E&P pratiques d'entreprises

FEVRIER 2008
n°013

# La GPEC pour ceux qui en font !

## Guide des Pratiques, Enseignements et Chausse-trappes

Gregory Vlamynck et Xavier Baron

Sommaire

Introduction

I. GPEC : notions et enjeux

2. Répertorier l'existant

3. Prévoir les évolutions

4. Pourquoi cela ne marche pas simplement

## Introduction

En janvier 2005, ce qui était encore largement un débat sur des convictions est devenu une obligation légale et une nouvelle opportunité. Certes, il n'est pas question de « gouverner par décret » les politiques sociales des entreprises ou de contraindre à des résultats en termes d'emplois. Il s'agit d'une obligation de moyens renforcée[1] : l'exigence de négociations avec les partenaires sociaux.

Comment ? sur quoi ? pour quoi faire exactement ? Rien n'est vraiment dit. La seule véritable nouveauté réside dans l'objet : la négociation sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Le législateur a fait un pari. Les partenaires inventeront par le seul fait de les inciter à en parler et, si possible, à se mettre d'accord. Or, il n'est pas si simple de situer ce qu'est la GPEC et ce que l'on veut en faire. Non pas qu'il n'y ait à disposition de nombreux ouvrages théoriques ou de consultants pour dire ce que « cela pourrait être », voire, ce que « cela devrait être » ! Non pas qu'il n'y ait, depuis près de 20 ans, des entreprises qui disent ce qu'elles font (ou parfois seulement, ce qu'elles *veulent* faire).

En gestion, l'apparition de mots nouveaux constitue toujours une promesse. Or, la GPEC a déçu. Dans certaines grandes entreprises qui ont été en pointe, on peut même constater une forme de régression dans les ambitions et dans les réalisations. Nous sommes encore très loin d'une « logique de compétence » généralisée dans des organisations devenues apprenantes. Les fonctions RH aujourd'hui sont plutôt moins présentes dans les instances et les dispositifs de définition de la stratégie des entreprises qu'elles ne le revendiquaient encore il y a seulement 10 ans. Les ambitions gestionnaires de développement volontariste des ressources humaines se limitent de plus en plus explicitement aux hauts potentiels et « compétences-clés ». Les autres salariés sont renvoyés aux marchés (interne comme externe) et à leurs responsabilités individuelles. Le « développement RH » mobilise peu les responsables RH et les managers en faveur de l'employabilité ou de la sécurisation des parcours.

Ce qui suit est un guide des pratiques et non une nouvelle peinture des ambitions en la matière. Il est fondé sur un constat de la réalité, sur la durée, et sur l'écoute des besoins des opérationnels comme de la fonction RH. Les pratiques que balise notre guide peuvent paraître modestes.

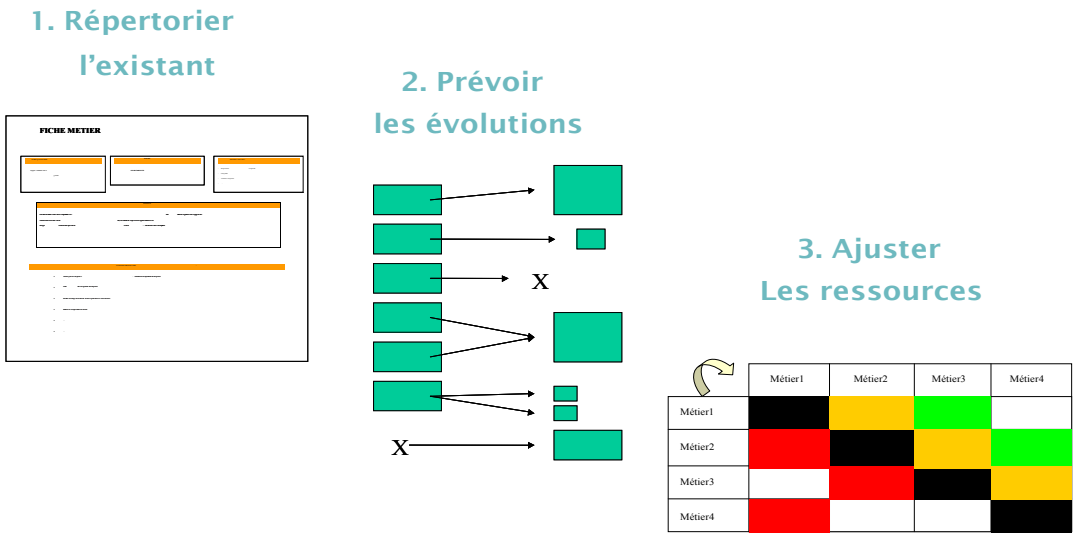
[1] Cette obligation de négocier s'impose, au moins une fois tous les trois ans, aux entreprises et groupes d'entreprises qui emploient au moins 300 salariés (ou dotées d'un Comité de Groupe ou CE Européen). A défaut, l'ouverture peut être exigée immédiatement au Civil, voire sanctionnée par une condamnation pour délit d'entrave. Cf. *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – Pourquoi, quand et comment négocier ?*, Damien Doré, note d'actualité d'E&P, 2007.

En effet, les entreprises mesurent aujourd'hui l'importance du décalage entre les réalisations et les promesses des discours, entre l'hypertrophie des outillages et l'influence réelle des démarches de prévention, entre la richesse des réflexions depuis 20 ans et la professionnalisation sur le terrain. L'heure n'est pas aujourd'hui à l'innovation dans la sphère des idées, mais à la mise en œuvre dans les pratiques sociales quotidiennes. L'observation et l'accompagnement des entreprises depuis deux décennies débouchent sur un constat. Il n'y a rien de très nouveau dans les outils ou les dispositifs, si ce n'est, précisément, une tendance à limiter la GPEC.

Après vingt ans d'investissements théoriques et méthodologiques, de discours et de pratiques de GPEC des entreprises (mais aussi de leurs désillusions), qu'avons-nous appris ? Qu'est-ce qui marche ? Qu'est-ce qu'une GPEC pour ceux qui en font, étape par étape ? Comment construire et utiliser les outils ? Quelles sont les chausse-trappes et les manières de dériver vers des risques déjà rencontrés ?

Notre guide des pratiques est organisé autour des deux grandes étapes qui font la spécificité de la GPEC :

- répertorier l'existant,
- prévoir les évolutions.




*LES TROIS ETAPES DE LA GPEC*

Nous ne ferons qu'effleurer la troisième étape habituellement présentée sous la rubrique « Ajuster les ressources ». Notre lecteur ne doit pas en être frustré ou surpris. C'est bien évidemment cette étape qui donne sens aux deux précédentes. Pour autant, les entreprises ajustent leurs ressources en permanence, avec ou sans GPEC. Traiter professionnellement de ce volet exigerait de produire pratiquement autant de guides qu'il y a de domaines de la GRH qui participent à l'ajustement préventif des ressources : le recrutement, la formation, la mobilité, l'appréciation, la gestion de carrière, les reconversions, la réduction d'effectifs… Ce qui, bien évidemment, excèderait l'objet de la présente contribution.

Une dernière partie conclusive élargira le propos. Au-delà des pratiques et des pièges techniques ou méthodologiques de la mise en œuvre de la GPEC, nous chercherons à mieux comprendre « pourquoi cela ne marche pas si facilement ». Derrière l'arsenal et le discours de rationalité gestionnaire, la GPEC réinstalle très clairement la GRH dans le champ du politique. La prise en charge de cette dimension fait bien partie des enjeux professionnels pour ceux qui en font !

# 1 GPEC : notions et enjeux

## 1. Le choix de mots : s'entendre pour se comprendre

Les notions « d'emploi » et de « compétence » sont polysémiques.

Depuis ces vingt dernières années, toutes les entreprises ont fait, font et feront de la GPEC. Mais si le terme générique est le même « Gépéheucé », il revêt des significations bien différentes. Constituer un répertoire des emplois pour présenter les grands « métiers » de l'entreprise n'a, hormis les mots, pas grand chose en commun avec l'identification de référentiels de compétences qu'on utilise pour rémunérer des fonctions.

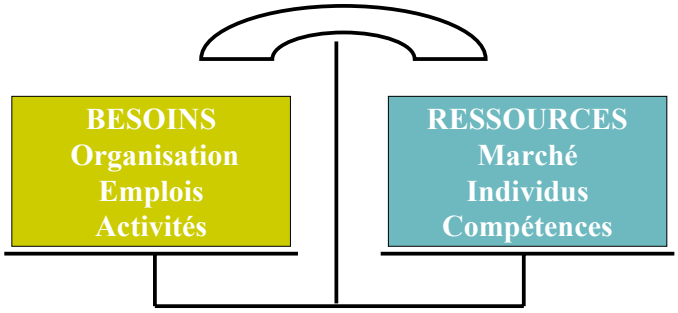
Qu'il s'agisse de métier, d'emploi, d'emploi-type, d'emploi-repère, de fonction, la sémantique est « glissante » d'une entreprise à l'autre. Ce n'est pas un problème en soi. Par contre, il convient de bien définir, pour chaque terme retenu par l'entreprise, sa finalité, son utilisation, et d'en proposer une illustration concrète. Voici une formulation, non exclusive de la rédaction d'un glossaire mais qui suffit souvent, à la fois dans les termes et la forme.

| | Finalité | Utilisation | Illustration |
|---|---|---|---|
| Famille professionnelle | Unité d'arbitrage et de définition des politiques RH | Décider des politiques RH et de l'organisation | Support administratif et gestion |
| Métier | Unité stable de gestion collective | Plan de formation, de recrutement à 3, 5, 10 ans | Achat |
| Fonction | Unité évolutive de gestion individuelle | Gestion de carrière | Acheteur de prestations intellectuelles |
| Poste | Unité de gestion comptable et budgétaire | Comptabilité analytique, paye | Acheteur de formations |

## Une définition

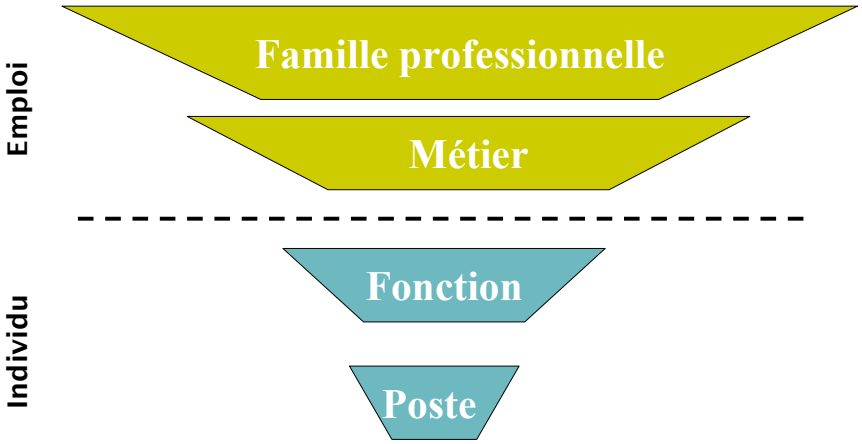
Le lecteur pourra s'en étonner, mais la définition[2] des années quatre-vingt-dix nous paraît tout à la fois actuelle et pertinente. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, « c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents :

- 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 (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) ;
- et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ».




