

Travail & CHANGEMENT

Utiliser
des outils d'anticipation
sur la plate-forme:
www.gestiondesages.anact.fr

aujourd'hui

demain

Anticiper les évolutions du travail et des compétences

- GPEC : au cœur du débat
- conditions de travail : passage obligé
- âges : la nouvelle donne

ARGUMENTS (P. 4 à 7)

Maryse Dumas (CGT),
Bernard Lemée (Medef),
Laurence Laigo (CFDT),
Danielle N'Guyen
(Schneider Electric),
Gérard Bardier (BPI)
Guy Jobert (Conservatoire
national des arts et métiers)

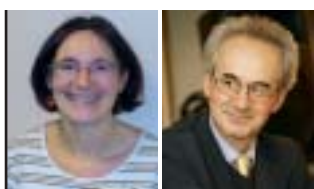
CÔTÉ ENTREPRISES (P. 8 à 13)

Analyse
Conditions de travail :
à petits pas vers la GPEC
Branche professionnelle
Opération grand nettoyage
Outil pratique
Iliade, une odyssée
à travers les âges
Sanitaire et social
L'énergie fédératrice
du territoire
Automobile
Organisation et égalité
comme colonnes de direction
Services
Angleterre : le « new deal »
de la formation



Anticiper les évolutions du travail et des compétences

À l'heure où le travail change rapidement, les entreprises doivent tenter de prévoir aujourd'hui ce qu'elles seront demain. Quelles que soient les modalités qu'elles choisiront, trois types d'action peuvent les y aider : anticiper les besoins, prévoir les situations de travail et prévenir des risques de déqualification et d'usure professionnelle.



Par Florence Chappert
et Michel Parlier
(département Compétences,
travail, emploi de l'Anact)

Coordinateurs de ce dossier

Garder un temps d'avance pour rester dans la course : le contexte économique et l'actualité sociale semblent l'exiger, à l'heure où les entreprises sont confrontées à de réelles évolutions stratégiques face aux changements économiques, technologiques et démographiques. Avoir une lisibilité de l'avenir leur est devenu essentiel : pour rester compétitives, ce qui les astreint

en 2005 avec la loi de cohésion sociale (voir encadré), puis en 2008 avec la décision des partenaires sociaux de la renégocier. Cela redonne de la perspective aux démarches compétences qui se sont efforcées de dépasser les limites de la GPEC, en restant proches des situations réelles de travail, de leurs contenus, de leurs organisations, de leurs conditions... Aujourd'hui, les approches et les

Aujourd'hui, les approches et les démarches d'anticipation doivent se compléter et s'étoffer.

à une adaptation continue aux aléas du marché ; pour leurs salariés, qui vont devoir travailler plus longtemps et vieillir tout en s'adaptant à de nouveaux emplois et métiers nécessitant des compétences renouvelées. Cela remet au goût du jour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui trouve ici une nouvelle actualité, déjà accentuée

démarches d'anticipation doivent se compléter et s'étoffer. Comment, par exemple, une entreprise industrielle, qui choisit d'automatiser tout ou partie de sa production, va-t-elle gérer les compétences de ses salariés ? Comment peut-elle envisager l'avenir ? Quelles seront les incidences pour les salariés, leurs parcours professionnels,

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : les quatre pierres angulaires de la loi de cohésion sociale

La loi de cohésion sociale (dite « loi Borloo »), promulguée le 18 janvier 2005, crée une obligation de négocier la GPEC tous les trois ans pour les entreprises et les groupes de plus de 300 salariés ainsi que pour les groupes de dimension communautaire (plus de mille salariés répartis sur au moins deux pays en Europe) comportant un établissement ou une entreprise de 150 salariés en France, et les branches professionnelles. Cette obligation d'ouvrir des négociations (mais pas de les conclure) porte sur quatre points essentiels :

- 1 « Les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires. »
- 2 « La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que sur les mesures d'accompagnement associées, en particulier en matière de formation, VAE, bilan de compétences, ainsi que sur les accompagnements de la mobilité professionnelle et géographique des salariés. »
- 3 À titre facultatif, « les modalités d'information et de consultation du CE lors d'un licenciement économique, d'un projet économique ayant des incidences sur l'emploi, concernant le contenu d'un PSE par dérogation aux dispositions des livres III et IV du code du travail ».
- 4 « Les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle ».

leurs conditions de travail et leur santé ? Une démarche structurée en trois actes peut l'aider : anticiper, prévoir et prévenir. Des enjeux complémentaires qui permettront de regarder toutes les dimensions du travail.

→ Anticiper pour une meilleure visibilité

Tout d'abord, *anticiper* les besoins quantitatifs et qualitatifs en emplois, afin que l'entreprise soit en mesure de connaître les compétences qui lui seront nécessaires demain. Cela permettra de gérer en cohérence les différents champs de la gestion des ressources humaines : recrutement, mobilité, formation... Cela donnera aussi la possibilité aux salariés de disposer d'une visibilité sur l'évolution de la stratégie de leur entreprise et, par ricochet, sur l'évolution des métiers. C'est cette visibilité qui leur permettra précisément d'envisager un parcours professionnel réaliste, en se formant, en validant leur expérience professionnelle... Elle sera le meilleur moyen de pallier le stress de l'incertitude, de sécuriser l'évolution et de réduire l'inquiétude.

→ Prévoir le travail à venir

Ensuite, *prévoir* le contenu des situations de travail à venir et définir les ressources grâce auxquelles les salariés pourront faire face à de nouvelles exigences. Il y a là matière à une méthodologie rigoureuse, construite en deux temps principaux. D'une part, appréhender le travail du futur avec les concepteurs. Travail à approfondir au moyen de simulations, en identifiant les risques et en proposant des aménagements liés à la conception même du poste, à l'organisation nécessaire à ce poste ou à l'équipe qui l'occupera. D'autre part, imaginer les ressources – compétences professionnelles, autonomie, coopération et soutien – qui aideront les salariés à répondre aux

nouvelles exigences professionnelles, sans qu'ils se laissent déborder par elles, sans qu'ils en souffrent.

→ Prévenir l'usure et la déqualification

Enfin, *prévenir* l'usure professionnelle, laquelle résulte de l'exposition à des conditions de travail pénibles, tant physiques que psychologiques. L'altération de la santé dépend, au-delà des caractéristiques de chacun, des conditions de travail et des conditions d'emploi. Être confronté durablement à une pénibilité forte – exposition à des produits toxiques, horaires alternés ou de nuit, contraintes posturales fortes avec des charges lourdes, à cadence soutenue – a pour conséquence de développer des inaptitudes, de détruire les compétences professionnelles, donc de limiter l'employabilité. Ici, usure professionnelle et parcours professionnel ont partie liée : quelle usure si tel parcours ? Quel parcours si telle usure ? Donner la possibilité aux salariés d'évoluer à des postes différents par le biais de la polyvalence, ou dans le cadre de parcours, de parcours de promotion leur permettant d'accéder à des responsabilités, ou encore, dans la possibilité d'établir des passerelles intermétiers en s'appuyant sur les compétences transversales... c'est cela aussi améliorer les conditions de travail pour tous, seniors, publics plus fragiles ou faiblement qualifiés. Quelle que soit la démarche que mènera l'entreprise pour anticiper, deux points demeurent essentiels. Le dispositif choisi doit être « mutuellement profitable » pour répondre aux enjeux de l'entreprise, en termes de performance, et aux attentes des salariés, en termes de perspective professionnelle et de reconnaissance. Il doit s'ancrer dans l'activité de travail, à l'endroit même où les compétences professionnelles sont mobilisées, là où elles s'acquièrent et se développent. C'est à travers ces principes que les entreprises peuvent être accompagnées dans une démarche prospective. ■



Jean-Baptiste Obéniche,
directeur général
de l'Anact

L'installation d'un nouveau logiciel, la conception d'un site internet, la création d'un produit ou d'un service... Voilà des décisions stratégiques que les entreprises – petites, moyennes et grandes – ont l'habitude de prendre. Celles qui choisissent d'en identifier les scénarii et effets possibles sur l'organisation, le contenu et les conditions de travail prennent de l'avance. Elles mettent en place une gestion prévisionnelle et continue des emplois et des compétences. Elles adoptent, avec les salariés, des démarches d'anticipation confirmant la dimension stratégique des compétences, en lien avec les conditions de travail... Un lien qui n'est pas toujours immédiat.

