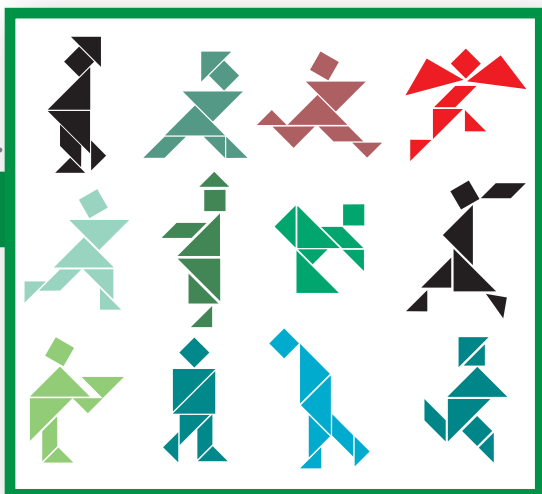


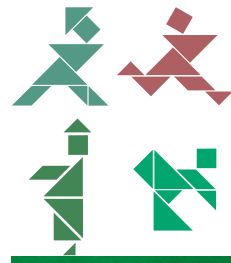
FRANÇOISE KERLAN

Guide pour la GPEC

4^e édition

*Gestion
prévisionnelle
des emplois et
des compétences*





Méthodologie et pratique de la GPEC

La GPEC permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses besoins et aux attentes des salariés. Reliée aux problématiques de la formation et de la rémunération des compétences, la GPEC donne aussi des clés pour faciliter les mobilités et sécuriser les parcours professionnels.

Ce guide se présente comme le trait d'union entre les fonctions RH et formation. En effet, le DRH de demain, positionné au niveau stratégique, doit également se préoccuper de la formation de ses managers. L'accord sur la formation professionnelle ou la mise en place de nouveaux dispositifs tels que la VAE ou le DIF aident dirigeants et managers à investir et à s'investir dans ces nouvelles démarches tout en prenant les précautions qui s'imposent dans la mise en œuvre des outils et dans les décisions prioritaires.

Un outil de référence pour mettre en place et faire vivre la GPEC avec :

- ▶ **Des éclairages nouveaux** en termes de précautions à prendre et de préconisations pour l'entretien annuel, le bilan professionnel, le bilan de compétences et l'élaboration du plan de formation
- ▶ **De nombreuses fiches-types** pour éclairer les aspects méthodologiques et pratiques
- ▶ **Des cas pratiques d'entreprises**
- ▶ **Des mises à jour concernant la législation sur le DIF, les nouveaux modes d'organisation intégrant les générations « X » et « Y », le concept de multiculturalité, etc.**



Françoise Kerlan dirige FKC, un cabinet de « diagnostic, conseil, formation », spécialisé dans le management des ressources humaines et de la formation. Ce cabinet propose toute une gamme de services : conseil auprès des comités de direction sur le redéploiement des compétences, accompagnement des responsables de formation et des directions opérationnelles, aide à la définition d'une politique GPEC en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, identification des compétences complémentaires pour accompagner le développement d'une firme, animation de formation « sur-mesure », accompagnement d'étudiants en Mastères RH et conception des supports pédagogiques.

<http://fse.kerlan.free.fr>

Guide pour la GPEC

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2000, 2004, 2007, 2012
ISBN : 978-2-212-55292-8

Françoise KERLAN

Guide pour la GPEC

Quatrième édition

Préface de Yvon Minvielle

EYROLLES

Éditions d'Organisation

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	1
PRÉFACE	3
INTRODUCTION	7
PARTIE 1. GPEC : UNE PROBLÉMATIQUE DE LA GRH	11
Chapitre 1. Évolution de la fonction ressources humaines	13
De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines.....	13
Identifier et adapter les compétences.....	17
Chapitre 2. Articulation de la fonction ressources humaines et de la formation : une dimension politique	21
Nécessité du changement dans l'entreprise.....	21
Brefs regards sur la stratégie militaire et une autre conception de la stratégie : la stratégie chinoise.....	30
Approche méthodologique de la stratégie ressources humaines et formation	35
Intégration de la fonction GRH à la stratégie de l'entreprise	42

Chapitre 3. Intérêt de la prospective dans une démarche de gestion des ressources humaines....	57
Quelques définitions possibles de la prospective	57
Que pouvons-nous retirer de ces définitions ?	58
Pourquoi une entreprise doit-elle avoir une attitude proactive ?.....	58
Conclusion	59
Chapitre 4. Formation : un investissement intellectuel...	61
Définition	61
Freins à l'investissement formation.....	63
Chapitre 5. Organisations qualifiantes.....	65
PARTIE 2. MÉTHODOLOGIE ET PRATIQUE DE LA GPEC.....	69
Chapitre 1. Approche méthodologique de la GPEC par les familles professionnelles	71
Diversité des points d'entrée de la GPEC	71
Chapitre 2. GPEC : du recrutement à la mobilité.....	81
Définition du poste.....	81
Profil du poste	82
Emplois.....	83
Référentiel métier.....	85
Référentiel de compétence.....	89
Analyse détaillée de la mise en œuvre du suivi des carrières ..	92
Quelques rappels sur les outils et leurs usages	106
Chapitre 3. Recommandations.....	111
Recommandations par rapport à l'entretien d'appréciation	111
Recommandations par rapport à l'EAP.....	112
Recommandations par rapport à la mise en œuvre du plan de formation jusqu'à l'évaluation de la formation...	113
Conclusion	115
Chapitre 4. Pratiques en entreprise ou administration ...	117
Cas pratique dans le secteur industriel.....	118
Cas pratique dans le secteur des assurances	121
Cas pratique dans l'administration.....	122
Cas pratique des directeurs de cabinet	125
Conclusion	129

