



Retraite  
complémentaire  
et Prévoyance  
paritaires

Protection  
sociale  
complémentaire  
des SALARIES

Centre de  
**FORMATION**  
et des expertises métiers



**GPEC**  
Gestion Prévisionnelle des  
Emplois et des Compétences



Protection  
sociale  
complémentaire  
des SALARIES

**OBSERVATOIRE**  
des métiers  
et des qualifications



# Lexique RH des outils de branche

### **Analyse d'impacts RH :**

L'analyse d'impacts RH permet d'identifier la nature des évolutions qui pourraient être issues d'une transformation. Il s'agit d'identifier si les transformations ont un enjeu de compétences (qualitatif) et/ou sur le volume d'effectif (quantitatif). Ces tendances serviront de base à la description des métiers, des fiches emplois et compétences en cible, ou seront prises en compte dans les inducteurs de charge pour estimer le volume d'emploi nécessaire en cible.

### **Cartographie :**

On entend par cartographie, une photographie à un instant T ciblée sur une thématique définie. Dans les travaux de GPEC communautaire, nous serons amenés à réaliser des cartographies d'effectifs ou de compétences par exemple.

### **Effectif versus Equivalent Temps Plein (ETP) :**

Les notions d'effectif et d'équivalent temps plein sont des unités de mesures de ressources humaines. La notion d'effectif entend l'individu en tant que personne, au sens membre de l'équipe. La notion d'ETP entend la notion de charge de travail ou d'activité.

*Exemple :*

*Le plus 'couramment' utilisé*

⇒ *Un collaborateur travaille 4 jours par semaine toute l'année, compte pour 1 effectif mais 0,8 ETP*

*Dans une logique d'étude prospective*

⇒ *Un projet est prévu sur 6 mois de l'année et 3 collaborateurs travaillent dessus à temps plein : 1,5 ETP*

⇒ *Un projet est prévu sur un an, mais ne nécessite pas une ressource à temps plein mais à mi-temps par exemple : 0,5 ETP*

### **Mode opératoire :**

Un mode opératoire, est un document qui détaille les opérations à réaliser, à l'inverse de la *procédure\** qui reste générale. Il spécifie le « Comment ? » et apporte un complément d'informations sur la manière d'exécuter la ou les tâches.

### **Process / processus :**

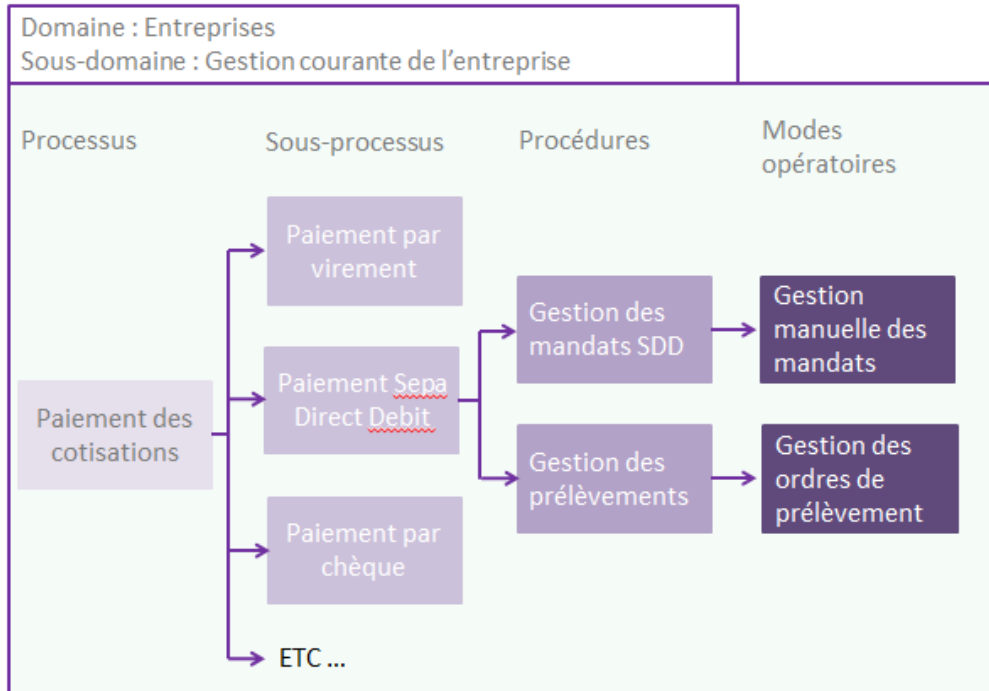
Le processus est défini comme un enchaînement organisé d'activités en vue d'atteindre une finalité. Il spécifie le "Quoi". Un processus métier est toujours généré par un événement dit « déclencheur ».

