

INTRODUCTION

Résilience et GPEC

Près de 10 ans séparent la parution de mon premier ouvrage sur le management des compétences de cette troisième mise à jour proposée par GERESO, qui paraît au premier semestre 2019. Les propositions restent utilisables et utilisées, notamment dans les projets menés, que ce soit sur le continent africain ou en France, qui servent de terrain d'observation, d'expérimentation et de test, ce qui permet d'en tirer des enseignements précieux.

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a été initialement mise en œuvre pour permettre aux organisations d'anticiper des situations possibles de mutation et d'y faire face. Ce fut avant tout une démarche de prévention, qui a progressivement envahi tous les secteurs de la société sans exception, toutes les catégories d'organisation et touché tous les publics.

Ces dernières années cependant, les pratiques de GPEC qui accompagnent les changements ont été mises aux défis d'événements indésirables. Ont émergé des complexités nouvelles, des problèmes organisationnels liés à des bouleversements profonds, des retournements inédits, des crises inattendues qui ont engendré la déstabilisation ou le déséquilibre de structures quelles qu'elles soient et des personnes qui les composent. Ces aléas, souvent violents parce qu'inattendus, ont provoqué et introduit désarroi, stress, et déséquilibres parmi les acteurs, y compris ou peut-être avant tout, parmi ceux qui, dirigeants et managers conscients, se doivent de tracer et d'ouvrir des chemins de sortie de crise. Progressivement, il est apparu que la vie des organisations relève désormais d'un « continuum » d'imprévus et d'adaptations.

Les organisations se sont alors trouvées confrontées à leur propre capacité de surmonter les épreuves, de se réinventer en faisant preuve de résilience, celle-ci étant la capacité d'affronter des dangers non-anticipés, une fois qu'ils se sont manifestés, en apprenant à rebondir. Selon les chercheurs, « un système résilient est un système capable à la fois de détecter que les conditions ont changé, d'assurer la transition vers un autre état puis de fonctionner dans ce nouvel état de résilience que celui-ci soit prévu ou non ». La gestion de ces transitions devient une action attachée à l'action professionnelle et qui se confond avec elle et non pas une action séparée.

Dans cet environnement, les démarches liées aux compétences se sont progressivement refondées, renouvelées, enrichies. La gestion des compétences (les savoirs, les savoir-faire, les règles de métiers, les comportements professionnels, les valeurs, etc.) par les managers internes est devenue un élément clef de la résilience dans la mesure où elle renforce la valeur professionnelle des acteurs, ceux-là mêmes qui adaptent leurs pratiques et leurs outils pour permettre au système de fonctionner et d'être performant en dépit des contraintes et des incertitudes. Les deux formes d'action sont à articuler.

C'est ce que propose cette version à travers trois parties centrées sur le management des compétences et la gestion du changement :

- Première partie : Actualiser ses repères
- Deuxième partie : Dérouler le processus jusqu'aux résultats
- Troisième partie : Utiliser des outils et démarches utiles au management des compétences

Des exemples sont disséminés tout au long du livre, issus du terrain, quel que soit le continent concerné, pour que le lecteur puisse faire siennes les propositions et les transformer en action sur le monde.

1^{RE} PARTIE

ACTUALISER SES REPÈRES

CHAPITRE 1

APPRÉHENDER LE MANAGEMENT DES COMPÉTENCES

S'inscrire dans les dimensions actuelles de la GPEC

Rappelons que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), est une démarche centrée sur les compétences. C'est la combinaison de l'ensemble des méthodes et des pratiques destinées à permettre l'adaptation des ressources aux besoins anticipés des organisations.

Vers la fin des années 1960, des modèles existent qui visent plutôt une gestion prévisionnelle quantitative des effectifs. Du fait de la conjoncture économique des années 1970/1980, la gestion s'oriente davantage vers la prévision et la prévention de l'emploi. C'est dans les années 1990 que se généralise le concept de compétence et que se développe la GPEC. Cependant, trop complexe pour trop peu de bénéfices réels pour les salariés et les organisations, elle n'est plus considérée comme pertinente et décline ; elle revient en force sous l'impulsion de la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 qui donne à l'employeur obligation de négocier en la matière dans le but de faire face aux mutations du travail, anticiper les problèmes et renforcer

l'employabilité des salariés. C'est la GPEC de la « seconde génération » qui consiste à prévenir les risques d'inemployabilité.

L'approche compétences, qui concerne à la fois l'organisation et les individus porteurs des compétences, a beaucoup évolué. D'abord considérée comme une approche d'anticipation permettant d'amenuiser les écarts entre les besoins de compétences et la réalité interne, elle a été confrontée à l'imprévisibilité et à la brutalité de certains événements. Depuis quelques années, l'approche compétences est plutôt perçue comme une nécessité au regard des chocs conjoncturels et des crises, pour maintenir et préserver les emplois et les compétences au regard des variations de cap de l'organisation et de sa capacité à rebondir.

À la compétence individuelle considérée comme une combinaison de savoir, savoir-faire et savoir-être s'ajoute une dynamique collective dénommée « savoir apprendre, savoir s'adapter et savoir innover », qui implique une adhésion et une mobilisation indispensables des acteurs.

L'approche devient d'une part plus globale et d'autre part, collective et considère comme indispensable l'alignement des politiques et stratégies Ressources humaines au regard de la situation de l'organisation :

- la gestion des effectifs, la politique de recrutement et de mobilité interne et externe ;
- les emplois, l'observatoire des métiers, l'évaluation des performances, l'entretien professionnel, etc. ;
- le développement des compétences (intégration, formation, VAE, capitalisation et transfert) ;
- la politique managériale ;
- l'accompagnement du changement organisationnel et la gestion des crises (résilience) ;
- la digitalisation de la GRH.

