

GESTION PREVISIONNELLE ET PREVENTIQUE DES EMPLOIS ET COMPETENCES (G.P.P.E.C.)

BRANCHE DE LA GESTION DE L'INFORMATION ?

M. JORAS
Consultant

Passer de la G.R.H. à la G.P.P.E.C. apparaît aux D.R.H. comme une mesure incontournable, face aux défis permanents et brusques des mutations et complexifications de l'écosystème. Mais, peut-on, à partir de la gestion des faits, des existants, imaginer une gestion de l'aléatoire, des potentiels de la G.R.H. ?

Si la prévision est l'outil inadéquat des possibles, la prospective pourrait être un palliatif.

Pour briser l'incertitude de l'adéquation des R.H. et de l'emploi, à moyen et à long terme, seule une gestion globale anticipative de l'information apparaît possible - un réseau d'observatoires assumant la veille économique, technique, sociale devra se substituer aux activités des fonctions traditionnelles de l'entreprise, devenue alors membre de l'informatique, manufacture et manipulatrice de signes et d'informations. Une piste de recherches innovante !!!

1 - PEUT-ON ENCORE GERER L'ENTREPRISE ET SES R.H. ?

A partir des patrimoines, des ressources que l'organisation possède, qu'elle peut obtenir, mobiliser, donc disponibles :

- gérer, c'est assurer leur mise en œuvre synergiquement, tout en sauvegardant leur intégrité, leur pérennité, pour atteindre les buts fixés au préalable par la politique appuyée par des stratégies adéquates ;
- mais, c'est aussi, face aux changements, faire des choix d'adéquation, "d'équilibration" des moyens, envisager les conséquences, les impacts créateurs de risques, d'opportunités débouchant, tôt ou tard, ici ou là, sur des dysfonctionnements, des crises et, si possible, des innovations ;
- mais, c'est encore conserver la capacité à réagir face à des mutations, ruptures brusques, imprévues, perturbatrices dans un mouvement de destruction créatrice permanente.

2 - QUE FAIRE ? FACE A LA COMPLEXIFICATION ?

La politique qui définit les domaines, les objectifs, les priorités, les principales voies à suivre, peut normalement se détacher des contingences de l'immédiat dans des écosystèmes et ergosystèmes fermés, simples.

La stratégie gestionnaire du moyen terme peut agir par déterminisme, grâce à l'acquis de l'expérience et peut prévoir les futurs des existants, constituant des principales fonctions (production, commercialisation, personnel, finances...) à partir de l'extrapolation, la continuité d'un ordre établi, reproductible.

Par contre, dans un système, une économie pluri-nationale, une branche, un métier, semi-ouverts (tel le Marché Commun Européen avant l'application, au 1^{er} janvier 1993, de l'Acte Unique), le manager, après avoir repéré les réseaux, reconstruit les interfaces des phénomènes économiques et sociaux, devra, par simulation, prévision, appuyées par une intuition anticipative, imaginer les potentiels de ses ressources.

Enfin, dans une société mondialisée, sans murs, composée de systèmes complexes, ouverts, le décideur, face à un désordre apparent, faute d'être capable de construire les "attracteurs étranges", ne pourra faire assurer la gestion de son organisation, aux ressources incertaines, aléatoires, ses possibles que s'il dispose d'un dispositif de prévention, protection, c'est-à-dire préventive.

3 - LA G.P.P.E.C. SERAIT-ELLE UNE REPONSE A LA COMPLEXIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES ?

La G.P.P.E.C. déclare avoir pour mission, à partir de la gestion des faits, des existants, de parfaire l'adéquation dans le futur des ressources et des besoins.

La G.P.P.E.C. serait un dispositif capable d'anticiper les aléas du futur, à partir de gisements de risques préalablement décelés, tels que métiers sensibles, compétences rares, population à risque, etc.

