

Octobre 2005 • N°15

Anticiper l'emploi

**Comment les entreprises
réussissent-elles à anticiper
l'emploi ?**

**Comment les salariés
accueillent-ils ces politiques ?**

Claudine Alezra
Gérard Bardier
Arielle Obadia
Jean Simonet
Jean-Luc Verreaux

Avec la participation de :
Alain Bloch
Cathy Kopp
Christian Larose
Guy Maugis
Jacques Trentesaux



LES
PUBLICATIONS
BERNARD
C

Les Cahiers Bernard Brunhes

Ces « Cahiers » entendent contribuer à analyser les changements sociaux qui sont liés aux mutations économiques actuelles. Les interventions et les réflexions des consultants de Bernard Brunhes Consultants - Groupe BPI en fournissent la matière.

- Cahiers n°1 : « Banques et assurances en Europe : les enjeux sociaux d'un bouleversement »
- Cahiers n°2 : « Et si les conflits dans les transports n'étaient pas une fatalité ? Conditions de travail, vie quotidienne et management des conducteurs »
- Cahiers n°3 : « 35 heures : une occasion de repenser la formation – Les enseignements des accords de branche et d'entreprise »
- Cahiers n°4 : « 35 heures : quand les collectivités territoriales devancent l'appel »
- Cahiers n°5 : « L'avenir des emplois peu qualifiés : que peut la formation ? Les enseignements des pratiques de PME-PMI »
- Cahiers n°6 : « La gestion des crises industrielles locales en Europe »
- Cahiers n°7 : « Les salariés seniors : quel avenir dans l'entreprise ? Enquête dans 5 pays : Allemagne, Royaume-Uni, Suède, États-Unis, Japon »
- Cahiers n°8 : « Les collectivités territoriales se mettent aux nouvelles technologies ; les enseignements des démarches engagées. Les perspectives »
- Cahiers n°9 : épuisé
- Cahiers n°10 : « Vingt ans de décentralisation. Où en est le management public territorial ? Enquête sur les pratiques managériales dans les collectivités territoriales »
- Cahiers n°11 : « Concilier flexibilité des entreprises et sécurité des salariés. Réactivité des entreprises, sécurité des salariés... une nouvelle articulation est-elle possible ? »
- Cahiers n°12 : « Réussir en Europe de l'Est. Comment acquérir une entreprise en Europe centrale et orientale : expertises, conseils, témoignages »
- Cahiers n°13 : « La rémunération au mérite : mode ou nécessité ? Pour de nouveaux modes de rémunération dans les fonctions publiques d'État et territoriale »
- Cahiers n°14 : « Les impacts de la LOLF sur la Gestion des Ressources Humaines. La loi organique relative aux lois de finances, les enseignements à tirer d'expérimentations pilotes »

Les textes de ces « Cahiers » peuvent être téléchargés sur Internet (www.groupe-bpi.com).

Ils sont aussi disponibles sur papier au prix de 8 €.

Les Publications du Groupe BPI
16, rue Vivienne – 75002 Paris

SOMMAIRE

Préface**Bernard Brunhes**

Vice-président BPI

CHAPITRE 1**Mon emploi, l'avenir et moi 9****Jacques Trentesaux**

Rédacteur en chef, L'Express Réussir

Les salariés et leur employabilité..... 11**Observatoire du travail, extraits du sondage 13****CHAPITRE 2****Un retour d'expériences 19****Anticiper l'emploi : une valeur, une volonté
et une pratique 21****L'employabilité : la pratique plus que le mot 22**

La GPEC : la deuxième génération

La mobilité : une extension récente

La formation et le développement des compétences :
classicisme et renouveau

La diversité des ressources humaines : une nouvelle voie

Le dialogue social : l'ancrage dans le collectif

Perspectives 34**CHAPITRE 3****Mobilité, employabilité. Pour un nouveau
dialogue social 37****Compte rendu de la table ronde du 22 mars 2005**

CHAPITRE 4**L'anticipation de l'emploi à travers les accords d'entreprise 51**

Des accords qui organisent les pratiques d'anticipation ... 52

Deux thèmes majeurs : GPEC et mobilité..... 57

Deux accords innovants 58

CHAPITRE 5**Le regard et l'appui des consultants 63**

Les tendances, les évolutions, les enjeux du long terme ... 65

Notre préconisation : anticiper pour mieux gérer en continu les effectifs 67

Mettre en œuvre une stratégie d'anticipation de l'emploi. . 68

Le diagnostic à moyen terme : prévision ou prospective ?

Des processus « ressources humaines » orientés vers l'adaptation permanente de l'emploi

L'accompagnement : coordonner les approches individuelles et collectives

L'apport des consultants 71

La mise en perspective des emplois et des compétences

Le développement de l'employabilité

Pour conclure 74

Bernard Brunhes

Vice-président BPI

Les grands pays industriels ont vécu dans les années 70 et 80 de grands traumatismes sociaux : les crises sectorielles qui ont emporté les charbonnages, une bonne partie de la métallurgie et de la sidérurgie, les chantiers navals, d'autres grandes usines dans les industries de base, ont mis au chômage des centaines de milliers de salariés et profondément atteint des territoires qui – comme le Nord-Pas de Calais ou la Lorraine – vivaient de ces industries. Surpris par l'ampleur de ces crises, les pouvoirs publics et les partenaires sociaux ont mis en œuvre des plans de reconversion économique, des systèmes de préretraite et une gestion du chômage et du reclassement de la main d'œuvre.

Le « plan social » était alors la réponse à de véritables cataclysmes.

Les années 90 et ce début du 21^{ème} siècle ont vu se transformer profondément la problématique des crises. Il ne s'agit plus aujourd'hui de pallier l'effondrement de pans entiers d'une économie. Il s'agit de gérer et de réguler un système économique en mouvement permanent.

L'intensité de la concurrence internationale contraint les entreprises à des changements permanents et rapides. La vitesse d'évolution des technologies rend brutalement obsolètes les techniques et organisations de la production. La place qu'occupent maintenant les services par rapport à l'industrie et, au sein même de l'industrie, les emplois tertiaires par rapport aux ouvriers, a pour conséquence une plus grande volatilité des lieux de production. On n'hésite plus à déplacer usines et bureaux. On ferme des sites pour en ouvrir ailleurs. On constate l'obsolescence des qualifications et des compétences des personnels en place et on veut les remplacer par d'autres.

Mobilité, flexibilité et fluidité du marché du travail ne sont plus des fléaux à combattre, mais des données à gérer. Il n'est pas étonnant, dans ce nouveau paysage, que le corps social soit profondément déstabilisé, que la peur du chômage et le constat de la précarité sapent le tissu social et le « contrat social » qui s'est construit dans la seconde moitié du 20^{ème} siècle.

C'est dans cette nouvelle société en déséquilibre que les employeurs, les organisations syndicales, les responsables politiques, les autorités locales et les gestionnaires du marché du travail – service public de l'emploi et opérateurs privés – doivent réinventer les formes d'action qui permettront que les hommes et les femmes qui travaillent retrouvent, au-delà de la mobilité et de la flexibilité nécessaires, la sécurité de l'emploi et un déroulement serein de leur vie professionnelle. Il s'agit à la fois de créer, pour les individus, les conditions de ce que certains appellent la « sécurité sociale professionnelle » et, pour les territoires, les conditions d'un développement économique susceptible de faire face aux aléas de l'activité de production.

Tous les observateurs en seront d'accord : l'une des conditions est la capacité d'anticipation. Chaque fois qu'un changement arrive sans être anticipé, sans qu'on ait réfléchi à l'avenir du territoire et des hommes, sans qu'on ait pu prévenir les difficultés, sans qu'on ait pris le temps de la concertation, les mutations finissent mal.

Tout naturellement, un groupe comme BPI se devait de mettre sur la table les réflexions qui sont à la base de ses principes d'action : agissant en permanence dans le marché du travail et sur le développement territorial, en France et en Europe, les consultants de BPI et de son groupe – et notamment Bernard Brunhes Consultants – s'attachent à comprendre ce qui se passe et ce qu'il convient de faire pour que les hommes, les entreprises et les territoires sachent faire face à cette adaptation permanente, trop rapide et nécessaire.

L'enquête que réalise régulièrement Bernard Brunhes Consultants avec BVA et L'Express dans le cadre de l'Observatoire du Travail s'est donc penchée au début de 2005 sur la manière dont les salariés voyaient leur « employabilité », leurs facultés d'adaptation, leurs espoirs et leurs risques. Ses résultats sont présentés ici. Ils sont pleins d'enseignements que détaille Jacques Trentesaux. Les salariés y paraissent à la fois prêts à s'adapter mais pour beaucoup franchement inquiets. On peut y lire par exemple que 52 % des salariés sondés estiment qu'il leur serait difficile de retrouver un emploi au moins équivalent s'ils venaient à perdre le leur. Ils sont plutôt satisfaits de leur emploi et n'ont pas trop envie d'en changer...

Il fallait aussi interroger les employeurs : c'est ce à quoi se sont attachés les consultants de BPI en rencontrant les responsables des ressources humaines de vingt-sept grandes entreprises. À ces dirigeants – appartenant tous à des groupes plutôt en avance sur la réflexion et l'action dans ce domaine –, ils ont demandé comment ils abordaient la question

de l'anticipation de l'emploi et l'employabilité des salariés. Les résultats de cette étude sont rassurants dans la mesure où les employeurs interrogés pensent qu'il est possible effectivement de prévoir, d'anticiper, de construire des outils de gestion prévisionnelle. En revanche, on ne peut dire qu'il y ait aujourd'hui une philosophie, une théorie, des principes clairs et adoptés par les uns et les autres. La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences est sortie de ses errements passés lorsqu'on prétendait tout prévoir et que l'on construisait des tableaux d'une utilité douteuse. On sait maintenant la rendre très opérationnelle. On parle peu de l'employabilité, mais on agit beaucoup dans ce domaine. Les groupes commencent à avoir des approches plus construites de la mobilité professionnelle et de la gestion du marché du travail interne en perpétuel mouvement. Et d'autres préoccupations un peu nouvelles apparaissent, autour du développement des « compétences », un concept qui va bien au-delà de la qualification, ou autour de la gestion des âges, rendue nécessaire par l'évolution démographique à venir.

C'est un long processus qui s'est mis en route, dont tous les acteurs n'ont pas tous parfaitement conscience ou n'ont pas toujours les outils d'analyse ou d'action. Les collectivités territoriales voient leurs responsabilités s'accroître, les services publics de l'emploi n'ont pas les moyens de leurs ambitions, les organisations syndicales, conscientes de l'évolution, peinent parfois à partager ces préoccupations avec leurs mandants. Et du côté des employeurs, tous n'ont pas la même perspicacité que les responsables des ressources humaines de grands groupes.

À lire le compte rendu de la table ronde qui s'est penchée le 22 mars 2005 sur ces travaux – une DRH internationale, un responsable syndical de premier rang, un PDG d'entreprise moyenne, un universitaire – on voit que le dialogue social peut s'ouvrir, se développer, s'enrichir sur ces thèmes pourtant conflictuels de la mobilité et de l'employabilité.

Les consultants du Groupe BPI ont voulu être concrets. Ce numéro des « Cahiers » ne se contente pas de constats et d'analyses globales. Il parle outils et méthodes. Son ambition est de montrer à ses lecteurs que face à ce défi de la gestion des ressources humaines en ces temps de mutation, il existe des moyens concrets de réagir et de construire.

CHAPITRE 1

Mon emploi, l'avenir et moi

Jacques Trentesaux

Rédacteur en chef, L'Express Réussir

Reproduction de l'article paru dans L'Express du 24 mars 2005

Dans un monde en constante évolution, comment perçoit-on ses capacités d'adaptation ? Ses chances de retrouver un emploi en cas de coup dur ? Face à l'obstacle, quels sont ses atouts et ses handicaps ? Le sondage Observatoire du travail de L'Express-Bernard Brunhes Consultants (Groupe BPI) passe au crible l'employabilité vue par les salariés.

Serai-je toujours « dans le coup » d'ici à quelques années ? Ainsi pourrait se définir l'« employabilité ». Un terme qui sonne comme du bon vieux jargon managérial, mais dont l'usage ne cesse de s'étendre dans l'entreprise, faute d'avoir trouvé meilleur mot. Serai-je en mesure de retrouver un emploi en cas de changement – subi (chômage) ou souhaité ? Aurai-je, demain, les capacités nécessaires pour progresser dans l'entreprise ? Me sera-t-il possible de conserver mon poste alors que les exigences de mon employeur vont toujours croissant et que les techniques et les organisations connaissent une valse incessante ?

C'est tout l'intérêt du sondage exclusif de l'Observatoire du travail de L'Express-Bernard Brunhes Consultants (Groupe BPI), mené auprès de 1 345 salariés des secteurs privé et public, que de se pencher sur les ressorts individuels de l'employabilité. Jamais cette notion, qui figure au cœur de toutes les problématiques de ressources humaines, n'avait encore été explorée aussi finement. Les résultats sont d'autant plus intéressants à analyser que la « carrière à papa », linéaire et sans à-coups, apparaît bel et bien une figure du passé. Les deux tiers (64 %) des personnes interrogées nous ont dit avoir changé d'employeur au cours de leur vie professionnelle et l'avoir déjà fait, en moyenne, à... quatre reprises. 1 sur 2 (54 %) a carrément changé de métier. Et un gros tiers (37 %) nous indique avoir connu une ou plusieurs périodes de chômage. Comment le salarié réagit-il dans un monde mouvant ? Analyse en six point clefs.

Les salariés et leur employabilité

■ Des difficultés d'adaptation ? Pas tant que cela...

