



GPEC : obligation ou opportunité ?

Que dire de nouveau à propos de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et de sa mauvaise réputation ? « Casse-tête », « usine à gaz », « bidon »... il faut se rendre à l'évidence, le dispositif est loin de faire l'unanimité des professionnels RH.

Certes, la jurisprudence ne semble pas lui avoir rendu service en élevant le dispositif au rang de loi, ni en insufflant le dilemme classique entre prévision et urgence : GPEC ou PSE.

Et pourtant, nous en sommes persuadés, tout n'est pas à jeter dans la GPEC. A condition de savoir cibler les vrais problèmes de l'entreprise, d'être plus opérationnel et moins exhaustif dans l'examen détaillé des emplois et des compétences, la mise en œuvre d'un accord GPEC peut être une excellente occasion pour parvenir à :

- aligner les outils RH au service de la stratégie.

L'objectif premier de la gestion prévisionnelle est de maîtriser « le différentiel » entre les ressources disponibles et les besoins en emplois et en compétences, à un horizon donné. En ce sens, si la plupart des entreprises dispose des outils nécessaires à l'élaboration des diagnostics RH et au traitement des écarts (fiches de fonction, fichier du personnel, plan de formation, entretiens annuels,...), rares sont celles qui explicitent leurs choix en matière de politique et de RH. Encore plus rares sont celles où l'ensemble de ces outils est aligné sur les objectifs stratégiques. Or, se donner des méthodes pour mieux connaître les emplois stratégiques est essentiel afin de rendre plus efficace l'acquisition des compétences, de réduire les pertes des compétences, de cibler les investissements en formation, de gérer par les compétences,...

- améliorer l'existant : outils, processus, pratiques.

Qui fait quoi, comment, avec quels moyens, lorsque la gestion des ressources humaines est mise en perspective ? Prenons un outil simple comme la fiche de fonction, dont l'objet est de décrire une fonction donnée, telle qu'elle est. Dans une démarche d'anticipation, la fiche de fonction intègre aussi des tendances sur les évolutions de l'activité, et ses impacts sur l'emploi. Ces tendances – issues d'un dialogue professionnel avec les opérationnels les plus expérimentés – viendront enrichir la description de l'existant et décloisonner la question de l'élaboration et de l'entretien des supports RH.

- anticiper, prévenir et préparer le futur.

Bien que le rôle stratégique de la fonction RH soit de plus en plus reconnu comme étant au cœur de la performance organisationnelle, la fonction RH reste assez souvent ancrée dans les décisions et les tâches quotidiennes. Or, pour orienter la GRH vers le futur, il ne suffit pas d'ajuster les écarts. Encore faut-il redéfinir le cadre contractuel. Dans cette configuration, l'enjeu principal - et possiblement le plus passionnant - de la fonction RH est de refonder le lien entre l'implication des salariés dans les objectifs stratégiques de l'entreprise, et leur propre développement professionnel.

C'est justement pour ces raisons que la GPEC, malgré les difficultés que soulève sa mise en œuvre, ne cesse de s'affirmer comme un levier pour bâtir une relation plus efficace et plus durable entre l'entreprise et les salariés.

Liliana Ballaré,
sociologue du travail & experte en gestion
des compétences.
Averroès Développement



L'actualité de la GPEC :

Anticiper et concerter les mutations, rapport Henri Rouilleault

Ministère du Travail et des Relations sociales, juillet 2007, 185 p.

Après la loi sur la cohésion sociale du 18 janvier 2005 obligeant les entreprises à une négociation sociale triennale, ce rapport présente « un état des lieux des bonnes pratiques de négociation et de mise en œuvre des difficultés rencontrées et de différentes préconisations opérationnelles » au terme de la première échéance. Après un rappel historique de cette obligation, il présente l'observation dans les entreprises, en recueillant l'opinion des employeurs, entre attentes, craintes et nécessité de respecter l'obligation ; celle des syndicats, qui craignent que la GPEC ne soit des plans sociaux déguisés. On y trouve aussi le contenu des accords négociés, la GPEC dans les PME et les territoires ; et des recommandations pour une GPEC rénovée. Un beau rapport d'étape.