PARTIE 3. DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ	133
Chapitre 1. Construction d'un projet professionnel dans une démarche individuelle	137
Chapitre 2. Impact des nouvelles formes d'organisation sur les métiers	141
Évolution du « métier » de secrétaire-assistante	141
Évolution du « métier » de formateur	147
Chapitre 3. Mobilité sociale	155
Projet personnel intégré aux objectifs de l'entreprise.....	155
Développer ou favoriser la mobilité sociale : « l'employabilité » ?.....	157
Mobilité internationale et gestion des expatriés : comment réintégrer et/ou repositionner le salarié dans l'entreprise ?	158
Vers la multiculturalité	159
PARTIE 4. MANAGEMENT PAR LES COMPÉTENCES	165
Chapitre 1. Pourquoi et comment redéfinir son positionnement dans l'entreprise en tant que manager ?	169
Quelques repères sur les valeurs et sur les comportements ...	170
Vers une nouvelle identité managériale	176
Chapitre 2. Conditions de réussite pour évoluer vers un management par les compétences	187
La création de l'université d'entreprise et son rôle	187
Comportement du manager : ses relations intrapersonnelles et interpersonnelles	189
Définir les différentes formes de management	190
Vers les nouvelles formes d'organisation « mode projet ».....	196
Création de liens intergénérationnels : les générations « X » et « Y ».....	198
Les managers de demain, « développeurs de compétences »...	201
Chapitre 3. Pratiques d'entreprises : démarches collectives ou individuelles	205
Limites à l'évolution du management : les freins organisationnels et la résistance des acteurs.....	205

Chapitre 4. Méthodologie pour évoluer d'un management hiérarchique vers un management par les compétences	209
Introduction	209
Outils et méthodes.....	213
Passer d'une logique de poste à une logique de compétence .	218
Stratégie de partage des connaissances : vers le redéploiement des compétences à travers la coopération ..	221
Développement des compétences : « la formation tout au long de la vie »	226
Effets de la mondialisation : impact sur l'organisation, contraintes pour le manager, exigences en terme de qualité.....	229
Chapitre 5. Résistances au changement : un challenge à relever individuellement ou collectivement ?	233
Vers une revalorisation des managers.....	235
PARTIE 5. FORMATION AU SERVICE DE L'EMPLOI	237
Chapitre 1. Dimension juridique de l'ANI de 1970 à la loi du 5 mai 2004 : pourquoi et comment peut s'appliquer la législation en vigueur ?	239
Quelques repères historiques : les différents accords et leurs applications	239
Innovations et apports entre 1980 et 2002 : la loi de modernisation sociale (VAE).....	243
L'ANI et la loi du 5 mai 2004 : ses applications dans les entreprises en lien avec l'approche « compétence ».....	248
La réforme de novembre 2009 sur la formation professionnelle et le management	253
Textes législatifs sur la discrimination : articles en lien direct avec l'emploi et la formation ?	254
Chapitre 2. Conditions de réussite : pourquoi et comment articuler la réforme, la GRH et la formation ?	261
Bilan des actions mises en œuvre : forces, faiblesses, préconisations	261

GPEC : comment faciliter les mobilités et la sécurisation des parcours ?	268
Limites en terme d'investissement : « Faut-il brûler les compétences » ?	280
Chapitre 3. Quelques pratiques d'entreprises	283
GPEC et mesures complémentaires d'accompagnement des mobilités	283
Chapitre 4. Méthodologie pour faire vivre le dispositif au regard des lois en vigueur	289
Outils et méthodes	289
Vers l'industrialisation de la formation : quelques repères méthodologiques	306
L'impact de l'industrialisation sur la pédagogie : l'ère des formations en ligne	308
L'ère des nouvelles pédagogies : passer du collectif à l'individuel	309
CONCLUSION	317
Comment inciter les entreprises à mettre en place ce type de démarche ?	317
Conclusion prospective	322
BIBLIOGRAPHIE	323
INDEX	327

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier :

Janine GRIÈRE, professeur à la Sorbonne, disparue, et Pierre CASPAR, professeur au Conservatoire national des arts et métiers, pour la richesse de leurs enseignements.

Toute la direction de la CEGOS et en particulier, Jean-Louis MULLER pour ses encouragements à poursuivre l'écriture de cet ouvrage et sa contribution ; mes collègues consultants, entre autres Marie-Luce DUBOIS pour son amitié.

Yvon MINVIELLE, directeur du Club Stratégies et son équipe pour ma participation virtuelle sur la GPEC, ainsi qu'à tous ceux ou celles qui contribuent à mon développement personnel et professionnel.

La direction du groupe EYROLLES, en particulier mon éditeur Florian MIGAIROU pour sa patience.

Enfin, je veux rendre hommage à Franck KERLAN, mon conjoint, pour tout ce qu'il m'apporte dans la vie.