Bonne nouvelle ! Une majorité (55 %) de salariés affirme ne pas avoir rencontré de difficultés à s'adapter aux évolutions de leur univers professionnel. A l'inverse, 15 % admettent avoir connu des difficultés d'adaptation. Ces résultats assez surprenants sont sans doute à relativiser : il est toujours plus difficile de reconnaître des difficultés – même au téléphone auprès d'un inconnu – que d'enjoliver vite fait, bien fait la réalité. Il n'empêche ! Le constat global est positif. Le solde des réponses est constitué des 29 % des salariés dont l'emploi n'a pas évolué significativement au cours des dernières années. Une catégorie qui regroupe davantage d'ouvriers, de salariés âgés de 45 à 54 ans ou dont le niveau de formation est inférieur au bac.

■ La peur de l'exclusion professionnelle gagne du terrain

La bonne adaptabilité exprimée par nos sondés ne les empêche pas, paradoxalement, de nourrir des craintes pour leur avenir professionnel. Parmi ceux qui expriment des inquiétudes, 41 % n'avaient apparemment rencontré aucune difficulté particulière dans le passé. Cette inquiétude est plus importante parmi les salariés dont le niveau de formation est supérieur au bac (faut-il y voir de la clairvoyance ?), parmi ceux du public, mais aussi chez ceux qui sont âgés de 45 à 54 ans ou dont l'ancienneté moyenne dans leur entreprise est de plus de dix ans. A l'inverse, les plus jeunes (18-24 ans) se montrent les plus optimistes, ce qui est plutôt rassurant. Autre enseignement clef : l'optimisme des personnes consultées sur leurs capacités de rebond découle de leur trajectoire personnelle. Un salarié ayant déjà « bougé » – même si cela équivaut à avoir fait l'expérience du chômage – sera plus optimiste sur ces capacités de rebond.

■ Une minorité préoccupante de salariés « piégés »

L'intérêt des salariés pour leur travail est confirmé, sondage après sondage, et le nôtre ne dément pas cette tendance. Seules 20 % des personnes interrogées considèrent leur travail peu ou pas intéressant et se trouvent donc en situation de retrait professionnel. Problème : sur cette population, les deux tiers (soit environ 12 % du total des interviewés) ne pensent pas changer quoi que ce soit, parce qu'ils ne le souhaitent pas ou qu'ils ont le sentiment de ne pas pouvoir le faire. Ces salariés « piégés » sont beaucoup plus nombreux dans certaines catégories : ils représentent 24 % des plus de 55 ans, 18 % des 45-54 ans, mais aussi 18 % des salariés dont le niveau de formation est inférieur au bac ou 17 % des ouvriers. Pour eux, l'avenir semble bien noir.

■ Le sentiment d'employabilité diminue avec l'âge

La facilité présumée à retrouver du travail décline avec l'âge ou l'ancienneté professionnelle. La réponse ne surprend pas, a priori. Cependant, l'ampleur des résultats intrigue et suscite même le malaise. 1 salarié âgé de plus de 55 ans

sur 3 considère ainsi qu'il lui serait « impossible » de décrocher un emploi équivalant à celui qu'il occupe (41 % disent que cela leur serait « difficile »). Plus inquiétant encore : les 45-54 ans sont 13 % à soutenir que cela leur serait « impossible »... Fait notable : l'appartenance à une catégorie professionnelle (cadres supérieurs, professions intermédiaires, employés, ouvriers...) n'influe pratiquement pas sur les réponses. Si la question de l'employabilité transcende les catégories socioprofessionnelles, c'est parce que la dimension personnelle de l'individu et son tempérament pèsent d'un poids décisif. Son « historique » professionnel entre aussi en ligne de compte.

■ Le secteur d'activité influe sur le sentiment d'employabilité

C'est l'un des résultats les plus importants de notre sondage. En croisant les données, on s'aperçoit que le salarié se perçoit comme plus ou moins « employable » en fonction de son appartenance à tel ou tel secteur d'activité. La bonne santé économique relative des secteurs joue évidemment un rôle : les salariés du bâtiment et des travaux publics, par exemple, sont optimistes sur leur faculté à retrouver un emploi (66 %) parce que leur secteur se porte bien. À l'inverse, les salariés de l'industrie ne sont que 36 % dans ce cas. Sans doute faut-il y voir un effet du mouvement de désindustrialisation qui menace notre pays. Mais le poids des pratiques sectorielles semble aussi influencer sur la perception de la capacité à rebondir. Ainsi, les salariés de la banque et de l'assurance estiment que l'âge est, de très loin, le principal handicap pour retrouver un emploi. La vieille habitude des employeurs de ce secteur de se délester des « anciens » de façon anticipée n'y est sans doute pas étrangère.

■ Une responsabilité partagée

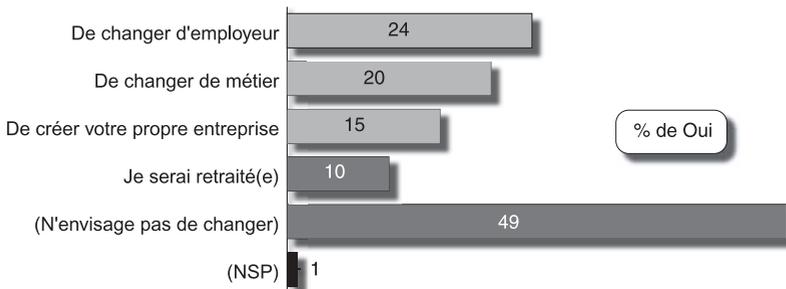
L'une des conclusions qui ressortent de notre sondage est donc que l'employabilité découle autant d'une posture personnelle que d'une bonne politique de ressources humaines. Pour rester dans la course, le salarié a de plus en plus l'obligation de rester vigilant sur l'adaptation de ses capacités professionnelles. Ce n'est pas parce qu'il a besoin de sécurité qu'il doit développer la passivité. Le spectre de l'obsolescence plane. Dans le même temps, l'employabilité exige la mise en œuvre d'actions collectives par l'employeur. Mobilité, gestion des âges, analyse prévisionnelle des emplois... autant de pratiques à réactiver dans des entreprises très axées sur le court terme. Réapprendre à anticiper et à accompagner l'emploi dans la durée ? Le b.a.-ba des ressources humaines, en somme. En tout cas, l'enjeu a été jugé suffisamment stratégique pour que Jean-Louis Borloo, ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, rende obligatoire une négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences tous les trois ans dans les entreprises. Qu'il faille en passer par une loi pour imposer l'évidence montre toute l'étendue du travail à réaliser !

Observatoire du travail, extraits du sondage

Le sondage BVA a été réalisé en janvier 2005 auprès d'une population de 1 345 salariés des secteurs privé et public, travaillant dans des entreprises et établissements de 10 salariés et plus et selon des critères de représentativité classiques (sexe, âge, profession, taille de l'agglomération, région, secteur d'activité).

■ Projets pour les années à venir

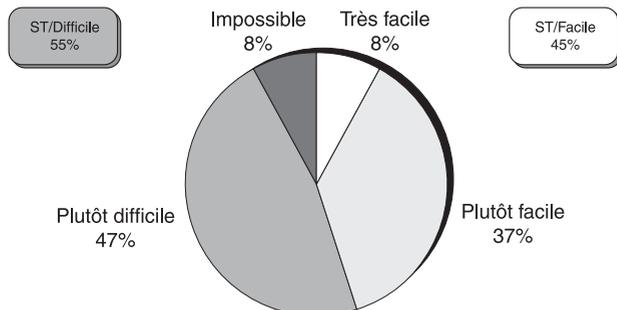
D'ici quelques années, envisagez-vous...



Les salariés âgés de 45 à 54 ans ne sont plus que 12 % à envisager de changer d'employeur d'ici à quelques années et 11 % à envisager de changer de métier. Les 18-24 ans sont 27 % à envisager de créer leur entreprise d'ici à quelques années.

■ Exercice du métier actuel après 55 ans

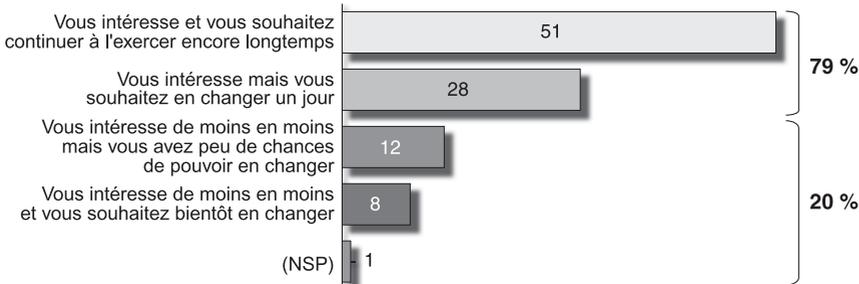
Exercer votre métier actuel après 55 ans, vous paraît-il...



Les réponses sont homogènes, quelle que soit la profession des personnes interrogées. Deux tiers des plus de 55 ans considèrent qu'il est facile d'exercer leur métier, et un tiers que cela est difficile.

■ Perception de son travail

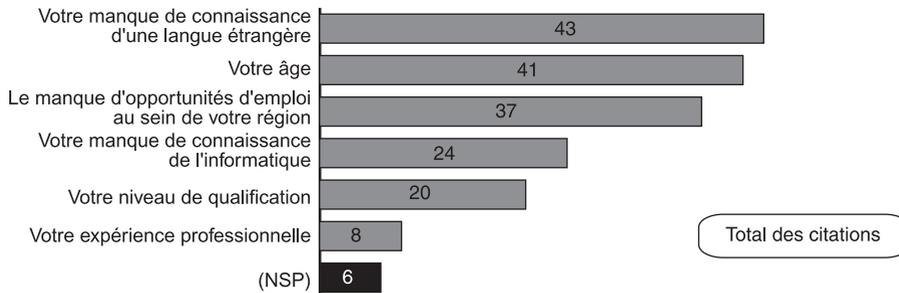
Aujourd'hui, de laquelle des situations suivantes vous sentez-vous le plus proche ? Votre travail...



Les 45-54 ans sont plus nombreux à se dire intéressés par leur travail et désireux de l'exercer encore longtemps (60 %) mais aussi à se dire de moins en moins intéressés et ne pas avoir de chances de pouvoir en changer (18 %).

■ Obstacles pour retrouver un emploi

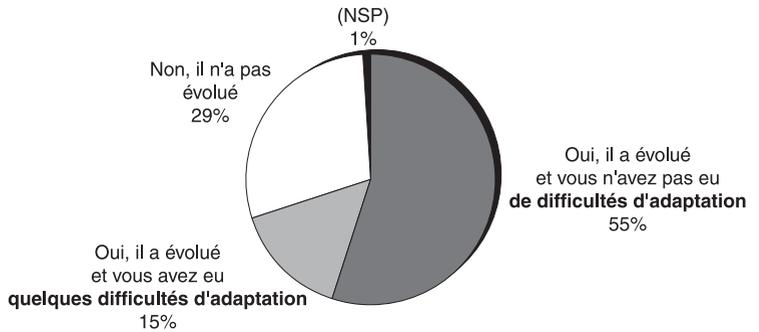
Selon-vous qu'est ce qui gênerait dans votre recherche d'emploi?



La première citation fait apparaître l'âge comme principal handicap pour retrouver un emploi (34 %), devant le défaut de connaissance d'une langue étrangère (21 %) et le manque d'opportunités d'emploi au sein de sa région (16 %).

■ Evolution passée de son emploi

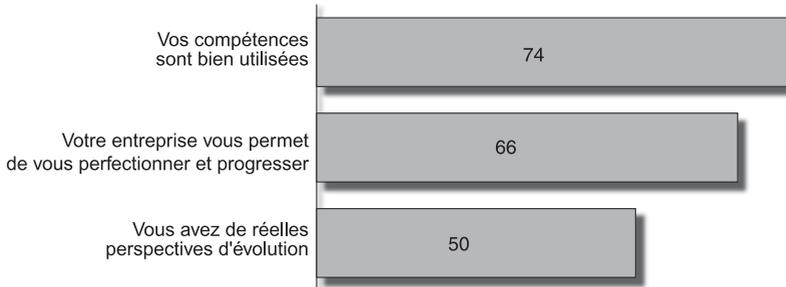
En ce qui concerne votre emploi, a-t-il évolué ces dernières années ?



Cadres supérieurs (20 %), professions intermédiaires (20 %) et salariés du public (18 %) sont plus nombreux à reconnaître avoir rencontré des difficultés d'adaptation. 39 % des ouvriers répondent que leur emploi n'a pas évolué.

■ Evolution dans son travail

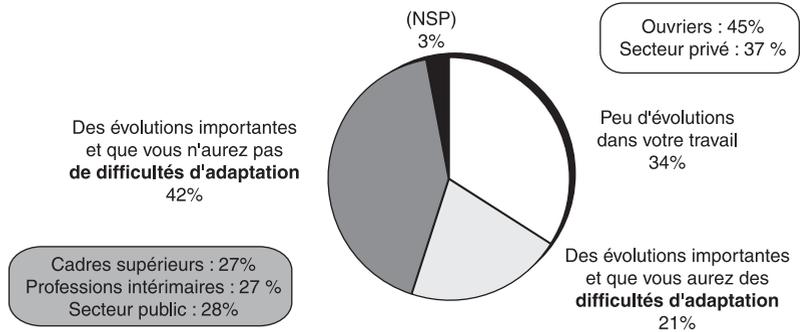
Aujourd'hui, dans votre travail, diriez-vous que...



Les cadres supérieurs sont plus nombreux (73 %) à considérer que leur entreprise leur permet de se perfectionner et de progresser.