« Les entreprises qui choisissent d'identifier les effets possibles de leurs décisions stratégiques sur l'organisation, le contenu et les conditions de travail prennent de l'avance. »

Guy Jobert l'éclaire page 6 :

« La compétence relevant de l'action, elle est inévitablement liée à l'organisation du travail et aux conditions dans lesquelles il s'effectue. » Autrement dit, une organisation et des conditions de travail de qualité favorisent le développement des compétences. Mieux, il est possible d'installer un cercle vertueux « travail-compétence-performance » sur le long terme, en anticipant les évolutions et mutations du travail qui accompagnent les décisions stratégiques de l'entreprise... GPEC ou autre démarche d'anticipation, le cercle vertueux est prêt à fonctionner !

La GPEC deuxième génération

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) fait l'objet d'une négociation entre les partenaires sociaux, dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord interprofessionnel sur la modernisation du marché du travail. Quelques jours avant de se retrouver, les chefs de file négociateurs de la CGT, de la CFDT et du Medef ont présenté leur point de vue à *Travail et changement*.

Le point de vue des partenaires sociaux Propos recueillis par Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)

Quel regard porte votre organisation syndicale sur la GPEC ?

L'important dans la GPEC, c'est l'idée de la prévision. Nous devons renforcer l'anticipation pour donner à l'entreprise, aux salariés et aux acteurs du territoire une visibilité sur l'évolution de l'emploi, des besoins en qualifications, des formations, des filières professionnelles... C'est l'un des enjeux de la négociation sur la GPEC : rendre plus performants les outils existants pour permettre aux salariés et aux entreprises, notamment les PME, de savoir à quoi s'attendre à cinq ou dix ans. Il faut aider les salariés à construire leur propre parcours de carrière et les accompagner avec de nouveaux droits, dont pour certains il faudrait gagner la transférabilité, notamment le droit à la formation professionnelle continue. Il faut parvenir à une sécurité sociale professionnelle qui permette que la progression de carrière ne soit pas interrompue par les ruptures entre deux emplois.

De nouveaux sujets doivent-ils entrer dans les accords ?

Les mobilités et les droits s'y rattachant sont fondamentaux. Pour l'heure, la mobilité est souvent à l'initiative de l'entreprise, dans des cadres non pas de GPEC mais de plans sociaux pour l'emploi. Pour être utile aux salariés, la prévision des emplois, des compétences et des carrières doit être complétée par de nouveaux droits leur permettant d'anticiper et de maîtriser leur devenir. Cela suppose que le choix des formations soit moins sous la seule maîtrise de l'entreprise et obéisse à des considérations de portée plus vaste.

Quelle place accordez-vous à l'organisation du travail et aux conditions de travail dans ce dispositif ?

Le lien GPEC et conditions de travail est évident. Lorsque les salariés expriment des difficultés dans leur travail, qu'on parle de souffrance, de stress, d'angoisse sur l'avenir, d'impossibilité à intervenir sur le

MARYSE DUMAS,
secrétaire confédérale
de la CGT* (Confédération
générale du travail)



contenu même de son propre travail, de manque de reconnaissance... tout cela est partie liée à l'organisation et aux conditions de travail. Plus les salariés se sentent en sécurité sur leur avenir, plus ils sont mis en capacité d'être bien dans leur travail, plus ils s'y investissent et y trouvent du plaisir. Les salariés qui souffrent le plus sont dans des conditions précaires, n'ont aucune visibilité sur ce que sera leur avenir professionnel et ont le moins de moyens de peser sur lui.

Comment s'y prendre ?

Il faut jeter les bases d'une nouvelle sécurité pour les salariés, qui aura une répercussion sur le rapport au travail et les conditions de travail. Un salarié qui sait son entreprise dans une situation précaire ou est lui-même au sein du collectif dans une

situation précaire (forme aléatoire de rémunération, contrat à durée déterminée, emploi instable...) se trouve enfermé dans un cercle vicieux. La garantie des droits sur le plan interprofessionnel et au niveau individuel est une condition pour surmonter la difficulté.

Et dans les TPE-PME ?

C'est une question clé. Pour l'heure, la GPEC est perçue comme un outil au service des grands groupes qui s'en servent pour externaliser leur gestion de l'emploi et la répercuter sur d'autres. Elle n'est pas encore organisée pour les petites structures sur leur bassin d'emplois. Il faut sortir de ce fonctionnement et changer le centre de gravité de la GPEC. L'un des obstacles que nous rencontrons : poser cet enjeu au niveau interprofessionnel pour obtenir des dispositifs qui mutualisent certains moyens et outils. C'est de notre responsabilité collective que de surmonter ce problème. Nous nous y attellerons et le ferons ces prochains mois dans un esprit positif, en espérant une attitude positive du patronat.

* Non signataire de l'accord sur la modernisation du marché du travail.

BERNARD LEMÉE,
représentant du Medef
(Mouvement des entreprises
de France)



Quel regard porte le Medef sur la GPEC ?

Nous souhaitons sortir d'une vision défensive de la GPEC principalement axée sur la gestion de l'emploi. Il s'agit, essentiellement, de se mettre dans une posture d'anticipation des besoins en compétences et en qualifications en tenant compte des évolutions liées aux chan-

gements, que ces changements soient eux-mêmes liés aux marchés, à la technologie ou à l'organisation de l'entreprise. Plus l'avenir est incertain, plus il est utile de faire cette démarche d'anticipation, quitte à modifier le scénario retenu lorsque cela s'avère nécessaire. L'objectif essentiel de la GPEC ainsi conçue doit être de sécuriser le parcours professionnel des salariés. C'est l'intérêt de l'entreprise autant que celui des salariés.

De nouveaux sujets doivent-ils entrer dans les accords ?

L'accord sur la modernisation du travail de 2008 souligne que les questions rela-

Quel regard porte votre organisation syndicale sur la GPEC ?

La GPEC doit participer à l'objectif de sécurisation des parcours professionnels tout au long de la vie. En signant l'accord sur la modernisation du marché du travail, nous avons souhaité que trois négociations s'ouvrent : GPEC, formation professionnelle et assurance-chômage. Car ce sont ces trois axes qui nourriront la sécurisation des parcours professionnels.

De nouveaux sujets doivent-ils entrer dans les accords ?

Aujourd'hui, dans l'entreprise, nous devons trouver des moments pour travailler sur les parcours professionnels et les compétences, élément pivot des parcours. La GPEC doit être élaborée et mise en œuvre sur la base d'un diagnostic dans lequel l'entreprise cherche à articuler sa stratégie avec les compétences collectives dont elle dispose et ses besoins en qualifications... En lien également avec des démarches ciblées pour certains publics, : les jeunes les moins qualifiés et ceux dont les métiers évoluent fortement devront faire l'objet d'une attention particulière. L'accroissement des compétences des salariés doit être une composante centrale des accords. La GPEC ne doit surtout pas consister à faire rentrer « de force » les salariés dans un moule pour répondre, dans le court terme, aux nouveaux

besoins des entreprises. Elle doit permettre, au contraire, l'anticipation dans le cadre d'un véritable dialogue social et être rendue concrète aux yeux des salariés en conciliant compétitivité de l'entreprise et sécurisation des parcours pour les salariés.

Quelles places accordez-vous à l'organisation du travail et aux conditions de travail dans ce dispositif ?

Ce sont des problématiques qui peuvent faire évoluer et moderniser l'entreprise. Elles ont toute leur place dans une GPEC. Il est évident que lorsqu'on parle stratégie, on doit aborder ces dimensions. Elles le sont de fait lorsque l'entreprise s'inscrit dans cette démarche d'articulation entre son projet et l'avenir de ses salariés. On peut aussi créer de la compétence par l'organisation du travail. Une GPEC a forcément un effet sur l'organisation.

Comment s'y prendre ?

La CFDT considère que le « bilan d'étape professionnel », prévu dans l'accord du 11 janvier 2008, qui serait individualisé et permettrait de faire l'état des lieux des compétences de chaque salarié à un instant T, constitue une réelle avancée. Au moment où intervient une démarche collective, l'entreprise aurait une photographie, un instantané des compétences collectives dont



LAURENCE LAIGO,
secrétaire nationale de la CFDT
(Confédération française
démocratique du travail)

elle dispose, et le salarié des points de repère dans la gestion de son parcours. Un des enjeux est d'articuler les dimensions collectives et individuelles. Le bilan d'étape y participerait et le diagnostic établi au moment d'une démarche d'anticipation serait plus pointu si ces informations sont déjà construites.