*EQUILIBRER LES BESOINS ET RESSOURCES*

La notion de **métier** continue à faire sens dans les entreprises qui mettent en œuvre des démarches de gestion prévisionnelle. Sans cette maille métier, on ne dispose pas des catégories de gestion adaptées pour dire quel est le besoin de l'entreprise (aujourd'hui et demain). L'agrégat métier est défini par les activités. Il permet d'approcher les compétences. Appréhender les **besoins** en termes d'activité et donc de **compétences** associées est la condition nécessaire pour les mettre en regard des **ressources**. Les hommes, en effet, peuvent être décrits dans les mêmes termes : leurs compétences. Le concept de compétence fournit ainsi l'unité de conversion entre les besoins et les ressources permettant l'analyse des écarts.




*LES DIFFERENTS NIVEAUX DE SEGMENTATION ET D'ANALYSE*

[2] *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Christian Sauret et Dominique Thierry, L'Harmattan, 1990, p. 24.

## 2. Aujourd'hui et demain : le retour du « préventif » dans la GPRH ?

En Juillet 2007, le rapport Rouilleault[3] a fait état d'un recensement de l'INSEE à fin 2006 : 118 entreprises seulement étaient couvertes par un accord, soit 0,2 % des entreprises concernées. Environ 7 000 négociations ont donc eu lieu depuis ou sont en cours en principe à ce jour ; la date limite du calendrier d'ouverture des négociations étant révolue (le 19 janvier 2008) au moment où nous mettons ce document sous presse. Dans la très grande majorité des entreprises (qui n'ont pas encore signé), il y a donc quelque chose à faire, en commençant par dimensionner l'investissement à l'enjeu.

Si le volume des accords signés est encore insuffisant pour dresser un bilan et tirer des enseignements définitifs, il est possible de proposer une première typologie de la manière dont les entreprises et les partenaires répondent à l'injonction du législateur.

On voit se dégager trois types d'accords :

- **Les accords de méthode ou la gestion des « PSE à froid »**

Les plus motivées des entreprises sont celles qui ont entendu le risque de la principale sanction qu'apportent la loi et les juges chargés du constat de son application : des PSE invalidés pour cause de non-conformité à l'obligation de négociation et de prévention. Elles négocient des accords centrés sur la négociation, en s'engageant *a minima* sur des résultats en termes de prévention.

- **Les accords de rappel ou quand « la GRH se déguise en GPEC »**

Dans la réalité des entreprises, notamment les plus grandes, beaucoup se fait déjà et de nombreux dispositifs existants de gestion des ressources humaines sont formalisés. Certains font même l'objet d'accords appliqués ; sur l'information due aux partenaires, sur les recrutements (à propos des jeunes, des femmes ou de la diversité), sur la formation, sur les mobilités, sur l'expatriation, sur l'intégration des jeunes, sur l'entretien annuel, sur les promotions sociales… Ces entreprises engagent des négociations parce qu'elles y sont incitées par la loi en reprenant pour l'essentiel ce qui se fait déjà dans la perspective de la prévention.

- **Les accords de « pure » GPEC**

Entre les plus engagées (par nécessité) et les moins motivées (par économie), on trouve une petite minorité. Ce sont des entreprises qui font l'analyse et le pari (sur la base de pratiques antérieures positives) d'une pertinence de la GPEC pour accroître la performance de l'entreprise. Celles-là, au calendrier près, se seraient engagées sans la loi. Point n'est besoin d'anticiper des plans sociaux, même si la fonction RH ne peut se désintéresser des conditions de mise en œuvre d'éventuels PSE, au moins dans une logique assurancielle. Pour elles, la prévision est possible et normale, la prévention fait partie des responsabilités de l'entreprise. Des négociations régulières seront l'occasion de poursuivre et développer ce qui se fait déjà (« bel et bon » par hypothèse) mais optimisable, au sens d'une plus grande efficience des moyens d'adaptation (nécessairement limités).

[3] www.finances.gouv.fr/directions_services/sircom/emploi/raprouilleault.pdf

Avec la loi, mais surtout les apprentissages comme les désillusions, la période qui s'ouvre invite donc les entreprises tout à la fois à un retour aux sources et à une attention redoublée en faveur de la simplicité, du pragmatisme et surtout, du souci de la mise en œuvre. L'obligation et les sanctions associées font déjà l'objet d'une appréciation par les juges de la réalité des efforts et de l'efficacité des dispositifs effectivement mis en œuvre pour prévenir les conséquences sur l'emploi des difficultés économiques anticipées. L'objectif n'est pas la prévision mais la prévention.

Même si les mots n'y sont pas encore, cette loi comme les jugements portent les prémisses d'un « droit individuel au parcours professionnel » s'imposant aux entreprises.

L'intégration de ces démarches dans la vie normale et permanente de l'entreprise, *via* les négociations, réactive tout à la fois la dimension préventive et la dimension individuelle. Cette loi sort la GPEC du risque technocratique dans lequel les désillusions l'ont confinée. On peut alors parler de GPRH[4] pour souligner la double exigence, de cohérence des politiques d'une part, et de traductions réelles et sensibles pour les personnes d'autre part.

[4] C'est à la fois le sigle et la philosophie proposée par l'ouvrage de Patrick Gilbert, *La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines*, Editions La Découverte, Coll. Repères, 2006.

# 2 Répertorier l'existant

## 1. La carte des métiers

*A minima*, la GPEC exige des entreprises qu'elles élaborent des cartes des métiers. De la simple liste d'intitulés de métiers à la représentation graphique élaborée, ces cartes sont conçues pour appréhender *quantitativement*, *via* des effectifs, une réalité *qualitative* : des regroupements de situations de travail « suffisamment proches ou similaires par les activités mises en œuvre ».

Des cartes des métiers oui, mais pour quels usages ?

Classiquement, dans la quasi-majorité des cas rencontrés, la finalité poursuivie était et reste la recherche d'un langage commun, d'une représentation partagée des métiers de l'entreprise ou de l'organisme.

Plus récemment, à cet objectif de communication s'est greffé et parfois même substitué un objectif de gestion : se doter d'une maille d'analyse permettant de renseigner le SIRH et ensuite de bâtir des tableaux de bord des ressources ou des besoins prévisionnels pour alimenter l'exercice prospectif.

**La carte des métiers : les pratiques**

*Une carte des métiers pour un langage commun et une représentation partagée*

Entreprises de taille modeste ou grands groupes, tous reconnaissent le poids des mots et surtout, le fait qu'ils évoquent nécessairement des réalités différentes selon que l'on s'adresse à des managers, des RH ou des salariés. *A minima*, une liste répertoriant les métiers de l'entreprise est incontournable.

Allant plus loin, certaines entreprises choisissent de représenter graphiquement la carte des métiers. Elles en font un outil de communication. Se pose alors nécessairement la question d'une communication « entre qui et qui ? ». Pour reprendre une vieille distinction utile entre l'information (qui met en relation des personnes et des choses ou des évènements) et la communication (qui met en relation des personnes avec d'autres personnes)[5], produire une cartographie couleur en affiche, comme support de lancement d'un dispositif d'orientation professionnelle, ne sera pas du même ordre que d'indiquer les emplois ouverts, par différence avec ceux qui sont condamnés, ou encore, de préciser les pré-requis d'accès à des postes existants dans une perspective de mobilité individuelle donnée.