■ Evolution du métier exercé dans les années à venir

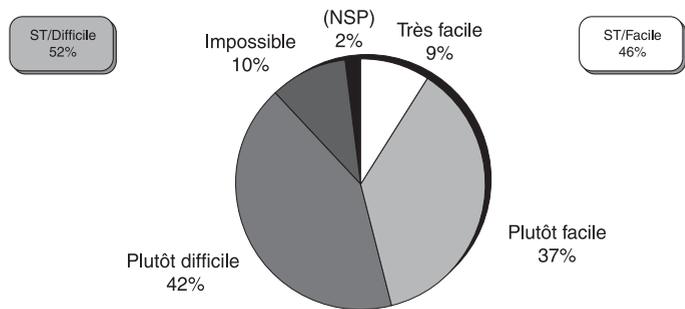
A propos du métier que vous exercez actuellement, pensez-vous qu'il y aura dans les années à venir...



Cadres supérieurs (27 %), professions intermédiaires (27 %) et salariés du public sont moins nombreux à dire qu'ils n'auront pas de difficultés d'adaptation dans le futur. 45 % des ouvriers estiment que leur métier évoluera peu.

■ Degré de facilité à retrouver un emploi

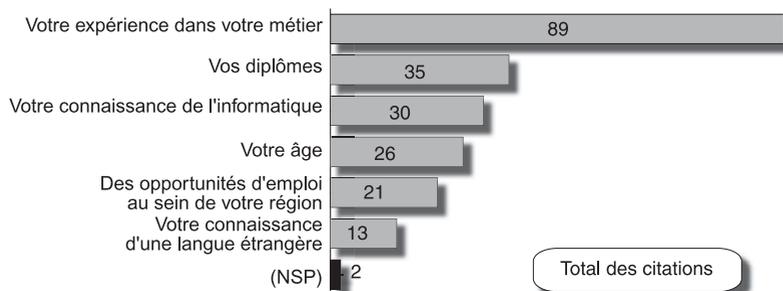
Si vous perdiez votre emploi actuel, retrouver un emploi au moins équivalent serait pour vous...



Fait notable, les salariés sondés ayant connu une expérience de chômage sont plus nombreux (50 %) à considérer qu'il leur sera facile de retrouver un emploi de leur choix. En revanche, les salariés âgés de 45 à 54 ans ne sont que 33 % à le penser (24 % pour les plus de 55 ans).

■ Atouts pour retrouver un emploi

En cas de recherche d'emploi, quel est votre meilleur atout pour trouver l'emploi que vous souhaitez ?



La première citation fait apparaître l'expérience comme principal atout pour retrouver un emploi (62 %), loin devant les diplômes (20 %) et la connaissance de l'informatique (7 %).

CHAPITRE 2

Un retour d'expériences

**Synthèse des résultats de l'étude
BPI auprès des entreprises**

Dans quelle mesure, pourquoi et comment les entreprises pratiquent l'anticipation dans le cadre de leur gestion de l'emploi ? C'est pour répondre à ces interrogations que nous avons réalisé en février et mars 2005 une série d'entretiens avec des responsables ressources humaines de vingt-sept grandes entreprises des secteurs privé et public. Ces entretiens ont été complétés par l'analyse d'accords récents sur l'emploi signés par ces entreprises, ou d'autres.

Les entreprises que nous avons rencontrées sont uniquement de grandes entreprises, identifiées comme « en avance » sur le terrain de la gestion de l'emploi (et des compétences). Notre propos est en effet de bénéficier d'un retour d'expériences qualitatif, permettant de repérer des pratiques intéressantes, plutôt que de dresser un état des lieux représentatif de l'ensemble des pratiques des entreprises.

Voici une synthèse des résultats de l'étude. Comment les entreprises abordent-elles globalement la question de l'anticipation de l'emploi et de l'employabilité des salariés ? Quelles sont les principales voies de l'anticipation de l'emploi qu'elles choisissent ? Quelles perspectives à moyen terme en retirer ?

Anticiper l'emploi : une valeur, une volonté et une pratique

Dans leur majorité, les interlocuteurs que nous avons rencontrés pensent que l'anticipation de l'emploi est une pratique à la fois souhaitable et possible.

Anticiper l'emploi doit permettre d'adapter les effectifs et les compétences aux objectifs de l'entreprise, de préparer les évolutions d'organisation et d'éviter de traiter les questions d'emploi à chaud, en situation de crise.

Les responsables interviewés ont globalement une bonne visibilité des grandes tendances d'évolution des métiers et des compétences. Ces tendances étant liées, d'une part, aux évolutions des technologies et des marchés et, d'autre part, aux politiques mises en œuvre par chaque entreprise. Un système de description et d'analyse des emplois existe presque partout, même si beaucoup d'entreprises le jugent perfectible. La très grande majorité d'entre elles déclare anticiper les évolutions de l'emploi, ou s'efforcer de le faire. Une très petite minorité estime que la notion d'anticipation est trop ambitieuse, dans le contexte propre à l'entreprise (« on s'adapte en continu et cela ne pose pas de problème »), ou pour l'instant (« on pare au plus urgent, l'anticipation, ce sera pour plus tard »).

L'anticipation est en premier lieu associée à la prévision, et donc assimilée aux démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Mais nos interlocuteurs sont nombreux à évoquer les difficultés et les limites de la prévision dans un environnement souvent (et de plus en plus) largement incertain. Certains changements sont prévisibles, comme les évolutions démographiques, les tendances lourdes ou longues du business ou des technologies, les gains de productivité annuels... Il n'en existe pas moins aussi une part d'imprévisible, qui peut être prépondérante à certaines périodes ou dans certains secteurs. C'est le cas, par exemple, des retournements du marché, des OPA inamicales, des innovations technologiques par sauts ou ruptures, etc.

Les incertitudes du futur font que l'anticipation ne se limite pas à la prévision, mais inclut aussi le développement de différentes formes de souplesse qui permettent d'être réactif face aux imprévus et de s'adapter chemin faisant. Les pratiques de développement de l'employabilité, de la mobilité ou de la diversité des ressources humaines se situent clairement dans cette logique d'adaptation souple.

L'employabilité : la pratique plus que le mot

Le terme « employabilité » s'est répandu au début des années 90 pour désigner la capacité à trouver un emploi sur le marché du travail, qu'il s'agisse du marché interne de l'entreprise à laquelle on appartient ou du marché externe. Dans un univers où les entreprises ne peuvent plus garantir la pérennité des emplois, l'employabilité, c'est-à-dire l'adaptation permanente aux évolutions de l'emploi, devient pour les salariés « une garantie pour le futur ».

Les entreprises cherchent à développer l'employabilité pour améliorer et entretenir les niveaux de compétences de leurs personnels. Elles se placent dans le cadre d'une anticipation des évolutions individuelles et collectives de l'emploi. A leurs yeux, les deux thèmes de notre étude, anticipation de l'emploi et employabilité des salariés, sont liés. Il existe cependant une différence : si le terme « anticipation » est valorisé et assez couramment utilisé, il n'en va pas de même pour « l'employabilité ». Ce mot sonne comme du jargon technocratique : « c'est un mot détestable, qui fait technocrate... ».

Invités à lui donner un (leur) sens, les interviewés ne sont cependant pas en manque de représentations, en général centrées sur l'individu : « l'employabilité est une question essentielle qui est liée à la performance », « c'est la capacité individuelle d'être au meilleur niveau », « l'employabilité est liée au comportemental : la capacité à être flexible, adaptable... » etc.

En même temps, notre étude montre que les entreprises mettent en œuvre un ensemble d'actions collectives pour construire et maintenir l'employabilité de leurs salariés, même si ces actions ne sont pas regroupées sous ce terme. Les entreprises développent l'employabilité sans utiliser un terme qui ne leur paraît pas mobilisateur.

Regardons de plus près quelles sont les voies de l'anticipation de l'emploi, qui sont aussi les voies du développement de l'employabilité citées par nos interlocuteurs : la GPEC, la mobilité, la formation et le développement des compétences, le dialogue social sur l'emploi.

La GPEC : la deuxième génération

La GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) est présente dans la quasi-totalité des entreprises que nous avons rencontrées, mais elle a évolué depuis ses débuts, qui datent d'une vingtaine d'années.

Les systèmes et les appellations locales varient en fonction de chaque entreprise. D'une façon générale, la présence d'une GPEC signifie à la fois une logique d'action et des outils.

■ Une logique d'action

- Analyse des écarts, actuels et à venir, entre les ressources disponibles et les besoins au double niveau quantitatif (effectifs) et qualitatif (compétences et profils).
- Préparation et mise en œuvre des actions, correctives ou préventives, utiles pour pallier ces écarts (les supprimer, les réduire, ou y faire face).

■ Des outils

- Description des emplois et des compétences, à travers des référentiels, des cartographies, des répertoires...
- Identification des grandes évolutions en cours ou à venir en termes de tendances ou de scénarios.
- Bilan et/ou projection des activités, des performances, des compétences ou de la carrière à travers des entretiens avec le salarié et sa hiérarchie et/ou un responsable des ressources humaines.

Ces éléments constituent des acquis de la GPEC. Toutefois, les praticiens que nous avons rencontrés signalent aussi, d'expérience, des inconvénients ou des risques de dérive :

- le formalisme et la lourdeur : « la GPEC est souvent une usine à gaz », « les métiers évoluent vite et on court le risque que les premiers métiers aient déjà changé quand on aura terminé l'analyse de l'ensemble » ;
- la coupure et la distance par rapport au fonctionnement opérationnel de l'entreprise : « c'est un système de la Direction des ressources humaines pour la Direction des ressources humaines, il n'est pas utilisé par les gens de terrain ».

Pratiquée « à l'ancienne », la GPEC sert le plus souvent de repoussoir.

La GPEC actuelle, dite de « deuxième génération », cherche à s'en distinguer par un certain nombre de caractéristiques.

Elle est plus ciblée, plus concentrée sur les priorités de l'entreprise, sur les liens emplois - compétences ; elle recherche moins l'exhaustivité et l'examen détaillé de tous les emplois et de toutes les compétences qui y sont associées.

Elle est plus simple et plus opérationnelle, plus connectée au terrain et se veut un outil au service des managers, défini avec eux pour les aider à atteindre leurs objectifs.

Elle est souvent plus prospective que strictement prévisionnelle (le « P » demeure, mais change de sens) : il s'agit moins de connaître à l'avance un

avenir qui se révèle en pratique de plus en plus incertain et insaisissable, que d'envisager différentes hypothèses (scénarios) et de repérer les leviers qui permettront de construire, parmi plusieurs possibles, un futur souhaitable.

Elle est aussi plus modeste : elle ne garantit pas l'absence de plans sociaux, notamment en cas de retournement de conjoncture, même si elle contribue à les réduire, en cherchant à anticiper tout ce qui peut l'être.

Les bonnes pratiques(*) de la GPEC

- **Faire porter et piloter le projet par la direction générale**

Le management stratégique est impulsé et pratiqué au sommet de l'entreprise. Les questions d'emploi et de compétences sont abordées, au même titre que les autres domaines (commercial, financier, technique...), comme une condition indispensable de la réussite de l'entreprise. Une fois par an, la direction demande aux lignes de management de présenter, dans le cadre des orientations définies à moyen terme, différents plans d'actions. Parmi eux, il y a celui réservé aux ressources humaines qui a pour objet d'anticiper l'évolution des effectifs et des compétences. La démarche est alternativement remontante (préparation des décisions) et descendante (mise en œuvre après décision). Aux différents niveaux, les responsables des ressources humaines viennent en appui des managers.

- **Placer chaque métier sous la responsabilité d'un dirigeant opérationnel**

Chaque métier ou grande famille d'emplois est suivi par un dirigeant opérationnel qui est associé à un responsable de la direction des ressources humaines. Le rôle de ce binôme consiste à identifier les effectifs et les compétences actuels ainsi que les évolutions nécessaires à moyen terme au niveau mondial. Il présente régulièrement (en général une fois par an) un état des lieux et des plans d'actions relatifs au métier à la direction du Groupe, qui décide et arbitre dans le cadre des grandes orientations stratégiques et commerciales.

- **S'attacher en priorité aux métiers sensibles**

L'anticipation de l'emploi est centrée en priorité :

- sur les emplois repérés comme « stratégiques », c'est-à-dire ceux qui contribuent le plus, à une période donnée, à l'atteinte des objectifs essentiels de l'entreprise ;
- sur les emplois « à risques » ou « critiques », c'est-à-dire ceux qui posent des problèmes aigus à l'entreprise, pour diverses raisons (emplois en voie de disparition, mutations importantes de leur contenu, pénuries de ressources, sureffectifs, etc.).

- **Accompagner les décisions stratégiques d'évolution de l'activité**

L'anticipation de l'emploi se focalise sur les secteurs d'activité de l'entreprise où se concentrent les évolutions les plus importantes à un moment donné. Les plans d'action dépassent le seul domaine des ressources humaines (recrutement, formation, mobilité). Ils sont intégrés dans des plans d'action plus globaux liés au management ou aux affaires (évolution du périmètre d'activités, choix éventuels d'externalisation, de nouvelle organisation, de nouveaux modes de fonctionnement, *Knowledge Management* ...).

(*) Le répertoire des bonnes pratiques repérées au cours de nos entretiens concernant la GPEC

La mobilité : une extension récente

La mobilité n'est pas un thème nouveau. Ce qui est nouveau, c'est le développement qu'elle a connu dans la dernière décennie.