Et dans les TPE-PME ?

Chaque salarié, quelle que soit la taille de l'entreprise dans laquelle il est et, au-delà, chaque demandeur d'emploi, doit bénéficier du bilan d'étape professionnel. Il est très difficile de reconstituer tout ce que l'on a fait dans une carrière, et c'est important de le faire régulièrement, à froid, sans attendre un moment de crise.

Au-delà, il faut en effet développer des outils adaptés aux caractéristiques et à la taille des entreprises et penser à une articulation des différents acteurs (branches, territoires...) qui puissent permettre aux TPE-PME de déployer des démarches de GPEC. C'est un des enjeux de la négociation à venir.

tives à l'emploi des seniors, aux contrats courts et à l'égalité professionnelle mériteraient d'être intégrées dans la GPEC. Cet objectif est d'une très grande portée et nous nous efforcerons de l'atteindre dans le cadre de cette négociation.

Quelle place accordez-vous à l'organisation du travail et aux conditions de travail dans ce dispositif ?

Le lien de la GPEC avec la politique d'organisation du travail de l'entreprise est évident. Mais ce sujet est distinct de celui des conditions de travail qui sont un thème spécifique qui mérite que l'on s'y inté-

resse en tant que tel. Je ne les relierai donc pas à la GPEC, qui est plus globale.

Comment s'y prendre ?

Il existe une obligation légale de négocier. Et il convient que la GPEC trouve en elle-même sa justification propre. Elle n'a donc pas, par nature, vocation à préparer la mise en œuvre d'autres dispositions, notamment celles qui concernent les licenciements collectifs. L'objet de la GPEC est d'éclaircir l'horizon ; il n'est pas d'introduire de nouvelles contraintes.

Et dans les TPE-PME ?

C'est un sujet essentiel puisque la majo-

rité des salariés travaillent dans des petites entreprises. La GPEC doit être favorisée sans imposer de nouvelles contraintes aux TPE et PME. Une des solutions est d'inviter les branches et les organisations territoriales à aider ces petites entreprises dans leur démarche d'anticipation. Il y a, ici ou là en France, des initiatives qui montrent que de bonnes pratiques existent et qu'il est possible non seulement de mettre des informations utiles à la disposition des petites entreprises, mais aussi de leur proposer des méthodes de diagnostic et des modèles de mise en œuvre opérationnelle. Il faudra nous inspirer de ces bonnes pratiques.

Envisager les compétences autre

Face aux profondes mutations du monde du travail, passées, présentes et à venir, la façon d'aborder le domaine des compétences a progressivement évolué. Que ce soit dans le cadre d'accords internes aux entreprises ou dans le domaine d'études et de réflexions menées sur le sujet, le potentiel des salariés semble désormais davantage pris en compte.

Les invités du réseau Anact Propos recueillis par Béatrice Sarazin et Muriel Jaouën (journaliste)

DANIELLE N'GUYEN,
direction générale ressources
humaines, relations sociales
groupe de Schneider Electric



Il y a un an, Schneider Electric publiait un « accord européen sur l'anticipation des changements ». Quelle en est la finalité ?

En 2005, nous présentions notre nouveau programme quinquennal d'entreprise, qui définit à l'échelle mondiale nos objectifs à quatre ans sur trois axes stratégiques : business, efficacité et développement des collaborateurs. Mais ces objectifs sont conditionnés par un certain nombre de transformations. L'accord européen signé le 12 juillet 2007* s'inscrit dans une volonté d'accompagner socialement ces transformations. Il ne se substitue pas aux législations et dispositions nationales, ni aux accords collectifs d'entreprise – sauf si son application s'avère plus avantageuse pour les collaborateurs. Il constitue pour l'ensemble des 27 entités pays et des 49 000 salariés en Europe un cadre référent et des principes communs en matière d'anticipation des grandes mutations qui sous-tendent les évolutions de nos activités et de nos organisations.

Sur quoi porte cet accord ?

Il nous engage sur trois grands axes : mise en place d'une gestion anticipative des emplois et des compétences dans toutes les entités, renforcement d'un dialogue social en amont, définition concertée d'un socle de mesures à actionner en cas d'impacts sociaux. Si les entreprises ne peuvent plus garantir l'emploi, elles doivent se donner les moyens de sécu-

riser les parcours professionnels et de maintenir leurs collaborateurs dans l'emploi.

Dans un contexte international comme le vôtre, comment assurer le relais dans les entités locales ?

Depuis dix ans, il existe chez Schneider Electric un comité européen qui regroupe les représentants du personnel des 27 pays ainsi qu'un représentant de la Fédération européenne de la métallurgie (FEM). C'est avec ce comité et avec la FEM que la direction du groupe a discuté puis signé cet accord. C'est avec eux que nous en assurons la promotion et le relais au niveau local. C'est encore avec eux que nous en évaluons l'appropriation et les effets. Tous les ans, nous réunissons un comité de suivi, qui aura entre autres la charge d'identifier les bonnes pratiques et de les référencer en ligne afin de les porter à la connaissance de tous. Chaque année, nous présentons au comité européen une information sur la stratégie du groupe. L'accord européen nous a incités, à compter de cette année, à y ajouter

un volet sur les évolutions des compétences et les tendances de l'emploi au niveau du groupe. À charge pour chaque membre du comité de relayer cette information afin de donner aux collaborateurs des différentes entités une vision groupe globale qui transcende les seuls périmètres locaux.

Un an après la signature de l'accord, pouvez-vous d'ores et déjà tirer de premiers enseignements ?

Nous sommes actuellement en train de traiter les résultats d'une grande enquête en ligne menée auprès du comité européen et des directions locales des ressources humaines. La synthèse de cette étude sera prochainement présentée à l'ensemble des DRH des entités européennes et au comité européen. À partir de là, nous pourrions réfléchir ensemble aux actions correctives et aux leviers d'amélioration à mettre en œuvre. Il s'agit d'un projet très ambitieux. Il faut du temps pour mettre les choses en place.

* Accord téléchargeable sur www.anact.fr.

BPI accompagne de nombreuses entreprises en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. À quels niveaux ?

L'équipe « stratégies et politiques d'emploi » de BPI compte 25 consultants. Ces deux dernières années, 50 % de notre chiffre d'affaires ont été réalisés autour de la GPEC. Nous menons en outre des études régulières sur le sujet, qui nous confèrent une réelle expertise pour intervenir à tous les stades de la GPEC.

Ces différents stades, quels sont-ils ?

La première dimension de la GPEC procède du diagnostic. Diagnostic portant sur la stratégie de l'entreprise d'une part : quels seront les métiers requis dans

GÉRARD BARDIER,
consultant chez BPI*



quelques années et ceux qui auront moins de poids ? Vers quoi se dirige l'entreprise en matière d'appropriation des expertises ? Quelle est la culture pratiquée en terme de gestion des compétences ? Diagnostic de l'existant d'autre part : état des lieux de la population, turnover, perspectives en matière d'effectifs (à la baisse ou à la hausse)... C'est sans doute sur l'état des lieux de la population que les directions et les RH pêchent le plus.

On parle aujourd'hui d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) nouvelle génération : qu'est-ce qui a changé ?

Dans la GPEC, il y a le « P » de prévisionnel. Et les entreprises doivent davantage le prendre en compte. Prévoir à moyen et long termes est un exercice difficile quand le contexte économique est si variable et incertain qu'il offre rarement de la visibilité sur l'avenir. C'est pourtant inévitable aujourd'hui pour anticiper le volume d'emplois et le type d'emplois nécessaires dont l'entreprise aura besoin. Pour cela, regarder le contenu du travail est indispensable.

Pourquoi ? La GPEC évolue-t-elle du côté du travail ?

Elle s'oriente vers une gestion qualitative. Quand la GPEC apparaît dans les années 1970, la compétence s'entend au sens de la qualification en tant que savoirs scolaires et travail prescrit. Elle s'appuie sur le triptyque qualification, certification, classification, qui propose des règles formalisées, des grilles et des référentiels connus de tous. Puis le travailleur comme sujet d'analyse à part entière émerge et, avec lui, la situation du travail. La compétence devient alors l'action concrète, ce qui est exigé de l'opérateur pour qu'une performance soit atteinte en situation réelle de travail. Elle se démarque de la qualification (tout en lui restant fortement

GUY JOBERT*,
professeur titulaire de la
chaire de formation des adultes
au Conservatoire national des arts
et métiers et rédacteur en chef
de la revue *Éducation permanente*



liée) et s'étoffe. Le couple indissociable compétences-travail vient bouleverser la construction qualification-emploi qui prévalait jusqu'alors.