Mais si on adopte la définition de la prévision donnée par M. Godet, dans son dernier ouvrage : "estimation du futur, assortie d'un degré de confiance ; proposition d'un avenir unique, certain, subi, expliqué par le passé", on constate alors que la GPPEC a des prétentions incompatibles avec les outils d'anticipation dont elle dispose.

Si la GPPEC devient nécessité, c'est qu'elle répond au besoin de l'entreprise, grâce à l'avis et l'expertise de tous les acteurs internes, de gérer le couple HF/poste qui, jadis d'une durée de vie linéaire et uniforme (quarante ans d'emploi, passage de catégorie à catégorie dans le temps), devient un produit différencié selon les technologies, les branches et d'une durée spécifique (exemple : le couple H/poste dans l'informatique est de deux ans, etc.).

4 - DE QUELS OUTILS DISPOSE LA G.P.P.E.C. POUR ASSUMER SES ESPOIRS ?

A moyen terme (6 à 18 mois pour les R.H.), l'état de l'ergosystème devient complexe, donc difficile à décrire et à expliciter dans un schéma prévisionnel.

Le gestionnaire doit, alors, faire de la prospective, ainsi définie par Michel Godet :

"Réflexion pour éclairer l'action présente à la lumière de futurs possibles (futuribles) ; donne sens et contenu aux projets ; associe préactivité (pour se préparer à un changement anticipé) et post-activité (action pour provoquer un changement souhaité, avenir voulu)." (M.G.)

La G.R.H., qui est fondée sur le processus de management des faits (gestion qui prend en compte le passé et le présent), possède des dispositifs techniques et des outils :

- la comptabilité, avec le bilan social et le compte d'exploitation social ;
- le contrôle de gestion, avec le budget, programme et tableau de bord sociaux ;
- l'audit avec son référentiel, ses indicateurs spécifiques.

A partir de ces éléments, ainsi esquissés, la GPPEC pourra construire le "référentiel" de son organisation à gérer, mais en aucun cas les "possibles" des R.H.

Le processus de gestion prévisionnelle et préventive ne pourra être efficient que si il dispose de systèmes d'évaluation, de contrôle de l'anticipation, à partir d'outils adéquats (plan social pluri-annuel, scénarios, budgets sociaux, tableau de bord cinétique, programmes sociaux prévisionnels, prospectifs).

Le tableau ci-joint (à la fin de cette recherche) décrit le système de transformation de la G.R.H. en GPPEC et la naissance de la gestion de l'information.

5 - COMMENT GERER LA COMPLEXITE DES R.H., A MOYEN ET LONG TERME ?

La complexité naît de l'interférence, l'emboîtement, d'espaces et de temps, créateurs de variables et de paramètres que le gestionnaire, devenu observateur, ne sait ni déceler, ni relier, ni ordonnancer, ni coordonner...

Yvan Ekeland, dans "Le calcul et l'imprévu" (Seuil 1984), relie la gestion de la complexité à la possession de l'information :

"c'est parce que l'on n'a pas accès à une partie de l'information qu'un phénomène déterministe paraît aléatoire (page 73).

L'aspect aléatoire vient du fait que l'on a une information exacte, mais incomplète. Une partie de l'information est occultée (page 78).

Une loi, purement déterministe peut, si l'information est partiellement occultée (comme elle l'est nécessairement en pratique) se manifester par des phénomènes entièrement aléatoires (page 81).

L'identification d'un attracteur étrange permet de comprendre le devenir d'un système, même si elle ne permet pas de prévoir son avenir."

Edgard Morin, dans son introduction à "La pensée complexe" (E.S.F. 1990) énonce deux postulats :

"Un tout est plus que la somme des parties qui le constituent.

Le tout est à la fois plus et moins que la somme des parties."

On comprend ainsi que : le directeur des ressources humaines, face à cette dichotomie, faute de concepts, est en perpétuelle difficulté d'analyse, lorsque les parties sont constituées par des hommes, le personnel et le tout : les ressources humaines.