Élément classique de la gestion des ressources humaines, mais traditionnellement peu valorisée, la mobilité devient de plus en plus nécessaire compte tenu de l'accélération des changements. Elle devient également de plus en plus attractive compte tenu de l'enjeu de l'adaptation permanente des ressources humaines. La mobilité est une condition de l'employabilité autant, sinon plus, que la formation. En effet, les parcours professionnels et l'expérience qu'ils permettent d'acquérir sont le premier vecteur de développement des compétences. Une personne trouve (ou retrouve) d'autant plus facilement un emploi qu'elle a pu et su bouger régulièrement.

Les outils de la mobilité sont nombreux, chaque entreprise privilégiant ceux qui lui paraissent les plus pertinents : comités de carrière (*People Reviews*), bourse aux emplois (le plus souvent sur intranet), forums mobilité, entretiens de carrière, bilans ou diagnostics de compétences, *Assessment Centers*, parcours professionnels, antennes emploi ou espaces mobilité (interne ou externe), etc. Depuis une dizaine d'années, la palette utilisée s'est élargie, de même que le rôle des fonctions support. En effet, des responsables ressources humaines et souvent, parmi eux, des gestionnaires de carrière, interviennent en appui ou en conseil auprès des salariés et de leurs responsables hiérarchiques dans la préparation et la gestion des mobilités (professionnelle et géographique).

La mobilité concerne en priorité les cadres, mais en se développant, elle « se démocratise » et s'étend de plus en plus aux non cadres. Elle est alors, en général, sectorisée, ciblée sur certains emplois ou certaines populations en situation jugée critique ou prioritaire.

Des entreprises comme Total ou L'Oréal ont une pratique ancienne et systématique de la mobilité, au moins pour les cadres qui changent de fonction tous les trois ou quatre ans. Dans la majorité des cas, les politiques de mobilité sont plus récentes ou plus limitées et circonstancielles (elles peuvent concerner les emplois à risques, les opérations de reconversion...). Plusieurs entreprises qui ont déjà des dispositifs de mobilité souhaitent les relancer et leur donner un nouveau souffle. La tendance générale va vers un management plus volontariste de la mobilité. Celui-ci se manifeste par une volonté politique affirmée – à travers des chartes ou des accords d'entreprise –, par une intégration progressive des outils de la mobilité dans les pratiques managériales, par la formalisation et la communication large au sein de l'entreprise de parcours professionnels, et par la valorisation en termes de carrière des trajectoires de mobilité individuelles.

La mobilité fait des progrès par rapport à ce qui existait dans les années 90, mais ses résultats sont encore souvent en deçà des objectifs. En effet, de nombreux obstacles demeurent. Il s'agit d'obstacles individuels, en cas de mobilité géographique (réticences à changer de ville, de région ou de pays, problème de l'emploi du conjoint...) ; mais aussi d'obstacles culturels et organisationnels qui affectent tous les types de mobilité :

- La mobilité est vécue comme un signe d'instabilité ou de « trahison » par la ligne hiérarchique directe.
- Les cloisonnements entre entités, métiers ou cultures au sein d'une même entreprise, ou a fortiori d'un groupe, freinent la mobilité et les transferts.
- Le modèle de l'entreprise-providence garantissant l'emploi à vie et le maintien au sein d'une même filière, ou l'aspiration au maintien de ce modèle, encore très prégnant en France, n'incite pas non plus à la mobilité.
- La mobilité n'est pas suffisamment préparée pour construire des solutions « gagnant-gagnant », positives, dans les intérêts du salarié et de l'entreprise (au niveau du management global et des hiérarchies locales).

Ainsi que l'a exprimé l'un de nos interlocuteurs : « La mobilité est difficile si elle n'est pas constamment poussée, suscitée, entretenue. »

Les bonnes pratiques(*) : la mobilité

- **Créer des espaces dédiés pour des actions individualisées**
Dans le cadre de plans sociaux, des antennes emploi (pour les projets externes) et des antennes mobilité (pour les reconversions internes) ont été mises en place. Après les plans sociaux, ces dispositifs sont conservés, comme outils de gestion-anticipation permanente de l'emploi :
 - éviter la coexistence, en parallèle, de sureffectifs à un endroit et de recrutements à un autre endroit,
 - faciliter les transferts et mobilités internes en fonction des demandes et des besoins, en continu.
- **Confier l'exclusivité des recrutements à une agence interne**
Une agence interne de recrutement et de mobilité permet de n'avoir recours aux recrutements externes qu'après avoir envisagé et épuisé tous les recours à des ressources internes, au niveau national, voire international. Cet outil mis en place par certaines entreprises leur permet de traduire dans les faits une politique de mobilité qui veut privilégier, notamment en cas de restrictions sur l'emploi, la solidarité interne (avec des reconversions et des transferts de personnels entre différents sites et entités).
- **Formaliser des parcours professionnels pour les métiers critiques**
Les managers de secteurs « sensibles » et les responsables ressources humaines construisent des parcours mobilité pour faire face aux difficultés propres à certaines catégories d'emploi. Par exemple, des parcours entre les métiers des centres d'appel ou des centres d'appel vers le commercial d'agence sont conçus et formalisés par des opérateurs téléphoniques (afin de fidéliser les conseillers clients dont le turnover est élevé), ou dans les banques (afin de reconverter la population administrative des *back offices* vers les fonctions commerciales).
- **Développer les missions de détachement temporaires**
Un collaborateur travaille – pendant un certain temps – dans une unité autre que la sienne qui a exprimé un besoin à durée déterminée (projet à conduire, surcharge temporaire...). Il enrichit ainsi son expérience et ses compétences et expérimente de nouvelles perspectives d'emploi, qui se concrétisent ensuite souvent, dans la nouvelle unité ou dans une autre.

(*) Le répertoire des bonnes pratiques repérées au cours de nos entretiens concernant la mobilité

La formation et le développement des compétences : classicisme et renouveau

La formation est toujours considérée comme la voie royale de développement de l'employabilité même si, nous venons de le voir, les entreprises ont aussi de plus en plus recours à la mobilité.

Les logiques de formation sont de moins en moins autonomes et de plus en plus intégrées aux logiques d'anticipation de l'emploi et d'évolution de l'activité économique. Par ailleurs, certaines entreprises se sont saisies de la loi sur la formation professionnelle (avec le droit individuel à la formation) comme d'une opportunité pour faire progresser leur système de formation. Ainsi, cette entreprise choisit d'impliquer plus fortement les responsables hiérarchiques de proximité dans la préparation et le pilotage de la formation de leurs collaborateurs. Pour ce faire, elle développe les entretiens professionnels sur la formation, elle favorise l'intégration par les responsables de démarches ou d'outils d'analyse et de management des compétences. Elle les aide à faire la distinction entre les différents types de formation initiés par l'entreprise ou le salarié, le développement de l'apprentissage et la valorisation des acquis de l'expérience. Le plus souvent, ces démarches de progrès s'inscrivent dans le cadre d'un accord sur la formation avec les partenaires sociaux. C'est le cas de Veolia Environnement ou Renault.

La formation n'est pas toujours le seul moyen de développement des compétences. L'anticipation en matière de gestion de l'emploi conduit les responsables ressources humaines et les managers à sortir du « tout formation » pour recourir aux autres modes de développement des compétences, de manière complémentaire ou alternative. Ces autres modes pouvant être les parcours professionnels, la valorisation des acquis de l'expérience ou l'apprentissage, déjà mentionnés, mais aussi le *coaching* et les diverses formes de tutorat ou de mentorat, ainsi que le *Knowledge Management* ou management des connaissances et des expériences, au sens large, c'est-à-dire la capitalisation et le partage des pratiques et des savoir-faire. Il apparaît de plus en plus que les compétences nécessaires pour réussir demain ne s'acquièrent pas d'abord dans les stages de formation, mais en situation de travail.

Les bonnes pratiques^(*) : la formation et le développement des compétences

- **Se doter d'approches originales de type « Collection de talents »**

Ces démarches repèrent et valorisent les compétences du salarié à partir de sa description de situations où il considère avoir particulièrement réussi. Elles doivent permettre une meilleure identification des compétences, une redynamisation individuelle et collective et la mise en œuvre d'actions de mobilité et de formation. Elles sont répandues et populaires en particulier dans le secteur des banques et des assurances. Les salariés les apprécient car elles dédramatisent et positivent les bilans de carrière ou de compétences. Leur approche est positive (le salarié parle de ce qu'il sait et de ce qu'il aime faire), elle favorise un climat de confiance (les déclarations du salarié servent de point de départ).

- **Formaliser des parcours de développement professionnel**

Dans le cadre de la gestion des évolutions de carrières, l'entreprise contractualise avec des managers à potentiel des plans de développement professionnel. Il s'agit de parcours combinés de mobilité et de formation, alternant des périodes d'exercice de nouvelles responsabilités avec des périodes de formation, souvent dans une logique de formation-action. Ces parcours permettent une capitalisation des acquis de l'expérience.

- **Monter des partenariats avec le système éducatif pour prévenir les déficits de compétences**

Dans le cadre de l'anticipation de l'emploi, des entreprises identifient des pénuries de compétences à venir sur certains emplois-clés. Exemples : dirigeants, managers multi-culturels ou adaptés aux nouveaux marchés en croissance comme l'Asie, managers dans la haute technologie, encadrement des unités élémentaires de travail dans l'automobile, spécialistes des hauts fourneaux ou du laminage dans la sidérurgie, comptables ou actuaires dans les assurances, etc. Pour disposer des personnels souhaités, en nombre suffisant et avec le profil, souvent bien particulier, recherché, ces entreprises construisent une formation sur mesure en partenariat avec des écoles ou des universités sur un ou plusieurs pays.

(*) Le répertoire des bonnes pratiques repérées au cours de nos entretiens concernant la formation

La diversité des ressources humaines : une nouvelle voie

À la différence des voies examinées précédemment (GPEC, mobilité, formation), la diversité est une voie nouvelle pour anticiper l'emploi et développer l'employabilité.

Une politique de diversité des ressources humaines vise à éviter les déséquilibres ou les discriminations entre hommes et femmes, entre salariés de différents âges, entre personnes handicapées et valides, entre personnels de différentes origines culturelles ou nationalités, etc. À ce titre, elle vise à améliorer l'employabilité des catégories défavorisées. Elle permet aussi de mieux gérer l'emploi, et plus largement les ressources humaines et l'entreprise :

- elle prépare des réponses aux pénuries de ressources humaines actuelles et à venir. En effet, la réponse aux « chocs démographiques » annoncés n'est pas simplement mécanique ou mathématique, mais culturelle : il faut faire évoluer les mentalités pour intégrer des profils différents (on

ne peut plus exclure du marché du travail les femmes, les gens de plus de 50 ans, les immigrés, les handicapés...);

- elle fait en sorte que l'entreprise reflète la diversité de sa clientèle et de la société dans laquelle elle vit ;
- elle intègre au sein de l'entreprise une hétérogénéité qui est source de créativité et d'innovation.

Elles sont peu nombreuses les entreprises, comme PSA ou IBM, qui conduisent explicitement une politique de diversité, le terme englobant les différentes dimensions que nous venons d'évoquer (diversité des âges, des genres, des cultures, etc.). La plupart des entreprises agit dans l'un ou l'autre de ces domaines sans regrouper ses initiatives sous une bannière commune. Mais, quelle que soit la largeur de la gamme d'actions, et qu'elles soient fédérées ou non, ces pratiques tendent à se développer.

Les actions les plus fréquentes concernent la gestion des âges, qui est souvent moins une gestion de tous les âges qu'une polarisation sur la gestion des seniors. Elle s'appuie sur une analyse démographique de la pyramide des âges, qui peut être le domaine privilégié d'une gestion prévisionnelle de l'emploi. Cette analyse est faite en général au niveau central (fonction ressources humaines globale). Elle est plus rarement initiée ou même développée au niveau des unités opérationnelles et des fonctions ressources humaines locales. Elle permet en tout cas d'identifier et d'évaluer quantitativement les pénuries éventuelles de ressources humaines d'ici cinq, dix ou quinze ans. Cette projection démographique, croisée avec la « fin des préretraites », confirme la nécessité de garder les seniors au travail plus longtemps.

À partir de là, une grande part des entreprises développe un répertoire d'actions et d'outils pour améliorer l'employabilité, la carrière et la mobilité des seniors : entretiens de carrière et appui-conseil en matière d'orientation professionnelle, bilans de compétences et de carrière, détachements ou missions d'expertise, développement des rôles de tutorat, de mentorat ou de conseil, etc.

Même si ces actions ont un impact, certains des interlocuteurs rencontrés font état d'un écart entre le consensus apparent sur la nécessité de travailler plus longtemps et leur sentiment que l'ancien système de « gestion par les âges » (par le départ anticipé des plus anciens) n'a pas disparu et pourrait bien se perpétuer encore quelque temps. Les quinquagénaires sont toujours nombreux à demander à partir et diverses entreprises préfèrent recruter des salariés jeunes qui leur coûtent moins cher et financer le départ des plus anciens, même si elles doivent le faire désormais sans l'aide de l'Etat.

D'autres praticiens nous ont fait part des leçons de leur expérience de la gestion des seniors. S'il importe de s'intéresser à cette population, il convient d'éviter d'en faire une catégorie de salariés à part, ce qui peut générer des effets pervers (stigmatisation des intéressés, ou hostilité des autres salariés s'estimant moins bien traités). En partant de la gestion des seniors, l'entreprise est confrontée, selon ces praticiens, à la gestion des différents âges, de la diversité des âges. Elle constate ainsi que la répartition des âges (des générations) au sein des entités gagne à être la plus représentative possible de celle de la société au sens large. Elle redécouvre aussi la diversité des motivations, en fonction des âges, et bien sûr d'autres facteurs, et l'intérêt d'une gestion rapprochée, fine, personnalisée, des sources de motivations.

