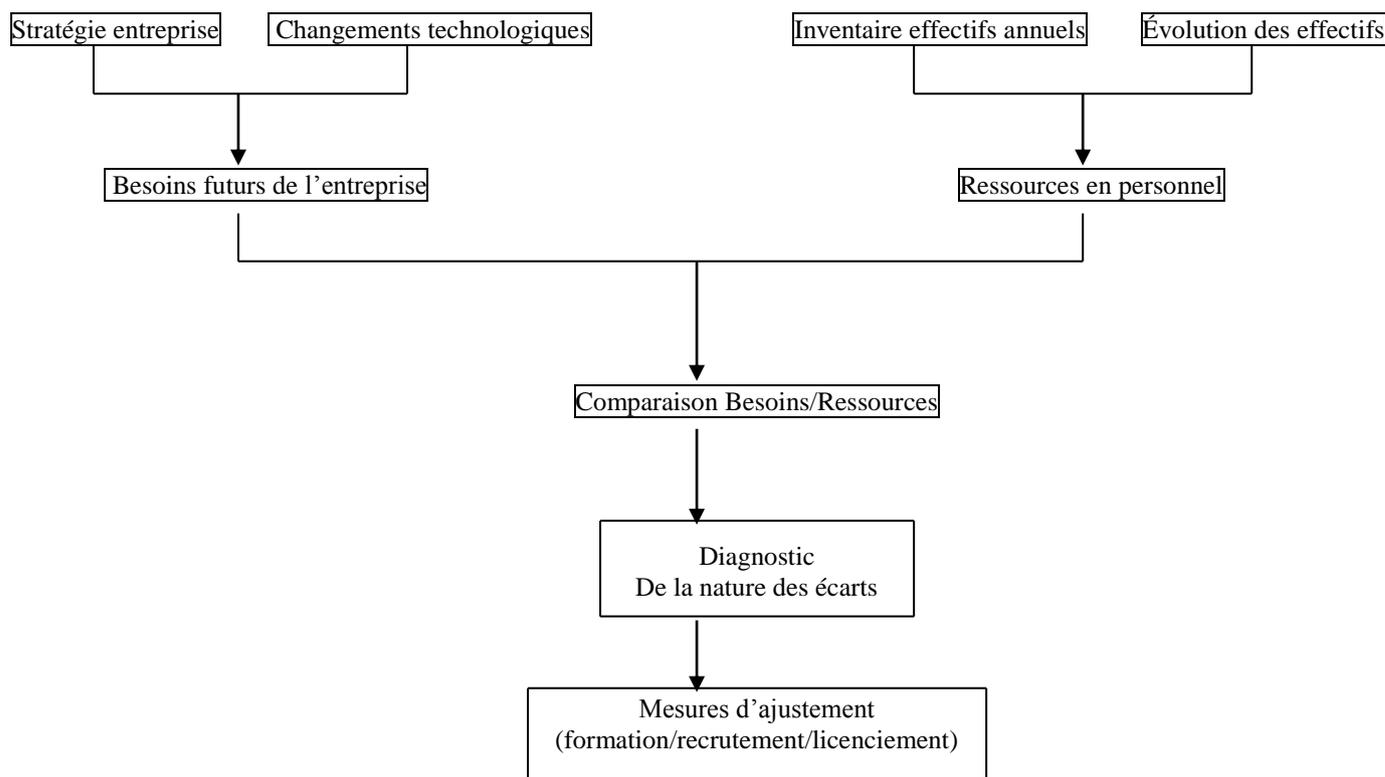


# Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

La GPEC est en lien avec les politiques de rémunération et de gestion des carrières.



\* **Années 90** : le schéma échoue

→ Les prévisions stratégiques des entreprises échouent car elles n'ont pas réussi à dire ce que l'entreprise serait dans les 3 à 5 années à venir.

• **Années 2000** : le schéma échoue sur l'évolution des effectifs

→ Ce ne sont pas des décisions RH qui sont prises, mais des décisions organisationnelles, stratégiques qui auront, ensuite, des impacts en RH.

→ Conséquences GPEC = conséquences organisationnelles

## I -GPEC = nouvelle tentative pour articuler Temps et GRH

Il y a le temps (supposé) du marché et le temps GRH

«GRH : ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des RH correspondant à ses besoins en *quantité* et en *qualité*».

→ Les entreprises qui fonctionnent bien sont celles qui ne suivent pas le marché, ses variations. Elles sont des savoir-faire et, selon leurs compétences, elles proposent des choses aux clients. Elles fonctionnent à moyen terme.

→ Elles développent leurs compétences clés sans être à la remorque du marché, qu'elles ne perdent cependant pas de vue pour autant.

→ Les entreprises qui suivent le marché sont en difficulté.

Ce qui pose problème, c'est la qualité : compétences des salariés.

→ Le marché est en tension avec le temps dont on a besoin pour former les salariés.