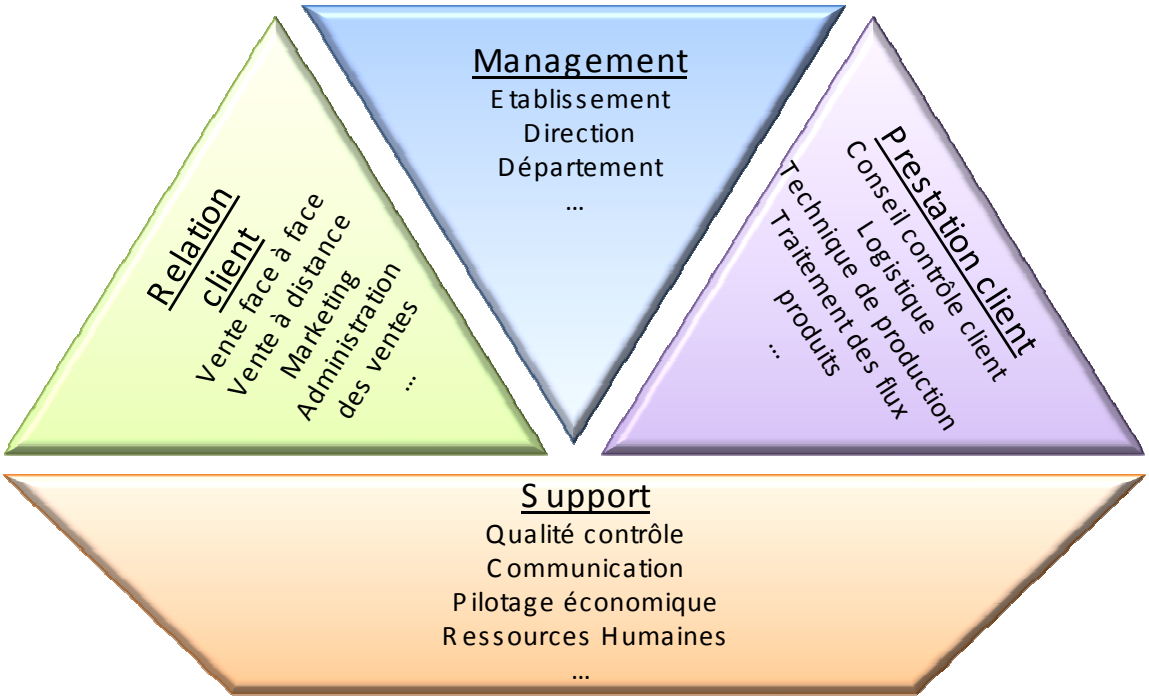
[5] Le lecteur fidèle des études d'E&P reconnaîtra là un apport de Bernard Galambaud dans son étude *L'information et la communication au service de l'entreprise* .

| Famille | Métier |
|---|---|
| Support | Achat |
| | Comptabilité |
| | Contrôle de gestion |
| | Finance |
| | Juridique |
| | Ressources Humaines |
| | Service Généraux |

NOMENCLATURE DE METIERS, MAILLE LARGE

| Famille | Métier |
|---|---|
| Ressources Humaines | Généraliste RH |
| | Formation |
| | Recrutement |
| | Relations sociales |
| | Administration du personnel |
| | Tableaux de bord sociaux |
| | Systèmes dInformations RH |

NOMENCLATURE DE METIERS, MAILLE FINE




UNE CARTE DES METIERS POUR COMMUNIQUER
SUR LES PROXIMITES ENTRE FAMILLES ET METIERS

*Une carte des métiers pour renseigner un SIRH et bâtir des tableaux de bord*

Loin des déclarations « marketing » des éditeurs de progiciels, relayées parfois par la presse spécialisée, la révolution de la « *e*-GRH » n'a pas encore vraiment eu lieu. Tout au plus s'est poursuivie l'automatisation des processus d'administration du personnel et de gestion des temps et des activités pendant que certains outils papier sont devenus accessibles par l'intranet (bourses des emplois, entretiens individuels). Force est de constater qu'encore aujourd'hui les offres de logiciels font apparaître un formidable et frustrant décalage entre les « tuyaux » (sans cesse plus performants et accessibles) et les contenus. Les systèmes d'information RH péchent moins par les temps d'attente ou l'ergonomie que parce qu'ils sont trop souvent vides et donc « avides » de structuration et d'informations.

C'est ainsi que nombre d'entreprises et grands Groupes ont remis en chantier la réalisation d'une cartographie des métiers. Ces bases de données renseignées, reste ensuite à les exploiter en produisant des analyses de populations et des tableaux de bords nécessaires à l'exercice de gestion prévisionnelle.

Parmi les réalisations les plus intéressantes rencontrées, ce « tableau de bord des besoins prévisionnels » permet en un coup d'œil d'appréhender l'ensemble des métiers de la société ou du groupe et leurs évolutions prévues en termes de besoins futurs.

| FAMILLE SUPPORT | |
|---|---|
| FINANCE | ↗ |
| ACHAT | = |
| RESSOURCES HUMAINES | ↘ |
| JURIDIQUE | = |
| … | |

| FAMILLE COMMERCE | |
|---|---|
| GESTION DE COMPTES | ↘ |
| VENTE | ↗ |
| MARKETING | = |
| SERVICE | ↘ |
| … | |

| FAMILLE MULTIMEDIA | |
|---|---|
| CONCEPTION | = |
| EDITION | ↗ |
| PROJETS | ↘ |
| PARTENARIATS | ↗ |
| … | |

*TABLEAU DE BORD DES BESOINS PREVISIONNELS PAR METIERS*

**La carte des métiers : les enseignements**

*Préférer une « maille large »*

En pratique, élaborer une cartographie ressemble au dessin d'un portrait robot. Il faut commencer par des choses très simples (l'individu est-il homme ou femme ?) avant de cerner par approximation successive les « détails » (chauve ou barbu ?), non pas pour leur précision photographique mais pour leur qualité de représentation. La volonté de bien faire conduit parfois à tenter « d'embrasser individuellement et totalement » toutes les situations qui intéressent (ou pourraient intéresser !) tous les niveaux qui utilisent (ou pourraient utiliser un jour !) cette représentation. On débouche alors à tout coup sur des listes excédant fréquemment 150 (jusqu'à plus de 300) métiers, certains d'entre eux pouvant ne compter que quelques titulaires (voire aucun !) lorsque d'autres en rassemblent plusieurs centaines.

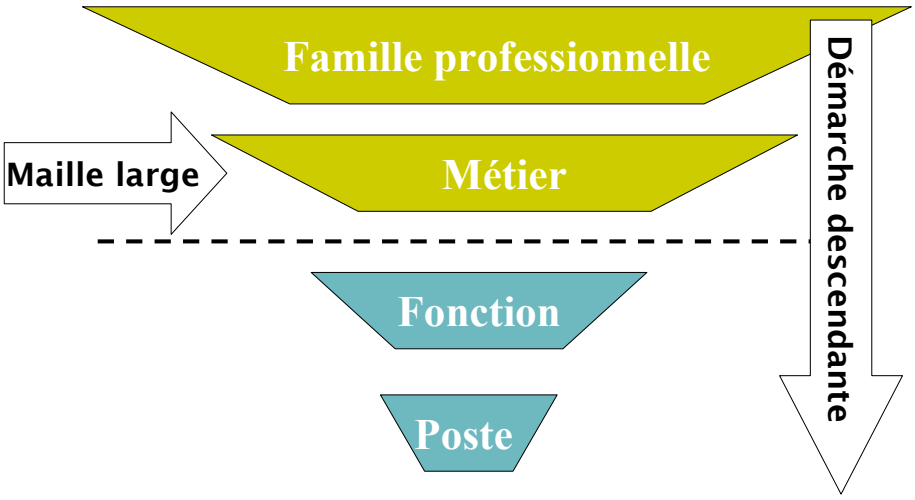
*Privilégier une démarche descendante*

Définir des familles professionnelles, identifier des métiers reste un découpage éminemment politique. La carte n'est pas le terrain. Sa qualité n'est pas dans sa fidélité, ni dans sa précision, elle est dans son usage. Elle doit être commode, parlante sans indication supplémentaire. Elle doit offrir au premier coup d'œil ce qui est utile, et rien d'autre.

Pour des raisons qui n'ont même pas à être explicitées[6], si un comité de direction ne veut pas qu'apparaisse un niveau de technicien par exemple, les intitulés l'éviteront, les regroupements n'en tiendront pas compte. Si on souhaite faire apparaître les frontières organisationnelles de l'entreprise, des emplois relativement similaires d'une direction à l'autre devront au contraire être distingués.

[6] Mais que le concepteur de la carte doit identifier…

C'est l'utilisateur qui commande. Il n'y a pas une rationalité en soi qui s'impose. Il faut donc privilégier une démarche descendante, en partant de la représentation des dirigeants, quitte ensuite à affiner progressivement (et seulement si nécessaire) sur des mailles plus précises, susceptibles de parler mieux et de respecter des différences perçues à d'autres niveaux.




*PREFERER UNE MAILLE LARGE ET PRIVILEGIER UNE DEMARCHE DESCENDANTE*

**Carte des métiers : les chausse-trappes**

*Tout demander à une seule carte : « le couteau suisse » réinventé*

Qui sert à tout n'est bon à rien. Une seule et même carte ne peut représenter les familles, métiers, fonctions et postes de l'entreprise. Il faut choisir et, au besoin, produire différentes cartes (pour les métiers, les fonctions, etc.). Un critère simple peut être gardé en mémoire. La totalité du paysage qui intéresse l'utilisateur de la carte (tour à tour le dirigeant, le manager, le salarié) doit tenir sur un seul feuillet (ou écran).

*Travailler sur le découpage politique « familles/métiers » entre RH*

La rationalité RH (avec ses découpages en niveaux/statuts, en établissements, en frontières juridiques délimitant ses propres compétences, en se calant sur sa propre organisation…) n'est pas la rationalité dominante. Si une rationalité doit être privilégiée, les financiers sont souvent les mieux placés et les plus équipés pour proposer une première représentation qui sera rapidement appropriée et amendée en direction générale. Dans tous les cas, partir de répertoires existants présente un risque ; celui de caler les raisonnements sur une réalité qui a déjà évolué.

*Faire du participatif à l'étape du répertoire*

Il n'est pas question pour les RH de prétendre mieux connaître la réalité que les managers ou les salariés eux-mêmes. Il faut en revanche rester très ferme sur les exigences de forme. On voit ainsi des préconisations proposant de réunir moult groupes de salariés, de managers, intégrant parfois même des « candides », pour procéder à l'élaboration des cartes, pour « valider » la segmentation indicative proposée. L'enfer est pavé de bonnes intentions. Procéder ainsi est une manière quasi assurée de déboucher sur une segmentation à maille trop fine, distinguant, à la limite, poste par poste des situations de travail qui auraient du rester appréhendables par des regroupements sous un agrégat générique : le « métier ».