Les bonnes pratiques(*) : la diversité

- **Passer du vœu pieux au projet piloté**

Pour ne pas en rester au niveau des intentions, le management de la diversité est piloté en mode projet. La démarche PDCA (Planifier, Déployer les plans d'action, Contrôler, Améliorer en continu) utilisée dans le domaine de la qualité ou de l'amélioration des performances économiques, est désormais intégrée également dans les actions RH. Après un diagnostic initial, on se fixe des objectifs, on définit des indicateurs, on conçoit et on met en œuvre des plans d'action, on suit et on évalue les résultats, et on recommence en améliorant sans cesse les façons de faire et en se fixant de nouveaux objectifs, dès que les précédents sont atteints.

- **Sensibiliser les managers**

Les managers sont informés, consultés ou impliqués dans le cadre des différents projets de management de la diversité des ressources humaines. Ils peuvent aussi participer à des formations, à des groupes de travail, à des groupes de partage d'expériences ou d'échanges de bonnes pratiques sur le management d'équipes « mixtes », intégrant différentes formes de diversité (hommes/femmes, différences d'âge, de cultures, de nationalités, etc.).

- **Mobiliser les populations concernées**

Les publics concernés par telle ou telle action de management de la diversité (par exemple les femmes ou les seniors) sont informés, par différentes voies de communication interne, des actions ou dispositifs susceptibles de les toucher : entretiens ou séances de bilan (bilan de carrière, de compétences) et d'orientation professionnelle, possibilités d'amélioration des conditions de travail ou d'aménagement du temps de travail, etc.

- **Créer un poste de *Diversity Manager***

Chaque projet (seniors, femmes, handicapés ...) est piloté par un chef de projet. Pour coordonner et animer en cohérence des projets nombreux et divers, que l'entreprise souhaite développer dans le cadre explicite d'une politique globale de diversité, un *Diversity Manager* ou responsable des projets de diversité est désigné.

(*) Le répertoire des bonnes pratiques repérées au cours de nos entretiens concernant la diversité

Le dialogue social : l'ancrage dans le collectif

L'anticipation de l'emploi à travers le dialogue social n'est pas vraiment une voie supplémentaire, mais plutôt une voie transverse, par rapport aux voies précédentes. Il s'agit moins de développer des actions nouvelles ou différentes que de négocier entre partenaires sociaux des accords portant sur la GPEC, la mobilité, la formation ou la diversité (ou certaines de ses composantes, comme l'égalité hommes/femmes ou la gestion des seniors).

Les pouvoirs publics ont traditionnellement un rôle incitatif en matière de dialogue social sur l'emploi, à travers différentes aides financières (aides au diagnostic et au conseil, aide à la signature d'accords...) et à travers une législation abondante enrichie récemment par la loi Borloo sur la cohésion sociale. Différents interlocuteurs nous ont dit situer leurs pratiques par rapport à cette référence, qui promeut la GPEC et la négociation d'accords dans ce domaine.

Bien entendu, chaque entreprise est un cas particulier en matière de relations sociales (compte tenu de son histoire, de son contexte et des objectifs de ses dirigeants). Chacune s'engage à sa façon dans le dialogue social sur l'emploi. Mais les situations que nous avons rencontrées peuvent se ramener, pour simplifier, à trois cas de figures :

- l'entreprise ne recherche pas le dialogue social avec des partenaires syndicaux faibles, peu mobilisés sur l'emploi ou peu représentatifs ;
- l'entreprise engage un dialogue social restreint ou routinier avec des partenaires attentistes ou peu apporteurs d'idées ou de revendications sur le terrain de l'emploi ;
- l'entreprise conduit un dialogue social nourri avec des interlocuteurs sociaux forts, actifs et revendicatifs sur le terrain de l'emploi (ils le sont d'ailleurs aussi le plus souvent sur l'ensemble des domaines de relations sociales).

Dans le premier cas, il n'y a pas (sauf exception) d'accords sur l'emploi. Dans le deuxième et surtout le troisième cas, les accords sur l'emploi ont en général un effet structurant et dynamisant sur la gestion de l'emploi. Ils constituent un levier pour la démultiplication des démarches et l'implication des différents acteurs de l'entreprise (lignes hiérarchiques, salariés). Surtout si l'accord prévoit une évaluation ou si l'entreprise le met en œuvre dans une logique de projet. Un de nos interlocuteurs, DRH d'un grand groupe, caractérisait ainsi l'« effet d'engagement » d'un accord : « Un accord fait plus avancer la pratique qu'un rapport, une charte ou une déclaration de la Direction, dans la mesure où l'on s'engage sur des objectifs et l'on s'oblige ensuite à faire un bilan des réalisations ».

Les bonnes pratiques : le dialogue social

- **Signer des accords innovants**

Dans les différents champs de l'anticipation de l'emploi (GPEC, mobilité, formation, diversité), les accords signés au niveau de l'entreprise peuvent être innovants parce que :

- ils apportent des avantages nouveaux dans l'entreprise par rapport aux règles existantes (loi, convention collective). Par exemple, des accords qui définissent de nouveaux parcours professionnels, et donc de nouvelles opportunités de mobilité, comme l'accord Renault sur la professionnalisation par la compétence des opérateurs de production (2001) ; des accords qui aident au reclassement (dispositifs de mobilité interne ou externe, fourniture d'offres valables d'emploi . . .) pour prévenir un plan social ou en cas de plan social, comme chez Arcelor (2004) ou France Télécom (2003) ; ou même des accords s'engageant à ce qu'il n'y ait aucun départ contraint, comme l'accord sur la politique de l'emploi dans le cadre du rapprochement entre le Crédit Agricole SA et le Crédit Lyonnais (2004) ;
- ils développent des mesures ou des méthodes spécifiques et originales. Par exemple, les entretiens de mi-carrière dans l'accord sur le développement des compétences et la formation professionnelle d'Axa (2004), ou l'articulation entre les différents niveaux (individuel, de site et d'entreprise) de la gestion anticipée des métiers, emplois et compétences dans l'accord Rhodia sur la gestion prévisionnelle de l'emploi (2003) ;
- ils construisent par la négociation un consensus entre partenaires sociaux sur les façons de procéder. Ce sont les accords de méthodes, comme l'accord de méthode sur la GPEC du Crédit Lyonnais, ou l'accord de méthode sur les mesures d'accompagnement social en cas de problèmes d'emploi à Philips France, tous deux signés en 2003.

- **Créer des observatoires de l'emploi et des métiers**

À côté de cette négociation sociale qui vise la production d'accords, certaines entreprises cherchent aussi à nourrir le dialogue social sur l'emploi et ses évolutions par les échanges qui existent au sein des observatoires de l'emploi ou des métiers. Ces observatoires, souvent conçus et pilotés de façon paritaire – du moins avec les organisations syndicales qui acceptent d'y participer – produisent des études sur les diverses catégories d'emploi et leurs scénarios d'évolution. Ces études sont communiquées aux représentants du personnel, ainsi qu'aux managers et aux salariés. Elles permettent des réflexions anticipées, des échanges et des confrontations de points de vue, hors de tout contexte de négociation immédiate entre partenaires sociaux, dont les retombées sont souvent jugées utiles pour le dialogue social et la communication interne dans l'entreprise.

(*) Le répertoire des bonnes pratiques repérées au cours de nos entretiens concernant le dialogue social

Perspectives

Si nous nous recentrons sur l'essentiel, il apparaît au terme de cette étude que l'anticipation de l'emploi est une nécessité pour les grandes entreprises ; qu'elle correspond à un ensemble de pratiques qui se développent et qui sont toujours en évolution, ne pouvant donc être considérées comme « stabilisées », ni au plan quantitatif (diffusion), ni au plan qualitatif (démarches). Les pratiques d'anticipation de l'emploi visent à améliorer à la fois les performances de l'entreprise – en intégrant l'emploi et les compétences dans la logique économique –, et l'employabilité des salariés.

L'anticipation de l'emploi est un processus continu à travers lequel les entreprises avancent et sont confrontées à des questions, à des zones de tension, à des difficultés à gérer chemin faisant. Voici les cinq principales questions évoquées par nos interlocuteurs.

■ La compatibilité entre les différents temps de l'entreprise

Anticiper l'emploi est un investissement à moyen terme qui demande du temps (d'analyse, de conception, de mise en œuvre et de suivi des plans d'actions) dans un univers où les dirigeants et managers opérationnels sont d'abord confrontés aux pressions du court terme et à la prédominance du technique et de l'économique, voire du financier (« la GRH peut attendre ! »).

■ La cohérence et la crédibilité dans la durée

En situation de crise, les ambitions de développement et d'anticipation peuvent être remises en cause par des événements imprévus qui obligent à une gestion de l'emploi à chaud. Certaines des entreprises les plus en pointe dans l'anticipation de l'emploi, signataires d'accords innovants sur l'emploi, n'ont pu éviter les plans sociaux. Elles ont alors trois questions à prendre en compte :

- réussir la reconversion et les reclassements ;
- maintenir une crédibilité des dirigeants vis-à-vis du personnel et de ses représentants ;
- conserver les ambitions initiales après la crise.

■ L'implication des salariés

Les salariés doivent être suffisamment impliqués dans l'anticipation de l'évolution de leur propre emploi et de leur employabilité. Comme l'a exprimé un DRH : « le personnel n'a pas une claire conscience de l'importance de tous les enjeux de la gestion de l'emploi ; il en subit les effets sans s'y intéresser, sauf

quand ça va mal. A un deuxième niveau de l'analyse, la question se pose à la direction, aux managers et aux organisations syndicales dans leurs relations avec ce personnel, dans leur rôle d'information et de sensibilisation vis-à-vis de celui-ci ».

■ **L'élaboration progressive de méthodes communes, partagées, adaptées à la culture**

Les démarches et les outils des différentes entités de l'entreprise ou a fortiori du groupe sont souvent hétérogènes et disparates. Une grande partie des efforts est orientée vers la mise au point et l'appropriation, par les lignes de management et par l'ensemble du corps social, de façons de faire et d'instruments de gestion de l'emploi opérationnels constituant un langage transversal commun.

■ **La responsabilisation de chaque salarié**

« Chacun est acteur de son évolution professionnelle ». La responsabilisation du salarié sur sa propre employabilité ne doit pas laisser entendre que l'entreprise fait porter sur lui toutes les responsabilités en matière d'évolution de l'emploi et s'exonère de son propre rôle d'anticipation et d'accompagnement des changements induits.

Anticiper l'emploi, c'est se confronter à ce type de problèmes et rechercher des solutions ou des moyens d'y faire face, en situation. Pour les responsables rencontrés, ces problématiques font aussi partie de leur travail.

Mobilité, employabilité. Pour un nouveau dialogue social

Compte rendu de la table ronde du 22 mars 2005

avec Bernard Brunhes, vice-président de BPI
Cathy Kopp, directeur général des ressources humaines, Accor
Christian Larose, vice-président du Conseil économique et social, CGT
Guy Maugis, président directeur général, Robert Bosch France

animée par Alain Bloch, professeur au CNAM et à HEC

Bernard Brunhes

Je voudrais faire une remarque préalable. Depuis que nous avons lancé *l'Observatoire du travail* avec L'Express et BVA, je suis frappé par le fait que les réponses des personnes interrogées s'expliquent plus souvent par l'environnement général et les phénomènes globaux que par ce qui leur arrive en propre. Par exemple, quand on leur pose la question « comment pourriez-vous exercer votre métier actuel après 55 ans ? », les gens ne parlent pas d'eux mais de ce qu'ils entendent dire par les leaders d'opinion, les hommes politiques. Le discours politique et médiatique au sens large me semble très décalé par rapport au vécu dans les entreprises. On a envie de se retourner vers les leaders d'opinion et les hommes politiques, pour leur dire : « ne paniquez pas les gens ! ».

Les DRH font un gros effort – ce que montre l'étude auprès des entreprises –, mais peut-être n'est-ce pas suffisant.

Alain Bloch

La classe politique vient majoritairement du secteur public. Est-ce que les politiques projettent leurs propres peurs ?

Bernard Brunhes

Je ne parle pas seulement des hommes politiques, mais aussi des syndicats – il suffit de voir comment le Medef présente la « catastrophe » des 35 heures – ou des journalistes. Je ne dis pas que tous ces leaders sont pessimistes, mais il devrait y avoir une volonté globale pour essayer d'éclairer l'avenir et non pas laisser l'opinion dans le flou et l'incertitude...

Alain Bloch

Monsieur Larose, êtes-vous surpris des résultats du sondage et de l'étude qui semblent venir à contre-courant de la morosité ambiante ?

Christian Larose

Je suis issu du secteur privé, mais je partage l'opinion de Bernard Brunhes. Il y a des patrons qui, sur le terrain, s'investissent pour remplir les carnets de commandes et qui ont du mal à boucler les fins de mois des entreprises, or ce ne sont pas ceux-là que je rencontre au MEDEF. Il existe, c'est vrai, de sérieux décalages entre les dirigeants et la base. C'est vrai au niveau patronal, ça peut l'être aussi au niveau syndical.

Par rapport à ce qui a été présenté dans l'étude sur les entreprises, je voudrais d'abord revenir sur quelques points.

Il me semble que l'on peut distinguer d'un côté la formation, la mobilité et le dialogue social, qui sont des concepts concrets, connus. Et puis, de l'autre côté, la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et la diversité qui sont des sujets plus confus et moins bien cernés par les syndicats comme par les salariés.

