

LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS

PAR

MONSIEUR WILLY VASSE
DÉLÉGUÉ RÉGIONAL DE L'AACTA
ACTION RÉGIONALE DE L'ANACT

I) - LES ENJEUX

1) LES QUATRE CONSTATS MAJEURS

2) LES OBJECTIFS PRIORITAIRES

II) - LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS : COMMENT ?

1) LES MODES D'ENTREE

2) LES ETAPES DE LA G.P.E.

III) - LES ACTEURS DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS

1) LES SALAIRES

2) LES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE SELECTIONNEE

1) - LES JEUUX

L'accélération des mutations économiques et technologiques entraîne une obsolescence plus rapide des qualifications des salariés. Une prise de conscience collective des handicaps de qualifications commence à se faire jour.

Les premiers travaux d'étude ont

été faits il y a plus de 10 ans dans une quasi indifférence. Les Chefs d'entreprise prennent progressivement conscience que l'essentiel des enjeux de compétitivité ne se joue pas seulement sur leur capacité à gérer des cadres supérieurs pointus, mais également à augmenter la qualification de tous leurs salariés.

1) - Nous pouvons faire quatre constats majeurs :

- 1 - 1) La Gestion de l'Emploi, du point de vue quantitatif, est bien maîtrisée : mesures d'âges, contrats de solidarité, contrôle des recrutements, mais cette gestion se montre peu anticipatrice des crises.
- 2 - 1) Les dispositifs systématiques de réduction (par exemple départ en pré-retraite à 55 ans) ont souvent des conséquences dommageables :
 - perte de savoir-faire professionnels ou transmission insuffisante
 - démobilisation des tranches d'âge approchant d'une fin de carrière
 - contraction du "noyau dur" des salariés desquels dépend la réussite des opérations de modernisation.
- 3 - 1) La nature et le niveau des qualifications des salariés sont à la fois causes et conséquences des évolutions en cours :
 - organisation plus souple et diversifiée du travail
 - adaptation des compétences aux besoins nouveaux.
- 4 - 1) Le projet d'un Turn-Over massif qui permettrait de renouveler largement les personnes est illusoire :
 - difficulté de faire coexister des anciens et des nouveaux,
 - difficulté de trouver les qualifications et spécialités professionnelles souhaitées.

C'est avec son personnel existant que l'entreprise doit gérer l'adaptation.

2) - Les objectifs prioritaires d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : à travers quelques exemples

1 - 2) Dépasser la seule réduction des effectifs après une première étape de restructuration.

Pour cette entreprise (industrie du papier) la disparition de marché pose le problème de la fermeture et du licenciement des salariés. Elle engage une restructuration en profondeur :

- recentrage d'activité
- redistribution des fabrications entre établissements
- réduction importante des effectifs.

Il en résulte des dysfonctionnements entre transfert de matériels et d'équipements et le personnel peu mobile. Sur quelles compétences internes existantes s'appuyer ? Comment renforcer ces compétences, assurer une formation complémentaire éventuelle ?

2 - 2) Palier le risque d'inadaptation du personnel aux emplois dont les caractéristiques changent.

Pour l'entreprise M (Fonderie sous pression) la concurrence fait envisager un accroissement de la productivité : passer d'une production en série à une production "juste à temps". Cela suppose une réorganisation complète du travail, une nouvelle répartition des tâches. L'entreprise dispose-t-elle des potentialités capables de vivre ce changement ? Comment les y préparer ? Dans quels délais ?

3 - 2) Rentabiliser l'investissement productif :

Pour l'entreprise S (fabrication de boîte à outils) il s'agit d'optimiser certains postes en intégrant la C.A.O. - D.A.O. au niveau de la conception de nouveaux produits, la G.P.A.O. au niveau de la production.

* Ces nouvelles technologies nécessitent une réelle qualification du personnel.

* L'entreprise a-t-elle un potentiel technique et intellectuel suffisant ? Comment le déterminer ? Quel plan de formation adopter ? Comment négocier ces évolutions avec le personnel ?

4 - 2) Transmettre des savoir-faire :

L'entreprise P (construction électro-technique) prend conscience du vieillissement de son encadrement qui détient le savoir-faire technique, l'expérience des produits.... Comment recueillir et codifier ce savoir-faire technique ? Comment assurer la transmission de l'expérience acquise et garantir la pérennité de l'entreprise ?

5 - 2) Améliorer l'efficacité des politiques de formation :

L'entreprise H (textile), si elle veut rester compétitive doit automatiser sa production, mais elle rencontre des difficultés pour recruter sur son bassin d'emploi le personnel qualifié. Comment faire évoluer ses propres salariés de très bas niveaux de qualification ? Où trouver les organismes de formation suffisamment "pointus" pour assurer une réelle qualification ? Quel plan de formation adopter ?

.../...