PRÉFACE

Il nous faut tout d'abord saluer le travail de Françoise Kerlan. La quatrième édition de son ouvrage *Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* vient à point pour aider et accompagner tous ceux qui souhaitent mettre en place des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans leur entreprise. La tâche est ardue et la mise au point d'une démarche pertinente opérationnelle et efficace ne va pas de soi. Françoise Kerlan a eu le courage d'affronter ce problème et de fournir à tous ceux qui sont tentés par l'« aventure » GPEC les bases du travail à venir. Dans son texte, on trouvera des explorations conceptuelles, des recommandations pratiques, des exemples, mais surtout une vision d'ensemble de ce que peut apporter la GPEC à une entreprise et à ceux qui y travaillent. Car rien n'est plus difficile qu'une introduction générale à un problème pratique. Il faut tout à la fois se référer aux approches théoriques sans encombrer l'exposé par trop de références. Il faut aussi nommer les lignes de forces et les illustrer, sans pour autant sombrer dans un empilage d'exemples dont on ne repère pas toujours les points communs. Il faut enfin savoir choisir les bonnes méthodologies pour que celui qui fait la lecture de l'ouvrage puisse les reprendre à son compte en référence aux points de vues théoriques et exemples pratiques proposés. Le défi a été relevé.

Si cet ouvrage est un véritable défi, c'est aussi parce que la GPEC est un « objet » théorico-pratique mal défini, tout à la fois connu et méconnu et, de ce fait, bien souvent mal compris. Expliquons-nous : c'est un objet connu parce que depuis près de deux décennies, on écrit sur la gestion prévisionnelle du personnel et de la main-d'œuvre, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la gestion participative et prévisionnelle des emplois et des compétences, etc. Cet « objet GPEC » a une

histoire que l'on ne peut pas ignorer. À ses débuts, la gestion prévisionnelle de l'emploi et de la main-d'œuvre a essentiellement pour objet de prévoir le recrutement et la préparation de personnel pour des entreprises en développement où demain sera mieux qu'aujourd'hui et encore mieux qu'hier. Il s'agit donc de préparer les personnels à évoluer ou encore de trouver de nouveaux personnels, sans plus. Puis, vers le milieu des années 1970 (premier choc pétrolier) et jusqu'à la moitié des années 1980, nous nous sommes interrogés sur l'emploi, sa définition, son lien avec le développement. Dans ces années-là, nos questionnements portaient sur notre difficulté à appréhender l'emploi en tant que tel, à bien le définir, à bien le référencer, à bien le décrire, voire à bien le négocier. Vinrent ensuite les « années compétences » qui se fondaient sur une insuffisance de l'approche emploi, sur le fait que les compétences ne pouvaient pas être uniquement définies à partir d'une bonne appréhension de l'emploi. C'est dans cette ligne-là qu'il faut replacer les approches GPEC pour les comprendre. Cette histoire, partiellement écrite, reste à travailler quant au fond, pour tous ceux qui aujourd'hui souhaitent comprendre les usages que l'on fait de la GPEC.

À côté de cette histoire qui reste à faire, il serait également utile de faire une analyse comparée des différentes pratiques de GPEC et de celles s'affichant comme telles. Ainsi, aujourd'hui, dans certains cas, l'accent est mis sur les « conventions de méthode ». L'important, avant même de définir les compétences, est de s'assurer que l'ensemble des partenaires sociaux au sein de l'entreprise parle la même langue, a les mêmes repères et avance du même pas. Le propos est d'importance mais c'est une pratique parmi d'autres. Dans d'autres espaces professionnels, la GPEC, c'est avant toute chose la carte des emplois présents, des emplois à venir, des emplois se définissant à partir d'un accord social ou d'un accord de branche. D'autres encore vont avoir le souci de relier ces emplois présents et à venir à la stratégie et au développement de l'entreprise. Là, tout bouge, les variables deviennent instables et la difficulté à nommer s'accroît. Enfin, d'autres pratiques, issues des approches compétences de la fin des années 1990, auront le souci de relier activité de l'entreprise avec les compétences et les stratégies.

Cette histoire et cette diversité des pratiques ne peut être véritablement comprise que si l'on prend en compte les importantes modifications des contextes et conjonctures depuis trois décennies : modifications techniques, économiques, globalisation des échanges, mondialisation, nouveaux équilibres géopolitiques entre les nations, émergences de nouveaux pays producteurs, etc. Ainsi, une unité de production peut être fermée non pas parce qu'elle a de mauvais résultats économiques ou parce que les compétences portées par les collaborateurs sont de

mauvaise qualité, mais tout simplement parce que le « groupe » propriétaire de cette unité a trouvé intérêt à la déplacer dans un pays où les coûts de main-d'œuvre sont plus faibles. Nous sommes toujours affectés par ce type de délocalisation sans raison économique et sans défaillance de compétence. *A contrario*, on peut voir se développer sur notre territoire une très forte demande compétence (univers du numérique), parce que les processus productifs sont en pleine recomposition, modification avec intégration des nouvelles technologies. Il faut alors plus de techniciens, d'ingénieurs, de spécialistes ayant capacité à travailler sur des processus numériques articulés aux processus de production. À ces variables économiques et techniques s'ajoutent des variables sociales et juridiques qui recomposent contextes et conjonctures et font de la GPEC un objet particulier. Ainsi, la loi de cohésion sociale de janvier 2002 a prévu, dans l'article L.320-2 du Code du travail, une « nouvelle obligation de négociation relative aux modalités d'informations et de consultation du comité d'entreprises sur la stratégie d'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ». Cette négociation doit porter sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et cela, pour une durée de trois ans pour les entreprises de plus de trois cents salariés. Cette nouvelle disposition va conduire à un fort développement des démarches de GPEC dans les années à venir. D'où l'importance de l'ouvrage de Françoise Kerlan.