### **Sous-processus :**

Chaque processus peut être décomposé en sous-processus. Un sous-processus représente une phase importante dans le processus, il produit un résultat intermédiaire. Un sous-processus ne peut appartenir qu'à un seul et unique processus. Il est décrit par un logigramme qui présente l'enchaînement des tâches ou opérations à réaliser.

**Procédure :**

La procédure décrit la façon d'accomplir l'ensemble des opérations ou tâches pour réaliser le sous-processus. Elle spécifie le « Qui, fait Quoi et Comment » pour un sous-processus donné.



**Qualification du changement :**

On qualifie le changement selon deux critères : la profondeur du changement et la largeur du changement.

- La profondeur du changement correspond à l'intensité des changements vécue par les personnes concernées. Plus le changement est profond, plus le temps nécessaire à son appropriation est important.
- La largeur du changement correspond au nombre d'individus touché par ces changements.

En croisant les deux critères, profondeur et largeur du changement, on peut apprécier l'ampleur ou la portée du changement à accompagner et définir la stratégie et les outils appropriés en termes d'accompagnement.

## Prévision

### **Analyse d'écart :**

L'analyse d'écart permet de repérer les différences entre une situation de départ et une situation d'arrivée, pour cela elle s'appuie sur la description des *sous-processus*\* existants et cibles. Elle permet également d'identifier les enjeux et d'évaluer leurs impacts en termes d'organisation, de métier, d'outils, de client et de culture afin d'anticiper les changements.

### **Mobilité fonctionnelle :**

Ce type d'évolution professionnelle se traduit par un changement d'emploi ou de périmètre d'intervention pour le collaborateur. Cette mobilité est en général accompagnée de dispositifs RH pour permettre au collaborateur d'acquérir les compétences 'nouvelles', mobilisées dans ce nouvel emploi.

### **Mobilité géographique :**

Ce type d'évolution professionnelle se traduit par un changement de localisation géographique. Le collaborateur peut changer de site sans nécessairement changer d'emploi (au sens fonctionnel et/ou de promotion).

### **Mobilité interne :**

Il s'agit d'une évolution professionnelle, qu'elle soit fonctionnelle ou verticale, au sein même de sa structure.

### **Mobilité inter-structures :**

Il s'agit d'une évolution professionnelle vers une autre structure de la branche .

### **Mobilité promotionnelle (ou mobilité verticale)**

Il s'agit d'une progression du niveau du collaborateur en fonction de certains critères comme la prise de responsabilité, de nouvelles activités (encadrement, élargissement du périmètre fonctionnel), l'augmentation de l'expertise, de la polyvalence, de l'autonomie.

### **Projection d'effectifs**

Il s'agit de déterminer en cible (à court ou moyen terme) le volume d'effectifs et des compétences associées qui seront nécessaires à la réalisation des activités en fonction des éléments de contexte connus. Il s'agit d'une analyse chiffrée et qualifiée.

### **Prospective**

Il s'agit d'éclairer en cible (à moyen ou long termes) les tendances d'évolution des activités et des compétences en fonction des éléments de contexte anticipés. Il s'agit d'une analyse qualitative.

# Emploi

## **Emploi en croissance :**

Emploi dont les compétences s'avèrent de plus en plus nécessaires et dont le besoin de ressources est en augmentation.

## **Emploi en décroissance :**

Emploi dont les compétences s'avèrent de moins en moins nécessaires et dont le besoin en volume d'effectifs est en diminution.

## **Emploi en émergence :**

Emploi en train d'apparaître du fait d'une évolution des activités et/ou des technologies, liée à un contexte externe ou à des choix stratégiques. Ce type de nouveaux emplois est susceptible de générer de nouveaux besoins de compétence ou des effectifs supplémentaires.