La Gestion Prévisionnelle des Emplois consiste précisément à permettre une anticipation de l'avenir, une action en amont de façon à valoriser les salariés et à éviter les situations de crise (licenciements, recrutements hâtifs, contrats de travail précaires...). Il s'agit de prendre en compte le facteur Humain au même titre que les facteurs techniques, économiques et financiers, pour la détermination des axes stratégiques de l'entreprise et de ses prévisions de développement. Il est nécessaire de prendre en compte ce facteur Humain dans ses deux dimensions :

* Collective : adaptation des conditions de travail, évolution du contenu du travail, des emplois, mobilité, formation, révision des classifications.

* Individuelle : motivation de chacun, itinéraires qualifiants, valorisation des potentiels, projets personnels, reconnaissance des acquis.

La G.P.E. peut conduire à examiner plusieurs hypothèses de développement de l'entreprise, de choix techniques et d'organisation du travail et leurs implications sur l'emploi aux plans quantitatifs et qualitatifs. Enfin parce que les intérêts en jeu ne sont pas identiques pour les salariés (l'emploi, la qualification) et pour les entreprises (croissance, efficacité) la concertation et la Négociation Sociale ont leur place dans ce processus.

II) - LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS : COMMENT ?

1) - Les modes d'entrée :

La G.P.E. est une démarche globale ; il existe plusieurs clés d'entrée qui influencent sur l'ordre et les domaines dans lesquels les outils et instruments seront mis en oeuvre. "Développement et Emploi" propose cinq modes d'entrée principaux que nous allons détailler, mais d'abord quelques remarques préliminaires :

- ces modes d'entrée ne s'opposent pas et peuvent être combinés entre eux, notamment dans les grandes entreprises.

- il s'agit d'une rationalisation pour l'entreprise, afin de l'aider à choisir par elle-même sa démarche.

- deux de ces modes d'entrée ne concernent que les très grandes entreprises : entrée par les unités ou entrée par les familles professionnelles.

- les trois autres (par le plan à moyen terme, par les emplois sensibles, par les investissements) peuvent s'adresser à des entreprises de toute taille.

.../...

1 - 1) L'entrée par le plan à moyen terme :

L'objectif est de disposer d'un volet Emploi/Ressources Humaines dans le plan global de l'entreprise, aussi élaboré, cohérent, réaliste que les autres volets (commercial, financier, technique, compétences).

2 - 1) L'entrée par les unités :

Il s'agit d'une variante du mode précédent, conjugué à un niveau plus décentralisé (unités décentralisées disposant de forte autonomie stratégique).

3 - 1) L'entrée par les familles professionnelles :

Constat de départ : il n'y a pas toujours recoupement entre structures de l'entreprise et familles de métier.

4 - 1) L'entrée par les investissements :

Il s'agit d'étudier pour chaque projet d'investissement, les conséquences sur l'Organisation du Travail, les Effectifs, le Contenu du Travail et la Formation.

5 - 1) L'entrée par les emplois sensibles :

Le principe consiste à sélectionner les emplois types qui représentent pour l'entreprise les enjeux et contraintes prioritaires et majeures.

La notion d'emplois types désigne un ensemble de postes concrets qui présentent des proximités suffisantes pour être étudiées et traitées de façon globale.

2) - Les étapes de la G.P.E. :

La première étape d'une G.P.E. est donc d'identifier le problème : à partir de là, comment procéder, avec qui ? La démarche repose essentiellement :

* sur une collecte d'information permettant en termes quantitatifs et qualitatifs de connaître - les ressources actuelles (diagnostic de l'existant)
- les besoins futurs

* Sur une mesure de l'écart entre les besoins et les ressources et la mise en place de solutions destinées à prévenir ou à combler cet écart.

1 - 2) La collecte d'information :

* Constitution d'un recueil d'information sur le personnel : Il s'agit de formaliser et de rassembler certaines informations disséminées entre les différents services (administratif, opérationnel...) à des niveaux hiérarchiques différents (unité, siège, direction maîtrise...).

Elles sont collectives et souvent d'ordre statistiques :

.../...

- effectifs (catégories socio-professionnelles, sexes, ...)
- pyramide des âges, ancienneté
- absentéisme, turn-over
- qualifications, formations
- état de santé

Elles sont aussi individuelles :

- compétences, potentiels
- savoir-faire en situation de travail
- projets professionnels

L'analyse des potentiels revêt une importance particulière puisqu'elle met en lumière les possibilités d'évolution de chacun . Cette analyse se fera en associant très étroitement les salariés eux-mêmes : ceux-ci doivent parfaitement connaître les tenants et les aboutissants ; ils doivent être informés quant à l'exploitation qui en sera faite.

* L'analyse des emplois, de l'organisation et de l'environnement peut être conduite selon différentes méthodes (voir la bibliographie), il faut veiller à la collecte des données et à leur mise en forme.

Un autre point important est la transformation des emplois, compte tenu des interactions avec les changements techniques ou organisationnels.

2 - 2) La Gestion de l'écart :

La collecte de toutes ces données va permettre :

- de prendre la mesure de l'écart entre les emplois de demain et les ressources actuelles
- de situer les points faibles (emplois dits sensibles, pénurie de compétence, sur-effectifs,...)
- * en transformant l'Organisation du travail : Polyvalence, Aménagement du temps de travail, Conditions de travail.
- * en organisant des passerelles pour assurer la mobilité des populations existantes et leur adaptation aux emplois futures : formation, flexibilité interne.
- * en mettant en place une gestion des recrutements, voire des départs s'appuyant sur des actions de formations adaptées.