6 - LA GESTION DE L'INFORMATION NE SERAIT-ELLE PAS L'UNIQUE VOIE POUR LE MANAGER ?

Chaque domaine de l'entreprise, face aux mutations, pour répondre aux défis nés de l'incertitude, doit mettre en place des systèmes de guet de l'imprévu, réalisant ainsi la transformation du système de pilotage classique.

Les événements géopolitiques qui agitent, perturbent, reconstruisent l'environnement de notre hexagone, démontrent l'échec de la prévision et son corollaire, la programmation trop rigoriste.

Face à l'incertitude, les responsables, décideurs ne peuvent être qu'aux aguets, dans une attitude de vigilance, au sein d'observatoires seuls aptes à déceler les

signes précurseurs de changements, afin de préparer leurs actions, dans un univers animé par le jeu constant de l'ordre et du désordre.

Ausi, doivent-ils être protégés, "immunisés", par des mesures de sécurité et de sûreté, fiables, appropriées, partagées, mais non perturbantes ou contraignantes.

Agir, c'est maîtriser les gisements de risques, mais aussi saisir les opportunités :

- l'innovation, fruit de l'opportunité, consiste (dans une complexité de données, d'informations) à reconstruire l'interface de deux champs de connaissances, au préalable classées, ordonnancées, reliées, capables de dégager les éléments constitutifs d'un nouveau système ;
- de façon systématique, l'accident, la crise, produits du risque, résultent de l'impossibilité de dégager, dans un univers complexe, les données simples à partir d'informations chaotiques, aptes à produire les indicateurs d'alerte.

Sécurité et sûreté, Janus dans une même option, deviennent des préalables à toute action dans des écosystèmes et ergosystèmes complexes, flous et encore difficilement maîtrisables, faute de processus de ma-

nagement ad hoc, en devenir, à inventer, où vigilance et gestion seront confondues.

Cette quête permanente de l'imprévu demande la mise en œuvre de :

- la veille technologique,
- la veille économique et financière,
- la météo sociale,
- la veille mercatique,
- la veille emplois/compétences.

Pour fédérer, activer, utiliser ces cellules "observatoires du futur", les comités de direction devraient privilégier la gestion de l'information, devenue ressource vitale de l'organisation.

La GPPEC apparaîtrait donc comme branche de la gestion de l'information.

En conséquence, l'information devra être managée, gérée, comme les flux financiers, les ressources humaines, les biens, avec des systèmes, des méthodologies, des outils, spécifiques.

Ce sera le passage de l'ère de l'industrie à celle de l'informatique... grâce à la gestion des signes, véhicules de l'intelligence.

Tableau
Transformation de la G.R.H. en G.P.P.E.C. →

G.R.H.	G.P.P.E.C.
COMPTABILITE	AUDIT
PLAN	PROJET
POLITIQUES	PROSPECTIVES
REGLES	MISSIONS : BUTS
REFERENTIEL STATIQUE an -3, -2, -1 effectif compétences savoir faire	REFERENTIEL DYNAMIQUE an 1, +1, +2 potentiels devoir faire pouvoir faire vouloir faire
BANQUE DE DONNEES	OBSERVATOIRE
COMITE DE DIRECTION	+ CELLULE DE CRISE
BUDGET 1 AN	BUDGET 1 AN, + 2 ANS, + 3 ANS
TABLEAU DE BORD SOCIAL	TABLEAU DE BORD SOCIAL DYNAMIQUE départs prévus mutations métiers sensibles compétences rares
BILAN SOCIAL AN -3, -2, -1	BILAN PREVISIONNEL AN 1, +2, +3
GESTION	VIGILANCE

BIBLIOGRAPHIE

MORIN (E.) - Introduction à la pensée complexe - E.S.F. - 1990.

THIERRY (D.) - La G.P.P.E.C. - Entreprise et personnel - 1990

GODET (M.) - L'avenir autrement - Economica 1990.

EKELAND (Y.) - Le calcul, l'imprévu - Le Seuil - 1984.