

Quoi de neuf du côté de la GPEC ?

Incertitudes et recherche de sens

Dans ce bouleversement économique et sociétal provoqué par la pandémie, comment envisager la GPEC et négocier un accord ?

Dans de nombreux secteurs, l'environnement économique est plus difficile que jamais à prévoir solidement. Les hypothèses de reprise du marché demeurent incertaines dans des pans entiers de l'économie (quand l'activité aéronautique redémarrera-t-elle ? Et le marché automobile ? Et le tourisme ?) sans parler de l'accélération d'évolutions technologiques en cours (l'électrique, le numérique).

Du côté des salariés beaucoup d'indicateurs signalent que le nombre d'entre eux qui changent de trajectoire, ou qui prévoient de changer de trajectoire, a sensiblement augmenté depuis le premier confinement.

Bien compréhensible, tant l'avenir paraît incertain en beaucoup de secteurs.

Mais on sait qu'il ne s'agit pas que de cela. La crise, le confinement ont questionné plus que jamais le sens de l'investissement dans le travail, interrogé des habitudes.

Et puis le télétravail a joué : la distanciation des corps accélère d'une certaine façon celle des projets et des destins individuels.

Les salariés veulent de plus en plus définir leur propre avenir, à être les acteurs de leur parcours, dans et hors l'entreprise.

Incertitude sur l'avenir pour nombre d'entreprises, recherche individuelle de sens et de nouveaux projets de travail et de vie pour beaucoup de salariés, comment on avance ?

Un projet social avant tout

Car il faut bien avancer ! Les évolutions stratégiques, économiques vont continuer d'impacter les emplois, les besoins en compétence. Les entreprises doivent évidemment tout faire pour être au rendez-vous sur ces sujets clé. La GPEC est un outil « industriel » indispensable (avoir demain les bonnes personnes pour faire avancer l'entreprise).

Mais nous pensons que le projet social de l'entreprise va structurer plus que jamais les démarches GPEC. Pourquoi ? On vient d'évoquer le fait que les attentes individuelles sur le projet, le parcours, la recherche de sens, sont plus pressantes. Si l'entreprise n'est pas à l'écoute de cette évolution, n'accompagne pas ses collaborateurs dans leurs souhaits d'évolution quels qu'ils soient, elle a peu de chances de faire vivre une image RH forte, et de conclure un pacte social dynamique. Du coup elle risque de limiter son attractivité pour demain attirer les meilleurs.

Beaucoup d'entreprises se mobilisent pour avoir une bonne, sinon la meilleure « marque employeur », être les « top employeur ». On peut penser que cette reconnaissance par les salariés s'appuiera de plus en plus, en plus là des facteurs liés au travail lui-même (sens, autonomie, avantages), sur le fait que l'entreprise soit perçue comme un espace favorable pour la construction de son devenir professionnel.

Cette prise en compte du social s'accompagne forcément de précautions dans les processus de réduction d'effectifs. Elle suppose de construire un cadre relativement rassurant. Mais une telle politique a cependant forcément aussi un coût (délais d'adaptation, moyens financiers, ...).

D'autres options sont possibles évidemment : une politique emploi plus immédiatement « industrielle », c'est-à-dire qui permet d'adapter le plus rapidement possible les ressources aux besoins futurs, quitte à gérer des réductions d'effectifs douloureuses, mais en optimisant peut être mieux les délais et les coûts globaux d'adaptation ?

Ce type de grandes options est absolument décisive pour la GPEC. Celle-ci est complètement déterminée par le projet social. Elle n'est même finalement que la mise en musique d'une politique sociale dans un cadre stratégique donné. Sachant qu'évidemment, dans la première option évoquée il sera plus facile d'embarquer les salariés et leurs représentants ...

Une démarche centrée sur les priorités...

Si on entre un peu dans le concret du travail à mener, le contexte décrit plus haut permet-il d'envisager des démarches exhaustives comme on faisait (ou essayait de faire) : analyser tous les emplois, les cartographier, recenser aussi complètement que possible les facteurs d'évolution ? Est-ce vraiment aujourd'hui ce qu'il faut faire ? Tout vouloir rationaliser, est-ce la priorité ?