*S'en remettre trop vite aux informaticiens*

Deux écueils sont rencontrés. Dans un premier temps, il convient de résister aux pressions amicales visant à adopter une segmentation et une structuration pré-existante. Dans un second temps, pour autant que la segmentation initialement recherchée soit respectée, quelles que soient les promesses, la tendance naturelle des SI sera de « figer » les contenus et la structuration alors que les réalités évoluent très vite et plus encore, les questions que posent les acteurs. On connaît trop de cartographies pour lesquelles tout est possible « informatiquement », mais dont la structuration ne parle plus qu'à ceux qui les mettent à jour inutilement.

## 2. Fiches descriptives et référentiels de compétences

### Fiches et référentiels : les pratiques

*La fiche métier*

Si les managers sont censés tout savoir de leurs salariés, il arrive que leurs connaissances soient fragmentaires, pas toujours précises ni actuelles. Produire des fiches métiers, ce n'est ni compliqué ni très couteux[7]. Dans un premier temps tout au moins. Se pose rapidement la question de la maintenance et de la mise à jour de ces documents. On peut s'en étonner, mais très peu d'entreprises disposent de bases de données informatisées de descriptifs de métiers ou de fonctions. A l'exception de quelques grands groupes des secteurs privé et public, la grande majorité des entreprises n'a pas fait migrer ses supports dans le SIRH ou sur l'intranet.

A l'instar des supports, les contenus de ces fiches métier ont peu évolué depuis 20 ans. On y trouve les classiques rubriques : la finalité ou raison d'être, les principales missions ou activités, les compétences requises, les évolutions possibles vers d'autres métiers, les pré-requis, etc.

| **Famille professionnelle :** | **METIER :** | **Fonctions concernées:** |
|---|---|---|
| **SUPPORT** | **QUALITE** | - responsable qualité<br>- charge de mission qualité<br>- …… |

**FINALITE & OBJECTIF :**

Mettre en œuvre et coordonner les actions nécessaires en vue de garantir et d'améliorer en permanence la satisfaction des clients

**ACTIVITES PRINCIPALES :**

- ✓ Définir et veiller au respect des objectifs et plans qualité en engageant les actions d'amélioration nécessaires
- ✓ Mettre en place et suivre les résultats des indicateurs qualité
- ✓ …

**COMPETENCES**

- ✓ Connaissance de l'organisation de l'entreprise et du métier de l'assurance en général – connaissance du métier de l'entreprise s'il nécessite une technicité forte (exemple : informatique)
- ✓ Connaissance et sensibilité au domaine de la relation clients – « sens client »
- ✓ …

*FICHE METIER « QUALITE » DU SECTEUR BANQUE ASSURANCE*

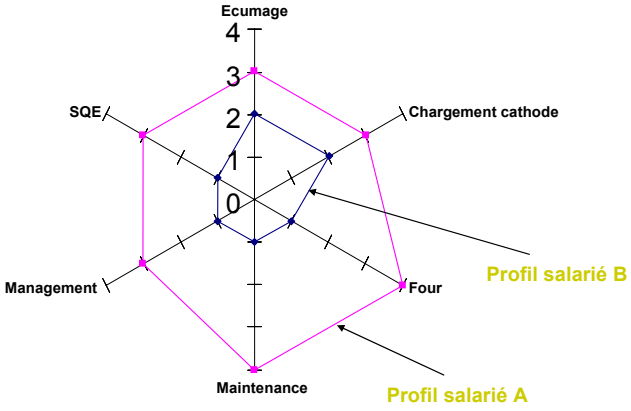
[7] A condition de limiter les informations à un rassemblement des données déjà disponibles dans d'autres systèmes, simplement organisées et présentées différemment.

*Les référentiels de compétences*

On distinguera ici trois cas de figure :

- Tout d'abord, les entreprises qui ont abandonné l'idée de se doter d'un référentiel de compétences. Pour celles-là, l'objet est devenu suspect et synonyme « d'usine à gaz». On continue d'afficher la volonté de gérer les compétences mais on n'estime plus nécessaire la formalisation des-dites compétences. Parfois même, on lui substitue la notion de performance, jugée plus pertinente ou plus facile à mesurer : « si nos salariés sont performants, c'est qu'ils ont mobilisé à un moment ou à un autre des compétences ».
- Viennent ensuite, les entreprises qui ont sophistiqué leur approche du référentiel des compétences. Au traditionnel découpage savoir/savoir-faire/savoir-être, elles ont préféré une architecture distinguant des compétences Métier (pour gérer la montée en expertise au sein d'un même métier), des compétences Transverses (pour penser des mobilités entre différents métiers) et parfois même, des compétences Entreprise (pour intégrer les valeurs du Groupe).
- Enfin, nous trouvons les entreprises qui ont produit un référentiel hybride « activité/compétences », identifiant des manifestations de compétences (souvent rédigées en « être capable de ») classées par niveaux (débutant, confirmé, expert). Fréquemment rencontrés dans l'industrie métallurgique et agro-alimentaire, ces référentiels sont conçus, en principe, pour animer les systèmes de rémunérations d'ouvriers et de techniciens.

| | AXES DE COMPETENCES | |
|---|---|---|
| | ECUMAGE | CHARGEMENT CATHODE |
| Fait sous contrôle | vérifier l'état du banc<br>poteiller les lingotières<br>écumer les lingots | ... |
| Fait de manière autonome | débloquer la pompe<br>mettre en sécurité la goulotte pivotante | |
| Fait face aux situations exceptionnelles | changer la pompe | |




*REFERENTIEL DE COMPETENCES ET PROFIL DE COMPETENCES DE LA METALLURGIE EN « RADAR » OU « TOILE D'ARAIGNEE »*

**Fiches et référentiels : les enseignements**

Dès que s'engage le travail sur les référentiels, la question se pose : jusqu'où formaliser ? En effet, l'expérience montre que si l'étape de recensement des métiers est incontournable, les productions de fiches descriptives et de référentiels de compétences ne sont ni absolument nécessaires, ni déterminées sur leur forme utile *a priori*.

Nous ne sommes plus ici dans le domaine réservé de la GPEC dans ce qu'elle a de spécifique. Nous sommes déjà dans le champ d'une instrumentation de certains moyens d'adaptation pour accompagner les *mobilités à valeur ajoutée*. Le public n'est plus le même. Il ne s'agit plus dans ce cas des dirigeants et des partenaires sociaux mais des managers, des RRH et des salariés eux-mêmes.

Il faut ici insister sur le risque de confusion des niveaux d'instrumentation. Souvent, pour promouvoir ces outils, dans certaines entreprises on laisse entendre que de telles fiches descriptives et autres référentiels de compétences pourront servir à :

- alimenter les bourses des emplois,
- enrichir les processus de recrutement,
- instrumenter les entretiens d'orientation professionnelle,
- enrichir les livrets d'accueil pour la connaissance de l'entreprise,
- favoriser l'ingénierie des dispositifs de formation,
- servir à l'entretien annuel sur le volet de l'appréciation des compétences,
- parfois même, alimenter le dialogue sur la rémunération et les pré-requis d'une promotion individuelle…

Si, en théorie, tout est possible, les pratiques nous rappellent l'importance de distinguer les outils d'aide à la décision des outils de gestion.

Les bourses des emplois sont des outils d'information. Leurs utilisateurs comme les recruteurs, préfèrent en général utiliser des fiches de postes détaillées et enrichies de critères de profils.

Les entretiens d'orientation (outils d'aide à la décision individuelle) exigent d'aller plus loin sur quelques possibilités. Ils ne requièrent que quelques fiches et l'expérience montre qu'elles sont d'un recours limité aux premières étapes de l'orientation.

Les livrets d'accueil sont souvent déjà un cumul de beaucoup de documents très divers, difficiles à tenir à jour et peu consultés. L'ingénierie de formation (outil de gestion) ne s'appuie pas seulement sur des référentiels à maille large, ni sur toutes les compétences d'un métier. Elle travaille en profondeur sur quelques compétences (voire connaissances) seulement et sur des segmentations de populations nettement plus fines et adaptées aux personnes ciblées.

L'entretien annuel est un outil d'animation managériale. Il est d'abord centré sur la performance. Quand il comprend un volet évaluation des compétences[8], cela conduit à discuter sur des compétences individualisées à propos d'une performance contextualisée et évaluée dans un poste particulier et non sur des métiers recouvrant des situations multiples, sans compter le poids suggéré de l'exercice et sa délicatesse s'agissant d'évaluer une personne en sa présence.

[8] Dans la pratique, le plus souvent, on ne trouve guère plus qu'une indication très grossière du type « satisfait pleinement à son poste », « peut évoluer »…

Quant à la rémunération (outil de gestion), tant que les systèmes de classification (outil de gestion) n'intègrent qu'à la marge le concept de compétences, l'introduire dans la justification d'une augmentation (ou d'une absence de promotion) est très délicat tant on sait que la compétence n'est pas, et de très loin, le seul critère de rémunération. Quid, par exemple, du potentiel, de l'enthousiasme, du conformisme, du poids de l'âge et du sexe, de l'ancienneté, des diplômes, du mérite, des décisions passées… ?

### Fiches et référentiels : les chausse-trappes

*Surinvestir le participatif*

C'est certainement pour cette étape que les précautions à prendre sont les plus importantes afin d'éviter les fameuses « usines à gaz » rencontrées ici et là. Mettez des groupes de travail en place, laissez les se réunir 3 fois sur 2 heures à chaque fois, fournissez leur des « secrétaires », consultants juniors ou stagiaires en master RH et vous obtenez de 5 à 15 pages par métier de descriptions des activités et des compétences… et bien des frustrations. En effet, après un moment de réel plaisir à parler (enfin !) de soi et de son activité, après un moment de valorisation, très vite, les participants constatent que les situations de travail regroupées dans la fonction ou le métier ne sont pas si homogènes, que les titulaires sont décidément très différents, que les compétences répertoriées ne tiennent pas suffisamment compte des particularités de l'activité (dans le temps, selon le type de client, selon l'organisation particulière de tel et tel service, des personnes qui les réalisent…), bref, que cela dépend ! Il faut alors rentrer dans les détails, au risque, outre le temps passé, de produire une segmentation trop fine et des descriptions toujours plus lourdes, à faible valeur ajoutée.