L'heure est donc autant à l'anticipation et l'accompagnement des mutations qu'au rebond face à des déséquilibres, des chocs, des crises, plus ou moins imprévisibles et qui fragilisent les organisations. Ce premier chapitre donne des indications pour entamer une démarche dans ce cadre.

Se saisir des périodes critiques pour apprendre à les dépasser collectivement

Il est impossible de tout anticiper, d'éliminer tous les risques. Toute organisation fait face à des alternances de situations : réussite, difficultés, imprévus, retournements, crises, innovation, redémarrage, renouvellement.

Dans ces moments-là, l'organisation cherche à résister, à absorber l'événement, à stabiliser la situation, à évoluer et se redéployer.

C'est là que sa capacité à rebondir trouve sa raison d'être : construire des solutions, recomposer les rôles et responsabilités, redessiner les contours d'emplois, redéfinir les compétences voire même, les renouveler.

Dans ce cadre, le management des compétences se présente comme une dynamique articulant la volonté des dirigeants à la capacité des managers à fédérer les énergies. C'est un projet et un processus, dans le but de repenser l'organisation des activités existantes et de mettre en place de nouvelles manières collectives de faire. L'accompagnement des personnes dans les transitions signe la concrétisation des nouvelles pratiques.

Mais de quelles mutations, changements, transformations parle-t-on ? De fait, les changements revêtent des formes multiples (ruptures de marché, de technologies, de réglementations, secousses financières, positions et aléas internationaux, troubles écologiques, environnementaux, politiques, voire modifications internes, évolution du corps social, arrivée des générations X, Y, Z, changement de stratégies, etc.) qui peuvent atteindre et bousculer profondément l'organisation dans ses modalités de fonctionnement.

Les conséquences sur la cohésion des équipes, la qualité des liens et du dialogue social, de même que les répercussions sur les métiers et les compétences des salariés peuvent alors se transformer en risques ou opportunités.

Le management des compétences trouve sa raison d'être lorsque la mobilisation collective est indispensable à la survie de l'organisation.

Le management des compétences se décompose en deux volets selon le schéma qui suit.

Les deux faces d'une même dynamique



Gérer les compétences, c'est concevoir les voies et modalités des changements à opérer. Manager les compétences, c'est traduire ces transformations dans les actes professionnels et sociaux, au quotidien. Si la GPEC peut être définie comme la conception et la mise en œuvre des dispositifs permettant de faire face aux conséquences humaines des mutations et plus particulièrement de faciliter l'adaptation des personnels concernés, « le management des compétences vise à tirer le meilleur parti des compétences des acteurs dans l'intérêt général de l'organisation, c'est-à-dire pour une meilleure qualité de service et de travail, mais aussi pour une valorisation des acteurs professionnels »¹.

Le processus consiste à se saisir des événements pour apprendre collectivement à se donner de nouveaux repères. Sachant qu'on ne peut limiter l'accompagnement humain des mutations aux seuls moments de bouleversement, l'enjeu est de prendre appui sur toute mutation pour introduire au quotidien une culture partagée de la réaction collective, c'est-à-dire une culture du changement. Dans la mesure où les variations de l'environnement deviennent permanentes, les organisations ont intérêt à entrer dans une dynamique collective d'adaptation constante, autrement dit, de résilience. La résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation (entreprise, association, groupe de projet, etc.) à faire face à une épreuve, un incident ou un revers et à la surmonter en dépit de conditions qui peuvent apparaître comme défavorables

1. Jean-René Loubat, « Manager les compétences, le défi de la décennie » Les Cahiers de l'Actif, n° 314-317, 2002.

Prendre la main sur le processus de changement pour passer les caps difficiles

Changer n'est ni nouveau, ni récent, mais l'époque invite à intégrer que n'importe quelle position établie peut se révéler fragile, contingente et basculer de manière soudaine. Ce qui est actuel n'est pas le changement en tant que tel, c'est la conjugaison de la simultanéité, de la fréquence, de l'accélération, de l'ampleur et des conséquences des transformations. Qu'elles soient économiques, concurrentielles, techniques, financières, réglementaires, sociales, éthiques, culturelles, environnementales, ou autres, les transformations sont concomitantes, combinées, et exigent de s'adapter de manière rapide, multidimensionnelle et globale. Mais qui doit changer ? On sait par expérience que les acteurs les plus impliqués ne se limitent ni à la direction générale, ni aux services RH, ni aux managers de proximité, ni aux seuls agents. Tous les acteurs sont concernés à un moment ou à un autre. Il ne s'agit plus du passage d'une situation à une autre mais davantage de réajustements conjoints et accélérés de composantes, certaines affectant l'organisation plus profondément que d'autres.

Face à cette réalité d'une permanence des évolutions, les organisations rêvent d'avoir au bon moment, les bonnes personnes, les justes qualifications là où il faut. Deux attitudes existent : subir ou prendre la main sur les événements. Subir, c'est ne rien faire de particulier, ou, en d'autres termes, réagir au pied du mur, utiliser les solutions extrêmes, recruter en urgence, remplacer sans état d'âme. Laissons de côté cette manière de faire et engageons-nous sur l'autre voie. Si l'on admet qu'aucun changement n'est naturel, ou autrement dit, qu'aucune transformation ayant des conséquences sur les emplois, les effectifs et les qualifications ne va de soi, alors s'ouvre justement le domaine de la gestion et du management des compétences.

S'interroger sur la manière de prendre la main sur les événements, c'est en premier lieu comprendre ce qui se passe et partager le sens donné aux événements; puis, définir des buts communs et préciser le contour des changements indispensables, et encore, coopérer avec les personnes concernées dans les pratiques quotidiennes pour faire face aux risques.