N°1

Rendre tout plus facile !

Édition spéciale VAUCANSON

La gestion des ressources humaines

POUR

LES NULS®

Apprenez à :

- *Détecter les enjeux de la GRH à travers 4 grands thèmes*
- *Le recrutement*
  L'évaluation
  La formation
  La GPEC

Présenté par

L'Equipe des nazes

EDITO

GRH

Président

Pierre Rieben

Rédacteurs en chefs

Hélène Chu
Sarah Bouteldja
Corentin Fremaut
Charline Kopriwa

Contactez-nous

Ecole Vaucanson
CFA du Cnam
61 rue du Landy
93210 La Plaine - Saint Denis

Tél: 01 58 80 88 93
Mél: vaucanson@cnam.fr

Dans cette revue, nous vous parlerons d'élève à élève de la gestion des ressources humaines. Mais pourquoi nous direz vous ?

Car nous sommes tous salariés et mise à part le bulletin de salaire et les congés nous connaissons trop peu ce domaine qui est pourtant beaucoup plus varié. Il nous a paru important de vous sensibiliser à quatre thèmes en particulier. Il s'agit dans un premier temps de la **formation**, car 1 salarié sur 2 est amené à faire une formation au cours de sa carrière, pourquoi pas vous ? Il y a aussi **le recrutement**, vous avez tous et serez tous amenés à revivre ces étapes décisives car à la fin de la licence, une fois le diplôme en poche, nous serons de nouveau sur le marché du travail. Ensuite, nous nous pencherons sur les pratiques de **l'évaluation** en entreprise, nous vous expliquerons ses objectifs et ses enjeux car il ne faut pas oublier que cela aura un impact sur votre évolution professionnelle. Autant savoir l'appréhender. Et pour finir nous vous parlerons de la **GPEC** (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Vous vous demandez surement ce que c'est ?? Eh bien nous vous l'expliquerons, les enjeux et la place de cet outil dans les ressources humains trop méconnu des employés.

Tous ces éléments vous permettront d'étoffer votre culture générale de l'entreprise et aussi d'avoir un regard différent sur la GRH.

SOMMAIRE

GRH

LE RECRUTEMENT

P. 3 à 6

L'EVALUATION

P. 7 à 14

LA FORMATION

P. 15 à 20

LA GPEC

P. 21 à 26

LE RECRUTEMENT

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins et compétences requises pour exercer un poste de travail donné, dans une organisation donnée. Différentes étapes sont importantes pour déterminer le bon processus de recrutement. Les responsables du recrutement définissent le poste qui sera à pourvoir, pour une bonne organisation. Les recruteurs mettent en place un retro planning de recrutement. Le recruteur doit sélectionner les questions qu'il posera aux candidats dans le but des les mettre à l'aise. Afin de savoir si le candidat correspond au poste, une mise en situation est exercée. Ensuite dans le cadre d'une entente des deux partis, le contrat démarrera part une période probatoire ou d'essai. Lors de la signature du contrat ils déterminent le type de contrat, à durée déterminée ou indéterminée, et pour finir ils pilotent le plan d'intégration du candidat. Tous ces éléments caractérisent la base du recrutement, et ce sont ces différents thèmes que seront abordés dans cet article. Vous avez tous passé des entretiens pour intégrer Vaucanson et trouvé vos entreprises d'accueil alors ce ne sera qu'une petite piqure de rappel pour les plus aguerris et des conseils précieux pour les autres. Aussi nous vous proposons de vous mettre dans la peau du recruteur. Il paraît qu'en se mettant dans la peau de son adversaire on peut remporter la bataille plus facilement. Et qui sait, peut-être qu'un jour vous serez recruteur. Alors lisez bien attentivement…

Différents types d'entretien

L'entretien individuel

Lors de cette rencontre, le recruteur analysera vos savoirs, vos savoir-faire et savoir-être. Votre but sera de le convaincre que votre profil correspond à celui défini pour le poste.

L'entretien de groupe

Lors de ces entretiens une dizaine de candidats sont réunis, les recruteurs vous exposent une problématique que vous devez résoudre ensemble. Dans ce genre de mises en situation, tous les comportements sont observés : qui prend des notes, qui coordonne, qui dirige et comment, qui coupe la parole, qui favorise le dialogue et bien d'autres comportements.

Points de vue des RH interviewés

Après étude des CV, les RH sont des acteurs dans le processus de recrutement. Ils aident les managers à recruter leurs équipes. Avant de commencer un recrutement, ils s'entretiennent avec le manager pour bien comprendre son besoin, son manque et la valeur ajoutée à trouver. Chacun des Responsables des Ressources humaines qui ont été interviewé nous ont donné un point de vue assez similaire. Lorsque le candidat est mis dans une situation confortable, cela se révèle être plus efficace que l'intimidation, grâce à ce positionnement le candidat se dévoile.

Comment préparer un recrutement?

Tout d'abord il faut définir le poste grâce à la fiche de « définition de poste » qui est un outil de base pour l'employeur souhaitant embaucher un nouveau salarié. Généralement le poste à pourvoir est précisément décrit, les missions et les responsabilités y sont énoncés, se qui détermine profil du candidat recherché pour l'occuper le poste en question. Cette définition de poste est utile à plusieurs points de vue : elle permet à l'entreprise d'affiner ses besoins, d'adapter ses moyens de recherches (recrutement par annonce, par approche directe) en fonction des particularités du poste à pourvoir. Elle doit respecter un équilibre, trop de détails risquerait de nuire à sa lisibilité, et d'être trop rigide sur le poste, tandis qu'une trop grande imprécision ne lui donnerait plus aucun sens, et donc d'intérêt. La définition de poste se doit donc d'être la plus objective et la plus concrète possible.

Ainsi un rétroplanning peut être mis en place par le recruteur pour déterminer une date précise pour qu'il puisse mener son recrutement à bien. Il s'agit de déterminer une date butoir, correspondant à la date de réalisation ou d'achèvement du projet.

Il est primordial pour l'entreprise de définir précisément quels sont ses besoins, et de les caractériser. Elle doit ainsi définir ses objectifs à court, moyen ou long terme (créer de nouveaux produits, conquérir de nouveaux marchés, intégrer de nouvelles technologies, de nouveaux outils), ainsi que les moyens qu'elle va utiliser pour y parvenir, en identifiant les compétences dont elle dispose déjà au sein de ses équipes. Elle sera ensuite en mesure de pouvoir ensuite définir le profil du candidat recherché.

Divers facteurs peuvent faire varier la durée d'un recrutement, à savoir, le mode de recrutement choisi (annonce, approche directe), les compétences recherchées, l'état du marché entre offre et demande, la rapidité des circuits de décision dans l'entreprise, la capacité de celle-ci à définir clairement son besoin. Tous ces éléments ont un impact direct sur le recrutement qui peut alors durer de quelques jours à plusieurs mois.

Les RH sont un des acteurs dans le processus de recrutement. Ils aident les managers à recruter leurs équipes. Avant de commencer un recrutement, ils s'entretiennent avec le manager pour bien comprendre son besoin, son manque et la valeur ajoutée à trouver.

De l'entretien à l'intégration

Les informations demandées à un candidat lors de son embauche, ont pour but d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé. Ces capacités doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi. Ce principe vaut quelque soit la forme sous laquelle les informations sont demandées au candidat. Que ce soit un entretien d'embauche, un questionnaire d'embauche ou des documents à produire. Lorsque les questions posées présentent un lien direct avec l'emploi, le candidat est tenu d'y répondre honnêtement. Dans le cas contraire, le candidat peut s'abstenir, si les questions posées mettent en évidence un critère discriminatoire, le candidat peut demander réparation devant les juges.