*En appeler à des concepts souvent séduisants mais peu opératoires*

Si des concepts plus élaborés peuvent être satisfaisants sur le plan intellectuel (la méta-compétence, les compétences cognitives, l'intelligence émotionnelle, etc.) les pratiques rencontrées montrent qu'ils résistent mal au principe de réalité : en dernier lieu, il reviendra au manager de proximité de proposer une évaluation de la compétence de ses collaborateurs. Sauf à former tous les managers et envoyer la totalité des salariés passer des tests et mises en situation dans un centre d'évaluation des compétences, on comprend que l'exercice relève au mieux de l'utopie gestionnaire.

## 3. Les aires de mobilité

### Aires de mobilité : les pratiques

Très prisée au moment d'une présentation, la notion d'aires de mobilité renvoie à des pratiques et des outils divers.

Les aires de mobilités les plus fréquemment rencontrées sont construites en général sur la base de « dires d'experts », c'est-à-dire concrètement, des connaisseurs de l'entreprise, des anciens, des managers… A l'intersection d'un emploi x à un emploi y, est indiquée symboliquement une échelle de faisabilité de la mobilité. Dans la pratique, le principal effet agissant de ces cartes matricielles est pédagogique. Au moment de leur construction, il aide les acteurs à étudier des hypothèses nouvelles pour eux. En aval, dans un processus d'orientation professionnelle, elles aident le salarié à s'ouvrir à l'idée de possibles plus nombreux qu'il ne l'imagine en général *a priori.*

**Métier d'arrivée**

| Métier de départ | AIRE DE MOBILITE GESTION RESSOURCES | Achats | Communication interne | Comptabilité | Contrôle de Gestion | Contrôle financier | Développement social | Archives | Paye | Juridique | Management du Système Qualité | Secrétariat |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Achats | | | | | | | | | | | |
| | Communication interne | | | | | | | | | | | |
| | Comptabilité | | | | | | | | | | | |
| | Contrôle de Gestion | | | | | | | | | | | |
| | Contrôle financier | | | | | | | | | | | |
| | Développement social | | | | | | | | | | | |
| | Archives | | | | | | | | | | | |
| | Paye | | | | | | | | | | | |
| | Juridique | | | | | | | | | | | |
| | Management du Système Qualité | | | | | | | | | | | |
| | Secrétariat | | | | | | | | | | | |

aisé
possible avec formation
exceptionnel

*AIRE DE MOBILITE DES METIERS DE LA FAMILLE « GESTION DES RESSOURCES »*

Bien moins fréquentes car plus ambitieuses, sont les démarches qui cherchent à identifier des compétences non seulement pour ce qu'elles seraient, par rapport à l'activité concrète où elles sont observées, mais pour leur qualité de « transférabilité » d'un emploi à l'autre. Ce serait ainsi le cas de compétences dites « génériques », relatives à des typologies de capacités cognitives (résolution de problèmes), indicatives de capabilités diverses… et, en principe, valables dans tous les métiers (du même niveau au moins !).

## Aires de mobilité : les enseignements

Autant les matrices simples au format A4 matérialisant des passerelles et des proximités entre métiers constituent un bon outil d'animation pour les RRH avec leurs managers (à l'occasion d'un projet, d'une formation ou pour des comités de carrière), autant les approches théoriques raisonnant sur des compétences de types différents sont extrêmement difficiles à manipuler et s'appuient sur des énoncés peu stables.

Ces dernières paraissent très largement abandonnées aujourd'hui. Les systèmes experts qui ont tenté de les organiser ont en effet très régulièrement fait la preuve de leur inefficacité, tantôt pour des raisons de limites théoriques[9], tantôt pour des raisons liées à leur utilisation. Une mobilité *a priori* aisée du point de vue des compétences n'est ni une mobilité pertinente pour l'entreprise, ni une mobilité attractive pour le salarié. Des « critères non scientifiques » (stratégiques, subjectifs) doivent enrichir le raisonnement.

[9] Raisons qui tiennent aux faiblesses du concept même de compétence. On sait raisonnablement décrire des compétences, constater leur existence. Sur la manière dont les compétences se constituent, se stockent (et où), les conclusions sont loin d'être partagées entre les cogniticiens, les philosophes, les « pédagogues », les linguistes et les neurophysiologues.

On sait que la décision de mobilité d'un salarié est un phénomène extrêmement subtil, mettant en cause un grand nombre de variables objectives et subjectives dont seules quelques-unes peuvent être prises en compte par un système. Nous ne connaissons pas de système qui intègre les attentes du conjoint et des enfants, les modes de transport, les jeux de qualification, les échelles de noblesse et le détail des modes de rémunération, les ambitions et les craintes… La chose est entendue : le concept d'une machine qui ferait l'adéquation homme/poste est bien un mythe. Cependant, on aimerait bien que ce soit possible… C'est pourquoi il y a et il y aura encore sans doute des « offres logiciels » dans les années à venir, et des gens pour y croire.

**Aires de mobilité : les chausse-trappes**

*Se tromper de maille d'analyse faute d'un travail suffisant sur l'usage*

Des aires de mobilité à un niveau trop macro (la maille métier) ne permettent pas d'animer la mobilité promotionnelle ou les mouvements d'une fonction à une autre. A l'inverse, retenir une maille trop fine (la maille fonction) ne permet pas de travailler les mobilités professionnelles, les mouvements d'un métier à un autre.

*Communiquer indistinctement sur des métiers « carrefour » ou des métiers « impasse »*

Rendre accessible à tous les salariés sans indications politiques, une information brute sur des aires de mobilité peut faire apparaître de manière involontaire que certains métiers ne débouchent sur rien, les métiers « impasse », alors que d'autres débouchent potentiellement sur tout, les métiers « carrefour ». Dans un cas, le message implicite peut s'avérer décourageant : « votre avenir est ailleurs ». Dans l'autre, il peut s'avérer provocateur : « tout vous est offert, pourquoi ne bougez vous pas ? ». De même, faire apparaître « les métiers-clés » sur lesquels l'entreprise est prête à investir, sans dire ce qui sera fait pour les métiers « en perte de vitesse », est une difficulté qui explique souvent que la communication des référentiels et perspectives de mobilité soit finalement si peu exploitée.

# 3 Prévoir les évolutions

L'exercice de prévision est au cœur même de la spécificité de la GPEC. Evidemment, si la prévision reste importante, c'est parce que les temps d'adaptation des ressources humaines sont nettement plus longs que celui de l'apparition des changements, qui se présentent souvent dans l'urgence. De même, les procédures de gestion (endogènes) sont toujours l'objet de décisions longues et délicates à négocier, alors que les contraintes (largement exogènes) s'imposent dans l'immédiateté.

**Les phases d'analyse**

Théoriciens comme praticiens, tout le monde, ou à peu près, est d'accord sur la démarche.

Après avoir réalisé l'inventaire quantitatif et qualitatif (décrit dans l'étape précédente), il reste donc à :

- Projeter l'existant selon différentes hypothèses (par simulations),
- Analyser les facteurs d'évolution (hiérarchisations) et élaborer des scénarios d'évolution (arbitrages),
- Identifier les écarts entre les ressources actuelles et les besoins futurs,
- Elaborer une politique d'adaptation pour réduire les écarts anticipés.

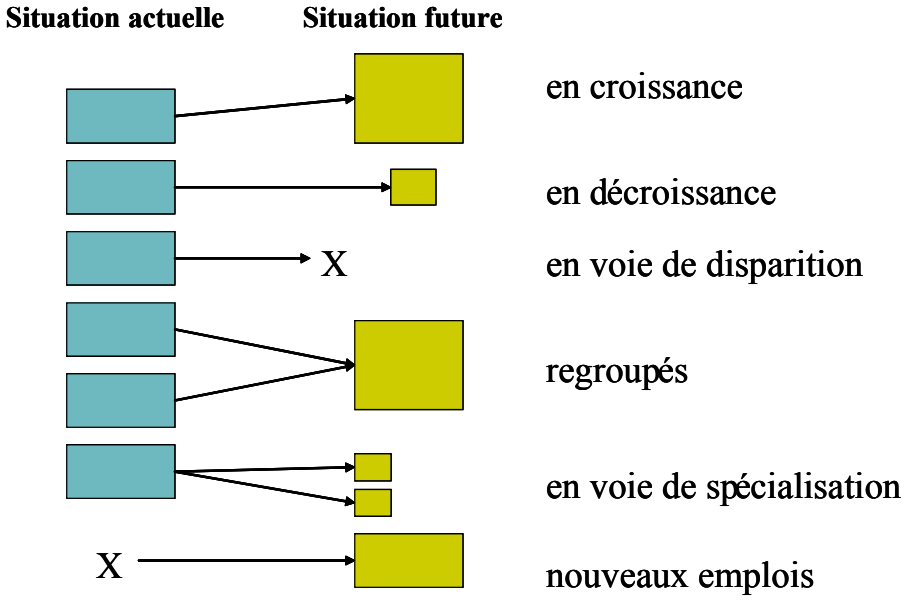
Les présentations classiques font souvent l'impasse sur l'éventualité d'un *écart déjà existant* entre les besoins actuels et les ressources d'aujourd'hui. Ce guide ne fera pas vraiment exception. Pour autant, il faut bien garder en mémoire que la mise en œuvre de toute GPEC constitue déjà, en soi, une épreuve critique et une source de mises en cause des politiques passées. Elle explicite et dimensionne des écarts largement hérités du passé et que les politiques en cours n'ont pas réussi à réduire… Engager des managers sur une réflexion « prospective », alors même qu'ils souffrent d'une gestion au quotidien d'inadéquations récurrentes et pour lesquelles on ne connaît pas de solution accessible, est en soi un moment toujours délicat à passer[10]…

## 1. Projeter l'évolution de l'existant

**Projeter l'évolution de l'existant : les pratiques**

Cette première phase est relativement technique et intellectuellement facile d'accès. Métier par métier, la démarche consiste à repérer quantitativement les flux d'entrée (par recrutements externes, par mobilités internes ou par promotions) et les flux de sortie (par retraites, démissions, mobilités vers d'autres métiers)… pour déduire l'état probable de la population à un horizon de temps donné (par exemple 5 ans).