.../...

III) - LES ACTEURS DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS

1) - Les Salariés :

La G.P.E. nécessite, tant dans les phases d'étude que dans celles de planification et de mise en oeuvre, d'associer l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'études de prévisions technocratiques, extérieures aux acteurs concernés sur la base d'une compréhension des réalités économiques, "Les gens se forment, évoluent, donc élaborent des projets, s'orientent, se mobilisent eux-mêmes" (Rapport Saint Saulieu).

L'association du personnel a d'abord pour effet que le projet soit compris par celui-ci. "L'implication des salariés dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle est une des caractéristiques constitutives de la G.P.E.." (D. THIERRY "Développement et Emploi). Mais les salariés n'ont pas intérêt à n'importe quelle G.P.E., ils ont intérêt à une G.P.E. dès lors que celle-ci favorisera leur cheminement professionnel et qu'elle ne le conduira pas dans des voies d'exclusion. Ainsi une démarche de G.P.E. ne peut se faire sans les salariés et leurs représentants.

2) - Les Institutions Représentatives du Personnel :

Les Institutions Représentatives du Personnel reçoivent déjà une information régulière en matière économique et sociale. La mise en oeuvre de la G.P.E. va conduire à structurer parfois différemment les données existantes ou à en collecter de nouvelles. Leur exploitation fera apparaître les points forts et les points faibles de l'entreprise. La communication de ces résultats aux I.R.P. leur permettra de situer les domaines sur lesquels il faut intervenir et les enjeux d'une négociation (Formation, Classification, Gestion de l'Emploi...) Les dispositifs de mobilité, de valorisation professionnelle des salariés sont l'objet d'une concertation portant sur le moyen et le long terme, ce qui suppose une grande clarté dans l'information sur le devenir de l'entreprise et une analyse partagée des problèmes d'emploi. L'implication des Institutions Représentatives du Personnel permet d'enrichir ce débat à condition qu'elle se situe en amont d'une démarche de G.P.E. avant que les décisions ne soient arrêtées.

Enfin la conduite d'une politique de G.P.E. implique la coordination de l'action des différentes fonctions opérationnelles de l'entreprise : la direction du personnel, bien sur, mais aussi la direction générale, les responsables hiérarchiques sur le terrain, les concepteurs techniques.

.../...

En outre, si l'entreprise et les salariés sont bien responsables de leur propre évolution et de sa prise en charge, il peut néanmoins s'avérer judicieux de faire appel à des intervenants extérieurs qui pourront aider l'entreprise à faire émerger les problématiques, à se doter d'outils et à accompagner des démarches.

CONCLUSION

En guise de conclusion nous voudrions reprendre les conditions de réussite d'une démarche de G.P.E. proposées par Monsieur THIERRY (Développement et Emploi), au nombre de six.

1) La nécessité de prendre appui sur les enjeux économiques et sociaux réels : la pression des faits est essentielle pour susciter l'intérêt des décideurs face à des propositions nouvelles "La pédagogie de la conviction ne va pas de soi".

2) L'engagement de la Direction doit être acquis : la logique participative, la longueur de la démarche, les réticences aux changements, nécessitent la continuité de l'engagement de la Direction.

3) L'implication des Responsables opérationnels : l'encadrement connaît les hommes, les emplois ; son rôle est essentiel dans la mise en oeuvre des actions. Il est également porteur de besoins dont il faudra tenir compte.

4) Au coeur du dispositif : le salarié, qui positionne son projet professionnel : le salarié doit pouvoir choisir son parcours professionnel grâce à un dispositif d'information concrète sur les objectifs, les emplois et les métiers, sur le plan de la formation.

5) Le profil de compétences de la Fonction Personnel : la fonction Personnel joue un rôle de pilotage et d'animation ; lieu ressources au service de tous les acteurs, il lui faut apporter méthodes, outils et conseils.

6) L'adéquation des règles et procédures aux objectifs visés : quelles actions de formation pour répondre à l'analyse des écarts besoins-ressources ? Quelle mobilité si la progression dans la classification est allongée ?

.../...

BIBLIOGRAPHIE SELECTIONNEE

**R. SAULIEU , N. MONOD, D. THIERRY - - GESTION DE L'EMPLOI ET DEVELOP-
PEMENT DE L'ENTREPRISE - Rapport pour la Délégation à l'Emploi
LA DOCUMENTATION FRANCAISE JANVIER 1987**

**A. RIBOUD - Rapport au Premier Ministre novembre 1987 -
MODERNISATION : MODE D'EMPLOI**

**G. EGG - AUDIT DES EMPLOIS ET GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES
HUMAINES - Edition d'Organisation 1987**

LETTRE MENSUELLE DE L'ANACT N° 145 Octobre 1989

**D. THIERRY - LA GESTION PREVISIONNELLE ET PREVENTIVE DES EMPLOIS ET DES
COMPETENCES - Edition l'Harmattan**