## **Emploi en tension :**

Emploi pour lequel les besoins risquent de ne pas être pourvus par manque de ressources et/ou pour lequel les compétences sont rares (y compris à l'extérieur de la structure). Ce type de besoin particulier peut engendrer des adaptations conséquentes de compétences, voire une nécessité de recourir à des recrutements externes.

## **Emploi sensible :**

Emploi dont les perspectives d'évolution économiques ou technologiques pourraient entraîner une baisse des effectifs au-delà des mouvements des départs naturels (turn-over, départs en retraite...).

## **Emploi stable :**

Emploi pour lesquels les besoins sont récurrents, donc constants tant en termes de compétences que de volume d'effectifs.

## **Nomenclature**

Il s'agit d'un recensement ordonné des emplois par métiers, sous-famille professionnelle et par famille.

## **Famille professionnelle**

Il s'agit d'un ensemble de métiers liés entre eux par une finalité commune. Chaque famille peut elle-même comporter des sous-familles professionnelles.

## **Sous-familles professionnelles (=domaine d'activités)**

Il s'agit de distinguer les principaux domaines d'activité d'une famille professionnelle.

## **Métier**

Il s'agit de l'ensemble d'emplois (emplois-repères) liés entre eux par un noyau dur d'activités communes et requérant des compétences proches.

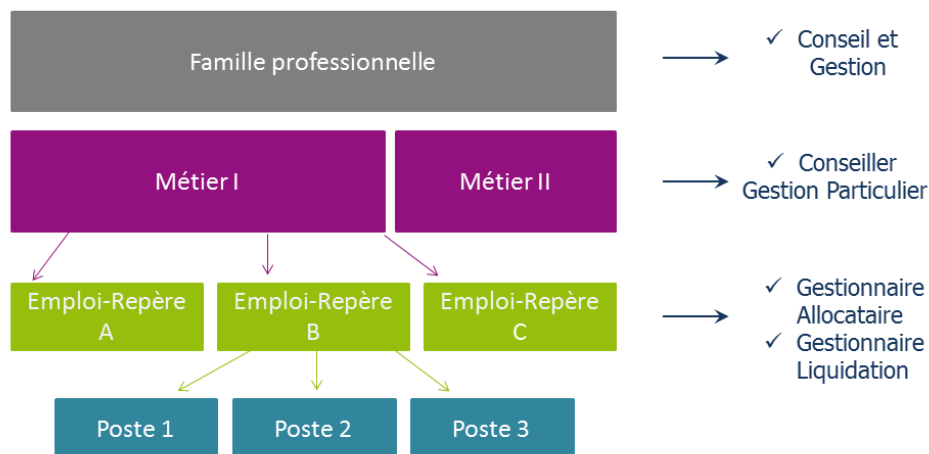
### **Emploi et Emploi-repère**

Il s'agit d'un regroupement de postes qui ont une même finalité et des activités, pour la plupart, communes et qui mettent en œuvre des compétences proches ou similaires. Un emploi peut être commun à plusieurs collaborateurs, même si ils ont chacun des spécificités dans leurs activités en plus du tronc commun.

- On parlera d'emploi dit repère, ou emploi type pour les emplois qui ne dépendent pas d'une organisation particulière. Dans notre branche, cela veut dire qu'ils ne sont pas pesés et donc pas rattachés à une classification Avenant 9. C'est le langage commun pour les travaux de GPEC opérationnelle réalisés entre les groupes et les fédérations.
- Sans précision particulière, on parlera d'emploi pour désigner, dans les groupes le découpage, au sens Emploi Avenant 9.

### **Poste**

Il s'agit de décrire les actions à réaliser par un collaborateur sein d'une structure donnée. Une fiche de poste est propre à chaque situation individuelle.



### **Finalité**

C'est la raison d'être du métier ou de l'emploi. Elle permet de comprendre en une ou deux phrases le sens du métier ou de l'emploi.

### **Activité**

Il s'agit de l'ensemble cohérent d'actions identifiées, organisées selon un sens logique. L'activité concourt à la réalisation des finalités d'un poste de travail et/ou d'un emploi.