[10] Ceux qui font de la GPEC peuvent s'attendre à une réaction ironique des opérationnels, prêts à participer aux réflexions prospectives, mais « à condition que leur soient préalablement fournies de bonnes ressources humaines pour leur besoins actuels… parfaitement connus !».




*PROJECTION DES EVOLUTIONS ATTENDUES PAR METIERS*

On peut s'en étonner, mais cette phase d'analyse n'est pas fréquemment réalisée dans les entreprises. Parmi les explications, vient en premier lieu la lourdeur de l'exercice. Bien sûr, des logiciels spécifiques existent, mais ils restent très peu utilisés. Quant aux progiciels de gestion intégrés, même s'ils proposent cette option, elle semble rarement exploitée. Il reste alors, mais c'est déjà important, dans la majorité des pratiques que nous avons observées, la possibilité à l'aide de tableurs, de projeter des simulations simplifiées. On prend en compte les départs en retraite et parfois un taux d'érosion naturelle estimé. On y ajoute des hypothèses de recrutements à dire d'experts, en indiquant à la machine les variables de base (âges, niveau, sexe par exemple) de façon à reconstituer des profils de populations résultantes comparables à ceux de l'inventaire.

Au-delà d'un certain recul des pratiques d'analyses purement « démographiques », les inflexions que nous pouvons constater consistent à réaliser cette projection de l'existant sur un mode de plus en plus « stratégique ». Les entreprises distinguent plus que par le passé la notion de « compétences-clés ou critiques ». Ce que l'on perd en « systématisme » est gagné en « ciblage ». Le caractère critique (et donc stratégique) d'un besoin/métiers est alors approché par deux critères principaux ; des marchés en croissance suggérant d'acquérir de la main-d'œuvre supplémentaire, des activités présentant un avantage discriminant (donc des compétences sensibles) vis-à-vis de la concurrence, notamment par l'effet d'apprentissage interne exigé pour constituer ces compétences. Vient enfin un dernier facteur dans l'analyse des politiques d'adéquation : la rareté de la disponibilité sur le marché de certains métiers (niveaux élevés et/ou spécialisations rares, voire pénuries de main-d'œuvre liées à la pénibilité).

| | - Technicité faible | + Technicité forte |
|---|---|---|
| + Disponible sur marché de l'emploi | Métier facile à acquérir | Métier nécessitant un temps d'intégration |
| - Absent du marché de l'emploi | Métier avec un fort problème de « sourcing » | Métier critique avec fort temps d'acquisition et d'intégration |

*SEGMENTATION STRATEGIQUE ET LOGIQUES DE GESTION RH PAR CRITICITE D'ACCES A LA RESSOURCE*

**Projeter l'évolution de l'existant : les enseignements**

Les pratiques montrent que cet exercice n'est en fait réalisé que rarement ; il représente un gros travail et une gymnastique d'autant plus vite oubliée qu'elle n'est pas souvent exercée. Même dans les grandes entreprises qui ont pourtant connu plusieurs époques de GPEC (parfois lourdement outillées de logiciels), les bases permettant d'inférer les lois démographiques propres à chaque emploi ne sont pas disponibles, notamment dans la segmentation voulue. Quand bien même ces lois sont dimensionnées, les redécoupages réguliers d'emplois, de familles ou de périmètres les rendent souvent inutilisables.

**Projections de l'évolution de l'existant : la principale chausse-trappe**

Sur cette phase, la bonne manière de se fourvoyer consiste à laisser penser que les projections démographiques apporteront des réponses. L'expérience milite pour soumettre clairement cette démarche à un objectif de sensibilisation des dirigeants, des managers, des partenaires sociaux, mais pas d'en attendre des solutions tant l'exercice se révèle désespérant à l'usage. Les lois démographiques touchent indistinctement tous les emplois, alors que traiter prévisionnellement l'adéquation entre les besoins et les ressources n'a de sens gestionnaire qu'avec une prise en compte de la « criticité » du besoin comme de la « disponibilité » de la ressource.

Moins l'entreprise se vit comme « protégée » et communautaire, plus c'est la logique de marché qui régule les investissements pertinents (recrutement, formation, politiques d'intégration) pour assurer sa survie et sa rentabilité. Moins alors le raisonnement « démographique » est une aide à décider de ses priorités, au-delà de la sensibilisation sur les mécanismes sous-jacents.

A l'horizon de la gestion budgétaire, soit de un à trois ans, la démographie n'apprend rien de suffisamment nouveau. Au-delà de l'horizon de 5 ans, « on sera tous morts ! ». Hormis quelques secteurs (marchés protégés, secteurs d'activité particuliers, entreprises publiques…), la pertinence de projections dépassant la capacité de représentation des acteurs eux-mêmes n'est pas assurée. On peut intellectuellement le regretter mais c'est de constat courant. Cela peut même produire des formes de démotivation. Un grand classique est ainsi une pyramide des âges perçue comme déséquilibrée[11] pour un métier donné. Les conditions d'un

[11] Cette notion mériterait à elle seule bien des commentaires… Tout comme le temps n'est ni bon ni mauvais, il est ce qu'il est, une pyramide des âges n'est ni équilibrée ni déséquilibrée. Il convient simplement d'en tenir compte dans les raisonnements, comme il convient de s'équiper en fonction du temps qu'il fait !

« rééquilibrage volontariste » débouchent souvent sur des impasses opératoires. Compte tenu de la lenteur des phénomènes et de leur poids, on tombe souvent sur des solutions du type « il faudrait concentrer tous nos futurs recrutements sur ce seul emploi pendant les 15 ans à venir… ce qui est impossible puisque nous avons des besoins encore plus urgents sur d'autres emplois ! », ou encore, « Il faudrait doubler les effectifs dans les 10 ans… », mais combien d'entreprises peuvent s'inscrire dans une telle hypothèse !

## 2. Analyser les facteurs d'évolution et élaborer des scénarios

### Facteurs d'évolution et scénarios : les pratiques

Derrière l'évidence de l'énoncé, se cachent moult difficultés qui font que, dans la pratique, là encore, cette étape n'est que très rarement menée de manière systématique, rigoureuse, explicite et formelle.

Les rares entreprises (plutôt issues du secteur public) à formaliser cette analyse repèrent les facteurs d'évolution ; par exemple, la concurrence, les attentes des clients, les actionnaires, les technologies, les modes managériales et organisationnelles, les vagues d'informatisation, les comportements socioculturels des salariés, le cadre règlementaire, les contraintes budgétaires, financières et monétaires, les prix mondiaux des matières premières…

Comme ces facteurs restent trop nombreux, toujours incertains, on cherche alors à réduire la complexité par un raisonnement sur les probabilités d'occurrence. Les facteurs d'évolution sont alors classés en « certains », « probables » et même, « aléatoires ». Ceci fait, on peut encore les pondérer par une estimation de l'ampleur de l'impact prévisible. Les facteurs d'évolution peuvent ainsi être distribués sur un schéma suggérant, de lui-même, de concentrer l'analyse sur les facteurs à « impacts forts » et à « probabilité forte ».

| Facteurs d'évolution venant impacter l'activité à 3 ans | Nature de l'évènement |
|---|---|
| Economique | Développement de l'appel à des ressources propres pour financer des projets d'investissement d'infrastructure |
| Technique / technologique | Mise en place d'un progiciel de gestion intégré |
| Organisationnel | Externalisation de la paye |
| Sociologique | Intégration massive de nouveaux embauchés |
| Autre… | … |

*TABLEAU D'ANIMATION DE LA REFLEXION PROSPECTIVE*

### Facteurs d'évolution et scénarios : les enseignements

Dans la pratique (et dans les esprits), les facteurs d'évolution exogènes dominent, au moins symboliquement. Ensuite, leur expression (évaluation, pondération, probabilité d'occurrence) n'est jamais de l'ordre de l'analyse froide et rationnelle mais toujours plus ou moins une expression tactique d'acteurs. Bref, ce que l'on peut savoir des facteurs d'évolution, c'est ce qui en est dit, mais on sait bien que ce qui en est dit n'est pas toute la réalité, mais seulement, ce qui peut et ce qui doit en être dit… Enfin, si des consultants ou des analystes extérieurs sont parfois autorisés à élaborer des scenarii alternatifs, potentiellement contrastés, cette licence n'est guère donnée en interne, même dans le cadre d'une GPEC. Dans la vraie vie, la Direction Financière s'est en général déjà prononcée[12], la Direction Commerciale est déjà engagée dans des objectifs quantifiés, la Direction de Production connaît ses ratios pour les années à venir, la Direction des Etudes a déjà un programme pour 10 ans… La Direction Générale elle-même a souvent déjà exprimé « le » scénario sur lequel elle attend que toutes les Directions se mobilisent. Dès lors, c'est une « solutionique » qu'elle attend, pas des problématiques supplémentaires.

### L'analyse des facteurs d'évolution : la principale chausse-trappe

*Se projeter trop loin et/ou trop fin*

La globalisation et la mondialisation de l'économie se poursuivent. Inutile donc de surinvestir un exercice d'analyse en ciblant une projection trop lointaine ou en cherchant à travailler sur un mode systématique et sur une maille trop fine. Dégager rapidement des grandes tendances d'évolution, voilà la principale recommandation. Concrètement, lorsque des enjeux sont lisibles, lorsque les opérationnels sont impliqués, lorsque des perspectives de moyens sont réunies, l'expérience montre que les informations dont les uns et les autres disposent sont mises aux services des analyses ciblées requises Elles le sont bien plus volontiers dans la recherche de solutions que dans la « caractérisation fine » des facteurs d'évolution ou la discussion de « scénarios », intellectuellement acceptables mais entachés d'une faible crédibilité pour les managers.