Le questionnaire d'embauche n'est pas obligatoire ni systématique, mais il doit respecter les conditions suivantes : Il doit avoir fait l'objet d'une déclaration au préalable à la CNIL (Commission Nationale Informatique et Libertés). Il doit uniquement comporter des questions en relation directe avec le poste proposé.

L'entreprise est en droit de demander au candidat des renseignements sur son état civil (nom, prénom, adresse, date et lieu de naissance), sur sa formation antérieure et sur ses diplômes obtenus, sur l'existence ou non d'une clause de non-concurrence, mais aussi sur ses antécédents professionnels (postes déjà occupés par exemple et certificats de travail). Elle peut aussi prendre contact avec l'environnement professionnel actuel ou passé du candidat afin de recueillir auprès d'eux des renseignements le concernant. La condition étant que les renseignements demandés soient de nature strictement professionnelle et que le candidat en ait été informé.

Lors de certains recrutements, on fait passer des tests, psychotechniques, psychologiques ou autres, aux candidats. Ces derniers sont appréciés par certains recruteurs et d'autres préfèrent la mise en situation pour savoir si le candidat correspond aux attentes. C'est grâce à une attitude plus naturelle dans un climat de confiance, nous apprennent les experts de la RH rencontrés, que l'individu va se révéler.

Meron Levinas, RRH chez Lafarge, indique ne pas enquêter sur les candidats par les réseaux sociaux car il n'a pas le temps et parce qu'il n'est pas convaincu par ces méthodes.

L'entreprise ne peut pas demander au candidat, lors de l'embauche, des renseignements personnels sauf si cela est justifié par exemple les nécessités du poste à pourvoir, par contre les questions qui sont interdites sont la nationalité du candidat (date d'entrée en France, date de naturalisation, modalités d'acquisition de la nationalité française, nationalité d'origine), l'origine raciale ou ethnique du candidat, son état de santé ou une éventuelle grossesse de la candidate, mais aussi la vie privée du candidat, par exemple : son logement (adresse précédente, conditions de logement propriétaire ou locataire) ainsi que sur son entourage familial (nom et profession du conjoint, des parents, composition de la famille), son opinion politique et bien d'autres.

En terme de période d'essai les salariés recrutés en CDI ont deux mois pour les ouvriers et les employés, trois mois pour les agents de maîtrise et les techniciens et de quatre mois pour les cadres. Pour les salariés en CDD, la durée maximale de la période d'essai varie selon la durée initiale prévue au contrat. Pour les CDD de moins de six mois c'est un jour par semaine dans la limite de deux semaines, tandis que pour les CDD de plus de six mois elle est d' un mois.

On peut renouveler une période d'essai une seule fois, à condition que cette possibilité soit prévue par accord de branche. Cet accord fixe la durée et les conditions du renouvellement, sachant que la période d'essai plus le renouvellement, ne peuvent excéder quatre mois pour les ouvriers et employés, six mois pour les techniciens et agents de maîtrise, huit mois pour les cadres. Le renouvellement de la période d'essai doit intervenir avant l'expiration de la période initiale.

Il faut noter qu'on ne peut pas imposer une période d'essai au salarié déjà présent dans l'entreprise et bénéficiant d'un changement de poste. On peut en revanche prévoir une période probatoire, qui instaure un temps d'observation et qui préserve le salarié en cas d'échec ou d'insatisfaction dans ses nouvelles fonctions. Le salarié bénéficiera d'un « droit de retour » à son ancien poste. L'arrêt de la période probatoire n'a donc pour effet, contrairement à la période d'essai, de rompre le contrat de travail.

Le plan d'intégration comprend la visite médicale, ainsi que la prise de connaissance du règlement intérieur. On présente l'entreprise ou le groupe, mais il peut être aussi formé à son poste de travail. C'est au responsable hiérarchique du futur salarié de prendre en charge son intégration. Même s'il peut se faire assister par d'autres collaborateurs, car chacun joue un rôle dans l'intégration de celui qui arrive au sein de l'entreprise. Il est primordial que le plan soit achevé avant le jour d'arrivée du nouvel embauché.

L'arrivée du nouveau collaborateur dans l'entreprise marque le point de départ de sa phase d'intégration. Certains employeurs privilégient dès les premiers jours une phase de formation aux produits ou aux services. D'autres préfèrent au contraire attendre avant de mettre en oeuvre le processus d'intégration, en laissant au salarié quelques jours pour se familiariser avec son nouveau poste. Dans tous les cas, il est important d'expliquer au salarié comment va se dérouler sa période d'intégration. Au cours de son intégration, il est utile de réaliser des points réguliers avec le nouvel embauché. Cela peut être l'occasion d'apporter des réponses aux difficultés qui ont pu être rencontrées par le salarié.

Il est intéressant, la fin de cette phase d'intégration, de demander au salarié de réaliser un rapport dans lequel il parlera de ses impressions, autant sur l'entreprise que sur sa phase d'intégration. Cela permet à l'employeur de pouvoir faire évoluer le processus d'intégration pour les futurs embauches. Il est intéressant de noter que le plan d'intégration est un outil en constante évolution.

Le petit mot de la fin

Un recrutement réussi symbolise l'entrée dans une entreprise, c'est au démarrage du contrat qu'il faut poser les bases. C'est mettre la bonne personne à la bonne place, c'est mettre en harmonie les compétences d'un individu et les besoins de l'entreprise. Au-delà du CV et de la lettre de motivation, c'est lors de la rencontre qu'on évalue si le candidat a les compétences pour assumer le job. Il faut choisir la bonne technique, celle qui permettra de ne pas faire « d'erreur de casting », il y a souvent un monde entre le travail proposé, le travail prescrit et le réel alors on cherche à s'approcher le plus de la vérité. Le recrutement c'est répondre aux besoins d'un individu et de l'entreprise et le matérialiser par un contrat.

L'ÉVALUATION

Qu'est-ce que c'est ?

L'évaluation c'est un entretien entre un salarié et un supérieur hiérarchique qui évalue son travail dans un premier temps, c'est là l'essence de la pratique. Vous qui êtes salarié et serez peut-être les managers de demain devez en connaître tous ces secrets ! C'est un outil au service de la performance de l'organisation, mais également un outil au service de la stratégie du salarié. Une démarche d'appréciation bien conduite va permettre de mettre en phase les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés donc les vôtres aujourd'hui et ce dans le cadre du déploiement de la stratégie d'entreprise. Il ne s'agit pas d'évaluer les personnes en tant que telles, mais d'évaluer la qualité des prestations individuelles que vous aurez réalisé et collectives de vous et votre équipe.
C'est un levier puissant pour la mesure des contributions individuelles et l'évaluation des compétences.

L'évaluation du personnel est apparue aux Etats-Unis dans les années 70 mais a connu son apogée dans les années 80. Contrairement à ce que l'on pourrait penser cette pratique n'est pas obligatoire, cependant, les managers et les ressources humaines y voient un outil incontournable. Tout au long de votre carrière vous aurez l'occasion de vous confronter à «l'entretien annuel», il est donc important de vous informer sur les tendances, les tenants et les aboutissants de cette pratique. Les mots clés qui la caractérise sont « les objectifs individuels», « la performance », « le travail collectif » et « les critères d'évaluation ». En quelque sorte une notation continue qui contribuera à votre évolution et au développement de l'entreprise tout au long de votre carrière. L'évaluation est un sujet discuté en ce moment, certains soutiennent ces pratiques, certains les critiques. En tous les cas des évolutions sont en marche et savoir vers quoi tendent ces changements vous permettra de mieux appréhender le monde de l'entreprise. C'est une des priorités dans le monde managériale et des ressources humaines de demain auxquels vous serez confronté.

Pourquoi faire ?