Comment ? Par le travail et les conditions de travail ?

D'abord par l'organisation du travail. La compétence relevant de l'action, elle est inévitablement liée à l'organisation du travail et aux conditions dans lesquelles il s'exerce. Plutôt que de GPEC, il faudrait parler d'OPPC, pour « organisation prévisionnelle de la production de compétence ». Vue sous cet angle, la GPEC devient qualitative et recouvre une réalité : celle de l'organisation du travail. Comment organiser le travail pour que la compétence s'exprime ? La compétence, en tant qu'action efficace, ne se transmet pas. Elle est produite par l'individu et le collectif, à partir du moment où ceux-ci sont placés dans des conditions favorables pour cela. Les cas où le personnel est très qualifié, bardé de diplômes, mais où la compétence ne se

produit pas ne sont pas rares. D'où le nécessaire détour par les conditions de travail.

La GPEC apporte-t-elle de nouvelles perspectives à l'amélioration des conditions de travail ?

Il me semble. Prenons un exemple : vous devez introduire une nouvelle machine dans un atelier. Si vous vous placez dans la posture GPEC emploi-qualification, nécessaire car structurante, vous allez essentiellement agir sur la formation de vos salariés, sur le nombre d'emplois dont vous aurez besoin à tel terme et les qualifications requises. Si vous vous placez dans la seconde posture travail-compétence, vous allez alors agir sur l'organisation du travail : dans quelle situation de travail faut-il placer les salariés pour qu'ils produisent des compétences autour de cette nouvelle machine ? Si on se place du point de vue du travail, on peut créer cette compétence. Du même coup, il y a une mobilisation subjective au travail qui passe par le management. En termes de reconnaissance, de dimension psychosociale du travail, de sens que l'on donne au travail, au sien et à celui des autres. Dans la GPEC, il faut aujourd'hui s'attarder sur le « C » de compétences. Il est fondamental de le prendre en compte.

** Président du Conseil scientifique de l'Anact. Le Conseil scientifique oriente les travaux de l'Anact sur les conditions de travail.*

Par exemple ?

Prenons le cas des seniors. Pour les retenir, il faudrait ne plus les considérer comme des seniors. Autrement dit, il faudrait les former autant que les plus jeunes, leur permettre de changer aussi souvent de poste. Pour ce faire, il est nécessaire de travailler sur la base d'informations objectives et partageables. Nous proposons ainsi à nos clients d'introduire dans leur bilan social quelques indicateurs permettant de croiser données de mobilité et critères d'âge.

Quid des autres étapes de la GPEC ?

Après le diagnostic vient la discussion. La GPEC est un sujet dont l'on discute entre partenaires sociaux. Nous constatons

d'ailleurs le plus souvent un certain consensus entre les directions et les représentants syndicaux. À ce stade, nous pouvons intervenir pour former les uns et/ou les autres, présenter le diagnostic aux différents acteurs autour de la table, accompagner la direction dans la préparation des réunions et dans la rédaction des accords... Enfin, troisième dimension de la GPEC : les dispositifs. Il s'agit de définir et mettre en œuvre, progressivement, les actions les mieux adaptées à la situation et à la stratégie.

En l'occurrence, le pragmatisme a force de loi...

Les usines à gaz des années 1990 ont fait leur temps. Revenons, par exemple, sur

l'état des lieux des effectifs. Certaines entreprises ont eu tendance à sur-segmenter les populations. Quand une société employant mille personnes en arrive à recenser mille catégories de salariés, elle ne peut que se noyer dans ses projections. J'ai travaillé pour une société de dix mille salariés qui avait ainsi identifié cent cinquante catégories d'emploi, alors que, après diagnostic sur la stratégie, il s'avérait que trois suffisaient pour amorcer le processus d'anticipation des emplois et des compétences : les ouvriers, les catégories intermédiaires et les cadres.

** Pilote d'une étude : « Étude du contexte de la négociation des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de leur mise en œuvre ».*

Sollicitée en amont des négociations GPEC pour accompagner les partenaires sociaux dans plusieurs entreprises, l'Anact a analysé le contenu de plus d'une cinquantaine d'accords négociés depuis janvier 2005. Les conditions de travail y trouvent-elles place ? Le fil se noue mais reste fin.

Conditions de travail : à petits pas vers la GPEC



Par Florence Chappert (département Compétences, travail et emploi de l'Anact)

ici, une entreprise de visserie et boulonnerie prévoit un « plan annuel d'amélioration concernant les conditions de travail et l'aménagement des horaires de travail des seniors ». Là, une filiale de Veolia cherche à « prévenir les inaptitudes en réalisant un diagnostic annuel ». La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et l'amélioration des conditions de travail ont-elles un avenir commun ? L'analyse approfondie de 55 accords apporte un début de réponse (voir encadré). Le lien existe, notamment lorsqu'est évoquée la question de l'emploi des seniors. Mais il reste fin. C'est aussi l'enjeu de prévention de l'usure professionnelle pour tous les salariés qui commence à émerger de ces accords. C'est là qu'apparaît aussi la problématique des conditions de travail.

50 % des GPEC à destination des seniors

La moitié des 55 accords analysés prévoit des dispositifs de maintien dans l'emploi des seniors. Même si, le plus souvent, ils incluent presque

ANALYSE DE 55 ACCORDS DE GPEC

Tous secteurs

Toutes activités

Effectifs : plus de 300 salariés

France

exclusivement des dispositifs RH de maintien et transmission des compétences : tutorat (36 % des accords), formation (29 %), période de professionnalisation (29 %). Certains accords prévoient aussi des solutions visant explicitement à améliorer les conditions de travail des seniors : aide au temps partiel (20 % des accords),

qualification et, plus globalement, du personnel identifié comme fragilisé ». Et ce, grâce à des actions ergonomiques et à une « organisation de la polyvalence et de la rotation des personnes sur les lignes de montage, afin d'éviter les gestes répétitifs générateurs de troubles musculosquelettiques... et d'équi-

La prise en compte des conditions de travail n'est pas réservée uniquement aux salariés dits « âgés ».

actions de prévention de la santé (15 %), aménagement des horaires (11 %), actions relatives à la réduction des contraintes ergonomiques des postes (9 %), possibilités d'affectation vers des postes moins exposés ou d'autres fonctions de formateur, de conseil, d'expertise (4 %). L'accord d'EADS, entièrement consacré à la deuxième partie de carrière, se démarque des autres par sa prise en compte des conditions de travail.

librer la charge des postes ». Un groupe de presse prévoit un « dispositif spécifique concernant le repérage des métiers à pénibilités identifiées, aggravées par l'avancée en âge ou le cumul des années d'exercice – et qui feront l'objet d'un travail de prévention spécifique, en liaison étroite avec la médecine du travail et au sein de chaque CHSCT ». Une nouvelle catégorie de métiers identifiés comme « pénibles » apparaît-elle ? Les observatoires métiers mis en place dans ces accords pourraient en faire état alors que, jusqu'ici, ils distinguent les métiers stratégiques, en émergence, à évolution de compétences... Enfin, un accord de Cofidis de juin 2008 prévoit, parmi les outils de construction des parcours, un « point santé qui a pour objectif de valider le projet professionnel du salarié en tenant compte en amont de la charge mentale liée à un changement de poste... ». Un accord rare puisqu'il intègre la question de la charge mentale. Rare, mais précurseur ? ■

Une action globale contre l'usure au travail

Des accords signés plus récemment montrent que la prise en compte des conditions de travail n'est pas réservée uniquement aux salariés dits « âgés », et bénéficie plus largement à tous, à travers notamment la mise en place de parcours professionnels visant à limiter l'usure professionnelle.

Exemple de l'accord du groupe SEB qui prévoit de « renforcer l'employabilité des salariés à faible niveau de

Cinquante-cinq accords GPEC passés au crible

Les acteurs, les enjeux pour l'entreprise et pour les salariés, les engagements ainsi que les dispositifs négociés pour chacun des quatre points de la loi, au crible d'une fine grille d'analyse : l'Anact mène un travail d'investigation sur 55 accords de GPEC signés dans différentes entreprises ou branches depuis janvier 2005. Cette analyse ainsi qu'une trentaine d'accords, comme ceux d'EADS ou de Cofidis, sont disponibles sur www.anact.fr.