Cette importante modification des contextes et des conjonctures au cours des trois dernières décennies a conduit à de nouvelles mises en problème de la question de la GPEC. Ainsi, il est accepté aujourd'hui de distinguer compétences et emplois et de considérer que les compétences ne se déduisent pas d'une bonne définition de l'emploi mais qu'au contraire elles contribuent à mieux le définir. Cela peut paraître banal mais c'est d'importance. Il y a donc une définition, en préalable des compétences, en lien avec les activités productives, qui, ensuite, selon les espaces sociaux où l'on se trouve, seront « aménagées » en emploi. L'activité « appelle » les compétences. Ces compétences sont ensuite saisies par des accords sociaux collectifs (entreprise, branche, territoires). Elles sont codifiées, assemblées en emplois. Ajoutons à ce renversement compétences-emplois un autre point de vue important : les compétences ne se décrivent pas uniquement en rapport au système d'activités, mais aussi en rapport aux stratégies retenues. Il ne suffit pas de décrire toutes les compétences pour maintenir en état et faire fonctionner un système productif ; encore faut-il nommer et maîtriser les compétences qui vont permettre d'amener ce système productif au résultat visé et souhaité.

Je terminerai en soulignant le fait que les démarches de gestion prévisionnelle des compétences et des emplois permettent de faire le lien entre le système productif, la conduite du système productif et les hommes et les femmes qui travaillent au sein de l'organisation productive. Il nous manquait un élément pour lier, relier la RH au système productif ; ce sont les approches compétences qui nous le fournissent. Sur tous ces points, le livre de Françoise Kerlan est un excellent guide.

Yvon MINVIELLE

*Professeur associé de l'université Pierre et Marie Curie - Paris VI
Directeur du Club Stratégies*

INTRODUCTION

« Les stratégies, les démarches, les outils, si bons soient-ils, dépendent de la volonté des hommes. Les effets de la guerre du temps entrent en contradiction avec les habitudes de stabilité entretenues par la gestion classique des ressources humaines. La révision en profondeur de la gestion des ressources humaines se réalisera dans l'adversité¹. »

Jean-Louis MULLER

En effet, au-delà des stratégies, des outils, des démarches, nous constatons toujours les mêmes contradictions et les mêmes inerties entre une volonté de développer de nouveaux modes de management et une gestion des ressources humaines avant tout « administrative » mais insuffisamment orientée « service client interne », ce qui engendre un rôle actif au sein des organisations et des services de l'entreprise pour les dirigeants et les acteurs des ressources humaines.

Nous connaissons tous cet héritage culturel fondé sur des valeurs « conflictuelles », le conservatisme syndicats-patrons-salariés de cette « lutte de classe » de 1936 perdue dans le temps et nous constatons aujourd'hui que ces valeurs sont toujours présentes. Jean-Louis MULLER parle alors d'« adversité ».

Le rapport de force est inévitable. Gardons à l'esprit que « seul » l'individu décidera de changer et qu'il lui faut du temps pour accepter d'autres représentations mentales et d'autres façons de travailler. C'est l'individu qui dépassera le fait de « l'intention » pour passer à « l'action ».

Ces deux dernières décennies, l'entreprise est passée d'un état relativement stable à un régime plutôt turbulent, marqué par des inerties fortes et des innovations majeures, par des ruptures de rythme de plus en plus nombreuses, par une complexification croissante des structures et des problèmes, une multiplication des réseaux d'informations et l'apparition d'interdépendances sectorielles nationales et internationales croissantes.

1. MULLER Jean-Louis, *La Guerre du temps*, Éditions d'Organisation, 1995.

Ainsi, au regard d'un contexte où les conditions de l'efficacité économique sont devenues plus prégnantes, où les conditions du progrès social sont devenues plus difficiles à mettre en œuvre, l'entreprise passant d'une culture de la permanence à une culture de l'impermanence, les emplois et les qualifications connaissent des transformations, des émergences et des obsolescences importantes.

Pour répondre à cette situation, l'entreprise présente désormais deux caractéristiques fondamentales : la première concerne son caractère globalisant (elle cherche à appréhender la réalité dans l'intégralité de sa pluralité : technologique, financière et humaine) ; la seconde caractéristique, touche à sa conscience de l'incertitude (elle pense le salarié en même temps qu'elle se pense elle-même et se pensant elle-même, dans ce contexte turbulent, se reconnaît fragile, faillible, déconcertée par la complexité, elle proclame alors la ressource humaine comme seule pouvant lui apporter un avantage concurrentiel décisif).

Autrement dit, la volonté de saisie globale et la conscience de l'incertitude, toutes deux inhérentes à l'entreprise, font que celle-ci reconnaît la nécessité de l'anticipation et l'importance de la notion de compétence.

La GPE (gestion prévisionnelle des emplois) et la formation se trouvent donc investies d'une mission cruciale, répondre aux turbulences du contexte concurrentiel.

Pour comprendre l'articulation entre GPE et formation, nous allons énoncer deux hypothèses :

- **l'action de l'entreprise est désormais régie par une double exigence : celle du temps et celle de la compréhension.**

Nous montrerons dans notre première partie que la GPE et la formation répondent à cette double exigence. Or, celle-ci entraîne une conséquence fondamentale, qui est celle du bouleversement de la vision classique de la fonction personnel.