On évalue le savoir-être du salarié dans son environnement professionnel autant que son savoir-faire dans son métier. Ces deux indicateurs permettent de fixer des objectifs jusqu'à la prochaine évaluation. Dans les articles traitant de l'évaluation, on explique que ce fonctionnement est un élément important dans la motivation du salarié, c'est un « feed back » sur une période donnée qui permet de regarder le travail accompli, ses forces et ses faiblesses.

Plus clairement l'évaluation va permettre :

- de renforcer la communication entre les managers et leurs équipes.
- au collaborateur de s'exprimer sur ses attentes, ses souhaits d'évolution, ses doutes...
- au manager de faire le point sur le travail des collaborateurs et de les motiver ou recadrer si nécessaire, de fixer les objectifs pour l'année suivante, d'évaluer les compétences de ses collaborateurs, de détecter les potentiels et de donner la reconnaissance lorsque c'est justifié.
- de détecter les besoins ou envies de formations / mobilité

Malheureusement, on ne peut pas placer tous les critères nécessaires dans une grille. La grille d'évaluation est généralement commune à tous les salariés d'un même service peu importe leurs fonctions. On distingue donc difficilement le travail qualitatif.

La liberté des objectifs fixés, la grille d'évaluation, l'échelle de notation sont les moyens employés pour évaluer. Le salarié peut lors de ce moment d'échange parler je le répète mobilité, formation, rémunération, évolutions et avantages c'est le moment de s'exprimer !

GRH

Les différents types d'évaluation

Initialement déployées pour les cadres dans les grandes entreprises, les pratiques d'évaluation de la performance individuelle se sont étendues aux PME et à toutes les catégories de salariés, y compris dans le secteur public. Parmi elles, l'entretien annuel d'évaluation s'est progressivement imposé comme un outil de management incontournable.

Voici les différents types d'évaluations auxquels vous pourrez être confrontés :

L'évaluation :

Le principe

L'évaluation est l'étape préalable à tout entretien en général. Elle est effectuée par le n+1, de manière écrite ou non, au moyen d'un formulaire, d'un questionnaire ou d'une grille d'évaluation créé en interne ou en externe. Elle peut donner lieu à une notation consolidée lors de l'entretien annuel. Cette évaluation est effectuée 2 à 3 semaines avant l'entretien.

Pour qui ?

L'évaluation est effectuée dans les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction du salarié.

Avantages

L'évaluation est l'occasion de faire le point sur la période écoulée. L'exercice permet de préparer l'entretien et d'individualiser la démarche dans une optique de progression. La démarche permet de faire ressortir les points forts et les points faibles de chaque salarié.

Inconvénients

Les fiches de notation ou grilles prédéterminées où l'on peut cocher des réponses sont soumises à un effet de halo : les réponses sont soit franchement positives ou négatives, soit neutres. Le questionnaire peut parfois mélanger aspects personnels et aspects professionnels.

Et après ?

L'évaluation effectuée par le manager est généralement suivie d'un entretien individuel dans les trois semaines qui suivent.

L'auto évaluation :

Principe

L'auto-évaluation n'est pas systématique dans les entreprises. Elle peut accompagner l'évaluation. La méthode est d'ailleurs similaire, à travers un questionnaire ou un formulaire rempli cette fois par l'évalué. Ce document est avant tout un guide ouvert pour se poser les bonnes questions avant une rencontre avec le n+1.

Pour qui ?

L'auto-évaluation peut être effectuée dans les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction. L'évalué doit toutefois avoir un minimum d'historique dans l'entreprise.

Avantages

L'auto-évaluation permet à l'évalué de se préparer à l'entretien et de réfléchir à son argumentation.

Menée en parallèle avec une évaluation classique, l'auto-évaluation permet de comparer la perception du manager à celle du salarié.

L'auto-évaluation implique le salarié dans le processus d'évaluation.

Inconvénients

Le document produit peut être archivé. L'évalué est donc susceptible de s'auto-censurer dans ses propos. Dans ce sens, c'est un exercice de communication plus que d'expression libre. Si le document ne balaye pas au travers de ses questions les problématiques attendues par les salariés, l'exercice peut être perçu négativement.

Et après ?

L'auto-évaluation est généralement comparée à l'évaluation effectuée par le manager. Les décalages observés entre les deux versions sont abordés lors de l'entretien individuel précédent.

Le 360° :

Principe
En règle générale le salarié évalué l'est tout d'abord par lui-même, puis par ses collaborateurs et son n+1. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire, de 40 à 120 questions, distribué au maximum à une vingtaine de personnes. Cette méthode se décline aussi en 180° (plus restreint) ou 540°, qui implique alors les clients et fournisseurs. Il s'agit donc d'une démarche engageante, tant pour l'évalué que pour l'entreprise.
Pour qui ?
Le 360° est applicable dans toutes les entreprises. Il s'adresse aux managers, cadres, responsables de projet et parfois aux agents de maîtrise. Pour être pertinent, l'évalué doit avoir 1 à 2 ans de présence dans l'entreprise.
Avantages
L'évaluation par l'entourage est anonyme. Le remplissage du questionnaire prend 30 minutes à 1 heure. Le 360° est une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage. Le 360° est réalisable pour des compétences précises.
Inconvénients
Il faut s'assurer de la disponibilité de toutes les personnes impliquées. Les réponses sont parfois subjectives, ne reflétant pas forcément la vérité. La qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la démarche soit fructueuse. La réelle implication des évalués nécessite celle de la direction. Les coûts liés au matériel (questionnaire et édition du rapport) et au consultant (compter au minimum une journée).
Et après ?
La restitution par un consultant, un coach ou un psychologue est faite sous forme de graphique, de débriefing et de discussions. La démarche ouvre le plus souvent sur un plan de formation ou de coaching. Un entretien avec le responsable des ressources humaines peut également avoir lieu avec l'accord de l'évalué.

L'entretien individuel :

Principe
L'entretien individuel, annuel ou semestriel, se déroule en général fin novembre / début décembre. Il s'agit d'un entretien en face à face avec son n+1 et parfois son n+2 si désaccord il y a. Il dure entre 1H30 et 4H. Y sont abordés les échecs et réussites de l'année passée, les objectifs de l'année à venir, l'évolution professionnelle et éventuellement un plan de formation. L'entretien donne lieu à un document récapitulatif co-signé.

Pour qui ?
L'entretien individuel est effectué dans les entreprises de toutes les tailles et tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction.
Avantages
Permet au supérieur d'exprimer ses jugements en direct. Quant au salarié cela lui permet d'exprimer ses points de vue et d'aborder oralement les besoins en formation ou les évolutions souhaitées.

Inconvénients
Les facteurs liés à la personne et à l'environnement sont délicats à aborder et peuvent mettre l'évalué en état de défense. Les DRH reprochent souvent aux managers de manquer de courage durant les entretiens, d'où parfois les situations délicates et contraires aux attentes des salariés qui peuvent suivre ces entretiens.

Et après ?
L'entretien individuel donne lieu à un document signé et transmis à la direction des ressources humaines. Il est suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'actions de formation. Dans l'idéal, un second entretien permet de discuter de la rémunération.

L'entretien collectif :

Principe

L'entretien collectif est rare et toujours précédé ou suivi par un entretien individuel. Il nécessite plus de temps que l'entretien individuel et une organisation plus complexe du point de vue de la disponibilité de chacun.

Pour qui ?

L'évaluation collective au travers d'un entretien collectif est envisageable dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail.

Avantages

Faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe, la gestion d'un projet. L'intérêt peut être de juger de la cohésion d'une équipe ou d'un groupe.

Inconvénients

L'exercice est relativement "sportif", tout ne peut pas être dit à cette occasion. Singulariser un individu est difficile dans ce contexte.

Et après ?

L'entretien collectif est en général suivi d'un entretien individuel afin d'aborder des points plus précis.