Opération grand nettoyage

TDN, entreprise de nettoyage aquitaine, s'est lancée il y a quelques mois dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Accompagnée par la branche du secteur de la propreté, elle est allée au-delà, en intégrant un gros travail de réorganisation de ses chantiers.



Par Fabrice Cloarec
(Aract Aquitaine)

Lorsque la branche professionnelle du secteur de la propreté propose à TDN de participer à une action collective de GPEC (voir encadré), Daniel Longaud, gérant et fondateur de l'entreprise, n'hésite pas : « J'ai voulu être curieux et aller au-delà du terme de "GPEC" ».

Dans la démarche proposée par la branche, j'étais particulièrement intéressé par la présence d'un module "stratégie", explique-t-il. Car il entrevoit les possibilités que peut apporter une GPEC comprise comme une nouvelle approche de l'entreprise et de son organisation pour structurer et formaliser le travail. Aux regards des enjeux qu'il y voit, Daniel Longaud fait également en sorte de transmettre rapidement à ses managers techniques et administratifs ce que va recouvrir la démarche pour ne pas être tout seul à la mener.

Une réorganisation en profondeur

De fait, dès l'accord GPEC signé, les incidences pour l'entreprise se multiplient, notamment sur le plan de l'organisation du travail : « J'ai proposé à mon plus gros client de reconstruire chez lui mon équipe en intégrant de moi-même des closes sociales garantissant 1/3 de salariés en insertion et 1/3 de travailleurs handicapés. En même temps, je lui ai proposé de tirer vers le haut la qualité de service sur le site, en réorganisant complètement le chantier. Cela nous a permis de faire passer notre équipe de 17 heures à 30 heures par semaine. Le donneur d'ordre a joué le jeu en acceptant le lien qualité de service et conditions de travail. »

Autre changement : l'entreprise intègre un manager de plus sur le chantier, manager issu du terrain et de la formation interne. L'objectif

d'inscrire les salariés dans un parcours professionnel en interne fait espérer à l'entreprise leur fidélisation dans un secteur où il est difficile de recruter et où certaines compétences sont rares.

Des compétences mieux dispatchées

Autres avancées : la mise en place de l'entretien professionnel et la définition d'emplois avec un consultant et des groupes de travail issus du terrain. Au final, c'est une refonte complète du système de recrutement, avec l'élaboration de fiches de recrutement à destination des managers, qui est réalisée. Pour favoriser l'emploi et permettre le développement des compétences, en étudiant en interne les compétences disponibles avant d'aller les chercher à l'externe, plusieurs changements possibles se dessinent : les plannings sont re-travaillés pour mieux anticiper les

besoins, les temps très partiels sont réduits et le nombre de contrats à temps plein progresse de 20 %. « Grâce à cela, nous sommes passés d'un contrat moyen de 90 heures par semaine à plus de 100, sachant que la profession doit être à près de 80. Nous avons également construit des équipes itinérantes pour répondre à cette problématique organisationnelle », complète Daniel Longaud.

Parallèlement, l'entreprise réussit à réduire les temps et distances de déplacement. Enfin, un système de reconnaissance individuel fondé sur un parcours « formation, évaluation, reconnaissance » est mis en place, et un plan de participation financière est négocié avec les délégués du personnel.

TDN ou comment, à partir d'une GPEC, un travail profond d'organisation contribue à améliorer les conditions de travail et à nourrir la branche des bonnes pratiques qu'elle recherche. ■

TECHNIQUE DE NETTOYAGE (TDN)

Secteur : services

Activités : entreprise de nettoyage dans les domaines de l'agroalimentaire, de la pharmacie et de l'hôtellerie

Effectifs : 210 salariés

Région : Aquitaine

une GPEC propre dans un secteur demandeur

La démarche de GPEC a bénéficié d'un diagnostic préalable de l'Aract Aquitaine, d'une formation collective à la GPEC de six jours que le dirigeant a reçue et d'un accompagnement de deux jours par un consultant pour compléter la formation. Cette démarche collective a été cofinancée par le Fare, le FAF Propreté, la DRTEFP et le conseil régional d'Aquitaine. Daniel Longaud en a été un acteur phare : « J'étais l'un des représentants de la branche et j'ai voulu également montrer l'exemple en m'engageant dans cette action collective car, pour moi, la GPEC est un outil essentiel pour faire progresser cette branche. »

Sur le site internet de l'Anact, une plate-forme dédiée à la gestion des âges propose aux PME et TPE des outils interactifs. Parmi eux, Iliade pour « Inventaire des liens interactifs âges et développement des entreprises ». Une façon de mieux anticiper la gestion de ses ressources humaines...

Iliade, une odyssée à travers les âges

« Connaissez-vous l'âge moyen des salariés de votre entreprise ? Avez-vous des difficultés à recruter sur certains postes ? Privilégiez-vous le recrutement interne ou externe ?... » Ces questions qu'on peut légitimement se poser sur la démographie, les salariés ou la situation d'une entreprise, le Réseau Anact les exprime directement. Et surtout y répond, grâce à Iliade, Inventaire des liens interactifs âges et développement des entreprises. Au sein d'une nouvelle plate-forme mise en ligne sur

le site internet de l'Anact et dédiée à la gestion des âges dans les entreprises (voir encadré), Iliade permet de faire le tour des questions auxquelles sont confrontées les entreprises face au nouveau contexte d'allongement des carrières, d'emploi des seniors et de changements économiques. Destiné plus particulièrement aux dirigeants et DRH de PME ou TPE, il permet une réelle immersion et un voyage à travers les âges et la gestion des ressources humaines.

Un outil internet très flexible

Vincent Mandinaud, chargé de mission de l'Anact et membre du groupe projet ayant mis au point l'outil*, en explique les grandes lignes : « Dans le cadre du projet gestion des âges du réseau Anact, nous avons un premier outil : une enquête menée auprès de dix mille dirigeants d'entreprises sur leur perception des

problématiques liées à l'âge. L'idée de créer un outil de sensibilisation est vite venue. À partir des réponses que nous avons obtenues dans l'enquête "Dix mille", nous avons pu dégager des points de repère. L'avantage : si l'internaute souhaite passer du temps, il peut aller assez loin dans l'exploitation des données en ligne. S'il souhaite poursuivre à un autre moment, il peut aussi enregistrer ses réponses et revenir. » Chaque point clé peut être approfondi grâce à diverses ressources documentaires : des cas d'entreprises, des vidéos, des références...

Vers une autoanalyse sans concession

Après avoir répondu aux premières questions, et en fonction de ses réponses, ces points de repère aident l'internaute à voir comment se situer et s'il y a urgence à agir. Plus loin, les questions le conduisent à s'interroger sur la santé des salariés. Plus loin encore, sur leurs conditions de travail.

Iliade permet surtout à l'utilisateur de se positionner. S'il joue le jeu, s'il va au bout de la démarche, l'outil pourra lui paraître sans concession. Mais mieux vaut prévenir que guérir... Ce travail de sensibilisation doit lui permettre de repérer et de prioriser les enjeux de sa GRH au regard de la problématique du vieillissement des salariés. Quelques clics pour un voyage qui peut s'avérer très instructif... ■

Béatrice Sarazin

* Conception et réalisation : groupe projet Anact et Cité publique.



Une plate-forme pleine de ressources

Mise en ligne depuis juin 2008, la plate-forme interactive gestion des âges est un projet de longue haleine financé par le fonds social européen dans le cadre du projet Ateon (Âge, travail, emploi, observatoire national) du Réseau Anact.

La plate-forme est accessible à l'internaute à partir de www.anact.fr. Outre Iliade, elle propose de nombreuses autres ressources : des brèves d'actualités sur la gestion des âges, une base

documentaire bien fournie, et d'autres outils interactifs comme Atlas (Âge, travail, territoire, lecture des agencements significatifs) et les résultats de la grande enquête menée auprès de dix mille dirigeants sur leur perception des questions d'âges dans leur entreprise. Enfin, toujours pour jouer la carte de l'interactivité, un blog permet aux internautes, quels qu'ils soient, d'apporter leur point de vue sur les problématiques liées aux âges dans le travail.