- **l'articulation entre la GPE et la formation n'est possible qu'au prix d'un abandon de la vision traditionnelle de la fonction gestion du personnel, celle-ci recouvrant une dimension politique.**

La première partie aura pour but de montrer, à travers un rapide historique de la fonction personnel qu'une même logique régit la GPE et la formation ; logique où la ressource humaine est considérée à la fois rare, structurante et organisationnelle.

Nous verrons au travers d'exemples en entreprise que la rupture avec la conception sécurisante du pouvoir et du commandement engendrée par l'articulation de la GPE et la formation induit une nécessaire modification

de la culture d'entreprise. Celle-ci connaît un certain nombre de difficultés et d'exigences au moment de sa concrétisation.

Au cours de ce XXI^e siècle, nous devons aller plus loin dans notre vision de la GPE et du développement des compétences. D'après Guy LE BOTERF, « *du point de vue des relations professionnelles, le concept n'a pris de l'importance qu'à partir des années 1970. C'est à partir de cette époque qu'il commence à se substituer progressivement à la notion de qualification [...] la qualification, c'est la part de métier requise par l'organisation du travail encore très marquée par la conception taylorienne*¹... »

Nous pouvons déjà constater vers la fin des années 1970 et 1980, période correspondant à mes premières prises de fonction dans un grand groupe industriel en qualité de « chargée de la formation générale », que des débats existent entre les partenaires sociaux sur la notion de compétence, notamment sur le concept de subordination hiérarchique et la forme de reconnaissance sociale à mettre en œuvre dans le cadre des évolutions de métier par rapport aux situations de travail. Il s'agit de rechercher de nouvelles formes d'organisation du travail, laissant davantage place à l'initiative. En effet, les arguments de l'auteur sont justes, d'autant que nous avons pu voir différents modes managériaux se mettre en place à partir des groupes d'expression des salariés, puis des cercles de qualité pour permettre à chaque salarié de s'exprimer sur son poste de travail avant d'évoluer vers un management participatif ou plus précisément « une gestion participative des hommes ».

Aujourd'hui, il semble essentiel d'introduire un changement d'organisation réel en intégrant dans les modes managériaux tous les âges et toutes les générations. Nous travaillons déjà autrement à travers les nouvelles technologies de l'information, de la communication et des télécommunications, il est donc nécessaire de se comprendre entre toutes les générations « baby boomers », « X », « Y » et les futures « e-génération² ».

Cet ouvrage engendre différentes approches de lecture, sachant que la mise en perspective de l'approche compétence nécessite de prendre en

1. LE BOTERF Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Éditions d'Organisation, 2010.

2. FUSTEC Alan, SAPPEY-MARINIER Dominique, *Manager la génération Y avec les neurosciences*, Éditions d'Organisation, 2011. Baby-boomers : personnes nées entre 1946 et 1964, âgées de 47 à 65 ans ; génération « X » : personnes nées entre 1965 et 1977, âgées de 34 à 46 ans ; génération « Y » : personnes nées entre 1978 et 1994, âgées de 17 à 33 ans.

Nous entendons ici par « e-génération », qui fonctionnera avec tous les systèmes en ligne comme le e-recrutement, le e-formation, etc., une génération qui s'inscrira dans le e-business.

compte au minimum la dimension stratégique par rapport aux marchés, produits, métiers d'un groupe ou d'une entreprise dans un monde globalisé. Ce nouveau monde du travail fondé sur une ouverture à l'international, y compris pour les TPE-PME, prendra tout son sens en appréhendant au mieux les modes managériaux, dont les managers « développeurs de compétences » seront les acteurs cruciaux pour conduire les projets RH-formation-SIRH de demain face au « e-business ».

Nous pourrions évoquer ici l'importance pour les DRH de demain de savoir passer de l'intemporel au temporel. Il s'agira de conduire le changement en repérant les secteurs susceptibles d'être plus stables et de s'inscrire dans la continuité par rapport à d'autres où des ruptures peuvent s'opérer ; par voie de conséquence, le manque d'anticipation des organisations générera des licenciements ou des restructurations inéluctables.

Au cours des siècles précédents, cela s'est déjà produit, dans des contextes où l'emploi restait encore accessible en jouant sur la mobilité vers l'étranger. Dans le cadre international, tout cela devient plus complexe. Il s'agit de concilier partage des richesses et des emplois pour le futur.

Les conditions de réussite

L'articulation entre la GPE et la formation doit :

- Répondre à la double exigence du temps et de la compréhension.
- Recouvrir une dimension politique.
- Considérer la ressource humaine comme rare, structurante et organisationnelle.
- Rompre avec la conception sécurisante du pouvoir.

Un nouveau modèle d'organisation doit être mis en œuvre pour le XXI^e siècle :

- En définissant la stratégie au regard des nouveaux marchés et en sachant les partager.
- En prenant en compte l'ensemble des générations et en travaillant ensemble pour gagner.
- En sachant évoluer vers l'industrialisation du « e-business » en conservant l'humain au cœur de l'organisation.
- En trouvant le juste temps.
- En évoluant vers le partage des richesses et du travail sur le plan mondial.

PARTIE 1

**GPEC :
UNE PROBLÉMATIQUE DE LA GRH**

Évolution de la fonction ressources humaines

De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines

Rapide historique de la fonction gestion du personnel

L'historique de la fonction gestion du personnel nous permet de montrer que sa création et son développement s'expliquaient par le souci de répondre à des problèmes quantitatifs par des solutions elles aussi quantitatives.