L'assesment center :

Principe

L'assessment center, ou development center, est une démarche assez marginale. Davantage utilisée pour le recrutement, elle permet également d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus dans des situations données. L'évaluation, réalisée en interne ou non, est individuelle mais les simulations (3 à 12) sont individuelles, en face à face ou en groupe (4 à 10 personnes).

Pour qui ?

Cette méthode est employée uniquement dans les très grandes entreprises. Elle s'adresse aux managers, chefs de projets et plus récemment à tous les salariés.

Avantages

Etre jugé par un regard externe. S'appuyer sur des simulations proches des situations de travail réelles. Le résultat final est issu de la consolidation des résultats obtenus avec les différents outils ou auprès des différents observateurs.

Inconvénients

Très coûteux, c'est un véritable investissement. L'évaluation est effectuée à partir de divers outils qui peuvent donner des résultats différents. La mobilisation de l'évalué va d'une demi-journée à une semaine. Les simulations peuvent avoir un côté artificiel.

Et après ?

L'évaluation en externe donne lieu à un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise.

Les acteurs de l'évaluation

Dans un premier temps, « l'entreprise » qui évalue la contribution de chacun et transmet la stratégie aux salariés. La DRH homogénéise, communique et doit connaître l'évaluation pour poursuivre ses missions. L'individu quant à lui se développe et peut faire grâce à l'évaluation un bilan et envisager son avenir.
Le manager enfin dresse les objectifs en plus du bilan du salarié, il échange avec son interlocuteur et le motive dans un esprit d'équité.

Les avis sur l'évaluation

Certains dénoncent les entreprises comme des machines à évaluer, une impression de retour sur les bancs de l'école. Il ne s'agit plus seulement de produire au meilleur coût selon Anne Chemin journaliste chez Le Monde : « il faut, avec l'évaluation, mesurer la performance individuelle des salariés. Le but est de repérer les collaborateurs les plus efficaces et de les motiver par des incitations financières. Bien qu'aucune loi n'ait jamais obligé le monde du travail à y recourir, la France a adopté ces pratiques managériales avec enthousiasme, dans le privé comme dans la fonction publique. »
Depuis les années 2000, les critiques s'amplifient. Ce fut d'abord, en 2003, un livre du psychanalyste Christophe Dejours, professeur au Conservatoire national des arts et métiers, qui dénonçait les fondements mêmes de l'évaluation. Les syndicats, de leur côté, ont souligné l'anxiété induite par ces nouvelles méthodes managériales. Enfin, les chercheurs ont nourri le débat en produisant une littérature scientifique fouillée sur les risques de l'évaluation - stress, suicides, harcèlement moral, burn- out, surmenage.
La Cour de cassation elle-même a reconnu que cette pratique pouvait constituer un danger. En 2003, elle a établi un lien entre l'évaluation et les risques psychosociaux en classant parmi les maladies professionnelles une dépression nerveuse survenue quelques jours après un rendez-vous annuel : le salarié avait appris que son travail ne donnait pas satisfaction et qu'il allait être rétrogradé. Quatre ans plus tard, la haute juridiction a imposé, avant toute évaluation, la consultation du CHSCT : selon elle, les modalités et les enjeux de cet entretien sont "manifestement de nature à générer une pression psychologique".
Enfin, l'obsession du chiffrage qui était censée garantir l'objectivité de l'évaluation a paradoxalement fragilisé les dispositifs. «Les mesures standardisées de l'activité sont très réductrices : tout ce qui ne rentre pas dans les cases n'est pas évalué, regrette la chercheuse Françoise Dany. Il y a pourtant de nombreux éléments, dans le travail, difficiles à mettre en mots, et a fortiori en chiffres : la capacité à faire face à certaines difficultés, la connaissance intime du métier qui va permettre de trouver des solutions originales et de qualité, les savoir-faire et les ficelles que l'on apprend avec l'expérience et qui font que l'activité se passe bien. Ces éléments sont essentiels, mais ils ne peuvent pas rentrer dans les grilles. On ne peut résumer une activité avec des indicateurs.»

A contrario de l'avis de Y .Alouane (1997), l'évaluation du personnel est utile à différents niveaux. Elle aide à l'amélioration des performances car les résultats serviront à élaborer des actions pour améliorer les performances des employés. Comme second point, l'évaluation aide à ajuster la rémunération du personnel, dans le sens que c'est par l'évaluation que l'on mesure les performances des employés pour savoir quelles sont les personnes qui méritent des augmentations ou non. Les décisions d'affectation c'est le troisième aspect relevé par l'auteur parlant de l'utilité de l'évaluation. En effet, tout mouvement dans l'entreprise est décidé sur la base de l'évaluation, que ce soit en termes de promotion, mutation, ou rétrogradation. Le quatrième aspect fait effet de besoins de formation et de développement et ces besoins sont détectés par l'évaluation. Par un faible rendement on peut envisager le besoin en formation du salarié et un rendement supérieur à la normale fait état de la sous-utilisation d'un potentiel à développer. En cinquième point, il est question des inexactitudes des informations de gestion du personnel. L'auteur explique ici que les faibles performances des salariés peuvent être dues au système d'information en place qui n'est pas à même d'identifier les lacunes dans l'analyse des postes ou dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Donc par l'évaluation, il est question de corriger toutes ces imperfections constatées aux niveaux des procédures RH (embauche, formation...). Enfin, le dernier point dont Y. Alouane parle, c'est la découverte d'erreurs dans la définition du poste car les mauvaises performances peuvent tout simplement renvoyer à une mauvaise définition des postes.

Pour nous aider à vous expliquer ce domaine, la Rédaction a rencontré Lucas Guyot, responsable exploitation chez Transdev filiale de VEOLIA. Il souligne que l'entretien annuel d'évaluation est un moment pour faire le point avec le salarié pas un procès, on échange, on fait en sorte que le salarié ne reparte pas « frustré » donc on justifie d'éventuels refus à des demandes et on félicite si besoin. Ainsi, dans le cas de Monsieur Guyot qui est sur le terrain donc proche de ses collaborateurs, on fait de ce moment une parenthèse pour évaluer en fonction des objectifs précédents, on répond aux besoins et on repart sur un nouvel accord.

Que dit la réglementation ?

Peu importe votre position actuelle ou future, il est toujours primordial de connaître ses droits et devoirs alors voici un petit topo sur la réglementation.
L'employeur tient de son pouvoir de direction né du contrat de travail le droit d'évaluer le travail de ses salariés. Lorsqu'elle est mis en œuvre dans l'entreprise, l'évaluation peut prendre différentes formes (entretien, notation...). Elle est soumise au respect de nombreuses conditions.
Le salarié doit être informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles utilisées dans l'entreprise. Les résultats obtenus sont confidentiels : seul le salarié concerné peut en avoir connaissance.

Durant l'entretien, les informations demandées au salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles. Elles doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes. Le salarié est tenu de répondre de bonne foi à ces demandes d'informations. L'employeur n'est pas obligé de remettre un compte-rendu écrit au salarié, sauf si des dispositions conventionnelles le prévoient. Si un compte-rendu lui est remis, le salarié n'est pas obligé de le signer. S'il le souhaite, l'employeur peut proposer, par exemple, une augmentation de la rémunération ou une promotion.
Une mauvaise évaluation (ou même plusieurs), par exemple en cas de non réalisation des objectifs fixés, ne permet pas à l'employeur de baisser unilatéralement la rémunération du salarié, ni de le rétrograder. Une telle décision constitue une modification du contrat de travail pour motif personnel, qui nécessite l'accord du salarié.
De même, elle ne suffit pas, à elle seule, à justifier un licenciement. Cependant, elle peut constituer un élément (parmi d'autres) pouvant justifier un licenciement pour insuffisance professionnelle.