## Les tentatives pour articuler Temps et GRH

- 1<sup>ère</sup> tentative : le paiement à la pièce (années 30 : le temps ne concerne pas Taylor) ①
- 2<sup>ème</sup> tentative : la rémunération à l'ancienneté (la plus équitable selon Ewan Oiry) ②
  - Nécessité d'un apprentissage identique pour tous
  - Nécessité d'une absence de rupture dans le travail
- 3<sup>ème</sup> tentative : la rémunération des résultats ③
- 4<sup>ème</sup> tentative : la rémunération des compétences (la plus complexe) ④

### Analyse des tentatives

① Rémunération à la pièce : aucune notion de temps n'intervient.

② Rémunération à l'ancienneté : l'ancienneté permet de reconnaître les compétences, notamment, les savoir-faire spécifiques.

③ Rémunération des résultats : relativement simple à mettre en œuvre

- Lors d'un entretien, on fixe les objectifs à atteindre au salarié. En fin d'année, on compare objectifs fixés et objectifs atteints.
- Ressemble à ① rémunération à la pièce.

④ Rémunération des compétences : plus on développe de compétences, plus on est augmenté. On peut ajuster la rémunération au nombre de compétences développées.

→ Lors de l'entretien annuel, on demande au salarié de développer telle(s) ou telle(s) compétence(s). En fin d'année, on lui demande où il en est.

→ Impact sur la rémunération et la carrière du salarié

→ Difficile pour le salarié : est-ce que je maîtrise ou non les compétences ?

→ On est sur le travail, le savoir-faire constitutifs de la réussite de l'entreprise, mais la discussion est difficile. On peut trouver des outils (tableaux...) pour étayer cette discussion.

La ④ est la plus complexe, la moins équitable. On demande donc au DRH de construire la discussion marche par marche : êtes-vous satisfait de 1) ? de 2) ?...

## **II - Historique de la GPEC**

① **Années 60 : Gestion Prévisionnelle des Effectifs**

② **Années 70 : Gestion Prévisionnelle des Carrières**

③ **Années 80 : Gestion Prévisionnelle des Emplois**

- Dans le ② : on n'est plus seulement dans le quantitatif. Touche surtout les cadres.
  - On essaie de les fidéliser : missions plus intéressantes, outils plus performants...).
  - On leur propose des développements de carrière.

- Dans le ③ : période de crise pour les ouvriers, dans les années 80.
  - On n'est plus très loin du qualitatif.
  - Construit pour essayer d'éviter des licenciements (dans la sidérurgie notamment).
  - On essaie d'anticiper ce que l'entreprise peut faire des employés dont elle n'a plus besoin, puisque l'entreprise n'existe plus.
- Si tout un secteur est en crise, la GPE ne sert plus à rien, ou à pas grand-chose.

#### ④ Années 90 : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

#### ⑤ Années 2000/2005 : Gestion des Compétences

#### ⑥ Années 2005/ - ? : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

#### ⑦ Gestion par les compétences, Knowledge management, management (guerre ?) des talents, etc...

En ④ : on transfère les compétences et non les emplois. Ex : les informaticiens.

→ On échoue très largement dans les années 90, car la GPEC n'est pas une réponse à la crise.

Le problème est celui de la stratégie de l'entreprise : on vise à 5 ans, puis à 3 ans... On a toujours beaucoup de mal à définir la stratégie d'entreprise.

→ Ce qui échoue est le principe (c'est l'aspect prévisionnel qui ne marche pas)

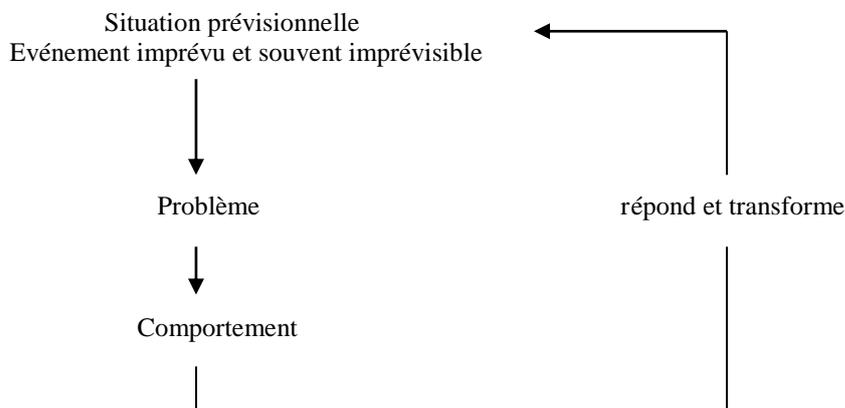
En ⑤ : on revient à la gestion des compétences (côté droit du schéma) : il faut construire des outils, répertoire qui fait faire quoi ? Ce que l'on sait bien faire.

→ Les entreprises fonctionnent bien car elles s'appuient sur les compétences internes et non sur le marché.