### **Mission**

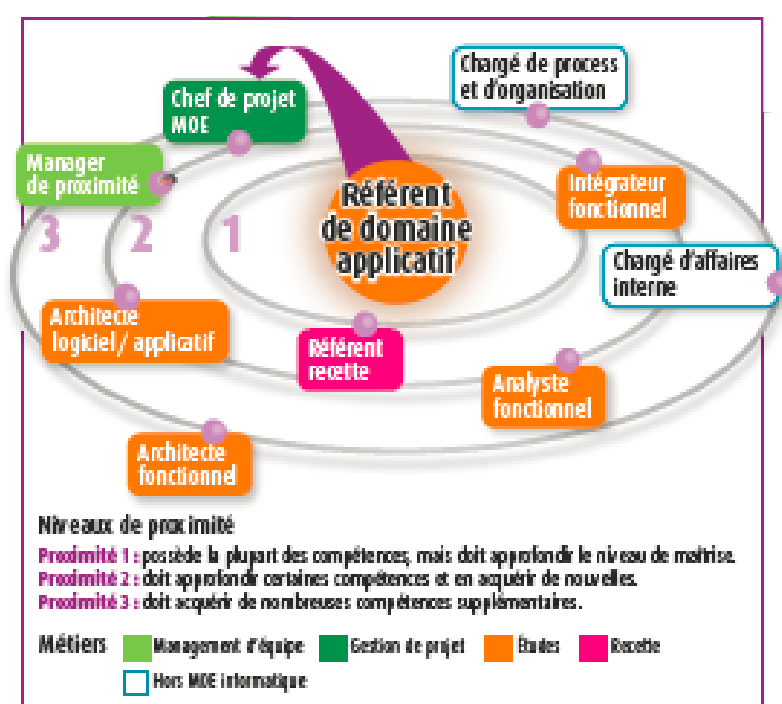
Il s'agit du regroupement des activités principales de l'emploi ou du métier.

## Compétences

### Aire de mobilité

L'aire de mobilité est une représentation graphique des évolutions professionnelles éventuelles à partir d'un emploi donné. Elle indique les *passerelles\** possibles en partant de l'emploi d'origine, en fonction d'un recouvrement de compétences plus ou moins important.

Exemple :



Les passerelles les 'plus naturelles' sont les plus proches de l'emploi d'origine (cercle 1). En effet, le recouvrement de compétence est tel que le collaborateur détient la plupart des compétences nécessaires à la tenue de l'emploi cible, mais il devra approfondir certaines de ces compétences. A contrario, plus la passerelle est éloignée (cercle 3), moins le recouvrement de compétence est important. Il sera alors nécessaire au collaborateur d'acquérir de nouvelles compétences pour tenir l'emploi cible

### Compétence :

La compétence est définie comme une combinaison d'un ensemble de savoir et de savoir-faire ainsi que de comportements, mis en œuvre de manière appropriée dans une situation professionnelle donnée.

### Evaluation :

L'évaluation permet de mesurer par le biais de différents indicateurs si les objectifs de la formation ont été atteints.