L'énergie fédératrice du territoire

Comment anticiper et gérer des changements de métiers, réfléchir à de nouveaux projets lorsqu'on est dans une entreprise d'un secteur en pleine mutation et un territoire rural ? Exemple avec la GPEC collective initiée par le syndicat mixte du Pays Midi-Quercy dans le secteur médico-social.



Par Gérard Dedieu (Mid'Act*) avec le cabinet A2 Conseil

Création de 124 postes équivalents temps pleins, soit une progression de 26 % des effectifs actuels à très court terme, construction de nouvelles unités de soins dans les deux ans à venir, projets d'extension... Les établissements médico-sociaux en Midi-Pyrénées sont en plein essor, comme beaucoup d'entreprises de ce secteur en mutation (voir encadré). Comment aider ces petites structures à regarder vers l'avenir et à construire leur développement économique et social, comme celui du territoire sur lequel elles sont implantées ? Les élus du syndicat mixte du Pays Midi-Quercy, conscients des enjeux de l'anticipation, ont trouvé une solution : une démarche collective de gestion prévisionnelle des emplois et compétences territorialisée. Objectifs : accompagner les directions de onze établissements pour les aider à favoriser la mobilité professionnelle face aux diffi-

Médico-social : les questions posées par un secteur complexe

Le secteur médico-social doit non seulement s'adapter aux changements observés sur le marché du travail mais aussi faire face à une évolution forte des besoins des populations qu'il accueille, dans un contexte économique et réglementaire très contraignant. Les organisations et l'organisation du travail sont fortement impactées par les changements du secteur : planification, gestion des équipes, qualité de service, conditions d'exercice du métier avec sous-effectifs et surcharge de travail... Aux difficultés de recrutement liées à la pénurie de personnes qualifiées (avec de fortes tensions chez les aides-soignantes et les infirmières) s'ajoutent le manque d'attractivité du secteur et l'éloignement en zone rurale, loin des pôles d'activités.

11 ÉTABLISSEMENTS

Secteur : sanitaire et social

Activités : hébergement, longs séjours médicalisés pour personnes âgées dépendantes ou handicapées, service d'aide par le travail

Effectifs : 16 à 130 salariés

Région : Midi-Pyrénées

cultés de recrutement rencontrées ; permettre aux acteurs de l'emploi et de la formation de répondre aux besoins des établissements et des demandeurs d'emploi du territoire.

Double diagnostic pour pronostic prometteur

Première phase : un double diagnostic au sein des établissements et sur le territoire du Pays Midi-Quercy. Au sein des établissements pour obtenir un premier niveau d'information sur les pratiques en matière de GRH et les besoins en termes d'emploi. Au niveau du territoire, pour connaître et caractériser le potentiel humain, élaborer une cartographie de l'ensemble

Comment aider ces petites structures à regarder vers l'avenir...

des ressources et outils, identifier les freins et leviers du territoire. Ce double diagnostic a permis de mesurer l'écart entre les besoins actuels et futurs des établissements et d'identifier les ressources et les limites du potentiel humain, des dispositifs de formation initiale ou continue, d'accès à la VAE offertes par le territoire.

Des pistes d'actions ont été proposées visant à la fois à renforcer l'attractivité du territoire et ses

moyens de formations et d'insertion et à offrir aux établissements des moyens de mieux répondre à leurs besoins d'emplois.

Deuxième phase : l'élaboration d'un plan d'actions. Celui-ci comporte trois axes : mutualisation des moyens entre les établissements (vivier de personnes ressources pour assurer des remplacements, mutualisation des temps très partiels, partage de savoir-faire, d'outils et pratiques en matière de gestion des ressources humaines), développement du niveau de qualification des salariés et des demandeurs d'emploi (promotion interne, inscription des demandeurs d'emploi dans un parcours qualifiant, information sur la validation des acquis de l'expérience) et politique de communication sur les conditions d'accueil et les opportunités d'em-

ploi dans le secteur et le territoire (meilleure information des jeunes diplômés).

Pour l'année à venir, plusieurs actions seront lancées par le syndicat mixte pour accompagner les établissements dans la création d'une structure de coopération, organiser des manifestations ouvertes au public en demande d'emploi, mais aussi au personnel salarié, et adapter l'offre de formation qualifiante. ■

* Mid'Act : Aract Midi-Pyrénées

Pourtant peu concernée aujourd'hui par le problème, l'entreprise mosellane Thyssenkrupp Presta France a préféré appréhender le vieillissement de ses salariés dès aujourd'hui. Elle a signé un accord sur l'égalité pour donner aux femmes de meilleures perspectives d'évolution et négocie avec ses partenaires sociaux un accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Organisation et égalité comme colonnes de direction

CONTACT

Claude Damm,
Aract Lorraine
c.damm@anact.fr

Les femmes aux tâches opérationnelles et les hommes aux postes à responsabilité technique : voilà la répartition des rôles – traditionnelle dans les métiers de la métallurgie – que l'équipementier automobile Thyssenkrupp Presta France a voulu casser. L'enjeu est d'autant plus important que cette entreprise de Florange, en Moselle, emploie près de 40 % de femmes sur des postes souvent peu ou pas qualifiés et que la moyenne d'âge est relativement jeune (elle se situe autour de 35 ans). « Nous nous sommes aperçus que, pour donner des perspectives, une motivation et un sens au travail, il fallait permettre aux femmes d'accéder à des postes à responsabilité ou au moins équivalents à ceux des hommes », déclare Fernand Kiren, directeur des ressources humaines.

Un accord sur l'égalité a ainsi d'abord été négocié. Depuis 2005, l'entreprise est engagée dans une démarche de promotion des femmes. Un groupe pilote a été formé avec six candidates volontaires et présélectionnées par leur responsable hiérarchique.

THYSSENKRUPP PRESTA FRANCE

Secteur : automobile

Activité : équipementier, fabrication de colonnes de direction

Effectifs : 700 salariés

Région : Lorraine

Une mise à niveau et une action de formation-accompagnement ont permis à cinq d'entre elles de passer d'un emploi d'ouvrière spécialisée à celui de technicienne de premier niveau qui s'occupe, par exemple, des réglages et de la maintenance. Cette action est devenue pérenne. Cette année encore, un groupe de dimension similaire est en cours de mise en place. À la différence près qu'il est, cette fois-ci, ouvert aux hommes pour, explique l'entreprise, ne pas faire de discrimination.

Action et réflexion tous azimuts

« Cela a créé un appel d'air », estime Fernand Kiren, qui s'attelle aujourd'hui à négocier un accord sur la GPEC avec les partenaires sociaux.

Depuis un an, une réunion trimestrielle a lieu sur le sujet. La réflexion porte sur l'emploi des femmes dans des emplois qualifiés mais également sur l'insertion des handicapés ou des personnes présentant des restrictions physiques. Les critères de reconnaissance, le coefficient, la rémunération sont aussi évoqués. Mais, plus largement, c'est le vieillissement d'une main-d'œuvre essentiellement féminine ainsi que la question de la pyramide des âges qui sont appréhendés.

Pour Fernand Kiren, « la solution passe par l'aménagement des postes – mais là, on atteint certaines limites liées en particulier à la productivité et à la technique, puisque je ne vois pas de changement technique d'envergure dans notre métier – et par l'organisation du travail, où l'essentiel est certainement à trouver ». À l'heure actuelle, l'activité, très automatisée, s'effectue sur des lignes d'assemblage à grande cadence et expose les personnels aux risques de troubles musculo-squelettiques. L'organisation du travail a déjà évolué, puisque des rotations ont lieu de façon régulière afin d'éviter aux salariés de répéter les mêmes gestes. Il reste à trouver les bonnes pratiques pour permettre aux personnels d'évoluer dans leurs compétences et leurs parcours professionnels. ■

ANDRÉ MIDY, délégué syndical CFDT

« Sans valeur ajoutée technique, pas d'évolution possible. »

Délégué syndical CFDT, André Midy participe aux négociations sur l'accord GPEC. Pour lui, l'un des grands points de l'accord doit porter sur la question du maintien dans l'emploi – dans l'entreprise et sur le marché du travail en général – des salariés impactés par le vieillissement et/ou les maladies professionnelles. Il attire aussi

l'attention sur la nécessité de pouvoir faire évoluer les métiers en ajoutant aux tâches d'assemblage simple des responsabilités, par exemple en matière de traçabilité ou de contrôle. « S'il n'y a pas de valeur ajoutée technique que peut venir sanctionner un diplôme, on imagine mal comment une évolution est possible. »

Caroline Delabroy (journaliste)

Angleterre : le « new deal » de la formation

En Angleterre, des centaines de centres de formation dans les entreprises ont vu le jour ces dernières années. L'appui de l'État, l'initiative syndicale et le volontarisme de l'entreprise sont à l'origine d'actions innovantes sur le plan de l'apprentissage. Exemple au Frizlands Learning Center, centre de formation intégré à une entreprise de nettoyage.



