



LA LETTRE DU TIERS ... INTERVENANT

Janvier 2008

Bulletin semestriel

N°1

Sommaire

Édito

C'est une
fille !.....p. 1

Dossier

La GPEC p.2
et p.3

Réflexion interactive

Nos valeurs
p.4

C'est une fille !

Tiens, une naissance à DS et O ? Et oui, en quelque sorte. Ça y est, elle est arrivée : elle pèse 4 pages, se nourrit de dossiers d'actualité et de réflexions sur les chantiers menés, et fait déjà la joie de ses parents. C'est « la lettre du tiers intervenant », celle de l'équipe de DS et O, qui a fait l'objet de toutes les attentions que l'on peut porter à un nouveau né. Mûrement réfléchi et largement débattu, elle est le fruit d'une rédaction collective et d'une relecture attentive.

A chaque cabinet, sa missive... certes ! Cet outil de communication vise à nous faire connaître, à capitaliser notre expérience, à susciter l'échange autour d'une thématique et à diffuser notre vision d'un dossier. Cette lettre semestrielle sera en ligne sur le site www.dseto.com, qui pour sa part continuera de donner des nouvelles de nos chantiers en cours. Mais au-delà ces objectifs, nous avons aussi l'audace d'imaginer que cette lettre sera particulière, à sa façon : nous souhaitons en faire un trait d'union, un objet interactif, d'interpellation et de dialogue, entre vous - clients, partenaires et prescripteurs - et nous, intervenants de DS et O. Ne vous étonnez donc pas si nous vous sollicitons pour écrire sur un thème, réagir à une prise de position ou donner votre avis sur un dossier. Et n'hésitez pas non plus à nous interpellier, sur un sujet qui mériterait selon vous d'être discuté sous des approches différentes et/ou des postures complémentaires. Ces modalités d'interactions sont un gage d'enrichissement mutuel.

Alors, commençons l'exercice. Profitant de la date anniversaire du 18 janvier 2008 qui s'annonce comme clôturant le 1^{er} round de négociation sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et en écho aux débats qui ont eu cours lors du dernier mercredi de l'Aprat, nous vous invitons à découvrir dans ce premier numéro notre point de vue référé à nos expériences en matière de GPEC. Ensuite, dans la lignée de notre réflexion stratégique interne, vous êtes déjà appelés à réagir sur ce que nous percevons comme étant les valeurs fondatrices de notre posture de tiers intervenant au service du changement concerté. A vos miroirs, nous nous délectons d'avance de vos regards critiques !

Enfin, l'inauguration de notre lettre est pour nous l'occasion de vous présenter tous nos vœux pour 2008. De nombreux chantiers s'ouvrent devant nous, autant d'opportunités de nouveaux partages et de collaborations resserrées.

Toute l'équipe de DS et O vous présente ses meilleurs vœux !



DOSSIER



La GPEC, ou comment concilier enjeu de compétitivité pour l'entreprise et sécurisation des parcours professionnels des salariés, compétence collective et compétences individuelles

A l'échéance (18/01/2008) du premier cycle de la négociation triennale d'un dispositif de GPEC dans les entreprises de plus de 300 salariés, il est légitime de s'interroger sur les effets des démarches engagées ainsi que des modalités de leur accompagnement.

Au-delà des chiffres (1 % d'accord pour 4500 entreprises et 3000 groupes concernés par cette obligation triennale de négocier), il convient de mieux comprendre le sens des démarches mises en œuvre, les raisons de leurs limites, et les pistes d'amélioration.

A ce stade de la réflexion, **trois constats peuvent être faits** :

1- **Les démarches GPEC se déroulent dans la plupart des cas selon une logique descendante**, c'est-à-dire en partant des enjeux stratégiques de l'entreprise et de leurs conséquences sur l'évolution des emplois et des métiers. Ces projets sont généralement conduits sous le pilotage de la DRH, accompagnée ou non par un consultant extérieur. Cette approche peut elle-même répondre à différentes visions des enjeux vus par la DRH : vision instrumentale à travers une refonte des référentiels métiers, et/ou mise en conformité juridique (avec la loi Borloo du 18/01/2005), et/ou vision managériale (la GPEC en tant qu'outil de management et de gestion, voire en tant qu'outil de renouvellement du dialogue social).

2 – Les prévisions des **évolutions des métiers et des compétences** associées se traduisent généralement par une formulation de compétences cibles, requises, classées dans des référentiels, mais **rarement à partir d'une analyse de l'existant**, c'est-à-dire, des compétences acquises par l'expérience, analyse qui passe nécessairement par une analyse fine du travail, de son contenu, de son organisation ainsi que des conditions de sa réalisation.