## 3. Traduire les scénarios en hypothèses de besoins et identifier les écarts

### Identifier les écarts : les pratiques

Cette étape centrale pour la GPEC présente de fait le plus gros de la valeur ajoutée en informations nouvelles. Les raisonnements, rarement conduits ailleurs que dans un exercice de GPEC, sont du type :

- « puisque le bureau d'étude va passer d'un taux d'externalisation de 20 à 40 % de sa charge d'étude, comment vont évoluer les activités et les compétences liées des techniciens comme des ingénieurs d'études ?»
- « puisque la ligne des produits X va être abandonnée, quelles sont les compétences qui vont être disponibles à terme ? ».

[12] Et tout particulièrement sur des objectifs en termes d'effectifs, à au moins 3 ans, souvent direction par direction, parfois plus finement, fournissant clairement un cadre qui ne suggère pas de « négociation ».

Le raisonnement emploi par emploi, métier par métier, famille par famille, est dans certains cas traité par des « matrices d'impacts », c'est-à-dire par des tableaux permettant de globaliser, de lire en transversal, des évolutions.

Quels seront les emplois qui vont perdurer, mais avec des variations de volume plus ou moins importantes, ceux qui vont disparaître, ceux qui vont se transformer qualitativement de manière radicale, les nouveaux métiers ? Où sont les réserves de compétences pour les métiers en croissance compte tenu de nos limites de recrutement ?

**Contributions métiers aujourd'hui**

| | Conception des émissions | Réalisation des émissions | Présentation des émissions | Animation du site internet |
|---|---|---|---|---|
| Journaliste | | | | |
| Chargé de réalisation | | | | |
| Technicien d'antenne | | | | |
| Téléphoniste d'émission | | | | |
| Wemaster | | | | |

**Contributions métiers demain**

| | Conception des émissions | Réalisation des émissions | Présentation des émissions | Animation du site internet |
|---|---|---|---|---|
| Journaliste | | | | |
| Chargé de réalisation | | | | |
| Technicien d'antenne | | | | |
| Téléphoniste d'émission | | | | |
| Wemaster | | | | |

contribution principale

contribution secondaire

*GRILLE D'ANALYSE DES EVOLUTIONS DE METIERS DE L'AUDIOVISUEL*

### Identifier les écarts : les enseignements

Intellectuellement, il y a bien deux étapes. Le séquentiel suggéré par les bons manuels n'est cependant pas de mise dans la réalité. En pratique, cela se passe par des allers-retours incessants et en temps masqués, avec des réflexions et des raisonnements d'emblée centrés sur la recherche de solutions. Sur les aspects *quantitatifs*, c'est en général très rapide. On repart des « injonctions » déjà formulées par les directions financières et intégrées par les opérationnels.

C'est sur le terrain du *qualitatif* que le gros travail reste à faire, un travail à forte valeur ajoutée que la fonction RH peut et doit initier. Dans le cadre des hypothèses (largement énoncées comme des données) il reste à décliner et anticiper les conséquences des projections d'effectifs sur les contenus d'emplois, et sur un mode qualitatif cette fois.

### Identifier les écarts : les chausse-trappes

*Faire ce travail entre RH* alors que les informations, les savoirs utiles et largement implicites sont dans les métiers. La capacité à apprécier les facteurs d'évolution comme à évaluer les impacts est près du terrain. Evidemment, si l'on dispose, à l'issue de l'étape de répertoire, de référentiels d'activité et de compétences, ils seront un point de départ apprécié et une modélisation commode pour formaliser les conclusions. A cette étape, hormis son coût et l'explication nécessaire préalable, le participatif ne relève pas seulement d'une étape de conduite du changement mais correspond à une exploitation potentiellement authentique et à valeur ajoutée des connaissances des acteurs directement concernés.

La deuxième manière de dériver consiste à vouloir *trop vite chiffrer* et présenter comme des acquis des évaluations quantitatives sur des besoins que l'on cherche à préciser qualitativement. Notamment dans le monde industriel et dans les milieux

ingénieurs, les RH se sentent parfois obligés de présenter des « matrices carrées », avec des tableaux qui comportent des chiffres dont les sommes en colonnes et en lignes sont évidemment impeccablement cohérentes. Dans leur précision apparente, ces chiffres n'ont aucun sens (au-delà du test). Le risque, puisqu'il ne s'agit toujours pas de prévisions, au sens budgétaire par exemple, mais d'anticipations, c'est de voir invalider (tactiquement) une conclusion « globalement juste » (stratégiquement) sous prétexte qu'elle est « précisément fausse » (techniquement).

## 4. Elaborer une politique de réduction des écarts entre les besoins et les ressources

### La politique de réduction des écarts : les pratiques

A ce point de la démarche, toutes les étapes précédentes étant supposées menées, suit alors la liste des moyens d'actions relevant de tous les domaines de la GRH qui, grâce à la GPEC, seraient mis en œuvre de manière plus efficace, plus cohérente avec la stratégie pour « réduire les écarts » :

- le recrutement,
- la mobilité,
- la formation,
- les plans sociaux,
- la gestion des carrières individuelles,
- la communication RH et managériale, etc.

A quelques très rares exceptions près (principalement dans le secteur public), nous n'avons que très peu rencontré de pratiques où l'exercice prévisionnel est réellement mené à son terme, puis décliné en politique de réduction des écarts.

L'illustration qui suit donne à voir sur une expérimentation intéressante en ce qu'elle rassemble l'essentiel des informations produites par une GPEC dans un seul tableau de bord. Métier par métier, ce tableau permet de formaliser (en choix forcé) de manière structurante les ajustements à conduire (par des actions de GRH) tant sur la « volumétrie » du métier que sur les évolutions de contenu.

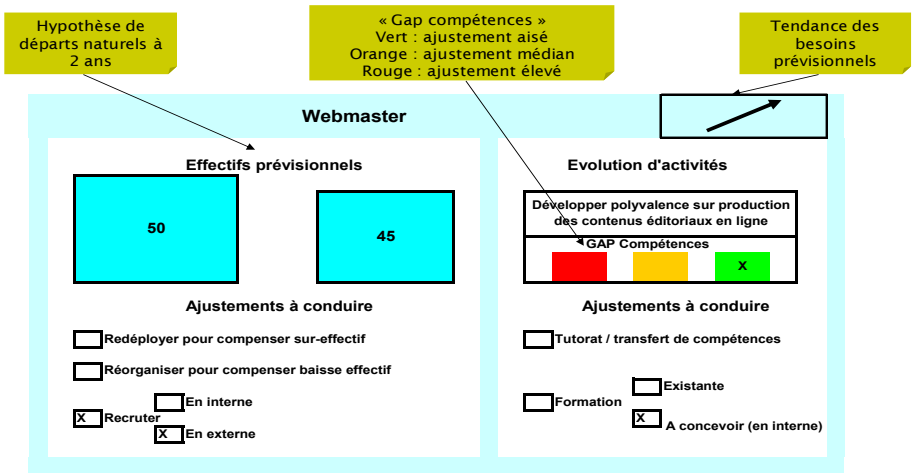



*TABLEAU DE BORD D'AJUSTEMENT DES RESSOURCES PAR METIER*

### La politique de réduction des écarts : les enseignements

Cette phase existe dans le monde du virtuel. Dans le monde réel, les pratiques qu'il nous a été donné d'observer ou d'accompagner montrent que c'est beaucoup moins simple. Dans les entreprises, il n'y a jamais un moment unique et privilégié pour élaborer les politiques d'ajustement entre les besoins et les ressources. Le processus est continu, toujours tributaire des pratiques passées et en cours, et jamais interrompu.

Des calendriers existent en dehors de toute GPEC ; du fait des négociations annuelles obligatoires et des rendez-vous réglementaires sur la formation par exemple, du fait des échéances de renégociation d'autres accords sociaux selon leurs rythmes propres, du fait d'évènements d'importance (restructurations, fusions…). C'est en permanence que les politiques sociales s'appliquent (définies formellement ou non), qu'elles se modifient, s'actualisent ou sont abandonnées. C'est donc en permanence que les responsables RH, les managers et les dirigeants sont soumis à l'exigence de cohérence et d'optimisation des moyens d'adaptation des ressources à des besoins qui sont tout autant évolutifs et qui ne peuvent pas attendre une GPEC pour être traités. C'est bien là que se confirme l'intérêt des « observatoires des métiers ». Conçus sur un mode paritaire, on peut n'y voir que des contreparties formelles d'accords[13] et une manière de donner des gages de bonne volonté en faveur de la concertation. Intégrées à la définition des politiques, à la recherche d'optimisation des moyens d'adaptation en continu, ces instances sont un bon moyen de faire vivre la démarche de prévention au-delà des moments privilégiés d'analyse et d'anticipation.

### La politique de réduction des écarts : la principale chausse-trappe

Que l'on souligne la difficulté du passage à l'acte ou celle de l'articulation entre le collectif et l'individuel, la mise en œuvre de la politique d'ajustement est indissociable de l'ensemble de la GRH. Pour notre part, nous insisterons seulement sur la manière de se fourvoyer dans la phase de mise en œuvre : oublier la dernière partie de la définition de la GPEC ! On s'en souvient[14], le deuxième tiret de la définition est : « […] et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ».

La dimension spécifiquement analytique de la GPEC débouche souvent, si l'on n'y prend garde, sur l'illusion technocratique. Ce n'est pas parce que des gestionnaires ont balisé des chemins intelligents que les salariés vont y inscrire leurs pas. Si tout le monde est d'accord pour impliquer le salarié, cela ne dit rien de la manière de le faire, ni des moyens qu'il convient d'y réserver.

