurer la gestion des compétences ?



La gestion des compétences peut être définie comme « **l'ensemble des moyens permettant d'identifier, évaluer et reconnaître les compétences, mais aussi d'articuler évaluation régulière de ces dernières et mise en place de formations au sens large** » (Zarifian, 2005).

La GPEC peut s'appuyer sur des **dispositifs de formation « classiques »** (plan de formation, droit individuel à la formation<sup>2</sup>, validation des acquis de l'expérience, bilan de compétences, congé individuel de formation), mais aussi mobiliser des **outils plus généraux de gestion des ressources humaines** (entretien professionnel, tutorat, contrat de professionnalisation).

Ainsi il apparaît qu'opposer les entreprises adoptant une gestion des compétences à celles qui ne le font pas n'est pas pertinent. Une telle conception binaire ne serait pas à même de rendre compte de la variété des pratiques et de leur intensité. De plus, selon certains auteurs (Askenazy et Grenet, 2009), une telle approche néglige le fait que lorsqu'ils sont interrogés sur les relations sociales dans l'entreprise, les dirigeants des entreprises répondent souvent de façon vague et donc peu fiable.

Pour mieux saisir la réalité complexe et multiforme des démarches GPEC, la note d'analyse a choisi de privilégier un **indicateur d'intensité de gestion des compétences**. Celui-ci est construit à partir d'un dispositif d'enquête existant (*cf. encadré 1*), jugé à même de fournir des données relatives à la gestion de compétences (*cf. Les modalités de construction dans l'encadré 2*). L'indicateur est compris entre 0 et 1. Il permet de répartir les entreprises selon le niveau d'intensité, du plus faible au plus fort.

Une analyse plus fine, en fonction de la taille des entreprises, montre que 95% des entreprises comptant au moins 2 000 salariés s'engagent dans une démarche systématique de gestion des compétences, contre 15% à peine pour les très petites entreprises de moins de 10 salariés (*graphique 2*). Près de la moitié de ces très petites entreprises ne font pas ou très peu de GPEC, alors qu'au-delà de 250 salariés, quasiment toutes les entreprises déploient, de manière modérée ou systématique, une gestion des compétences.

Enfin, le nombre croissant d'entreprises adoptant une GPEC systématique alors même qu'elles comptent moins de 300 salariés et que par conséquent la réglementation en vigueur ne les y contraint pas, montre que d'autres facteurs explicatifs indépendants du droit sont à identifier.

#### Facteurs explicatifs de la gestion des compétences :

Afin d'identifier les principales caractéristiques d'une entreprise-type engagée dans une démarche GPEC systématique, la note d'analyse propose d'aller plus loin en croisant cet indicateur avec différentes variables explicatives renvoyant au recours systématique à la gestion des compétences (*tableau 1*). C'est ainsi que sont cités successivement dans la note :

- la **taille de l'entreprise** (même au-delà de son lien avec l'obligation réglementaire) : plus elle est élevée, plus la probabilité d'adopter une gestion des compétences systématique plutôt que faible ou modérée est importante, toutes choses égales par ailleurs ;
- la **présence d'un service de ressources humaines formel et de représentants du personnel** : elle joue positivement sur la probabilité d'un recours systématique à une gestion des compétences. En effet, la gestion des compétences nécessite un savoir-faire, des moyens humains et l'engagement de tous les acteurs de l'entreprise dans cette politique de gestion des ressources humaines ;
- les **difficultés de recrutement** déclarées par les entreprises, et touchant plus particulièrement les emplois qualifiés demandant une maîtrise élevée des compétences à mobiliser : elles

---

<sup>2</sup> A noter que le compte personnel de formation (CPF) a remplacé le droit individuel à la formation (DIF).