Par Julien Pelletier (responsable veille et international de l'Anact)

Le Frizlands Learning Center œuvre dans l'une des banlieues pauvres de Londres, particulièrement touchée par un taux d'illettrisme élevé. Ce centre de formation intégré à une entreprise publique de nettoyage (ramassage des poubelles, balayage de rues...), a été créé il y a cinq ans à l'initiative de la déléguée syndicale en charge de la formation (ULR, voir encadré) et de la direction de l'entreprise. Il a pour objectif de former tous les salariés, quel que soit leur niveau de qualification. L'espoir affiché est que la formation contribue à l'amélioration d'une situation sociale très problématique : taux élevés d'accidents et d'absentéisme de courte durée, turnover chronique, climat de méfiance généralisée, qualité du travail médiocre, relations parfois

FRIZLANDS LEARNING CENTER

Secteur : services

Activité : organisme de formation

Effectifs : intégré à une entreprise de 600 salariés, appartenant à un groupe de 7000 personnes

Angleterre

dégradées avec la population. 90 % des salariés n'ont alors aucune qualification.

Le rôle de l'ULR

Le Fonds syndical mis en place par l'État finance le coût des formations pour les trois premières années. L'entreprise fournit les locaux. Le centre de formation est géré par l'ULR avec une secrétaire (deux temps plein payés par l'entreprise). Le choix des formations (lecture, écriture, informatique, gestion de la violence...) vise à répondre à de réels besoins des personnes. L'expérience de l'ULR est ici un atout : elle est à l'écoute des « signaux faibles ». Un jour, par exemple, elle entend une discussion portant sur l'agression qu'a subie un salarié (menacé d'une arme à feu par un « client ») et apprend qu'aucun rapport n'a été fait de l'incident, car « ça fait partie du boulot... ». Elle décide alors de proposer une formation sur les risques de violence au travail, formation qui permet non seulement de développer les comportements adaptés à ces situations, mais aboutit aussi à la création d'une procédure formelle de gestion de ce type de risques (noter l'incident, l'adresse, communiquer le rapport à la hiérarchie, engagement de la direction à contacter le client...). Un « client violent » est même poursuivi pénalement,

montrant aux salariés que les difficultés de leur travail sont prises en compte. Formation, procédures, engagement de la direction concourent à améliorer le climat social au sein de l'entreprise.

Dans l'entreprise, le temps de formation de chaque salarié est d'environ dix jours par an payés par l'entreprise (alors que l'accord collectif en prévoit beaucoup moins).

Un bénéfice tant individuel que collectif

Aujourd'hui, la totalité des salariés sont passés par le centre. Plusieurs ont obtenu des promotions et/ou fait reconnaître leurs qualifications. D'ex-illettrés sont aujourd'hui managers de premier niveau. Depuis deux ans, le centre est même ouvert à la population locale (associations de quartier, associations « ethniques ») pour des programmes de formation financés par l'État et les collectivités, ce qui permet au centre de s'autofinancer en partie.

Ce centre apporte non seulement de l'apprentissage individuel et de la reconnaissance mais aussi, dans certains cas, des possibilités de transformation de la qualité du dialogue social et de l'organisation du travail ainsi qu'une amélioration de l'image citoyenne de l'entreprise. Bref, il crée de l'apprentissage collectif. ■

Une action syndicale fortement soutenue

En 1998, le « Fonds d'apprentissage syndical » (*Union Fund*) a été créé afin de promouvoir les innovations syndicales liées à la formation. Il est utilisé pour la formation des salariés, le financement de centres d'apprentissage et la formation des syndicalistes. Ce Fonds a permis d'ouvrir 200 centres de formation, de soutenir des centaines de projets dans différents secteurs et pour plus de 60 syndicats. Les syndicats anglais sont ainsi devenus des acteurs clés de la formation, grâce notamment à la constitution d'un réseau de syndicalistes d'entreprises (les *Union Learn Representatives* : ULR) chargés de diagnostiquer les besoins en formation des salariés, de choisir les prestataires de formation et, éventuellement, de négocier des accords sur ce sujet dans l'entreprise ou au niveau des branches.

POINTS DE VIGILANCE



1 Anticiper... pourquoi ?

- **GÉRER « À FROID »**
 - Distinguer une démarche d'anticipation d'un plan social pour l'emploi
 - Impliquer tous les salariés, pas seulement ceux dont les emplois changent ou sont menacés
 - Porter une attention soutenue aux populations plus fragiles
 - Mener un processus continu
- **GÉRER TOUS LES ÂGES**
 - Intégrer des jeunes
 - Recruter des salariés d'âge intermédiaire
 - Développer l'employabilité des seniors
 - Organiser les mobilités et construire les parcours de tous les salariés
- **AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL**
 - Donner aux salariés de la visibilité sur l'avenir : moins d'incertitude, moins de stress
 - Prévenir l'usure professionnelle
 - Prendre en compte les contraintes de postes (horaires, charge mentale, mobilité exigée...) dans les évolutions professionnelles

→ Dans un contexte où le **travail évolue**, où l'entreprise doit sans cesse s'adapter, il est intéressant d'inscrire l'entreprise dans un **processus continu**. Même s'il y a des erreurs de prévision, il est toujours possible de modifier et réorienter les choix, quand chacun se place dans une dynamique de changement continu.



2 Anticiper... quoi ?

- **LES FUTURES SITUATIONS DE TRAVAIL**
 - Simuler l'activité future
 - Identifier les risques avec les concepteurs
 - Repérer les ressources dont les salariés auront besoin
- **LES CHANGEMENTS DU TRAVAIL**
 - Articulation des compétences collectives et des compétences individuelles
 - Rééquilibrage du rapport emplois-compétences pour redonner aux compétences leur dimension stratégique
 - Évolution qualitative des métiers plutôt que gestion quantitative des emplois
- **LES BESOINS EN COMPÉTENCES ET QUALIFICATIONS**
 - Besoins quantitatifs et qualitatifs
 - Cohérence des outils de GRH avec la stratégie
 - Visibilité sur l'avenir : moins d'incertitude, moins de stress
- **LES RISQUES D'USURE ET DE DÉQUALIFICATION PROFESSIONNELLE**
 - Quelle exposition prolongée à tel risque ?
 - Quelle usure si tel parcours ?
 - Quel parcours si telle usure ?
 - Quelle usure si pas de parcours ?

→ Quel que soit le dispositif choisi (GPEC ou autre), la démarche permet de jouer la carte du « mutuellement profitable » : **compétitivité et performance** pour l'entreprise, **développement professionnel et personnel** pour les salariés.



3 Anticiper... comment ?

- **EN JOUANT LE JEU DE LA CONFIANCE ENTRE PARTENAIRES**
 - Une direction qui informe sur la stratégie et son impact sur les évolutions de métiers, suffisamment à l'avance
 - Des représentants des salariés qui acceptent de ne pas tout savoir et de garder confidentielles certaines données non validées
- **EN IMPLIQUANT DE NOMBREUX ACTEURS**
 - À l'intérieur de l'entreprise : souvent, plus d'acteurs qu'il n'y paraît sont concernés : direction générale, DRH, managers de proximité, salariés, représentants du personnel
 - À l'extérieur ou au niveau local : responsables de sites ou d'établissements, acteurs des branches et des territoires
- **EN METTANT EN PLACE UN DISPOSITIF CONCERTÉ, VOIRE NÉGOCIÉ**
 - En amont de la négociation, s'il y en a une, mise en place d'un groupe de concertation pour partager un diagnostic de situation
 - Un consensus à construire autour des finalités et enjeux de la démarche, objectifs et impacts sur l'organisation et le travail des salariés
 - Une délimitation du périmètre des actions à mettre en œuvre, plutôt limitées en nombre sous forme d'engagements
- **EN ARTICULANT PLAN STRATÉGIQUE ET DÉCLINAISON DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES**

→ Une démarche prospective est possible à travers la mobilisation de tous les acteurs et en posant dès le départ les limites et objectifs, enjeux et questions de tous.