Building competitive advantage through people

Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal, MIT Sloan Management Review,

Winter 2002, pp. 34-41.

Une bonne stratégie ne peut se faire sans capital humain et intellectuel. Cela paraît une évidence, mais il est bon de le rappeler à une époque où la finance mène le monde. Une mise au point salutaire par deux grands professeurs d'universités prestigieuses (Harvard et London Business School). Pour cela, il faut que les dirigeants commencent par changer leur manière de penser. Ce n'est pas le plus facile. L'article suggère trois pistes d'action : recruter des gens hautement talentueux, organiser le partage de leurs compétences à l'ensemble de l'entreprise et créer une culture qui attire et retienne ces talents.

Négocier la GPEC, pourquoi ? Comment ?

Damien Doré, Personnel, N°481, juillet/août 2007

<http://www.entreprise-personnel.com/ep2006/presse-detail.asp?Presseld=28>

Seuls 200 accords de GPEC sont signés pour les 4 000 entreprises qui sont légalement tenues d'ouvrir des négociations avant janvier 2008. Après une réflexion sur les enjeux de cette négociation (maintenir une cohérence sociale et organisationnelle en s'adaptant aux évolutions de l'environnement), les entreprises devront suivre trois axes de travail pour construire un accord ; faire partager les conséquences du diagnostic retenu ; revoir les outils existants et négocier le rôle de chacun. Cet article fait partie d'un dossier sur la GPEC.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Carif Alsace, dossier trimestriel, septembre 2006, 9 p.

http://www.carif-alsace.org/documentation/revue_formation/dossierthe/GPEC.pdf

Le Centre d'Animation, de Ressources et d'Information sur la Formation (Carif) d'Alsace a constitué un excellent dossier documentaire, non exhaustif, mais suffisamment nourri, fait de nombreuses références d'articles de presse, de sites Internet, de textes de loi et d'ouvrages relatifs à la GPEC. On y trouve ainsi une définition, une liste d'organismes de formation (centrés sur la région Alsace), quelques exemples en ligne, qu'on pourra compléter par la base d'accords faite par l'Anact, l'Agence nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

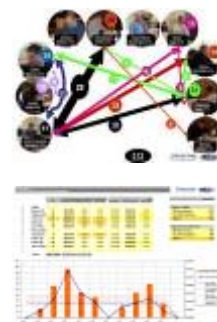
Les événements Averroès Développement :

Conférences :

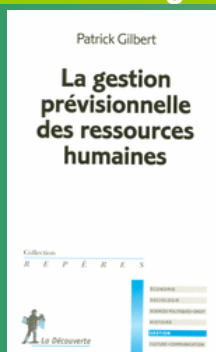
- ✓ **Jeu­di 15 novembre 2007, Casablanca :** Dominique Schmauch est intervenu, 8 heures durant, devant 30 dirigeants d'entreprises marocaines réunis dans le cadre du partenariat entre l'association pour la promotion des dirigeants, APD Maroc, et le CRC / HEC sur le thème : « **Développer le leadership** ».
- ✓ **Mardi 4 décembre 2007, Suresnes :** « **La fonction prophétique du leader** ».
Inscrivez-vous dès maintenant : info@averroes-developpement.fr

Mise en œuvre de Iris 360® : Analyse des flux de communication en dynamique de groupe.

Iris 360 est un support à l'analyse de la dynamique de groupe en réunion de travail. Les étapes essentielles à la construction collective de la décision sont-elles mises en œuvre ? Quelle intelligence collective le groupe est-il capable de développer ? Quelles sont les pratiques et les capacités de leadership des participants ? Comment se positionnent-ils en groupe : passeur, catalyseur, repère ? Le déroulement des échanges fait l'objet d'une prise de données, complétée par une observation *in vivo*. Chaque intervention fait l'objet d'un clic de saisie qui enregistre le nom de l'intervenant et l'heure de sa prise de parole. Le logiciel Iris 360 délivre un diagramme des interventions, une analyse en temps et nombre d'interventions de chaque participant, une analyse des interactions entre participants, et calcule un coefficient de modération permettant de qualifier le travail du président de séance et la mise en œuvre effective d'un travail collectif.