3- Les accords de méthode disent vouloir favoriser l'anticipation et l'échange entre direction et représentants du personnel sur la stratégie de l'entreprise et se donner les moyens du dialogue afin que chacune des parties aborde dans de bonnes conditions les mutations qui peuvent survenir. Plus généralement, **les démarches de GPEC, qui ambitionnent d'anticiper les besoins en compétences de l'entreprise sur les moyen et long termes, sont souvent détournées de leurs objectifs initiaux.**

En effet, force est de constater que bon nombre d'accords de méthode sont centrés sur les voies et moyens du dialogue social en vue de raccourcir les délais d'information/consultation des IRP, plus que sur l'anticipation. Quant à certains accords de GPEC, ils se transforment en démarches de « GPSE » (gestion prévisionnelle de sauvegarde de l'emploi), et ont pour objectif premier de cautionner les projets de restructuration, comme de récents recours juridiques ont pu le montrer.

Références à quelques expériences de DS et O

« **Accompagnement des partenaires sociaux d'Air France Personnel au sol en vue de la signature d'un accord GPEC** »

Notre mission a consisté en un double accompagnement de la DRH et des organisations syndicales

afin de préparer un accord pluriannuel sur la mobilité professionnelle et géographique. Pour aider les partenaires sociaux à anticiper et piloter les mutations prévisibles, l'équipe de consultants a d'abord procédé à l'écoute respective des directions opérationnelles et de chacune des organisations syndicales sur le bilan de l'accord précédent, leur perception des enjeux des mutations annoncées et les balises posées par chaque partie prenante à la future négociation.

La mission s'est poursuivie, parallèlement à la négociation, par l'animation d'échanges thématiques sur des objets liés aux enjeux de la négociation en cours, la portée et les limites de la GPEC, la place à trouver pour les organisations syndicales dans la conduite des projets, par des dispositifs de concertation...

(en collaboration avec l'ANACT)

Ces constats nous amènent à proposer une démarche permettant d'articuler approche descendante (ou logique par le haut) et approche ascendante (ou logique par le bas), pour permettre de **concilier, au travers de démarches compétences dont fait partie la GPEC, enjeu de compétitivité pour l'entreprise, et enjeu de sécurisation des parcours professionnels pour les salariés**. L'insécurité professionnelle ne peut en effet qu'affaiblir le potentiel et le capital de confiance dont a besoin l'entreprise pour faire face à la concurrence. C'est précisément là qu'intervient le distinguo entre compétence collective et compétences individuelles. L'analyse de la compétence collective d'un atelier, d'un site, d'une entreprise doit servir à valoriser économiquement ce qui doit constituer un atout distinctif par rapport à la concurrence, dans le cadre d'un plan stratégique. Cette compétence collective pourra par exemple se traduire dans la capacité d'innovation, dans la qualité des interfaces entre recherche/développement, industrialisation et production, dans la réactivité face aux aléas du marché, ou encore dans la maîtrise partagée par un collectif d'une technique rare ou d'une technologie particulière.

Il ne s'agit donc pas d'opposer mais au contraire de (ré)concilier et/ou d'articuler les deux approches, l'une impulsée d'en haut (prévoir les évolutions des emplois et des métiers dans le cadre d'une stratégie d'entreprise voire d'un territoire) et l'autre, initiée par le bas (de l'analyse du travail à la qualification des compétences acquises, et à l'identification des besoins de renforcement voire d'acquisition de nouvelles compétences).

Parallèlement à la valorisation de cette compétence collective, distinctive, il importe de mettre à la disposition des salariés les ressources nécessaires en vue de valoriser, d'acquérir ou de développer les compétences dont ils ont besoin, en particulier pour les moins qualifiés d'entre eux à l'embauche, pour garantir leur employabilité interne et externe. L'objectif visé ici est de prévenir au mieux les risques de départ (de travailleurs détenant des compétences clefs) ou d'exclusion (des salariés les moins qualifiés), face aux mutations économiques, organisationnelles et/ou technologiques.

Comme nous l'avons déjà souligné, **ce processus de repérage et de qualification des compétences individuelles passe par une analyse du travail de ceux qui le font. Cela suppose donc de se donner le temps et les moyens d'écouter, d'observer en situation, d'analyser le travail, et de reconstituer avec les intéressés leur parcours professionnel, pour en déduire les compétences associées**, qui se limitent comme trop souvent à des compétences strictement techniques. C'est cette approche ascendante par le travail, déjà citée, qui fait souvent défaut dans les pratiques de GPEC.

Selon cette conception, la GPEC ne peut être réduite à une démarche d'instrumentation. Elle prend place dans un processus de construction sociale, qui implique l'ensemble des acteurs.

C'est précisément à ce travail de construction de compromis que DS et O s'attelle au travers de la **réalisation de diagnostic- action concertés des compétences** (collectives et individuelles), sur la base de cahier des charges co-élaborés avec l'ensemble des partenaires, et dans le cadre d'un dispositif de pilotage paritaire.