Il faut peut-être renoncer aux projets GPEC qui prétendaient tout traiter. On ne va plus examiner jusque dans les recoins de l'entreprise les impacts des évolutions prévisibles. On va se centrer sur les problématiques prioritaires, les axes de travail incontournables.

Et on se donnera les outils qui permettront d'avancer rapidement sur ces sujets critiques : les analyses qualitatives et quantitatives sur les besoins en emploi, les écarts de compétences, seront travaillés complètement.

Dans le contexte actuel, le travail pourrait donc être centré sur deux axes :

- Identifier les priorités majeures, structurantes quant aux évolutions économiques et stratégiques, les grands facteurs d'évolution des emplois dont il faut rapidement s'emparer.
- Et mener un travail méthodique d'analyse et de prospective sur les emplois concernés.

... et sur l'accompagnement individuel des projets des collaborateurs

Il s'agit de se doter d'outils et de méthodes qui permettront d'appuyer les collaborateurs dans le développement de leur employabilité et au-delà, faire d'eux-mêmes les acteurs de leur parcours professionnel.

Par rapport aux travaux antérieurs, il faut certainement davantage développer des outils au service des parcours multiformes des salariés, plutôt que les seules ingénieries collectives. Même si la formation restera un outil incontournable, la gestion collective des compétences, pensons-nous, n'est plus et de loin la seule réponse... Parcours de mobilité, ouverture à des dispositifs de formation reconversion ... Dans voire hors l'entreprise : il faut être ouvert et accompagnant des salariés qui veulent changer, pas seulement de poste, mais de métier, de région, etc... Si elle veut garder les salariés, l'entreprise doit savoir inventer avec eux des passerelles et des conditions d'exercice nouvelles. Les logiques de groupe ont de ce point de vue l'avantage de pouvoir proposer des itinéraires, même audacieux, dans un même cadre global.

Bien sûr on peut craindre à ce jeu-là d'accélérer des départs, de perdre des gens compétents dans des activités qui manquent. Vieux débat, mais ce qu'il y a à gagner est supérieur, et de toute façon, a-t-on vraiment le choix ? Nous pensons que l'attente sociale est telle qu'à refuser d'accompagner les évolutions individuelles, on risquerait au final de perdre le lien avec une grande partie des collaborateurs, et donc leur engagement.

On travaillerait donc sur les outils d'analyse des évolutions sur les sujets critiques, pour être les plus pertinents possibles dans la gestion prévisionnelle des besoins, et en parallèle développer l'employabilité des salariés, dans le sens évidemment des nouveaux besoins décelés, mais en sachant le faire aussi plus largement.

Faire le pari qu'on peut donner à chacun les outils et les moyens de construire leur parcours, et que globalement, cette dynamique pourra rencontrer les nouveaux besoins de l'entreprise. Ce pari, c'est tout l'enjeu des négociations GPEC.

Suivre et adapter ensemble la démarche

On se donnera aussi les moyens, dans la négociation, de ne pas tout figer. Les évolutions sont rapides, même les priorités peuvent être à revoir dans quelques années, et les besoins d'outils peuvent devoir être renouvelés.

Dès lors que l'accord répond à un cadre social, à une politique sociale définie, l'adéquation des moyens et des outils à ces objectifs doit être suivie et ajustée avec les partenaires sociaux. Par exemple une politique de développement des parcours internes et de la mobilité peut produire des résultats intéressants ou se heurter à des difficultés diverses (conditions d'emploi, obstacles managériaux, réduction des possibilités concrètes d'évolution, ...) qui obligent à la repenser.

Un suivi organisé permet une adaptation concertée des outils.

Il permet, et c'est fondamental, que les acteurs sociaux gardent une confiance mutuelle, et continuent de travailler ensemble à la convergence des logiques stratégiques, économiques et humaines de l'entreprise.

Frédéric Périn