incitent davantage ces entreprises à mettre en œuvre de manière systématique une gestion des compétences en interne pour subvenir aux manques identifiés sur le marché du travail, la gestion des compétences étant alors un moyen de réduire les difficultés de recrutement. A l'inverse, les entreprises rencontrant des difficultés de recrutement pour des emplois non qualifiés ont une probabilité inférieure de s'engager dans une GPEC systématique. Pour ces emplois, la difficulté de recrutement relève moins de l'inadéquation entre offre et demande de travail que de la faible attractivité du poste (faible rémunération, conditions de travail souvent difficiles, etc.). Cette distinction dans l'origine des difficultés de recrutement est liée au secteur d'activité et au positionnement stratégique des entreprises sur la chaîne de valeur ajoutée ;

- le **secteur d'activité** joue un rôle important quant à la probabilité que l'entreprise s'engage dans une démarche GPEC. Dans les secteurs à haute valeur ajoutée notamment, l'investissement dans les compétences des salariés apparaît nécessaire pour faire face aux mutations en cours, auxquelles les entreprises de ces secteurs sont particulièrement exposées ;
- les **performances économiques de l'entreprise** augmentent la probabilité d'engagement dans une démarche GPEC. En effet, la GPEC nécessite des investissements financiers et humains qui supposent une bonne santé économique. Mais le fait de mettre en place une gestion des compétences systématique est aussi susceptible d'entraîner des résultats positifs pour l'entreprise, ainsi incitée à persévérer pour maintenir l'avantage concurrentiel recherché ;
- une **stratégie d'entreprise orientée vers l'innovation** semble être un déterminant clé de la gestion des compétences. La GPEC permet d'assurer un réglage permanent entre la compétitivité de l'entreprise et l'employabilité du salarié (Bretesché et Krohmer, 2010). Quand une entreprise adopte une stratégie axée sur l'innovation, ses pratiques de gestion des ressources humaines doivent être en cohérence avec cette orientation car les compétences de ses salariés sont un facteur clé d'innovation.

### Conclusion

Avec la diffusion des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle, les difficultés de recrutement pour les emplois qualifiés risquent de s'accroître. Les entreprises ont donc un rôle important à jouer pour améliorer l'appariement entre les besoins en termes de ressources humaines et les compétences des salariés. Il s'agit d'un défi majeur en termes d'employabilité des travailleurs ainsi que de compétitivité des entreprises et de l'économie française.

Une gestion systématique des compétences est un moyen efficace pour réduire les difficultés de recrutement :

- en mettant l'accent sur les compétences attendues, davantage que sur des profils *a priori* de candidats, les entreprises peuvent bénéficier d'un plus large vivier de candidats ;
- en identifiant, en valorisant et en faisant évoluer les compétences individuelles de leurs salariés, les entreprises s'offrent la possibilité de trouver en interne les ressources nécessaires.

Les entreprises ont donc intérêt à s'engager dans une démarche de gestion des compétences. Cependant nombreuses sont celles qui doivent être accompagnées dans cette démarche, notamment les petites et moyennes entreprises qui n'ont pas de service RH en interne. Cet accompagnement passe par la mutualisation de moyens et par la mise à disposition d'outils (méthode de recrutement par simulation, action de formation en situation de travail, etc.) qui permettent de mettre les compétences au cœur des procédures de recrutement, de formation et de mobilité.

Pour anticiper leurs besoins de compétences, les employeurs et de manière générale tous les acteurs de la formation et de l'emploi en France, ont besoin d'analyses prospectives qui les éclairent. Car c'est ainsi qu'ils pourront élaborer une gestion prévisionnelle des compétences, notamment à l'intérieur des entreprises, permettant de sécuriser les parcours professionnels des salariés et d'assurer leur compétitivité.