Nous n'irons cependant pas plus avant sur cette étape. L'implication des salariés dans le cadre d'un projet professionnel ne relève pas spécifiquement de la GPEC comme sous-domaine particulier de la GRH, mais de l'ensemble des pratiques sociales et managériales. Elle résulte (ou justement pas) de tout un faisceau de politiques et de pratiques, autour de la mise en œuvre de parcours professionnels, qui vont de la formation, la mobilité, les recrutements, jusqu'à des évolutions des organisations du travail (plus qualifiantes) en passant par des politiques salariales, la communication et même les comportements managériaux.

---

[13] Ce sont en même temps des « commissions de suivi de l'application des accords ».

[14] C'était page 6 !

# 4 Pourquoi cela ne marche pas simplement ?

Au-delà des difficultés techniques évoquées au fur et à mesure du déroulé des étapes ou phases classiques de la GPEC, trois grandes raisons permettent de comprendre que « l'ardente obligation » de prévision et de prévention reste un exercice difficile :

- Analyser n'est pas gérer ; le bon usage des outils exige de bien distinguer les niveaux d'organisation des instruments de gestion.
- Segmenter, c'est différencier ; différencier n'est pas discriminer, mais requiert une gestion explicite et plus fine de l'équité.
- La réalité résiste ; les analyses ne dispensent ni des débats politiques (qui paye pour la prévention ?), ni n'écartent les risques dont l'entreprise n'est pas maîtresse.

**Analyser n'est pas gérer**

L'aide à la décision ne fait pas l'action. L'image de la GPEC pâtit souvent d'un effet d'optique. On ne voit pas toujours toute la richesse de ce qu'elle donne (une aide à la décision), mais on lui reproche trop souvent ce qu'elle ne peut pas donner (de l'action). C'est en grande partie dû à une confusion méthodologique dans les niveaux d'instrumentation :

- entre les outils d'aide à la décision et les outils de gestion,
- entre les résultats d'une démarche de GPEC et les effets de processus, dans la mise en œuvre de la démarche.

Sauf à prétendre englober et « remplacer » la GRH[15], la GPEC n'est qu'une étape, essentiellement analytique. Elle dit ce qu'il faudrait faire au nom de raisons, enrichies d'une volonté de prévention. De ce point de vue, constater que « la GPEC, cela ne marche pas », n'a aucun sens ou relève d'une lapalissade. Dire n'est pas faire, montrer n'est pas piloter, éclairer n'est pas décider[16]. La « Raison » n'est jamais le seul socle de l'action. La GPEC peut tout à fait ne rien changer directement, mais il est de mauvais procès[17] de le lui reprocher. Ce n'est tout simplement pas sa fonction.

D'où vient cette confusion ? Pour partie des promoteurs de la GPEC eux-mêmes. Afin d'argumenter des investissements en faveur de réflexions prospectives, pour emporter l'adhésion, ils « chargent » de bien des vertus des outils qui ne le méritent pas, alimentant ainsi une attente non fondée.

---

[15] C'est, bien sûr, la bonne raison de promouvoir la GPRH pour insister sur l'articulation entre la GPEC et la GRH, mais ajouter un mot dans un sigle ne fait pas une nouvelle réalité !

[16] On peut illustrer ici le propos par une métaphore : la GPEC est un peu pour la GRH ce que sont les phares pour une voiture. Plus les conditions de visibilité sont faibles, plus il est utile d'éclairer. Pour autant, on ne peut reprocher aux phares de ne pas « tirer la voiture », ni de ne pas se substituer au conducteur s'agissant de la direction à prendre.

[17] Mauvais procès mais intentions compréhensibles. De même que « qui veut tuer son chien l'accuse de la rage », tout le monde ne veut pas d'une GPEC qui ajoute encore des enjeux de prévention à des gestions déjà fort complexes.

En pratique, quand un référentiel de compétences permet d'éclairer les impacts (probables) d'un facteur d'évolution, c'est déjà bien. C'est un outil d'aide à la décision. S'il peut, au début d'une démarche, donner quelques idées nouvelles à un salarié qui doit envisager une mobilité, c'est mieux. Le vendre comme un outil de gestion, qui permettrait de classer des personnes pour des décisions de gestion, qui permettrait de gérer le plan de formation, de décider de mobilités individuelles et de réguler les salaires individuels… relève de l'abus de confiance et de la confusion des genres. Non seulement on réinvente le fameux couteau suisse, lourd et coûteux au final, mais on fait naître un espoir – l'outil qui « ferait de lui-même » – qui ne pourra qu'être déçu. Le ressentiment excessif se nourrit souvent de la déception.

**Segmenter, c'est différencier**

Avec la diffusion des raisonnements gestionnaires sur l'emploi et les prévisions, on débouche sur une tendance encore largement taboue, non dicible, même à un niveau de direction générale. Segmenter l'entreprise en métiers « critiques », hiérarchiser les besoins, c'est justifier l'existence de pratiques sociales différenciées. Cette différenciation ne se fait plus sur des critères de noblesse acquis à l'extérieur. Elle ne se fait pas d'abord sur le mérite ou la performance individuelle, mais sur la considération d'une différenciation des besoins internes de l'entreprise, tels qu'elle les définit elle-même. La rationalité gestionnaire débouche alors sur un problème culturel et politique. C'est une chose de savoir que tout le monde n'est pas égal devant l'emploi, c'en est une autre que d'assumer, en interne, des pratiques et des politiques RH différenciées, *à l'initiative de l'entreprise*.

Evidemment, dans cette « extension du domaine de la lutte », il y a, parmi les salariés, les personnes bien placées et les autres… Une « bonne ressource » est une ressource dont on a besoin. Le raisonnement gestionnaire que promeut la GRH est en phase avec le libéralisme ambiant, mais percute de front une idéologie (un mythe ?) toujours très implantée et qui ne manque pas d'adeptes : le principe d'équité de traitement de tous les salariés. Pour tous ceux qui confondent « équité » et « égalité », la GPEC participe d'une tendance à « discriminer » les ressources à l'aune des besoins stratégiques, justifiant ainsi des moyens et des efforts du gestionnaire au profit de certains, abandonnant les autres, souvent les plus faibles, aux bons soins de « la main invisible du marché ».

Pour ceux qui font de la GPEC, il est essentiel de bien cerner ce que doit recouvrir ce principe d'équité, mais également ses limites. La volonté, incitée par les Pouvoirs Publics, de prévenir n'est pas contradictoire avec le principe d'équité. Bien au contraire, mais à la condition de promouvoir des traitements différenciés pouvant aller jusqu'à des pratiques de discrimination positive en faveur des populations dont on peut anticiper les difficultés d'emplois.

**La réalité résiste !**

Si la GPEC est d'abord une aide à la décision, l'obligation de négocier y ajoutera progressivement une incitation à « dire ce que l'on fait » et à « faire ce que l'on dit » en faveur de la prévention des problèmes d'emplois.

En regard de cette incitation, Il est tout à fait remarquable de constater que beaucoup de démarches d'analyse de GPEC ne débouchent paradoxalement sur rien de formel. Quand des conclusions sont diffusées, elles le sont de manière elliptique, formulées en termes flous et généraux…, quand elles ne restent pas strictement confidentielles ! C'est un fait. Malgré une littérature séduisante sur le sujet, hormis dans le secteur public ou la fonction publique, on ne voit guère de « schémas

directeurs des ressources humaines et de l'emploi » publiés, revendiqués et ouvertement « utilisés ». Dans la plupart des cas, ils n'existent tout bonnement pas. Dans d'autres, il en existe, mais ils sont souvent inexploitables à la lecture tant ils manient la langue de bois[18] ou restent réservés à des cénacles réduits.

Derrière le paradoxe apparent[19], il convient de comprendre que si la prévision est nécessaire à la prévention, elle n'est jamais suffisante. Il faut pourtant en faire, malgré les démonstrations cruelles de la réalité sur :

- les erreurs de prévisions (inévitables),
- les contradictions (largement irréductibles),
- l'insuffisance des moyens d'adaptation (nécessairement limités) de la GRH pour réduire les écarts et prévenir les difficultés d'emplois.

La prévention, même facilitée par des prévisions de qualité, n'est jamais gratuite[20]. Qui paye ? Qui est responsable ? Qui sera coupable ? Les moyens des entreprises sont limités, pas les attentes potentielles. On comprend aisément la retenue des entreprises à dire ce qu'elles font, en termes clairs, et plus encore, à mettre en débat public « ce qu'il faudrait faire » pour prévenir les problèmes d'emplois. Il y aura toujours quelqu'un pour estimer que « ce n'est pas assez ».

C'est bien ainsi que nous analysons l'esprit de la loi de Janvier 2005. En rendant « obligatoire » l'effort de prévention, la loi cherche à limiter le réflexe normal des entreprises consistant à externaliser les coûts sociaux des problèmes d'emplois sur les systèmes de protection sociale. La GPEC, au nombre des techniques, n'est là que pour en instrumenter la volonté.

*

*  *

C'est ainsi que nous avancerons en synthèse de ce guide des pratiques les deux conditions essentielles d'un apport modeste mais incontournable de la GPEC :

- Privilégier l'animation de la réflexion prospective sur les écarts et sur les moyens de les réduire sera toujours plus efficace qu'affiner les analyses.
- Maintenir le cap sur l'anticipation et la prévention sera le gage d'une possibilité réelle d'articulation entre le collectif et l'individuel, entre les raisonnements des gestionnaires et les mobilités concrètes de salariés impliqués.

**Contact :**
Gregory Vlamynck – 01.46.09.43.42 – gvlamynck@entreprise-personnel.asso.fr

[18] On parle alors de GPEC « incantatoire »…

[19] Des phares qui ne seraient jamais allumés ou qui, oxymore type, ne diffuseraient qu'une « obscure clarté » !

[20] Surtout si, dans les tentations à la surenchère propres à toute négociation, cette prévention devait faire l'objet d'un principe de précaution large du type : garantir l'employabilité de tous les salariés quelles que soient les hypothèses.