2 ouvrages de référence :



La gestion prévisionnelle des ressources humaines

Patrick Gilbert, Editions La Découverte, 2006, 122 p.

« Toute gestion est (plus ou moins) prévisionnelle, dans la mesure où elle est située dans le temps et s'inscrit dans la durée pour une optimisation de ses choix. Faire de la gestion prévisionnelle, c'est donc simplement renforcer cette orientation, tenter d'accroître l'ambition de la gestion, en éclairant les choix ». Depuis ses origines, la GPRH est prise entre deux évidences : la nécessité de prévoir et la difficulté extrême de cette ambition. Telle est la leçon que nous livre ce petit ouvrage de référence.

De plus, tous ceux qui s'intéressent à la GPEC trouveront un panorama, à la fois analytique et concret, des connaissances fondamentales pour comprendre et accompagner les évolutions actuelles de la gestion de ressources humaines. Pour rentrer davantage dans le détail du dispositif, la dernière partie de l'ouvrage dresse un bilan, forcément mitigé, des expériences des entreprises mettant en œuvre une GPEC.



Objectif compétence

Philippe Zarifian, Editions Liaison, 1999, 229 p.

Voilà un ouvrage qui était en avance sur son temps : huit ans se sont écoulés entre la sortie de cet ouvrage et l'obligation pour toutes les entreprises de plus de 300 salariés de négocier un accord de GPEC. À partir des années 90, la question de la compétence, jusque-là limitée aux discussions d'experts et aux expérimentations de quelques « entreprises éclairées », entre dans le débat social public. Ce livre présente précisément le développement de ce que l'on appelle la logique compétence - par rapport à la logique de poste - dans toutes ses dimensions.

Les mutations du travail qui ont dessiné l'émergence du modèle compétence impactent l'essentiel des pratiques de gestion de ressources humaines, modifient les termes des relations professionnelles et des négociations dans les entreprises, conduisent à renouveler en profondeur l'approche des organisations. À l'appui de cette thèse, Philippe Zarifian nous montre que nous sommes face à un tournant historique, dont les enjeux sont de taille.

L'évolution de la relation entre nos clients et nos experts :



Maryse Vassout
Directrice du développement

À partir d'un même triptyque de prestations à harmoniser pour être efficace : la stratégie, l'organisation et les compétences à mettre en œuvre, nous constatons depuis quelques temps un changement significatif de la demande de nos clients.

Aujourd'hui, nous mesurons combien nos clients ont compris que l'appropriation et la mise en œuvre stratégique (la fameuse culture de l'exécution) ne se décrétaient plus et que seules des étapes de construction progressives, soutenues par un solide fil rouge, apportaient au management les conditions d'une mise en œuvre efficace du projet...

Cette transformation a une double conséquence : une relation entre nos clients et nos experts plus riche et plus pérenne. Nous constatons, à ce titre, que les interventions sont plus ponctuelles et plus ciblées notamment grâce à l'utilisation d'outils permettant d'établir un lien formel entre stratégie, organisation et compétences.

Pour nos experts cette évolution suppose également le développement de compétences particulières : la capacité à devancer l'évolution de la demande originelle du client, la nécessité d'offrir une approche pluridisciplinaire et, bien sûr, une véritable culture de l'exécution pour s'assurer du franchissement des différentes étapes par notre commanditaire !

En ce qui concerne la gestion et le développement des compétences, les entreprises attendent désormais un appui et des outils pluridisciplinaires dépassant les approches limitées à une seule école (rapprochement des concepts de sociologie et de psychologie par exemple), à une seule méthode ou à une seule modalité (formation enrichie par l'« action learning », groupes de travail...) et offrant une itération permanente entre projet de développement stratégique et compétences clés.

En ce troisième millénaire, en cette période, où plus que jamais la matière à transformer est... l'homme, le vieil adage connu indiquant que « ce sont les hommes (et les femmes...) qui font la différence » est donc (enfin !) en train de prendre réalité...