### **Objectif(s) de la mise en activité :**

*Dans le cadre de cette mise en activité, l'ensemble de la note pourra être mobilisée à l'exception des points trop techniques, difficilement exploitables avec les élèves.*

*Seront donc a priori écartés les deux éléments suivants :*

- *la construction de l'indice d'intensité de gestion des compétences (2<sup>ème</sup> colonne de la page 3, encadré 1 page 4) ;*
- *la méthodologie du modèle de régression logistique (encadré 2 page 6).*

*Seront mobilisés et exploités les éléments suivants :*

- *la première page, présentant le contexte (chômage élevé et augmentation de la part des projets de recrutement jugés « difficiles » par les entreprises françaises), ainsi que le graphique sur la part des entreprises engagées dans une démarche systématique de gestion des compétences, par secteur d'activité ;*
- *l'introduction, précisant la notion de compétence (en la distinguant de la notion de qualification) ainsi que les trois principaux avantages de la GPEC ;*  
*la première colonne de la page 3 présentant la gestion des compétences, la GPEC et les outils sur lesquels elle peut reposer ;*
- *le graphique 2 de la page 5 ;*
- *les pages 6 et 7 sur les facteurs explicatifs de la gestion des compétences (dont le tableau 1 page 7) ;*
- *la conclusion, qui propose un résumé de la note.*

### **Objectifs en termes de savoirs**

- Comprendre la notion de compétence.
- Être capable de faire la distinction entre qualification et compétence.
- Savoir ce qu'est la gestion des compétences.
- Comprendre que la gestion des compétences est un élément de la gestion et de l'organisation des entreprises.
- Comprendre que la gestion des compétences, à travers les politiques de formation, permet de réduire les difficultés de recrutement et *in fine* de lutter contre le chômage.

### **Objectifs en termes de savoir-faire**

- Lecture de pourcentage de répartition.
- Lecture de représentations graphiques.
- Calcul de coefficient multiplicateur.

## I. QUIZ ET EXERCICES

### Quiz

1. En 2018, la part des projets de recrutement jugés « difficiles » par les entreprises (il s'agit de difficultés qu'elles rencontrent pour parvenir à recruter des candidats qui répondent à leurs besoins), est de :
- A. Près d'un tiers (32,4 %)
  - B. Plus de deux-cinquième (44,4%)
  - C. Plus des deux-tiers (69%)

Réponse B.

2. D'après la note, quelle affirmation est-elle juste ? :
- A. La notion de qualification serait généralement plus opérationnelle que celle de compétence.
  - B. La notion de compétence serait généralement plus opérationnelle que celle de qualification.
  - C. La notion de compétence est équivalente à celle de qualification.

Réponse B.

3. Que signifie le sigle GPEC ? :
- A. Gestion des professions, des emplois et des carrières.
  - B. Gestion prospective évaluant les compétences.
  - C. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Réponse C.

4. Parmi les outils ci-dessous, lesquels font partie des dispositifs de gestion des ressources humaines sur lesquels peut s'appuyer la GPEC ? :
- A. Plan de formation, validation des acquis de l'expérience.
  - B. Gestion des rémunérations et des congés.
  - C. Bilan de compétences, congé individuel de formation.

Réponses A. et C.

5. Si l'indice d'intensité de gestion des compétences est de 0,22, cela signifie que :
- A. L'entreprise est faiblement engagée dans une démarche GPEC.
  - B. L'entreprise est modérément engagée dans une démarche GPEC.
  - C. L'entreprise est systématiquement engagée dans une démarche GPEC.

Réponse A.

6. Les entreprises qui s'engagent systématiquement dans une démarche GPEC sont principalement :
- A. Les petites entreprises.
  - B. Les grandes entreprises.
  - C. Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

Réponse B.

**7. D'après la loi, les entreprises contraintes de s'engager dans une démarche GPEC sont :**

- A. Les entreprises ayant entre 10 et 250 salariés.
- B. Les entreprises de 300 salariés ou plus.
- C. Les entreprises ayant entre 250 et 1000 salariés.

Réponse B.

**8. Toutes choses égales par ailleurs, les entreprises de plus de 2 000 salariés ont une probabilité de mettre en place une gestion des compétences systématique :**

- A. 10 fois supérieure à celle des entreprises ayant 10 à 19 salariés.
- B. 10 fois inférieure à celle des entreprises ayant 10 à 19 salariés.
- C. 10 fois supérieure à celle des entreprises ayant 50 à 249 salariés.

Réponse A.