LE MANAGEMENT DES COMPÉTENCES

Anne Dietrich, maître de conférences à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Lille, livre, grâce à un long compagnonnage avec la compétence, un guide précis dans ses explications et simple dans ses recommandations.

Le Management des compétences,
par Anne Dietrich, Vuibert, coll. Explicit, 2008 122 p.

à lire

La littérature managériale en matière de compétence est surabondante, au point qu'un lecteur non averti risque de s'y perdre. Pour ceux qui n'ont toutefois pas abandonné l'idée de disposer d'une plus claire représentation de ce que signifie « manager les compétences », et qui souhaitent se doter de quelques repères pour l'action, l'ouvrage d'Anne Dietrich, maître de conférence à l'IAE de Lille, également ancienne praticienne d'entreprise, est le bienvenu. La définition qu'elle propose dès les premières lignes situe l'ambition de son propos : « Le management des compétences désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise. [...] Manager les compétences, c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise. »

Trois parties pour un manuel pédagogique

La première partie retrace l'histoire et les contextes d'émergence du management des compétences : périodes de mutations en tout genre, de crises, de remise en cause des modèles organisationnels, de renouvellement de la gestion des ressources humaines... Une attention particulière est alors portée sur la GPEC, ancienne et nouvelle formules, placée « au cœur du dialogue social ». La deuxième partie s'intéresse aux principes et aux enjeux, tant pour l'entreprise que pour les salariés. Anne Dietrich s'attache à faire apparaître la double finalité du management des compétences : d'une part, « redéfinir les conditions de la performance et de l'efficacité organisationnelle » ; d'autre part, « repenser la contribution des hommes à la performance ». La troisième partie aborde les dimensions pratiques en se consacrant aux dispositifs et aux outils : comment

passer du projet stratégique aux plans d'action ; comment piloter une démarche compétence ; quel rôle et quelle place pour l'encadrement de proximité, « maillon vers lequel convergent les contradictions et les incohérences de toute la structure », et comment les préparer et les accompagner ; comment évaluer les compétences maîtrisées par les collaborateurs. Quelques pages expliquent par quelles étapes, au moyen de quelles méthodes et avec quels acteurs élaborer un référentiel de compétences. L'ouvrage se présente donc comme un manuel pédagogique d'aide à la réflexion et à l'action, notamment au moyen de tout un ensemble de tableaux, d'encadrés, de schémas et d'illustrations concrètes. L'auteure est convaincue de l'intérêt d'un tel mode de gestion, tant pour l'entreprise que pour le salarié ; elle n'en est pas moins critique et se montre également soucieuse de pointer les limites du modèle : des fondamentaux non stabilisés, une mise en œuvre encore hésitante, des résultats modestes... Sur certains points, elle aurait pu aller plus loin, par exemple sur la place du salarié dans ce dispositif. Un management des compétences ne devrait pas viser seulement à en faire un « objet de gestion » mais un acteur de son parcours professionnel, disposant d'une représentation de son avenir, connaissant ses points forts et ses points faibles sur le plan professionnel, exigeant avec son employeur quant à l'intérêt pour son développement professionnel des missions qui lui sont confiées. Mais ces remarques n'invalident ni le modèle, ni la valeur de l'ouvrage d'Anne Dietrich, laquelle propose de poursuivre les expérimentations « qui permettent de prendre en compte et de reconnaître le travail et, plus globalement, d'améliorer la vie au travail dans les entreprises ».

Michel Parlier

OUVRAGES

Repenser la compétence.

Pour dépasser les idées reçues, Guy Le Boterf, éd. d'organisation, 2008, 140 p.

Étude sur l'évolution des dispositions concernant les seniors ainsi que les critères d'âge et d'ancienneté dans quelques accords de branche, Marie-Cécile Amauger-Lattes, Isabelle Desbarats, Christine Vicens, Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi, octobre 2007, 155 p.

La gestion prévisionnelle

des ressources humaines, Patrick Gilbert, éd. de la Découverte, 2006, 128 p.

Compétences et stratégies d'entreprise, Philippe Zarifian, éd. Liaisons, 2005, 191 p.

Les Démarches compétence, sous la direction d'Antoine Masson et de Michel Parlier, éd. de l'Anact, 2004, 172 p.

ARTICLES

« **Les balbutiements de la GPEC dans TPE-PME** », Chantal Prina, *Personnel ANDRH*, n° 491, juillet 2008, pp. 40-42.

« **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** », Pierre Le Cohu et Jean-Michel Mir, *Liaisons sociales*, numéro spécial, n° 15149, cahier n° 2, juin 2008, pp. 3-67.

« **Analyser les métiers en entreprise pour gérer les mobilités** », Samira Mahlaoui et Jean-Paul Cadet, *Bulletin de recherche sur l'emploi et la formation*, n° 249, février 2008, 4 p.

LE TRAVAIL, UN DÉFI POUR LA GRH

De multiples signes témoignent d'un « retour du travail », à la fois dans les préoccupations des acteurs managériaux et dans les travaux de recherche. Pour autant, la question du travail fait souvent figure de dimension oubliée, voire occultée, des pratiques de gestion des ressources humaines, du dialogue social et des politiques publiques. Les auteurs, à partir d'expériences d'entreprises, interrogent les pratiques managériales en plaçant le travail au cœur d'une gestion des ressources humaines à repenser. Ils étudient aussi comment le travail est structuré concrètement, comment il évolue, mais aussi comment il est vécu par les salariés.

Le travail, un défi pour la GRH, coordonné par Rachel Beaujolin-Bellet, Pierre Louart et Michel Parlier, éd. de l'Anact, 2008, 270 p. Pour commander : www.anact.fr

« **Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une technologie visible ?** », Anne Dietrich et Michel Parlier, *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 66, novembre-décembre 2007, pp. 30-42.

« **La GPEC, entre opportunités et risques** », dossier, *Revue Personnel*, n° 481, juillet-août 2007, pp. 34-70.

« **Comment piloter une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à l'échelle d'un territoire ou d'un secteur d'activité ?** », Roger Tanniou, Aract Champagne-Ardenne, 2005, 16 p.

« **Former. Se former. Se transformer. De la formation continue au projet de vie** », avec une interview de Guy Jobert, *Sciences humaines*, hors-série, n° 40, mai 2003, 79 p.

sur le web

Sur le site de La Documentation française, le rapport d'Henri Rouilleault, ancien directeur général de l'Anact : « **Anticiper et concerter les mutations : rapport sur l'obligation triennale de négocier** ». À télécharger sur : www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/rapportfinal.pdf

Consultez le dossier en ligne « **La GPEC et ses accords** » : définition de la GPEC, enjeux, principes clés, l'obligation de négocier, étapes de négociation. Une trentaine d'accords de GPEC et de gestion des seniors illustrent le propos sur www.anact.fr

LE CENTRE INFFO, DES RESSOURCES ET DES EXPERTS DE LA FORMATION

Interlocuteur privilégié des pouvoirs publics et des acteurs de la formation, le Centre Inffo est doté d'une mission publique d'information. À ce titre, il conçoit et diffuse au niveau national des produits et des services d'information, d'expertise et de formation sur le droit, les pratiques et l'environnement de la formation. Sur le site internet, www.centre-inffo.fr : 25 000 références bibliographiques, 6 000 adresses utiles, 600 stages de formation agréés par l'État, les accords de 132 branches et les aides régionales.

FORMATIONS DU RÉSEAU ANACT

Formation « **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : construire un dispositif et négocier avec les partenaires** », les 19 et 20 mars 2009, à Lyon. Renseignements : n.cortes-tetzlaff@anact.fr



TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche – directeur de la rédaction : Gilles Heude – responsable des éditions : Sylvie Setier – rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr

Contributeurs au dossier : Florence Chappert ; Fabrice Cloarec ; Claude Damm ; Gérard Dedieu ; Rita Di Giovanni ; Michel Parlier ; Julien Pelletier ; Patricia Therry.

Réalisation Reed Publishing – chef de projet : B. Lacraberie ; journalistes : C. Delabroy ; M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : G. Hochet ; illustrateur : Tino ; directrice artistique : A. Ladevie ; fabrication : M-N Faroux – 2, rue Maurice-Hartmann, 92133 Issy-Les-Moulineaux – impression : Imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue. Dépôt légal : 4^{ème} trimestre 2008. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.