À noter : le salarié n'est pas autorisé à être assisté par un représentant du personnel pendant l'entretien.

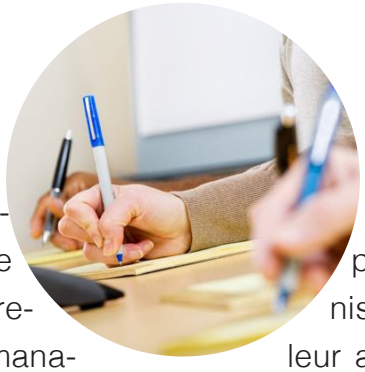
Le petit mot de la fin

En conclusion, l'évaluation permet le développement des organisations par le développement des personnes, ainsi on apprend à connaitre ses collaborateurs. Dans ce domaine il ne faut surtout pas oublier le collectif au détriment de l'individuel. Vous avez maintenant, en tant que futur salarié à part entière, toutes les clés qui vous permettront au mieux d'anticiper, vivre et utiliser l'évaluation que vous mènerez ou dont vous ferez l'objet en entreprise.

LA FORMATION

Selon l'Observatoire du Travail, 56% des salariés ont suivi une ou plusieurs formations au cours des 2 dernières années. Cette information reflète son importance au sein du monde du travail. Au sein même de vos classes plus d'un élève sur deux se verra effectuer un apprentissage en entreprise au cours de sa carrière professionnelle. Cette donnée illustre le poids d'en connaitre les principes et les règles. La formation est clairement le domaine qui contribue à développer les savoirs des salariés ou en faire naître de nouveaux afin de créer de nouvelles compétences profitables à la croissance de l'entreprise. Cela permet également de valoriser les salariés, les qualifier ou encore les perfectionner. C'est une stratégie d'entreprise qui s'avère payante mais pas sans difficultés à mettre en place. Dans cet article nous mettrons en évidence ses conditions, ses apports et ses impacts. Elle est mise en place dans des situations très différentes que nous vous expliquerons. Pas exploitée dans sa totalité par les salariés ou l'entreprise, la formation se veut constructive et enrichissante dans la relation qui les lies.

Qu'est-ce que c'est ?



On en trouve toutes sorte de définitions, mais qui sait vraiment ce qu'est la formation et ce qu'elle représente lorsqu'on est salarié ou manager?

La formation professionnelle est le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et le savoir-faire (compétences et expérience) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle acquise ou nouvelle. Comme l'indique le Code du travail, la formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale. Un employeur possède diverses obligations vis-à-vis de ses salariés en matière de formation. Le Code du travail prévoit notamment qu'il doit veiller au maintien de leur capacités à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations, ainsi que de s'assurer de leur adaptation à leur poste de travail.

C'est aussi une compétence à développer : Etre capable de …

Il y a plusieurs types d'apprentissages dans la formation professionnelle :

Des savoirs : des connaissances théoriques

Ex d'objectifs : Observer, nommer, décrire

Des savoir-faire : des techniques

Ex d'objectifs : Réaliser, analyser, exécuter

Des savoir être : des comportements

Ex d'objectifs : Conduire un entretien d'évaluation, se positionner en tant que responsable d'équipe. .

Comment ça marche ?

A l'initiative de l'entreprise, souvent le manager, ou du salarié, cette question est étudiée de coutume lors de l'entretien annuel ou parce que son besoin apparait comme une évidence sur le terrain. On la retrouve aussi comme une récompense ou une source de motivation dans l'évolution pour le salarié. Pour le manager, elle permet donc de procéder à la montée en compétence de son collaborateur, de répondre à une obligation, de l'aider à évoluer, ou d'optimiser le fonctionnement de son service voire de l'entreprise grâce aux bénéfices qu'il pourra en retirer.

Comme nous l'indique Marine DAGORN, Chargée de mission auprès du DRH à la SNCF, chaque année, les entreprises ont l'obligation de consacrer en dépense un pourcentage de 1,6% de leur masse salariale au financement d'action de formation continue, taux variable en fonction des effectifs de l'entreprise. Celles-ci sont, soit constituées de dépenses de l'entreprise, ou soit constituées de versements à des organismes spécialisés, créés et gérés par les partenaires sociaux : les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA).

L'ensemble de ces contributions sert au financement des coûts de formation, de rémunération et de transport, hébergement et restauration des salariés en formation. Sauf dans le cadre du CIF, il appartient à l'employeur d'assurer la prise en charge financière, avec ou sans le soutien de l'OPCA, de l'ensemble de ces frais : aucune participation financière ne peut être exigée du salarié. En revanche, le salarié bénéficiaire d'un congé individuel de formation qui se voit refuser le financement de sa formation peut être amené à en régler lui-même le coût.

Dans ce cas, l'organisme de formation doit, avant son inscription définitive et tout règlement de frais, lui faire signer un contrat de formation professionnelle comportant notamment des clauses relatives à la nature, la durée, le programme et l'objet des actions de formations qu'il prévoit, aux conditions dans lesquelles la formation est donnée aux stagiaires, aux diplômes, titres ou références des personnes chargées de la formation prévue par le contrat, aux modalités de paiement ainsi qu'aux conditions financières prévues en cas de cessation anticipée de la formation ou d'abandon en cours de stage. Dans le délai de dix jours à compter de la signature du contrat, le stagiaire peut se rétracter par lettre recommandée avec accusé de réception.

Les différents types de formations

Le plan de formation de l'entreprise

L'employeur peut planifier, après consultation des représentants du personnel, un certain nombre de formations dans l'année ou sur une période plus longue. Dans ce cadre, il est libre de décider : d'envoyer ou non un salarié en formation, d'interrompre la formation et de rappeler le salarié à son poste de travail.

Il lui incombe également de financer la formation et de maintenir la rémunération et la protection sociale du salarié en stage.

Le congé individuel de formation (CIF)

L'initiative de suivre une formation appartient ici au salarié qui remplit certaines conditions. Il choisit la formation qui lui convient. À son terme, le salarié retrouve son poste de travail ou l'équivalent.

Il existe d'autres congés avec des objectifs de formation plus spécifiques tels le congé de formation économique, sociale et syndicale, le congé de formation des membres du comité d'entreprise, le congé de bilan de compétences ou encore le congé pour validation des acquis de l'expérience.

Le droit individuel à la formation (DIF)

Le droit individuel à la formation est un droit reconnu aux salariés disposant d'une ancienneté d'au moins un an dans l'entreprise : ils en ont donc l'initiative, même si, sauf en cas de rupture du contrat de travail, sa mise en œuvre requiert l'accord de l'employeur sur le choix de l'action de formation. Les salariés en CDD peuvent également accéder à ce droit, dans des conditions spécifiques. Afin de favoriser son accès à la formation professionnelle tout au long de la vie, chaque personne disposera dès son entrée sur le marché du travail, indépendamment de son statut, d'un compte personnel de formation.

Les périodes de professionnalisation

Les périodes de professionnalisation ont pour objet de favoriser, par des actions de formation, le maintien dans l'emploi de salariés en contrat à durée indéterminée (ou en CDI ou CDD dans le cadre d'un contrat unique d'insertion) rencontrant des difficultés particulières. Six catégories de bénéficiaires potentiels sont visées :

- Les salariés dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies et des organisations
- Les salariés qui comptent vingt ans d'activité professionnelle ou âgés d'au moins 45 ans et disposent d'une ancienneté minimum d'un an de présence dans la dernière entreprise qui les emploie
- Les salariés qui envisagent la création ou la reprise d'une entreprise ;
- Les femmes qui reprennent une activité professionnelle après un congé de maternité ou aux personnes dans la même situation après un congé parental
- Les bénéficiaires de l'obligation d'emploi prévue dans le Code du travail, notamment les travailleurs reconnus handicapés.
- Les salariés bénéficiaires d'un contrat unique d'insertion.
- La période de professionnalisation peut se dérouler pour tout ou partie en dehors du temps de travail.