Il faut bien sûr anticiper et rendre les salariés aussi mobiles que possible, mais pour cela il y a un certain nombre de conditions à réunir. D'abord, il faut les former davantage que ce qui se fait actuellement. Ensuite, il faut pouvoir débattre en amont des orientations stratégiques des entreprises : il ne s'agit pas seulement d'anticiper l'évolution de l'emploi, mais aussi la stratégie des entreprises et des groupes. Et, par conséquent, il faut que les directions d'entreprises acceptent que tout le monde ne soit pas d'accord sur la stratégie annoncée et que celle-ci puisse être corrigée.

Je reconnais aussi que l'employabilité est un concept technocratique sévère pour les salariés qui sont considérés ou non comme employables. On oublie trop souvent que ce sont d'abord les entreprises ou les branches professionnelles qui fabriquent les salariés qui ne sont plus employables ou plus reclassables à un moment donné.

Comme les personnes interviewées, je reconnais que la mobilité touche davantage les cadres que les non cadres, même si les choses ont progressé ces dernières années pour ces derniers. En fait, les uns comme les autres bougent et bougeront davantage si on les aide à régler des problèmes importants tels que l'évolution de carrière ou les difficultés liées au déplacement du conjoint et à son emploi.

En ce qui concerne les seniors, je constate que nous sommes toujours « plus doués » pour faire des préretraites que pour faire rebondir professionnellement les personnes de 50 ans et plus. J'essaie d'expliquer ici et là, que les gens ne sont pas automatiquement destinés à la préretraite à partir de 52 ans, mais le message n'est pas évident à faire passer. Il faut bien admettre que l'on ne sait pas comment attraper ce sujet de l'emploi des seniors dans la plupart des entreprises ou dans certains secteurs industriels.

Pour ce qui est de la GPEC, c'est souvent ressenti comme une usine à gaz dont le seul but est de prévenir les catastrophes sur l'emploi. Les patrons cachent le mot de gestion prévisionnelle de l'emploi, car lorsqu'il apparaît c'est la chronique d'une mort annoncée. La GPEC rend les salariés sceptiques et inquiets car ils n'en voient pas les avantages, cette stratégie s'apparente davantage à de la communication qu'à du dialogue social.

Quant au dialogue social, il faut savoir de quoi l'on parle. Je suis très réservé au sujet des observatoires de l'emploi que l'on nous présente en tant que lieux d'échange entre interlocuteurs sociaux. Il existe d'autres lieux pour cela. Ainsi, on peut se dire beaucoup de choses dans les négociations, c'est un processus long, souvent complexe et qui ne vit pas seulement autour des réunions officielles. Le dialogue social est d'abord une question de volonté. Pour moi, il consiste à échanger, à confronter, à mettre en commun, à signer des accords – et je ne parle pas des accords de méthode qui ont souvent pour effet d'accélérer les licenciements en simplifiant les procédures – mais des accords de progrès social, ceux qui traitent des éléments fondamentaux qui font évoluer l'entreprise et les salariés. Ce n'est pas compliqué, mais il faut

d'abord avoir la volonté politique d'aboutir à un compromis. C'est le dialogue qui nourrit le progrès et pas l'inverse et la qualité du dialogue se mesure à ses résultats concrets.

Alain Bloch

J'entends que pour vous, Monsieur Larose, le dialogue social doit remonter jusqu'à la stratégie de l'entreprise.

Madame Kopp, en tant que DRH du Groupe Accor, vous êtes dans l'action et vous allez pouvoir nous présenter des « bonnes pratiques ».

Cathy Kopp

Il convient de faire preuve d'humilité, car personne n'est parfait. Nous sommes en recherche constante de ce qui peut être amélioré.

Je commencerai par quelques remarques autour de l'employabilité. Le mot est apparu quand la garantie de l'emploi à vie a disparu. Par conséquent, il est porteur d'un paradoxe : quand on leur parle d'employabilité, les gens se demandent d'abord si on va les garder. Cela explique pourquoi les DRH hésitent à employer ce mot. Pour ma part, je l'ai utilisé il y a 10 ou 15 ans, mais je ne l'utilise plus aujourd'hui. Je préfère parler de « gestion de carrière » et de « compétences ».

Pour ce qui est du thème qui nous réunit, l'emploi, je voudrais regarder du côté des solutions et de ce qui est porteur d'espoir. Différentes études mettent en évidence d'énormes différences entre le secteur public, le secteur industriel et le secteur des services. L'industrie réduit ses emplois, tandis que les services créent des emplois. Les salariés le savent, ou le sentent, et leurs espoirs en terme de carrière en découlent. Les leaders d'opinion ne portent pas assez cet espoir sur les emplois de services, alors que c'est là qu'est l'avenir. La France continue de se penser sur un modèle industriel et le droit du travail doit lui aussi évoluer. Il y a un travail à faire sur l'espoir que représentent les entreprises de services pour les aider à créer et à développer de l'emploi.

Pour parler de la mobilité, celle-ci peut s'envisager de deux manières : la mobilité forcée, contrainte, et la mobilité choisie par le salarié. Là aussi, le salarié le sait et sent les choses. Je vais parler de la seconde mobilité, celle qui est choisie. Les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration, des services à la personne, sont très porteurs. Nous sommes sur une tendance en termes de développement à long terme, à 10 ans au moins, sauf accident (guerre, terrorisme...). Quelle mobilité veut-on développer dans l'entreprise ? Pour nous, une mobilité professionnelle ou géographique choisie par le salarié et encouragée par le management, a au moins 50 % de chances de réussir.

À la question « comment mobilise-t-on les acteurs ? », ma réponse est qu'il faut déclarer ce que l'on veut faire et proposer quelque chose au salarié qui se demande d'abord ce que cela va lui apporter.

Ainsi, pour développer la mobilité, nous avons mis en place :

- un guide des métiers qui rend l'entreprise lisible par tous les salariés, en termes de parcours et de changements de métier,
- un guide de gestion de carrière,
- des outils pour ouvrir à tous tous les métiers de l'entreprise. Par exemple le site accorjob.fr publie les emplois disponibles pour l'ensemble du Groupe partout dans le monde. Il sert aussi bien à la mobilité interne des 168 000 collaborateurs qu'au recrutement externe. En 2004, il a été consulté par plus d'un million d'internautes, a recensé plus de 10 000 postes et a permis d'en pourvoir plus de 4 000.

Nous avons aussi identifié les métiers-clés dans nos différentes entreprises. Par exemple, dans l'hôtellerie, le métier de Directeur d'hôtel. Ils sont 4 000 dans le monde, que nous devons préparer au maximum, notamment par des formations de type « vivier ».

Comme l'a dit Monsieur Larose, la mobilité ne se fait pas toute seule, il faut l'accompagner. C'est vrai que l'on constate une « démocratisation » de la mobilité. Nous recrutons surtout des salariés à faible qualification, mais nous les formons et l'objectif est que chacun suive une formation chaque année, car nous cherchons à privilégier la promotion interne.

En matière de formation, le partenariat avec l'Éducation nationale est un sujet important, car on n'informe pas assez les élèves sur les métiers des services, comme on le fait sur l'industrie. Nous devons expliquer nos besoins et mieux nous faire connaître auprès du système éducatif, comme auprès des médias et des leaders d'opinion.

Quant à la diversité (les seniors, les femmes...), c'est pour nous un sujet sérieux, qui ne se traite pas par des déclarations floues, mais par des objectifs et des actions. Il faut partir des données chiffrées. Dans le Groupe Accor, nous avons 50 % de femmes. Dans l'encadrement, il y a 42 % de femmes, pourcentage qui augmente légèrement tous les ans, et qui m'amènerait à réagir s'il diminuait.

Ce qui fabrique l'employabilité, l'ouverture, la progression, c'est la formation, qui est un investissement (si la conjoncture se retourne, le premier réflexe d'un opérationnel est de couper la formation). En ce qui me concerne, je fais un point tous les six mois. A partir de l'indicateur traditionnel du pourcentage de frais de formation par rapport à la masse salariale qui mesure la formation « en salle de classe ».

Aujourd'hui, nous assistons au développement de formations sur le lieu de travail, avec les managers (sur la base du e-learning, de CD Roms, etc.). Ces formations sont moins chères, elles touchent plus de personnes. Voilà pourquoi,

je surveille aussi un deuxième indicateur, qui est celui du nombre de personnes ayant reçu au moins une formation dans l'année.

L'objectif de l'entreprise, transmis aux managers, est d'une formation par an par personne.

Il est simple, donc compris. Nous en sommes aujourd'hui à 122 000 personnes sur 168 000. Ce chiffre est en croissance. Si ce n'était pas le cas, j'aurais un problème et je devrais en parler avec les managers.

À propos de seniors, c'est nous tous en France qui avons créé ce syndrome de l'âge en recourant aux préretraites pour résoudre le problème de la diminution des emplois. Dans la plupart des autres pays, ce problème ne se pose pas ou peu. Chez Accor, ce syndrome n'existe pas car nous n'avons pas de système de préretraites. Pour dépasser ce syndrome de l'âge, il suffirait de ne pas considérer les gens comme des « seniors », mais comme des salariés normaux susceptibles de progresser dans l'entreprise tout au long de leur carrière, jusqu'à la retraite. Je sais que c'est plus facile à envisager dans une entreprise en développement, comme la nôtre. Au niveau national, il faudra plusieurs années pour en sortir.

Guy Maugis

L'étude de BPI auprès des entreprises confirme une conviction que j'ai : c'est en disant la vérité aux gens que l'on fait disparaître leurs peurs.

Quelques mots pour présenter Bosch. Nous sommes un groupe industriel allemand qui emploie 250 000 personnes dans le monde. Nous sommes une fondation, au sens du droit allemand, elle n'est pas cotée en bourse, elle réinvestit ses profits dans l'entreprise et son conseil de surveillance (Aufsichtsrat) comprend 50 % de représentants du personnel. L'entreprise communique traditionnellement à ces représentants du personnel le plan à 10 ans, y compris le volet de prévisions d'emploi, et le plan à 3 ans, plus détaillé au niveau des effectifs de chaque site.

Bien sûr, ce n'est qu'un plan et nous constatons qu'il est de plus en plus difficile de prévoir, car les clients sont de plus en plus versatiles et un carnet de commandes peut bouger très vite. En tant qu'équipementier auto, si nous perdons une plate-forme, cela peut mettre deux usines au chômage. Nos opérateurs savent que nous n'avons pas de commandes « à durée indéterminée », mais seulement « à durée déterminée ». Cela nécessite une adaptation constante aux fluctuations de la demande. La question à laquelle nous sommes confrontés est de savoir comment, face à cette obligation d'adaptation, assumer nos responsabilités vis-à-vis de nos salariés et faire en sorte qu'ils gardent un emploi chez nous ou, si ce n'est pas possible, qu'ils en trouvent un dans une autre entreprise.

Alain Bloch

Quelques remarques sur la mobilité. Il se dégage un consensus sur le fait que la mobilité est formatrice et qu'on cherche à enclencher, dans le parcours du salarié, un cercle vertueux « mobilité – compétence ». Mais la mobilité va de

pair avec deux paradoxes : la mobilité génère de la compétence acquise par l'expérience et en même temps, l'âge – l'autre versant de l'expérience – est un handicap. Le second paradoxe, qui apparaît dans le sondage de *l'Observatoire du travail*, c'est que plus on est à l'abri de la mobilité, plus on en a peur.

Bernard Brunhes

Je pense que le terme « mobilité » est trop général. Il convient de distinguer la mobilité subie et la mobilité voulue, la mobilité géographique et la mobilité professionnelle et, au sein de cette dernière, la mobilité horizontale (passerelle) et la mobilité verticale (promotion). Il faudrait également explorer les différentes représentations qu'ont les DRH, les salariés et les managers de la mobilité, et de l'« expérience ». On dit que la vraie formation s'acquiert par l'expérience. Mais l'expérience est-elle reconnue ? Il semble que la VAE (valorisation des acquis de l'expérience) ne marche pas très bien. Doit-on distinguer l'expérience acquise, l'expérience réfléchie, l'expérience conceptualisée ?

Voilà la question que je pose à mes voisins de table ronde : quand on parle de formation et de mobilité, parle-t-on aussi d'expérience ?

Cathy Kopp

En écoutant Bernard Brunhes, je pense à la complexité de la mobilité, qui représente un changement, donc paradoxalement, à la fois une opportunité et un risque.

L'homme – ou la femme – n'aime pas le changement. La mobilité peut effectivement être professionnelle ou géographique. Ce sont des cas différents, qu'on ne traitera pas de la même manière.

Ce qui compte, c'est l'expérience acquise sur le lieu de travail, que je n'appelle pas « formation ». La valorisation de cette expérience se fait par une qualification officielle ou à l'occasion d'une formation qualifiante reconnue par le management et qui donne lieu à une augmentation de la rémunération.

Le système français de VAE est un processus bureaucratique, technocratique : il nécessite de remplir beaucoup de papiers, et les postulants ne sont pas jugés par des professionnels des métiers concernés. Ce qui explique certaines difficultés et limites à son extension.

On me dit que la mobilité ne marche pas, que les gens n'en ont pas envie. Mais, l'année dernière, chez Accor, 20 000 personnes ont effectué une mobilité. C'est vrai qu'il y a des freins à la mobilité géographique, comme la famille, les enfants, les parents dont on doit s'occuper quand on a entre 40 et 50 ans. Voilà un autre paradoxe : c'est à l'âge où l'on a de l'expérience qu'on a aussi le plus de freins.