Nous pouvons dénombrer trois pratiques dominantes qui se sont inscrites chacune dans des contextes bien spécifiques et qui ont permis l'émergence de la fonction.

- *De 1880 au premier conflit mondial*, l'empirisme l'emporte en matière d'organisation, les employeurs cherchant à accroître l'intensité du travail en ayant recours essentiellement aux stimulants financiers (prime). La fonction personnel durant cette période de « stimulation sans organisation » reste à l'état embryonnaire et marginal.
- *Entre les deux conflits mondiaux*, c'est la rationalisation, principalement d'essence taylorienne, qui l'emporte (but : éviter les gâchis...). Cette période consacre l'apparition progressive de la fonction personnel comme autonome, chargée d'assurer la régulation de la main-d'œuvre nécessaire à la production. Elle acquiert progressivement les grands traits de la modernité, tels qu'ils s'affirment à partir des années 1950 (centralisation, uniformisation et harmonisation).
- Après cette phase d'organisation à la stimulation et d'intégration de la fonction apparaît celle de son intégration économique et statutaire : *entre la période de reconstruction et les années 1970*, le modèle « fordien » va prendre toute son ampleur en permettant de développer de façon simultanée et indissociable la production de masse et la consommation de masse. Parallèlement, la rencontre entre le courant

des relations humaines (démontrant l'importance qu'il faut attacher au « facteur humain » pour accroître la productivité) et le « fordisme » (bureaucratie, rationalisation) favorise le développement de la fonction personnel.

Les caractéristiques principales de la fonction gestion du personnel

- Un caractère administratif fort (principe historique de l'organisation, activités fonctionnelles, logique de division du travail et de spécialisation des fonctions, système d'organisation des postes et des carrières fondé sur des règles impersonnelles).
- Une gestion centralisée.
- Une rationalisation de la fonction.
- Un traitement bureaucratique (illusion que l'on peut commander un ensemble humain grâce aux structures).
- Un caractère subordonné aux autres fonctions (le personnel est alors considéré comme une contrainte et comme un coût à minimiser, dont on attend au mieux une faculté d'exécution des ordres hiérarchiques).
- La fonction personnel apparaît comme une *fonction séparée* au nom d'une spécialisation des tâches qui assigne à chaque service la poursuite d'objectifs séparés et indépendants, selon la logique fonctionnelle de l'organisation administrative classique.
- Une professionnalisation de la fonction (corps spécifique, élaboration d'une doctrine).

Ces caractéristiques aboutissent à la philosophie d'actions suivantes

- Le rôle du responsable du personnel prend ancrage dans la technique. Ses actions ont pour motifs de gérer, contrôler, surveiller, négocier, récompenser et gratifier. Sa mission consiste à assurer la fluidité interne du fonctionnement de l'entreprise : stratégie défensive.
- La direction du personnel représente la situation générale et applique sa volonté : sa compétence est étroite, limitée, confinée à un rôle d'assistance et de défense des prérogatives managériales.
- Cela lui permet d'avoir un professionnalisme clair, reconnu et mesurable.

Le salarié, variable d'ajustement ou variable molle

Malgré les apports de l'école américaine des motivations (qui vise à pallier les limites d'un modèle d'intégration strictement organisationnel

et à trouver d'autres registres pour améliorer la productivité) et de l'approche socio-technique (qui introduit l'idée que le système humain a son propre mode de fonctionnement, tout aussi légitime et plus complexe que le système technique) à l'organisation à la fois « taylorienne » et « fordienne », l'entreprise s'intéresse davantage aux conditions de travail, mais continue de délaisser la motivation des salariés.

Ces derniers demeurent pour l'entreprise une force coûteuse et indocile. Mais l'émergence d'un nouvel environnement où les exigences des clients croissent et où les facteurs hors prix s'imposent, font que les solutions organisationnelles classiques montrent leurs limites.

Ce nouvel environnement nécessite alors un changement dans l'organisation, dans la mesure où l'engagement et l'intelligence des hommes deviennent décisifs.

En reprenant Crozier dans *L'entreprise à l'écoute*, nous pouvons dire que « *le nouveau paysage postrationnel* » nécessite le passage de la logique de l'obéissance à la logique de la responsabilité.

L'entreprise ne peut plus désormais organiser, prévoir, commander de la même manière : il faut hiérarchiser les variables autrement. L'organisation doit être plus ouverte, plus souple, plus tolérante. Il ne s'agit plus de diviser, de répartir ou de coordonner, mais de mobiliser, d'inciter et de responsabiliser un système humain plus large, plus autonome.

La nouvelle logique organisationnelle

C'est le passage progressif de la notion de productivité à la notion de compétitivité qui a permis de faire passer les ressources humaines du registre de l'organisation du travail au registre de la stratégie d'entreprise.

La conception statique de l'organisation (organigrammes, descriptions des postes, relations faibles entre fonctionnel et opérationnel...) devant laisser la place à une organisation dynamique, où la ressource humaine devient la ressource fondamentale du monde postindustriel.

Les accords interprofessionnels de 1970 et le texte de loi de 1971 relatifs à la formation professionnelle continue, son évolution au cours de ces vingt années vers le registre de l'investissement stratégique, comme le passage d'une gestion prévisionnelle des effectifs à une gestion prévisionnelle des ressources humaines, illustrent la participation de ces deux moyens de gestion à la nouvelle logique opérationnelle et, par voie de conséquence, à la reconnaissance du *repositionnement du « capital humain »*.