La formation « in job »

Cette formation n'est pas reconnue car elle ne donne aucune qualification à proprement parler. Le principe : être formé par ses collègues ou former ses collègues. Souvent même le manager forme ses collaborateurs. Ce mode d'application est chose commune en entreprise soit à l'arrivée d'un salarié, soit pour le perfectionner, éventuellement pour le former à une nouvelle activité. Cela ne coûte pas d'argent à l'entreprise et permet une bonne dynamique de groupe au sein d'un service.

L'apprentissage et le contrat de professionnalisation

La formation en alternance est basée sur une succession de périodes d'acquisition de savoir-faire en entreprise et de périodes de formation théorique. Il existe deux types de formations en alternance : le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation, qui ont chacun leur public et leurs objectifs. Dans tous les cas, un contrat d'alternance est passé entre l'alternant et l'employeur.

Tous les cursus de formation peuvent être réalisés en alternance. Il existe plus de 1 300 formations répertoriées. Cela concerne des diplômes d'un niveau post-bac à bac + 5 (BTS, licence professionnelle, master professionnel, diplôme d'ingénieur). Le contrat d'alternance (apprentissage ou professionnalisation) est un contrat à durée déterminée (CDD) dont la durée varie selon le métier ou la qualification préparé. L'alternance couvre un éventail large de diplômes.

Le contrat d'apprentissage :

Pendant le temps de son apprentissage, l'apprenti alterne des périodes de formation théorique en centre de formation d'apprentis (CFA) et l'acquisition d'un métier dans l'entreprise avec laquelle il a signé son contrat.

Le contrat de professionnalisation :

Les périodes d'évaluation et d'enseignements généraux représentent de 15 à 20 % de la durée complète du CDD (150 heures minimum de la durée complète du CDD). La formation théorique est dispensée par un organisme de formation ou par l'entreprise elle-même, si elle est dotée d'un service de formation.

L'intérêt et les apports

L'entreprise doit suivre continuellement l'évolution technologique et préserver une place privilégiée sur le marché pour faire face à la concurrence qui est de plus en plus rude. Et pour cela en œuvrant sur l'innovation et sur une gestion efficace et optimale de ses ressources. Toujours dans son intérêt, elle doit mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle « crise de maturité ».
La formation a d'abord une finalité humaine de transmission et de développement d'une personnalité qui se forme.
Pour les salariés la formation renforce les aptitudes et les vocations techniques et opérationnelles, elles enrichie l'aptitude et la personnalité en aidant à évoluer vers des nouveaux rôles.
Des caractéristiques culturelles spécifiques, valeurs, croyances, mythes... etc., règles vécues en commun par les membres permettent aux collaborateurs de s'adapter à leur environnement et favoriser leur intégration interne suite à une formation.
Il est de l'intérêt de l'entreprise que le salarié soit imprégné de la culture d'entreprise par le biais de la formation.
Facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise, il y a donc un enjeu conjoint. Pour l'individu, lors de cession de formation, on peut se permettre de se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement convivial et faire connaissances avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieurs au vécus professionnels.
Lors de la restitution des apports de la formation par les salariés, on fait le bilan, on explique si on y a trouvé un intérêt et ce qu'on y a appris un retour d'expérience en bon et due forme. Cette phase trouve son intérêt pour le salarié qui se retrouve acteur à proprement parlé et pour l'entreprise qui y voit un investissement et une implication forte plus précisément dans le retour d'expérience.

Les points de vue

Marine Dagorn, nous a parlé de nouvelles modalités d'apprentissage qui ont de l'avenir, le « co-développement » selon elle c'est la formation de demain, c'est une approche de développement pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique. La réflexion effectuée, individuellement et en groupe, est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues actuellement par les participants. Elle lui parait plus adaptée à résoudre une problématique, quand d'usage on utilise plutôt la théorie donc la formation classique, cependant la loi devrait bientôt changer....

··· Lucas Guyot, indique faire en sorte que tout le monde en fonction de ses besoins fasse un peu de formation, il veille à n'oublier personne ca il estime qu'il faut utiliser les ressources liées à la formation dont il dispose.

Meron Levinas, RRH chez Lafarge, pense que la formation ce n'est pas obligatoire et que cela représente davantage un coût pour l'entreprise et non une priorité.

Dans un article du Figaro sur l'utilité de la formation professionnelle, on critique les inégalités devant l'accès à la formation : environ les deux tiers des cadres et des professions intermédiaires en ont bénéficié. Cette proportion tombe à la moitié pour les employés et les ouvriers. On retrouve sensiblement les mêmes inégalités entre ceux qui ont un niveau de formation supérieure au bac (62 %) ou inférieur au bac (43 %). La taille de l'entreprise joue un rôle discriminant : on est deux fois moins formés dans les petites entreprises que dans les grandes (58 % contre 27 % dans les TPE).

Le petit mot de la fin

La formation doit être une plus-value alors à vous de savoir maintenant laquelle choisir, à quel moment et pour quoi faire. Vous connaissez maintenant votre rôle dans son processus et celui de l'entreprise. N'oubliez pas non-plus qu'en tant que futurs managers vous devrez en connaitre les rouages, nous vous avons donné dans cet article un petit aperçu afin de vous familiariser avec ses grands principes...

LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

GRH

La GPEC : que se cache-il derrière les mots « gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ?

Des mots simples, et qui pourtant paraissent barbares quand ils sont mis en commun. Les entreprises sont-elles considérées comme inhumaines quand les emplois et les compétences de chacun sont gérés de manière prévisionnelle ? Pour les syndicats, la réponse est oui, pour le patronat c'est non. Mais la question sociale ne sera pas traitée de manière approfondie dans cet article. Cet article va expliquer la notion de GPEC, les enjeux derrière ces quatre lettres, pourquoi la GPEC et comment mais aussi les bénéfices et inconvénients qui en sortent.

« La différence entre un désert et un jardin, c'est l'homme. »
Meron Levinas – RRH Lafarge

Tout d'abord, qu'est ce que la GPEC ?

La GPEC est un outil dont se servent les ressources humaines, ou désormais les relations humaines. Mais ce n'est pas une notion récente. Historiquement, ce dispositif a été mis en place à partir des années soixante de manière non formelle, les entreprises se sont mises à se concentrer sur la gestion quantitative de l'effectif en calculant le nombre de salariés nécessaires par niveau de qualification. Dans les années soixante-dix, les entreprises étaient axées sur la gestion des carrières. C'est pendant la décennie suivante qu'apparue la notion de gestion prévisionnelle. Les mutations sociales, économiques et technologiques tendaient à s'accélérer et les entreprises ne parvenaient plus à s'adapter aux nouveaux modèles. A l'époque, on ne demandait que des compétences spécifiques de la part des salariés et la notion d'adaptabilité n'était pas encore évoquée. Le futur était désormais important dans la vie des entreprises, les ressources humaines ont commencé à mesurer, analyser et réduire les écarts entre le prévu et le réalisé (nous remarquons derrière cela le concept de flux tendus, ici humains). L'optimisation de la qualité est désormais une question contemporaine dans les entreprises.

En France, la GPEC a été formalisée de manière concrète et encadrée par la loi de cohésion sociale du 18 Janvier 2005 ou loi Borloo, cette loi et accord triennale obligent les entreprises et les représentants du personnel lors d'un dialogue social à négocier de manière anticipative les stratégies d'entreprise et leurs effets sur les emplois (ceux des personnes en milieu ou fin de carrière, et les nouvelles générations entrantes sur le marché du travail), les mesures d'accompagnement qui peuvent être associées a la GPEC comme par exemple l'évaluation ou la formation.