On peut ainsi comprendre que l'analyse du travail et la méthodologie du changement concerté se révèlent au moins aussi importantes que l'ensemble de l'outillage RH déployé en pareilles circonstances (référentiels emplois, référentiels métiers, cartographie des compétences).

Une étape essentielle, trop souvent absente des dispositifs et pratiques en vigueur, devra clôturer le processus : celle de l'évaluation concertée des apprentissages collectifs et individuels réalisés à l'occasion de ces démarches (de la préparation de l'accord à sa mise en œuvre et son suivi...)

Références à quelques expériences de DS et O

« Diagnostic des compétences collectives et individuelles de Seb Vosges dans une perspective de reconversion du site et de ses salariés »

DS et O a réalisé cette prestation à la demande des partenaires sociaux locaux (organisations syndicales et direction), en anticipation d'un projet de réorganisation de ce groupe. Ce programme annonçait l'arrêt progressif des activités d'ici début 2008, sur trois des sites français.

Le diagnostic s'est déroulé en 3 étapes :

1. Une étude de faisabilité en vue de permettre aux partenaires de co-définir un cahier des charges de la mission ;

2. Un diagnostic des compétences collectives d'un site, en vue d'en valoriser économiquement les atouts distinctifs, et dont la synthèse des résultats a notamment servi à l'opérateur de ré-industrialisation dans ses recherches d'éventuels repreneurs ;

3. Un diagnostic des compétences individuelles des salariés, et ce, dans un cadre semi-collectif (en petits groupes composés par secteur de la production), en vue d'identifier les compétences acquises, aux différents postes occupés depuis l'embauche, et d'analyser les conditions de leur valorisation (VAE, formation, reconnaissance interne...).

L'ensemble de la démarche a été encadrée par un groupe de pilotage paritaire associant représentants de la direction et représentants du personnel

NOS CHANTIERS RÉCENTS

Collectivités

Ville de Nantes

Diagnostic-action des facteurs-clés d'absentéisme des agents municipaux et co-élaboration de pistes d'actions .

Maison de l'Emploi de la Métropole Nantaise

Etude-action pour la mise en œuvre d'une instance de dialogue territorial entre les organisations patronales d'employeurs et les organisations syndicales de salariés.

Entreprises publiques

Etablissements hospitaliers

Audit relatif à l'organisation des laboratoires du futur pôle d'investigations biocliniques d'un hôpital parisien, en vue d'optimiser leur fonctionnement.

IRSN

Évaluation du système de gestion des compétences et de sa mise en œuvre locale dans une activité à risques pour anticiper les pertes de compétences.

RATP

Expertise pluri-annuelle de l'adaptation et la mise en service d'un Progiciel de Gestion Intégré des RH.

Entreprises privées

SEB Téfal

Diagnostic des compétences collectives et individuelles d'un site industriel, dans une perspective de reconversion du site et de ses salariés.

Associations

AFEV

Accompagnement à la professionnalisation des relations partenariales entre les acteurs territoriaux de cette association et les acteurs du territoire.

Organisations syndicales

FCE-CFDT

Diagnostic -action sur l'organisation et le fonctionnement interne de la Fédération.

DS et O Développement Social et Organisation

REFLEXION INTERACTIVE

NOS VALEURS



Implicites jusque-là et pourtant partagées, nous avons ressenti le besoin, dans cette période de rénovation/reconstruction du Cabinet, de les reformuler, pour nous et pour vous. Nous avons eu envie de vous faire partager cette réflexion et serions ravis de vos réactions / propositions.

Pour vous présenter ces valeurs, nous avons choisi un mot : « **TRIPES** » (parce que nous en avons !). Elles réfèrent autant à notre pratique et notre éthique du métier, qu'au fondement politique de notre action.

T comme **Tenacité**, parce que nous ne lâchons jamais l'affaire !

R comme **Recul**, grâce au croisement des regards lié à nos interventions en équipe

I comme **Indépendance**, parce qu'elle est la condition associée à la posture de tiers

P comme **Pluriel**, pour les espaces de délibération que nous ouvrons aux parties prenantes

E comme **Élégance**, pour la prééminence accordée à l'Écoute

S comme **Sur mesure**, parce que l'industrialisation écrase les différences.

Chaque semestre, nous vous proposerons une nouvelle vision de nos « TRIPES ». En attendant, c'est à vous... À vos plumes électroniques !

NOUS LIRE



Parution prochaine du livre **Vert de l'APRAT sur la réforme de la sphère publique**

**Contribution d'Emmanuelle LEVY et de Marcel LEPETIT (DS et O)
en collaboration avec d'autres consultants membres de l'APRAT**

NOUS CONTACTER



DS et O - 51 rue d'Alleray-75015 Paris



01 42 84 81 80

Fax

01 42 84 81 89

Email

dseto@dseto.com

Site web

www.dseto.com