Pour la GPE et la formation, la ressource humaine est considérée comme rare, plus exactement, c'est la « *ressource humaine motivée* » qui est rare¹ : ce qui manque, ce ne sont pas les ressources, mais la capacité à les mobiliser. Faire coopérer et mobiliser les hommes libres devient plus difficile et plus décisif.

D'autre part, la ressource humaine est une ressource structurante dans la mesure où les mutations technologiques de plus en plus fréquentes, le retour sur investissement du « parc technologique » de plus en plus rapide, font que le « capital humain » devient la base structurelle la plus stable sur laquelle repose l'entreprise.

Enfin, il convient d'admettre que les objectifs de qualité et de compétitivité ne peuvent plus uniquement se traduire en termes de modernisations techniques en restant quasi exclusivement préoccupés par la gestion des variables « marché/produits » et de la rentabilité financière (variable de gestion économique), tout en réduisant la variable « ressource humaine » (emploi), comme simples variables d'ajustement.

Ainsi la GPE et la formation envisagent la ressource humaine comme une *ressource organisationnelle* à même d'apporter à l'entreprise l'avantage concurrentiel décisif.

Ce rappel historique de la fonction personnel, ses caractéristiques et sa philosophie d'action montrent l'inadaptation de sa conception de la ressource humaine, à la modification de la logique organisationnelle, rendue nécessaire par un environnement plus exigeant.

La GPE et la formation en reconnaissant la ressource humaine comme rare, structurante et organisationnelle participent à l'élaboration de cette nouvelle logique organisationnelle.

Malgré cette reconnaissance, l'articulation de la GPE et de la formation semble rendue difficile par une lente évolution de la fonction gestion des ressources humaines.

La lente évolution de la fonction personnel

Certes, les appellations changent, « direction du personnel », « direction des affaires sociales », « direction des ressources humaines », « direction du développement social », pour souligner la nécessité d'anticiper les besoins de l'entreprise, mais aussi pour prendre en compte les aspirations nouvelles du personnel.

1. GÉLINIER Octave, *Stratégie des entreprises et motivation des hommes*, Éditions Hommes et Techniques, 1984.

Mais la reconnaissance de la ressource humaine comme rare, structurante et organisationnelle ne se traduit que très lentement au cœur même de la fonction : évolution lente et contrastée selon les entreprises et plus contradictoire que ne le laisserait croire le discours sur la fonction.

L'ancrage exclusif dans le juridique et l'administratif est encore dominant. L'ouverture sur un management nouveau de la ressource humaine, répondant à l'approche novatrice indiquée plus haut, reste minoritaire.

Les spécialistes de la fonction gestion des ressources humaines sont plus souvent les « gardiens du temple » que des « conseils en changement », hésitant face au risque d'une déspecialisation mettant en cause leur spécificité.

L'articulation entre la GPE et la formation nécessite donc, de la part des entreprises, un abandon de la vision classique de la fonction personnel, en faveur d'une dimension politique de son action.

Avant d'aborder la dimension politique de la fonction gestion des ressources humaines, décrivons de manière détaillée la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Identifier et adapter les compétences

Définitions

Voici un modèle de définitions de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

- La gestion prévisionnelle des effectifs correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, les âges...).
- La gestion prévisionnelle des compétences correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs.
- La gestion prévisionnelle des emplois correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.
- La gestion prévisionnelle des carrières correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise.

La GPRH englobe ce qui précède. Elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les RH.

La question de l'emploi

En réalité, la GPRH en vigueur de 1970 à 1986 correspond à une gestion prévisionnelle des effectifs, à une logique de maîtrise des flux à partir d'une prévision des stocks. Ces démarches répondent surtout à des préoccupations globales des directions générales qui veulent mieux connaître les emplois. Trois notions sont alors utilisées :

La notion d'emploi type (Cereq en 1974)

L'emploi type désigne un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupées par un même individu. Un emploi type regroupe ainsi plusieurs postes.

La nomenclature des emplois types

C'est la liste ordonnée de l'ensemble des emplois types de l'entreprise. Elle vise à fournir une représentation suffisamment homogène des emplois types, permettant ainsi de faciliter la mise en évidence de familles professionnelles et des filières de mobilité : passerelles entre les métiers.

Les cartes d'emplois

Elles permettent de visualiser l'ensemble, d'avoir une vision globale des emplois, suggérant ainsi la diversité des emplois et les proximités de compétences dans un contexte de mobilité, de reconversion et d'orientation professionnelle.

Nous pouvons citer aussi :

- les référentiels d'emplois et/ou de compétences (fiches descriptives, annuaires des emplois et des compétences d'une entreprise...)
- les salons spécifiques d'emplois dont le but est d'informer les personnes, de susciter des vocations (reconversions externes ou mobilité interne).

Jusqu'en 1986-1987 (Michel ROUSSEAU : conseil, étude et développement aux entreprises et aux territoires), les démarches sont plus descriptives que prévisionnelles, et peu explicatives des dynamiques de transformation des qualifications.

La GPE s'est limitée à une analyse des contenus, des emplois existants : il n'y a là qu'un inventaire des emplois dans l'entreprise. Il s'agit donc exclusivement d'une démarche d'identification des emplois, qui de par sa logique adéquatniste met l'accent sur l'écart à combler et non sur la compréhension des dynamiques de construction des compétences.

La question des compétences

Des tendances nouvelles apparaissent dans le milieu des années 1980.

En effet, à partir de 1987, la GPRH va connaître une évolution dans la mesure où elle va devenir plus sensible à la question des compétences qu'à celle des emplois.