Cette loi est désormais inscrite depuis 2007 dans le Code du travail : article L2245-15.

Plusieurs catégories d'entreprises sont concernées par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Tout d'abord, les entreprises et les groupes d'au moins 300 salariés en France, les groupes d'entreprise dont le siège social est en France avec au moins 150 salariés sur le territoire.

Selon le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'emploi en 2008, quatre types de GPEC ont été recensés dans les entreprises. Il y a tout d'abord des accords de méthode sur la négociation concernant la GPEC, ensuite des accords de GPEC « à froid » dans un contexte économique tranquille qui sont pour l'instant sans perspective ou menace à terme de suppressions d'emplois, après il y les accords de GPEC « à tiède » qui encouragent la mobilité des salariés après avoir identifié des menaces sur des métiers en déclin, et finalement l'accord « à chaud » qui organisent de manière anticipée sans pour autant être brutale une restructuration de l'entreprise.

Concrètement, a quoi sert-elle ?

La GPEC est un outil de gestion utilisé par les ressources humaines afin d'anticiper sur un futur (2 à 5 ans maximum) les mouvements économiques d'une entreprise. Afin d'éviter des restructurations brutales telles que des délocalisations soudaines, des licenciements en masse ou des pertes de compétences des employés, qui ont par le passé provoqué de lourdes conséquences lors des différentes crises économiques.
Des démarches, des plannings et des plans sont mis en place afin d'analyser et mettre en commun plusieurs points nécessaires à la compétitivité mais également sur le plan humain. La GPEC prévoit les évolutions de métiers et dans le même temps essaye de développer au maximum les compétences des salariés. La notion d'employabilité y est importante, elle permet au salarié d'être adaptable pendant des changements de poste éventuels. C'est la capacité que le salarié a pour évoluer et développer son potentiel tout au long de sa vie professionnelle de manière autonome directement dans le marché du travail. Ces évolutions sont primordiales, les profils de postes sont en constante évolution étant donné toutes les conjonctures économiques.

L'outil de projection GPEC permet aux responsables des ressources humaines d'aller au-delà des problématiques quotidiennes comme la formation ou le recrutement.

La démarche GPEC comprend deux volets. Le premier volet collectif qui détecte à l'avance des problématiques relatives à l'évolution des emplois et des métiers toutes classes confondues et celles liées aux compétences collectives. Des « référentiels des métiers et des compétences » sont mis en place afin de relever les écarts entre les compétences attendues et réelles, par la suite des plans d'actions en formation ou en mobilité sont créés. Le second volet qui est là individuel permet de promouvoir le développement et l'évolution de chaque salarié. Ce volet fait de chaque employé son propre acteur de progression, des outils comme le bilan de compétences, l'entretien d'évaluation ou le droit individuel à la formation sont utilisés.

GRH

Qu'est-ce qu'une démarche type en GPEC ?

« Il est primordial d'avoir une parfaite connaissance des métiers de l'ensemble de l'entreprise. » Sylvie Ferreira – DRH Organo-Technie

De manière conceptuelle et plus détaillée que les définitions retrouvées qui peuvent être abstraites pour beaucoup de personnes, la démarche en GPEC est composée en moyenne de plusieurs étapes clés. Tout d'abord, l'analyse et le diagnostic stratégique de l'environnement interne et des tendances externes. Cette étape est primordiale dans la stratégie GPEC afin de pouvoir trouver des solutions dans le temps défini. Ce qui a ensuite beaucoup été omis dans le passé, ce sont les inventaires des ressources disponibles qu'elles soient humaines, financières ou industrielles. En effet, avant les différents accords de GPEC négociés, les entreprises se retrouvaient avec soit des doublons ou soit des manques de compétences, par manque de recul vis à vis de leurs effectifs. Ces états des lieux quantitatifs et qualitatifs de la structure des métiers et des compétences permettent à l'entreprise d'identifier les points forts et les points faibles de chaque activité. Grâce à ces différents diagnostics, les directions des ressources humaines peuvent définir les besoins et les écarts présents en emplois.
En aval de ce travail de recherche et d'analyse, il y a la seconde démarche, qui est celle de la construction. Après avoir précédemment identifier les métiers de l'entreprise et avoir fixer les objectifs à atteindre, les responsables des ressources humaines impliqués dans la GPEC vont se concerter avec la direction et les partenaires sociaux afin de décider des règles d'évolution professionnelle. Cela passe par l'élaboration de plan de professionnalisation pour les salariés pour chaque service, métier par métier. Pour la plupart des cas, l'outil utilisé est le référentiel interne des métiers et des compétences.

Qu'est ce qu'un référentiel des métiers et des compétences ?

Un référentiel des emplois et des compétences est un répertoire de fonctions et de métiers à l'intérieur d'un ensemble d'organisations ou d'entreprises. Il permet d'évaluer en interne grâce à différents instruments de mesures comme l'évaluation les compétences, les savoir, les savoir-faire et pourquoi pas les savoir-être qui peuvent être importants dans la culture de l'entreprise. Ce référentiel contribue à identifier les besoins nécessaires pour le bon exercice des fonctions confiées à chaque salarié, mais aussi au développement de chacun pour les activités nouvelles à venir.
Dans un contexte d'évolution permanent, le référentiel favorise la mobilité fonctionnelle, ce qui permet aux salariés de s'adapter aux évolutions de leurs activités tout au long de leurs carrières. Ce répertoire de métiers permet aussi aux responsables d'apprécier l'ensemble des compétences présentes ainsi qu'anticiper les besoins de formation et de recrutement.
C'est donc un outil au service des ressources humaines, car il permet de voir l'organisation des services, rédiger des fiches de poste, définir des profils et aussi concevoir des plans de formation au plus près des besoins. Pour les encadrants, il permet de favoriser le développement des compétences. Et pour les salariés, ce référentiel est important afin qu'ils puissent préparer et accompagner leurs parcours professionnels et leur employabilité.

GRH

La fiche métier, de quoi est-elle composée ?

Une fiche métier décrit un métier et ses spécificités. C'est l'inventaire détaillé de l'emploi, ses activités, les compétences et diplômes demandés, l'environnement de travail, les outils utilisés…
Le Pôle emploi utilise le ROME (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois) depuis 1989 pour établir ses fiches métiers. Ce répertoire comprend plus de 10 000 appellations de métiers ou d'emplois. La codification utilisée par le Pôle emploi est aussi utilisée par d'autres organismes et entreprises dans le public et le privé.
Par exemple : pour le code M1206 qui concerne les métiers de management de groupe ou de service comptable. Le « M » correspond à la famille de métiers SUPPORT A L'ENTREPRISE, le chiffre 12 correspond au domaine professionnel de la comptabilité et gestion, et le chiffre 6 qui est le numéro d'ordre et l'intitulé du métier.
De manière détaillée sur le site du Pôle emploi, la fiche métier M1206 est composée de la description du métier, des activités et compétences, la mobilité professionnelle, les certifications et formations.

Les encadrements en terme d'évolution et de formation décidés sont ensuite préparés par les directions et diffusés dans l'ensemble de l'entreprise. L'entreprise est dans l'obligation de transmettre des objectifs clairs et si possible mesurables et quantifiables sur le temps donné, elle doit exprimer de manière explicite ses attentes vis-à-vis de la GPEC. La finalité de cette communication est de faire réagir les différents acteurs concernés.
Il ne faut pas oublier que la GPEC est un accord désormais obligatoire, les partenaires sociaux et les salariés de l'entreprise doivent accepter les démarches proposées. Ils sont indispensables au déroulement de l'action.
Vient désormais le suivi et l'évaluation, qui doivent être réguliers tout au long du processus de GPEC. Cela permet à l'entreprise d'effectuer si besoin des réajustements car le futur n'est pas défini et des changements arrivent à tout moment. Les salariés se voient proposer plusieurs scénarios de reconversion possibles comme les formations internes, la VAE, les changements de poste, la mobilité géographique, et dans le pire des cas des arrangements à l'amiable pour un licenciement collectif prévu mais accompagné pour chaque employé si l'entreprise ne peut plus se permettre de garder des employés. Mais avant ce dernier scénario, l'entreprise doit établir un plan de sauvegarde de l'emploi.