Loi Borloo : ouverture de négociation sur la GPEC pour les entreprises de plus de 300 salariés.

### III - Les concepts maîtrisés

#### Le concept d'événements ( Zarifian, 1995)



Notre travail est de la résolution de problème. Notre comportement dépend de nos compétences. Quand on voit ce qu'il faut faire de suite, il n'y a pas de problème. Ex : voir de suite quel patient demande les soins les plus urgents.

→ Plus on est compétent, plus on est apte à répondre au problème.

## Concepts maîtrisés : théorie basée sur les ressources (Barney, 1991)

- Analyser le marché ne suffit pas (différent de Porter, 1985)
- Analyser les ressources (analyser les compétences en interne)
- Compétences
- Compétences clés (modèle VRIN)

### **Pratiques identifiées**

#### GPEC, processus de changements

- Démarche bien présente ( ? ) : 15 % des entreprises rémunèrent vraiment les compétences (augmentation de salaire ou augmentation des perspectives de carrière)
- Mais discutée, car on se trompe sur ce qu'elle est
- En apparence, un outil ambitieux...
- ... qui se présente comme une aide à la décision...
- ... mais qui est en fait une démarche de changement/apprentissage organisationnel

#### *Identification de 4 types de GPEC (document de la Darès)*

	Orientation dominante Vers l'interne	Orientation dominante Vers l'externe
Accord défensif	GPEC instrumentalisée	GPEC externalisée
Accord offensif	GPEC, agent de changement	GPEC territorialisée et mutualisée

Accord défensif = on essaie de limiter les licenciements.

Accord offensif = entreprise en développement. La GPEC accompagne les salariés dans le développement de l'entreprise. Ils sont formés à de nouveaux besoins.

GPEC externalisée = association d'entreprises... sur le bassin d'emploi qui essaie de recaser, repositionner les salariés sur ce bassin d'emploi.

GPEC instrumentalisée = on dispose de peu d'outils pour recaser les gens.

Territorialité = les entreprises se mettent ensemble pour proposer des emplois aux salariés.

\_\*\_\*\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_

Quels sont les outils de GPEC à la portée des PME ? : des outils simples, synthétiques sont particulièrement indiqués pour avoir cette réflexion là. (voir site de l'Anact – Masson et Parlier (livre sur la gestion des compétences pour les PME)

\_\*\_\*\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_

- Évaluation des compétences collectives = pas de référentiel Quelquefois, il y a rémunération des objectifs de l'équipe : marche moyennement.
- Intéressement et participation étaient faits pour ça, mais lien trop distendu avec activité quotidienne. Il n'y a pas de reconnaissance des compétences à travers eux. 0201valuation 360° (par tous), sauf clients (560°). «Le responsable hiérarchique est le plus dur avec nos performances, d'où la nécessité de prendre d'autres personnes pour nous évaluer».

- Théorie des compétences : on devrait reprouver nos compétences à chaque fois que l'on change de travail...
  - ➔ Dans les faits, cela ne se traduit pas par une baisse de salaire : une compétence, même qui ne sert plus, doit continuer à être rémunérée. Ex. : le Concorde ne vole plus, n'existe plus, donc les compétences n'existent plus non plus. Les employés ne peuvent être moins rémunérés pour autant.
  - ➔ Des tensions naissent alors dans l'équipe, avec ceux qui sont moins payés car ils ne bénéficient pas de ces compétences.

\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_

Certains métiers ne permettent pas un développement de compétence(s). Ex. : caissière

= problème d'organisation du travail, turn over.

Certaines vont rester 3 ans caissière et ensuite, on leur propose de suivre une filière de carrière en interne, si on ne veut pas les perdre, ou bien on les aide à monter leur propre affaire = transfert des compétences.

Ex. : dans la banque : 1 ou 2 ans en centre d'appel, puis 1 ou 2 ans guichetier, puis 1 ou 2 chargé de clientèle particuliers...

\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_

Certains responsables recourent :

- au référentiel libre : on détaille l'activité du salarié au quotidien
  - ➔ C'est inutilisable par les managers : lors des entretiens, on ne peut passer les compétences une par une, car c'est beaucoup trop long.
- Au référentiel court : 5 compétences maximum sont retenues.
  - ➔ Elles sont très fortement reliées à la stratégie de l'entreprise et indispensables. Cela plaide pour des outils plus synthétiques.
- A la GPEC instrumentalisée : si ça ne va pas, on restructure (stratégie de l'entreprise) et on licencie.
  - ➔ La GPEC permet à l'entreprise de mettre en place un PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi)

\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_\*\*\_

Remarque : tout n'est peut-être pas très clair, mais il est très difficile de prendre des notes à une telle vitesse. C'est pour cela que j'ai essayé de les mettre rapidement au propre. Certains éléments m'échappent aussi, mais j'espère avoir pu apporter une pierre à notre édifice commun... Bonnes vacances.