Cet ensemble de paradoxes attachés à la mobilité risquerait d'empêcher d'agir, surtout dans les PME, où l'action est plus difficile que dans un grand groupe. D'où l'importance que revêtent les aides qui doivent être allouées en toute transparence. Par exemple les aides, de l'employeur ou de l'Etat, pour les femmes ou les couples ayant des enfants en bas âge. Ainsi, dans certains

pays comme en Grande-Bretagne il existe un système d'aides qui prennent la forme de chèques permettant de payer les gardes d'enfants. Je voudrais citer encore l'aide au conjoint pour trouver un emploi, que nous pratiquons souvent, même si ce n'est pas toujours facile.

Je suis persuadée que l'on peut résoudre un grand nombre de problèmes liés à la mobilité, mais il faut avoir préparé une stratégie et des modes d'action.

Pour la formation, l'*Académie Accor*, université du groupe née en 1983 à Evry, compte aujourd'hui un réseau mondial de 11 académies, qui forment des collaborateurs répartis dans 140 pays. Plus de 19 000 personnes y sont passées en 2004. Nous investissons dans la formation de formateurs et dans la conception de nouveaux programmes de formation. Ainsi, ces dernières années, des enquêtes sur les besoins ont fait apparaître, dans les pays occidentaux (et non dans les pays orientaux), la nécessité de développer les compétences des managers pour mieux gérer des équipes intergénérationnelles (collaborateurs de 18 à 55 ans) et interculturelles. Nous avons conçu et mis en œuvre les formations adéquates.

Il faut savoir que le chantier de la formation est long, il n'est jamais terminé, il est toujours en modification.

Alain Bloch

Derrière la question de la formation se trouve celle des relations entre le monde éducatif et l'entreprise. La VAE, évoquée précédemment, a enclenché une démarche bien classique en France avec, comme toujours, une bonne intention de départ, mais une application technocratique, quelquefois injuste. Cela explique que l'on rencontre des difficultés quand on passe des intentions aux textes, puis des textes à la mise en œuvre. En tant qu'enseignant, cela me pose problème de délivrer des diplômes de niveau bac + 5 sans avoir la possibilité de valider les connaissances.

Le lien qui devrait exister entre le monde éducatif et les entreprises est chez nous un vieux débat mal résolu. Il est difficile de convaincre les entreprises de s'impliquer dans le monde éducatif, et inversement. Je dis cela en tant qu'enseignant, mais aussi en tant qu'ancien homme d'entreprise.

Christian Larose

La situation de la formation est aujourd'hui en France très compliquée, plus encore avec plus de 10 % de chômeurs ! On parle de la VAE, or, ça ne fonctionne pas bien... En même temps, la formation et la mobilité sont deux domaines porteurs d'espoir. Quand on regarde autour de soi, quand on observe les salariés avec qui on travaille à longueur de journée, on fait des découvertes étonnantes. Dans le textile, par exemple, les militantes CGT qui ont négocié les 35 heures, des militantes de « base », se sont révélées de vraies négociatrices, elles ont su résoudre des problèmes difficiles (travail en équipes, horaires atypiques, salaires, primes, etc.). J'ai envie de dire à leurs patrons qu'ils pourraient leur proposer autre chose que des postes d'opératrices en confection. De la même façon, les plans sociaux révèlent des gens qui n'ont jamais suivi la moindre

formation professionnelle de leur vie et pour qui la formation, c'est, à nouveau, l'école. La VAE, une formation professionnelle automatique, systématique, avec une réflexion d'avenir sur le profil des salariés, me semble par conséquent quelque chose de très important. Peut-être plus encore pour les salariés ayant une faible qualification que pour ceux qui ont une qualification élevée. Mais, pour être porteuses de changement, la VAE comme la mobilité doivent déboucher sur une évolution de carrière, sur du concret en matière de qualification et de salaire. Toute stratégie nouvelle doit donner de la confiance.

Alain Bloch

Qu'entendez-vous par la formation tout au long de la vie ? Par exemple, que se passe-t-il quand une personne de 55 ans demande une formation ?

Cathy Kopp

Cela ne nous pose aucun problème. Nous demandons aux managers de faire une évaluation par personne et par an, pour apprécier les performances annuelles et les pistes de progression, et un plan de formation par personne et par an, tout cela sans limite d'âge.

Par ailleurs, les reconversions sont possibles à tout âge. L'exemple que j'aime citer est celui du chef en cuisine, qui n'a pas de contact avec le client, et qui devient maître d'hôtel ou qui va s'occuper du service en salle... Il importe que le manager fasse connaître ces règles du jeu et les mette en pratique, surtout s'il est réticent a priori.

Pour ce qui est de l'Éducation nationale, le système éducatif français est correct par rapport à ce qui existe dans d'autres pays. Mais il forme à la connaissance, non au travail, ni à la compétence – à part les écoles de formation professionnelle, qui donnent, elles, une formation plus ciblée sur les métiers. On peut déplorer, globalement, que les parents, les professeurs et les élèves aient une faible connaissance des métiers en croissance et du monde de l'entreprise. Ainsi, l'année dernière, dans le cadre d'un partenariat, nous avons reçu 200 professeurs d'économie pour leur faire découvrir l'entreprise. Au moment du bilan, certains nous ont dit : « J'ai été étonné que tout le monde se parle, s'exprime dans le cadre du travail... », « Je ne parlerai plus jamais de l'entreprise comme avant... ». Il faut bien reconnaître que l'entreprise est souvent méconnue et diabolisée.

Alain Bloch

Vous essayez de développer les échanges et la mobilité entre l'Éducation nationale et l'entreprise.

Cathy Kopp

Absolument. Il faut faire connaître l'entreprise aux enseignants, aux leaders d'opinion, aux élèves. C'est l'entreprise qui crée la richesse d'un pays.

Guy Maugis

Je voudrais dire un mot sur les plus de 50 ans. L'Allemagne va perdre 3 millions d'actifs d'ici 20 ans, et les plus de 60 ans augmenteront de 7 millions. Chez Bosch, les plus de 50 ans, qui représentent 15 % de l'effectif aujourd'hui, devraient en représenter 50 % en 2025. L'évolution démographique va nous confronter à des difficultés à embaucher les gens dont nous aurons besoin.

Alain Bloch

Je propose que nous revenions sur ce syndrome de l'âge. De quoi s'agit-il exactement ? Les salariés âgés devraient être optimistes. Pourquoi ces inquiétudes, chez eux comme chez les leaders d'opinion ?

Bernard Brunhes

La situation actuelle est le résultat d'un historique de plusieurs décennies de plans sociaux qu'on a cherché à gérer au moindre coût social en se séparant des salariés les plus anciens. Pour cela, nous avons successivement inventé la garantie de ressources au milieu des années 70, les préretraites permettant de licencier les quinquas dans des conditions avantageuses pour eux, puis l'amendement Delalande, qui visait à protéger les salariés âgés et qui a eu pour effet que l'entreprise ne les a plus recrutés.

Une nouvelle logique a peu à peu vu le jour : « pour embaucher les jeunes, il faut que les vieux s'en aillent » ou « il est moins grave de mettre dehors ceux qui ont cinquante ans que ceux qui ont trente ou quarante ans ».

Il existe beaucoup de salariés qui, de toute leur vie, n'ont jamais été en formation. Mais c'est souvent autant de leur fait que du fait de l'entreprise, ils n'en ont pas eu l'occasion ni l'envie.

La question de la gestion des seniors est en fait celle de la gestion des âges, c'est-à-dire de la gestion de l'ensemble de la carrière, pour les différentes catégories de salariés.

Christian Larose

Les conflits qui se radicalisent, le vécu des plans sociaux, des licenciements, du chômage montrent que les salariés ont peur... D'où le besoin de réponses en termes de reclassement, de soutien psychologique et, plus profondément, de sécurisation des parcours professionnels, en particulier par la formation professionnelle.

Le syndrome de l'âge révèle des problèmes de qualification vécus par des personnes qui sont placées en situation de handicap lourd dans une société où il est demandé à chacun d'être compétitif à tout âge et dans quelque profession que ce soit.

Tout le monde ne vit pas les mêmes situations. À partir de 50 ans, un cadre a parfois davantage de chances d'évoluer et de se former, il se battra pour rester actif. Un ouvrier n'a généralement pas suivi de formation, il sait que pour lui c'est fini, il attendra le plus souvent la préretraite, il n'y croit plus. Tout le monde ne bénéficie pas des mêmes chances. Certains auront peur de l'avenir, d'autres pas ou beaucoup moins.

Mais si on considère qu'à 52 ou 54 ans « les carottes sont cuites », cela pose de réels problèmes. Or c'est souvent le cas. À cet âge, on est pourtant dans la plénitude de ses moyens et on peut être utile encore très longtemps.

Dans le dialogue social, la formation n'a pas eu la place qu'elle aurait dû avoir. Nous subissons les effets d'un retard pris par les chefs d'entreprise et les syndicats qui n'ont pas posé et traité suffisamment en profondeur cette question de la formation et ce, depuis des décennies.

Mobilité et formation sont donc, pour moi, des questions centrales. Ce sont des domaines d'action concrets, qui peuvent, si on les traite, apporter des messages d'espoir aux salariés et des améliorations réelles de leur situation de travail, y compris bien sûr au plan matériel.

Cathy Kopp

Faire partir les anciens m'apparaît être une théorie du non-développement, une théorie perdante. Ce qu'il faut au contraire est une théorie du développement, à partir de la remise en cause des pratiques existantes. Il existe un grand nombre de compétences et donc de possibilités de développement que l'on n'explore pas assez. On se préoccupe des métiers d'hier alors qu'il y a des métiers en développement. D'autres pays savent, mieux que nous, se remettre en cause en se disant : « le monde a changé, changeons ! ».

Alain Bloch

Merci à tous les participants à cette table ronde pour leurs interventions. Il nous reste un peu de temps pour recueillir une ou deux questions de la salle.

Un participant dans la salle

Comme vous l'avez souligné, la mobilité, interne ou externe, est un facteur déterminant d'adaptation de l'entreprise en même temps qu'elle est souvent un choix contraignant pour le salarié.

Aujourd'hui, bon nombre de DRH anticipent l'emploi dans une perspective de décroissance. L'ouverture sur le bassin d'emploi et l'intégration de la problématique de chaque bassin d'emploi sont des conditions nécessaires pour éviter des ruptures (comme des plans de formation élaborés dans la hâte). Comment l'entreprise et ses partenaires peuvent-ils développer une politique ouverte, fondée sur les contacts avec les différents acteurs des bassins d'emploi sur un territoire ?

Cathy Kopp

Accor est une entreprise implantée localement, dispersée sur différents bassins d'emploi, en France et ailleurs dans le monde. Nous travaillons sur ces bassins d'emploi avec les acteurs : les jeunes, les écoles, l'ANPE (dont nous utilisons la méthode de recrutement basée sur l'habileté et non sur les diplômes). Il est vrai que c'est plus facile de développer la mobilité en liaison avec les acteurs locaux quand on est soi-même en développement. Chez Accor, nous nous développons parce que nous fabriquons le développement, nous le réfléchissons et nous nous engageons sur des axes qui sont développables. Les choses sont moins

évidentes pour le patron d'une PME qui pourra engager quelques actions de formation ou de mobilité interne, mais qui devra aussi recourir à la mobilité externe.

Alain Bloch

Je voudrais demander à Bernard Brunhes s'il a le sentiment que les entreprises participent au développement des territoires et si les choses bougent dans ce domaine ?

Bernard Brunhes

Oui, nous assistons à une évolution – même si elle est minime par rapport à ce qui se passe chez nos voisins. En témoignent, par exemple, l'action des Agences de développement régional, des différents acteurs régionaux ou encore les projets de pôles de compétitivité.

Christian Larose

J'ai participé aux travaux de la mission confiée par le gouvernement Raffarin à Yazid Sabeg. Le rapport propose un contrat de transition professionnelle pour que le salarié qui perd son emploi en retrouve un autre assez vite sans passer par la case chômage. L'idée est de mutualiser sur un bassin d'emploi les offres d'emploi et les moyens d'action en termes d'accompagnement du salarié pour retrouver au plus vite un emploi. On va reparler de ce contrat de transition professionnelle, d'ici la fin de l'année, j'espère qu'il va entrer en application. On observe qu'il y a des manques d'emploi dans certains secteurs de l'industrie ou des services ; que les passerelles entre manques d'emploi et offres d'emploi sont difficiles à établir. La « Convention de reclassement personnalisé » ne va pas régler tous les problèmes pour tous les licenciés, économiques ou non, il faut dans le social aussi innover quotidiennement.

Un participant dans la salle

Vous avez évoqué la question de la diversité : diversité des âges, des sexes, des nationalités ou des origines (ceux qui sont français depuis une ou deux générations). Accor a donné des exemples de la gestion de la diversité. Comment voyez-vous l'évolution des entreprises, sur ce plan, en France et en Allemagne, dans les 15 ans à venir ?

Guy Maugis

C'est un sujet délicat. Chez Bosch, nous essayons d'analyser comment nous recrutons. Dans la vie de l'entreprise, la difficulté tient au fait qu'on a toujours de bonnes raisons de ne pas respecter les différences dont les autres sont porteurs. Nous organisons des formations à la découverte interculturelle. En tant qu'entreprise franco-allemande, nous sommes sensibilisés à cette dimension depuis longtemps. Mais il faut reconnaître que nous en sommes aux balbutiements, nous avons souvent des réactions de peur vis-à-vis d'autrui. Cette question de la diversité interculturelle va poser un problème majeur dans les années qui viennent. Nous allons manquer de jeunes, nous serons amenés

à faire appel à de la main d'œuvre immigrée et ce ne sera pas dans le même contexte que dans les années 60.