L'évolution de la GPE permet de comprendre qu'elle n'a pas pour but de supprimer totalement les incertitudes, ni même d'éviter les licenciements, mais de dégager des espaces de mobilité et d'évolution possible, c'est-à-dire d'identifier ce que savent faire les individus et de jouer sur les dynamiques.

Ainsi, la question des moyens de la démarche devient centrale : l'apparition d'outils tels que l'entretien d'évaluation ou le bilan de compétences souligne la tentative de prise en compte des itinéraires et des projets professionnels des salariés.

Il ne s'agit plus uniquement de prévoir ce que seront les compétences requises mais de favoriser les conditions de leurs adaptations, c'est-à-dire la mise en place d'une dimension d'apprentissage.

Pour Michel ROUSSEAU, la gestion des compétences revient à relier l'étude prospective sur les métiers et les qualifications à l'apprentissage des nouveaux savoirs, la construction de nouvelles représentations collectives et la mise en place d'une organisation du travail plus flexible, participative et anticipative. La nouvelle GPRH qui tente de se mettre en place depuis 1986/1987 marque la volonté d'abandonner une gestion prévisionnelle trop bureaucratique, trop techniciste, trop adéquatniste, pour une vision favorisant une flexibilité plus qualitative, c'est-à-dire l'adaptabilité des qualifications par la polyvalence, la formation et l'organisation anticipative.

Le but n'est pas uniquement de mettre en évidence les écarts entre compétences actuelles et compétences requises, mais également d'agir pour les résorber (la GPRH s'inscrivant prioritairement dans une logique de marché interne).

Cet abandon de la vision classique marque bien le fait que la GPRH prend alors une dimension politique.

Les idées clés

Malgré une évolution lente de la gestion des ressources humaines et les résistances au changement, deux évolutions majeures sont à noter :

- Prise en compte de la notion de compétence par les responsables.
- Passage de l'obéissance vers la responsabilisation.

Articulation de la fonction ressources humaines et de la formation : une dimension politique

Ces trois dernières années, agissant en qualité de conseil stratégique auprès de DRH rattachés à une direction générale ou ayant développé des projets GPEC, nous avons pu constater que les dimensions stratégique et managériale sont capitales pour mener à bien ces projets. Il en découle pour les cadres de direction et les managers de proximité des apprentissages à mettre en œuvre afin de pouvoir travailler collectivement dans le cadre de la performance globale de l'entreprise. Les processus et les outils mis en place conservent également toute leur importance pour conduire le changement à bon escient, et cela dans une approche systémique.

Nécessité du changement dans l'entreprise

Pourquoi une dimension politique ?

L'articulation de la GPE à la formation fait de la fonction GRH un indicateur du changement. Or, une stratégie du changement dans l'entreprise se fonde nécessairement sur une volonté politique, impliquant une conception neuve de la fonction GRH.

Dans les entreprises, ces modifications sont impulsées par les directions générales et mises en application par les directions des ressources humaines en relation avec les partenaires sociaux. Dans les administrations, ces changements émanent des ministères.

Ainsi, l'avenir de l'entreprise se confond avec celui du salarié, rien n'est plus unilatéral, tout est politique : leur relation est politique dans un contexte politique (l'entreprise), à l'aide d'une fonction qui, pour concrétiser la nouvelle approche des ressources humaines, c'est-à-dire articuler la GPE à la formation, devient politique.

Précisons la notion de politique

Est politique tout ce qui met en cause l'existence d'un ensemble humain à travers le jeu des rapports de commandement/obéissance institués et fonctionnant en vue du bien commun.

Cette définition met en cause trois réalités essentielles

- La politique est ce qui a trait à l'ensemble, l'englobant, à ce qui relève de la totalité.
- La politique est faite d'une relation de commandement/obéissance qui implique la subordination des hommes à des règles, des valeurs.
- Enfin, la politique se définit par la poursuite du bien commun, du bien suprême, comme synthèse du bien de toutes les communautés subordonnées.

La notion de politique appliquée à la GRH

La notion de politique désigne donc une réalité fondamentale inscrite au cœur de toute entreprise ; c'est elle qui rend possible l'entreprise en tant qu'entité globale, organisant la coexistence des différents groupes partiels et de leurs activités, et assumant le lien de collaboration et de conflit que cette coexistence comporte.

La complexité et l'hétérogénéité de la relation de pouvoir au sein de l'entreprise peuvent expliquer en partie la dimension politique que doit recouvrir la fonction GRH pour permettre l'articulation de la GPE à la formation.

Cette hétérogénéité concerne tout à la fois les acteurs, les intérêts, les aspirations, les finalités, les stratégies, les compétences et les qualifications.

La relation de l'entreprise ne consiste plus en un équilibre des prestations réductibles à des quantités harmonieuses, l'entreprise apportant sécurité, égalité, etc., et le salarié assurant fidélité et coopération aux objectifs stratégiques poursuivis.

Il y a en réalité une complexité et une hétérogénéité qui impliquent l'ambivalence dans la dépendance de l'entreprise ayant besoin des salariés et inversement : dialectique complexe d'échanges qui fait de la fonction GRH une instance d'homogénéisation et de régulation cohérente.

C'est là, précisément, que s'inscrit la dimension politique de la fonction GRH, que nous entendons de la manière la plus large comme l'instance garantissant cette création, cette prise de conscience, ce choix, selon les trois critères inhérents à la politique (englobant rapport de commande-