### Evaluation des pré-requis ou évaluation diagnostic :

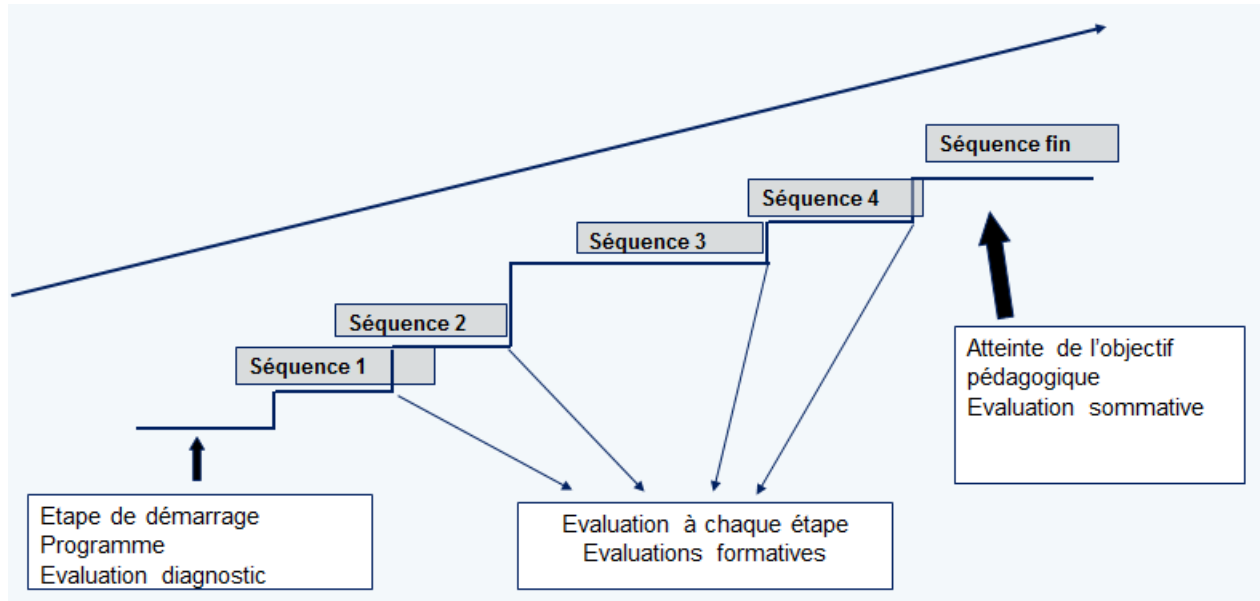
Elle se pratique avant la formation ou tout au début du stage. Elle permet de situer le niveau des stagiaires au regard du programme de formation et permet de l'adapter le cas échéant.

### **Evaluation formative :**

Elle a lieu à la fin de chaque séquence pédagogique.

### **Evaluation sommative :**

Elle a lieu à la fin de la formation. Elle est en lien avec les objectifs pédagogiques et évalue leur atteinte.



### **Evaluation à chaud ou bilan de satisfaction :**

Elle permet d'apprécier le niveau de satisfaction des stagiaires au regard de la réalisation du programme, de leurs attentes, de la pédagogie du formateur, des supports et documents, de la vie du groupe et des conditions matérielles.

### **Evaluation à froid :**

Elle a lieu après la formation lorsque les stagiaires sont revenus sur leurs postes de travail. Cette évaluation peut se faire de manière conjointe avec son supérieur hiérarchique.

### **Objectifs pédagogiques :**

Ils expriment le besoin de développement ou d'acquisition de compétence pour une formation donnée. Ils sont définis par le formateur. Ils servent à construire, conduire et évaluer les actions de formation.

### **Certification :**

Il s'agit d'un processus qui permet d'attester la maîtrise de compétences professionnelles d'un individu à la suite d'une évaluation réalisée par une instance légitime, selon un processus pérenne qui en garantit la stabilité.



### Parcours d'évolution professionnelle :

Les parcours d'évolution professionnelle ont pour objectif de donner au collaborateur de la visibilité sur les passerelles d'évolution possibles au sein d'une *famille professionnelle*\* ou vers une autre. Contrairement à l'aire de mobilité, le parcours intègre un facteur temps, et permet au collaborateur d'envisager sa carrière sur du plus long terme.

## Parcours Architecte logiciel / applicatif



**Passerelle d'évolution professionnelle :**

C'est le chemin / la trajectoire à parcourir pour l'évolution entre un emploi de départ et un emploi cible. La passerelle formalise l'écart de compétences entre les emplois concernés et les dispositifs d'accompagnement RH nécessaires pour passer de l'un à l'autre (formation ou autres dispositifs de *professionnalisation\**).

**Professionnalisation :**

Ce sont les différents leviers qui permettent à un collaborateur de développer ses compétences pour atteindre le niveau attendu sur son emploi ou pouvoir envisager une mobilité professionnelle. La formation professionnelle, des dispositifs de mentorat, co-développement sont des exemples de leviers de professionnalisation.

**Savoir :**

Il s'agit des connaissances théoriques validées par des études ou par une reconnaissance de l'expérience.

**Savoir-faire :**

Il s'agit de la déclinaison pratique des savoirs ou connaissances. Il correspond au 'tour de main' requis pour l'exercice de l'emploi.

**Savoir-être :**

Il s'agit des qualités, aptitudes, postures employées pour définir des comportements et attitudes à mettre en œuvre dans une situation professionnelle donnée.