Comment les entreprises utilisent réellement la GPEC ?

L'article « La GPEC : de la loi aux pratiques RH – identification de quatre idéaux-types » venant du magazine spécialisé Annales des Mines – Gérer et comprendre constate quatre idéaux-types de GPEC utilisés en entreprise.
Il a été constaté que l'outil emblématique de la GPEC dans les entreprises est le référentiel des compétences. Ils sont présents de manière systématique dans les entreprises que ce soit dans l'industrie (Rayona, EDF, Diesel, etc.) ou dans le tertiaire (Bankpro, Septentrion, Luckydistrib, etc.).
Ces idéaux-types permettent de reconnaître les principales pratiques actuelles de la GPEC exercées de manière concrète mais aussi leurs finalités dans chaque entreprise. Dans chaque cas étudié, les liens entre les politiques RH, la stratégie de l'entreprise, le dialogue social et le territoire ont été observés.
Le premier type de GPEC reconnu est la GPEC « instrumentalisée », l'outil est considéré comme un moyen de réduire les effectifs dans l'entreprise. Plutôt tournée vers l'interne, la réduction des effectifs passe par les mobilités internes et non le recrutement. Les parcours des salariés sont rationalisés selon les besoins. Parmi les entretiens menés avec des interlocuteurs issus du monde de l'entreprise, nous pouvons associer Lafarge avec la GPEC « instrumentalisée ». En effet, l'interlocuteur reçu qui est Monsieur Meron Levinas explique que la GPEC leur permet de rendre l'effectif le plus rentable possible mais aussi l'optimiser au maximum sur les deux à cinq ans à venir. Il indique aussi que la GPEC maitrise seulement les postes entrants et non sortants (retraite, démissions, etc.).
Ensuite il y a la GPEC « externalisée » qui vise aussi à réduire petit à petit les effectifs mais là tournée vers l'externe. Elle ne conduit pas au développement des compétences ou des postes, mais incite les employés à avoir un nouveau projet ou une reconversion professionnelle ou une reconversion qui leur permettra de ne plus être salarié de cette même entreprise. Il est remarqué dans les entreprises qui utilisent la GPEC « externalisée » une stagnation des effectifs et le dialogue social n'est pas forcément plus riche depuis l'avènement de la loi Borloo.
Puis la GPEC « agent de changement », qui elle, assimile complètement la notion de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Elle n'a pas, comme les deux précédentes, le but de réduire les effectifs mais développer les politiques en ressources humaines et les compétences internes dans les grands groupes / multinationales ayant des moyens importants. La GPEC « agent de changement » doit pouvoir être favorable aux salariés et à la stratégie du groupe. La plupart du temps, le déploiement de la GPEC « agent de changement » se déroule dans un contexte apaisé. Les managers s'approprient fortement les outils de la GPEC.
Et pour finir, le dernier type de GPEC qui a pu être identifié est la GPEC « mutualisée et territorialisée », plus récente et originale que les autres. Ce type de gestion développe les compétences et les métiers à l'échelle territoire et non plus au sein de la structure juridique même de l'entreprise.

Nous pouvons constater parmi ces quatre idéaux-types qu'il y deux axes : défensif et offensif. L'offensif peut se prétendre plus avantageux et humain que le défensif mais cette vision ne doit pas rester manichéenne. Les motivations et les arguments sont différents selon chaque culture et stratégie d'entreprise.

Quels sont les bénéfices de la GPEC mais aussi les inconvénients ?

En plus de permettre de ne pas licencier abusivement dans les effectifs, les enjeux sont nombreux que ce soit pour l'entreprise ou pour les salariés.

La GPEC permet une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois, un meilleur calibrage des postes et des rémunérations, une meilleure maîtrise des changements technologiques et économiques, une meilleure gestion des carrières internes et une réduction des risques liés aux déséquilibres. Les synthèses concernant les facteurs de compétitivité, de qualification et de compétences sont désormais mises en synergie. Des actions sont mise en place après avoir été sélectionnées et font preuve d'ajustements si cela est nécessaire. Les entreprises, avec la GPEC, font face aux mutations de l'environnement et peuvent rendre les salariés acteurs et facilitateurs du développement de l'entreprise.

Pour ces derniers, malgré le fait qu'ils ne le savent pas forcément par manque de communication, la GPEC leur permet de sécuriser les parcours professionnels, optimiser et développer leurs compétences afin d'évoluer dans leurs emplois. Ils ont l'opportunité d'utiliser leurs droits de formation tels que la VAE, le DIF, le CIF et des formations internes.

Mais il faut pallier des domaines comme le chômage et les évolutions démographiques, les nouvelles générations entrantes sur le marché du travail, l'allongement de l'âge de la retraite qui est constamment en évolution. Des questions se posent actuellement sur la visibilité des métiers et emplois considérés comme « anciens », il faut anticiper les effets du vieillissement et la pénibilité du travail dans les effectifs. Le souhait de prévenir les risques de perte de compétences avec la vieillesse est aussi abordé. Des solutions sont en ce moment proposées par le gouvernement comme le contrat d'avenir ou le contrat de génération. Mais le succès n'est pas encore là par manque de visibilité sur le temps, en effet ces solutions sont récentes.

La GPEC, le présent du futur de l'intelligence collective au sein des entreprises ?

La GPEC est un outil qui définit les compétences de maintenant pour définir le besoin de demain. La GPEC se base sur le passé pour ne plus réitérer les mêmes erreurs stratégiques, analyse le présent pour anticiper le futur. Elle n'a de fin que celle de l'entreprise. Elle englobe les effectifs, ce qui veut aussi dire implicitement collectif. Un des but de la GPEC et de faciliter le travail de tous, optimiser la productivité de chacun dans le confort et dans l'acceptation. Les manières de travailler ensemble et les conditions de travail sont primordiales.

La GPEC, qui était avant menée dans une logique de compétitivité et de rentabilité, d'employabilité du salarié ou même dans une sécurisation des emplois vise de plus en plus la notion d'intelligence collective. Toutes les capacités intellectuelles de chacun sont utiles à l'entreprise et à ses clients. L'intelligence collective se donne comme but d'être capable de mobiliser ces capacités vers les finalités stratégiques de l'entreprise. Pour cela, les termes de motivation, de processus et de responsabilités doivent être acceptées par le salarié. Il doit se sentir pleinement acteur du développement de son organisme.

Il faut également sortir de l'individualisme présent dans les corporates. Pour insuffler des idées sur cette notion collective, nous avons interrogé pour cela Marine Dagorn qui est chargée de mission et d'études – facilitatrice de démarche d'intelligence collective à la SNCF. L'objectif de sa mission est d'aider les acteurs de son entreprise à confronter des points de vue et des problématiques avec différents regards. Elle anime des réunions et des groupes de travail pour cela au sein des différents services.

Dans le système français, les entreprises usent encore de procédures qui peuvent désormais paraître obsolètes et les temps d'échange sont toujours considérés comme une perte de temps. Cela ne génère pas de développement des compétences et de la compétitivité.

Pour le moment, il n'y a pas encore de processus de changement concernant le travail collectif mais les dirigeants, les managers et les ressources humaines commencent à comprendre son enjeu sur le long terme mais cela ne tardera pas à changer à terme afin de recentrer l'humain au cœur de l'économie.