Bernard Brunhes

Nous touchons là à un ensemble de sujets complexes et différents que l'on mélange souvent, à tort. L'immigration, l'intégration de différentes cultures, voire le phénomène des banlieues... sont des problèmes que l'on ne sait pas bien gérer. Ce pourrait être un thème à explorer pour une prochaine enquête Bernard Brunhes Consultants – L'Express – BVA dans le cadre de *l'Observatoire du travail*.

CHAPITRE 4

L'anticipation de l'emploi à travers les accords d'entreprise

Nous avons cherché à savoir comment l'anticipation de l'emploi se traduit dans les relations sociales à travers l'étude d'accords d'entreprises sur l'emploi signés ces dernières années.

Une première analyse rapide permet de pointer cinq grands thèmes de gestion et d'anticipation de l'emploi : la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), la mobilité – interne ou externe –, les seniors (fin de carrière ou cessation d'activité des salariés âgés), la formation ou le développement des compétences et la diversité des ressources humaines. Comme l'indique le tableau ci-après, un accord peut traiter un ou plusieurs thèmes.

Entreprises	GPEC	Mobilité	Seniors	Formation	Diversité
Veolia Environnement				●	
Renault				●	
Rhodia	●		●		
Crédit Lyonnais	●				
Groupe AXA				●	
Michelin	●	●	●		
Philips France		●			
Orange France		●			
Groupe Thalès		●			
Crédit Agricole/Crédit Lyonnais		●			
Arcelor	●	●			
France Télécom	●	●			
PSA Peugeot Citroën					●

Des accords qui organisent les pratiques d'anticipation

Le fait de signer un accord traduit une approche volontariste de la gestion de l'emploi, fondée sur la négociation entre partenaires sociaux et la transparence de l'action au sein de l'entreprise. Il est prévu en général un suivi des actions mises en place et des résultats obtenus.

La signature d'un accord constitue une démarche structurante car elle établit ou formalise un cadre de référence dans lequel s'inscriront les politiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre.

Deux remarques préalables :

- certains accords utilisent les termes d'« anticipation » (Crédit Lyonnais, Rhodia, Philips France) et d'« employabilité » (Michelin, Orange France, Thalès, Philips France), les autres se situant dans des logiques de développement de ces deux notions sans en reprendre les termes ;
- tous les accords contiennent une panoplie d'instruments pour gérer et anticiper l'emploi, à travers des règles, des outils, des méthodes, des procédures ou des dispositifs.

Nous allons examiner plus précisément ces accords, à travers un descriptif détaillé (voir les tableaux suivants) et une analyse de leurs approches de la gestion et de l'anticipation de l'emploi.

Entreprise	Intitulé (principaux thèmes) de l'accord	Date	Syndicats signataires	Règles, outils, méthodes, procédures ou dispositifs envisagés ou cités (en matière de gestion de l'emploi et des compétences)
Veolia Environnement	Développement des compétences et de la progression professionnelle	4/10/04	CFDT, CGC, CFTC, CGT, FO, UNSA	Cartographie des compétences. Parcours de progression professionnelle. Entretiens professionnels. Passeport formation. Bilans de compétences. Contrats et périodes de professionnalisation. DIF. VAE. Apprentissage (fonction tutorale). Contrats de développement des compétences
Renault	Professionnalisation par la compétence des opérateurs de production	29/06/01	FO, CGC, CFTC	Passeport compétences. VAP/VAE. Référentiel métier. Parcours professionnels définis en termes de blocs de compétences à acquérir au sein des filières. Entretiens annuels.
Rhodia	Gestion prévisionnelle de l'emploi et cessation d'activité des salariés âgés postés	23/05/03	CFDT, CGC, CFTC, CGT, FO	Gestion anticipée des métiers, emplois et compétences (<i>Gamec</i>) aux niveaux individuel et collectif. Diagnostics annuel métier-emploi-compétences (<i>Damec</i> par site, sur métiers sensibles ou stratégiques). Plans d'action et d'adaptation (dont des plans d'action personnalisés pour les salariés les plus exposés). Passeport individuel de potentiel d'emploi.

Entreprise	Intitulé (principaux thèmes) de l'accord	Date	Syndicats signataires	Règles, outils, méthodes, procédures ou dispositifs envisagés ou cités (en matière de gestion de l'emploi et des compétences)
Crédit Lyonnais	Accord de méthode relatif à la GPEC	10/07/03	CFTC, SNB, FO	Démarche en cinq étapes : <ul style="list-style-type: none"> • sélection des métiers sensibles ou stratégiques, • analyse des besoins, • mesure des décalages prévisionnels besoins/ressources, • définition et mise en œuvre des mesures d'ajustement permettant de pallier les décalages besoins/ressources, • suivi de la mise en œuvre des mesures d'ajustement. Outils quantitatifs (analyse des effectifs) et qualitatifs (analyse des compétences) déjà existants ou éventuellement nouveaux. Grille d'analyse GPEC
Groupe AXA	Développement des compétences et formation professionnelle tout au long de la vie	29/10/04	CFDT, CGT, UNSA, CGC, CFTC	Axes prioritaires de formation. Entretiens annuels de performance. Bilan mobilité. Entretiens de mi-carrière. Bilan de compétences. Passeport formation. Comités de développement professionnel (managers + RH). Plan de formation annuel avec orientations pluriannuelles. Apprentissage. Contrat et périodes de professionnalisation. VAE, DIF.
Michelin	Gestion prévisionnelle des emplois et cessation anticipée d'activité	15/10/01	CFDT, CFTC, FO	GPEC. Inventaire et cartographie des métiers (domaines d'action prioritaires : formation, ergonomie, mobilité). Bilans de performance annuels. Bilans périodiques de développement (sur demande, au moins tous les 5 ans). Evaluations du niveau ergonomique des postes et ergonomie de conception des équipements. Offres d'emploi par affichage. Mesures d'accompagnement de la mobilité géographique.
Philips France	Mesures d'accompagnement social en cas de problèmes d'emploi (accord de méthode)	06/03/03	CFDT, CFTC, CGC, FO	Mesures d'anticipation, adaptées à la taille de la restructuration envisagée, mises en œuvre dès le lendemain de la première réunion du CE ou du CCE : <ul style="list-style-type: none"> • étude d'employabilité interne (bilans professionnels d'évaluation et d'orientation, livrets de reconnaissance professionnelle), • étude d'employabilité externe, • réindustrialisation du bassin d'emploi, • incitation au reclassement anticipé (congé sans solde, libre expression du volontariat et/ou des projets personnels), • mise en place d'un espace info-conseil puis d'un relais mobilité-emploi.

Entreprise	Intitulé (principaux thèmes) de l'accord	Date	Syndicats signataires	Règles, outils, méthodes, procédures ou dispositifs envisagés ou cités (en matière de gestion de l'emploi et des compétences)
Orange France	Mise en place de la convention collective nationale des télécommunications (mobilité, dialogue social, temps de travail)	22/05/02	CFDT, CGC	Entretiens annuels d'évolution professionnelle. Accompagnement de parcours et projets professionnels par différents moyens : <ul style="list-style-type: none"> • entretiens de recrutement interne, • point carrière (avec un responsable RH), • bilans de compétences (interne ou externe), • mise en visibilité de la charte d'accompagnement de la mobilité, • création d'un observatoire des métiers.
Groupe Thalès	Valorisation de l'expérience et gestion des fins de carrière	29/11/01	CGT, CFDT	Evaluation annuelle. Entretiens de carrière (avec responsables RH, afin de déterminer tous les moyens permettant au salarié de maintenir son « employabilité » - formations, mobilité...), dans le cadre des « <i>people reviews</i> ». Plans d'actions pour développer les mobilités transverses au sein d'un même métier ou d'une activité connexe, pour les personnes n'ayant pas changé de poste depuis 5 ans. Valorisation de l'expérience (pour des projets transverses, des activités de tuteur ou des missions d'audit). Bilans de formation personnalisés tous les 3 ans, sur demande, pour les salariés de plus de 50 ans
Crédit Agricole / Crédit Lyonnais	Politique de l'emploi dans le cadre du rapprochement entre le Crédit Agricole SA et le Crédit Lyonnais	16/03/04	CFTC, FO, SNB-CGC	Aucun départ contraint (aucun licenciement économique). Espace mobilité (animé par des professionnels des RH + le cas échéant consultants spécialisés). Bourse de l'emploi interne (recensement des postes à pourvoir dans le futur). Bilans d'orientation. Parcours de mobilité interne. Projet professionnel (mobilité externe).
Arcelor	Avenant de révision partielle à l'accord Usinor Cap 2010	17/02/04	CFDT, CGC, CFTC, FO	Entretien d'orientation. Droit à une offre « valable » d'emploi en cas de PSE. GPEC. Négociation éventuelle d'accords de méthode en cas de restructuration ou en cas de gestion d'un plan emploi dans une société du groupe. Accompagnement de la mobilité interne dans le cadre du déroulement de carrière (double volontariat).

Entreprise	Intitulé (principaux thèmes) de l'accord	Date	Syndicats signataires	Règles, outils, méthodes, procédures ou dispositifs envisagés ou cités (en matière de gestion de l'emploi et des compétences)
France Télécom	Accord-cadre pour l'emploi et la gestion prévisionnelle des compétences	05/06/03	CFDT, CGC, CFTC, FO	<p>Outils de la GPEC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • cartographie des métiers, • espaces mobilité interne et externe locaux (par bassin d'emploi, avec spécialistes RH, pour définir les besoins en emploi des fonctions publiques et encourager les démarches de mobilité). <p>Trois degrés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mobilité volontaire, • déploiement à l'initiative de l'employeur, • reclassement (PSE en dernier recours, 2 OVE).
PSA Peugeot Citroën	Accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise	08/09/04	CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO, CGT	<p>Objectifs et plans d'actions pour promouvoir, à travers les différentes dimensions de la GRH (recrutement, formation, évolution professionnelle ...), la diversité sous des formes multiples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • diversité des nationalités, • des âges, • des genres, • des cultures, • des formations, • des canaux de recrutement...

Deux thèmes majeurs : GPEC et mobilité

L'analyse de contenu globale et synthétique des accords fait apparaître deux thèmes dominants : la GPEC et la mobilité. Ces thèmes peuvent être, selon les cas, traités dans un même accord ou dans des accords séparés.

Les accords relatifs à la GPEC intègrent les aspects désormais classiques de la démarche (identification des écarts existants et à venir entre besoins et ressources et des actions en découlant) ainsi que des outils (cartographies ou référentiels des emplois et compétences). Ils examinent en général deux niveaux de pratique : le niveau global de l'entreprise (ou du groupe) et le niveau local des entités plus restreintes (sites, établissements, directions, divisions, etc.). La caractéristique la plus remarquable nous semble être le fait que la plupart de ces accords (Rhodia, Crédit Lyonnais, par exemple) privilégient l'analyse des emplois ou métiers stratégiques (essentiels pour l'entreprise), sensibles (en forte évolution) ou critiques (porteurs de risques, en termes quantitatifs ou qualitatifs).

Les accords relatifs à la mobilité peuvent envisager celle-ci selon trois approches différentes :

- comme une démarche susceptible de concerner à tout moment tous les salariés (Orange France, France Télécom) ;
- comme une démarche concernant certaines catégories de salariés, en particulier les plus âgés (Michelin, Thalès) ;
- comme une démarche liée à certaines mutations de l'emploi gérées à chaud – réorganisation, plan social – (Philips France, Crédit Agricole/ Crédit Lyonnais, Arcelor).

Certains accords (France Télécom, Orange) rappellent les rôles des acteurs de terrain : les collaborateurs sont acteurs de leur projet et de leur parcours professionnel, les managers sont responsables du développement des compétences de leurs collaborateurs, ainsi que de leur accompagnement et de la validation des étapes de leur parcours.

En général, les accords portant sur la mobilité décrivent dans le détail les démarches, techniques et moyens pour faciliter celle-ci. La logique d'anticipation est dans certains cas préventive (il s'agit de développer la mobilité pour éviter d'avoir à gérer les adaptations de l'emploi à chaud). Dans les autres cas, elle vise à accompagner les reconversions internes ou externes, à faciliter les reclassements dans des délais plus courts.

Certains accords (France Télécom, Crédit Agricole/Crédit Lyonnais, Philips France) combinent différentes hypothèses : depuis la mobilité volontaire à l'initiative du salarié ou, à défaut, le déploiement à l'initiative de l'employeur,

vers des métiers en développement, jusqu'à, et en dernier recours, la mobilité externe avec accompagnement et recherche de reclassement.

Différents parcours-types de reconversion interne ou externe sont parfois identifiés avec les modalités d'aide correspondantes. Par exemple, l'accord Crédit Agricole/Crédit Lyonnais distingue et traite différemment au niveau de l'accompagnement,

- quatre parcours de mobilité interne : le repositionnement sur la même fonction, le repositionnement sur une fonction proche, la reconversion professionnelle individuelle, le plan collectif de reconversion professionnelle ;
- quatre parcours de mobilité externe : la recherche directe d'emploi (emploi identique ou proche), la recherche d'emploi avec adaptation professionnelle, la reconversion professionnelle, la création ou reprise d'entreprise.

Dans certains cas (Crédit Agricole/Crédit Lyonnais), l'entreprise va jusqu'à s'engager à ce qu'il n'y ait « aucun départ contraint » du fait d'une restructuration. Dans d'autres cas (Arcelor, France Télécom), l'entreprise s'engage à présenter, après épuisement de toutes les autres possibilités de mobilité, une, deux ou trois OVE (offres valables d'emploi).

Deux accords innovants

À côté de la GPEC et de la mobilité, deux autres thèmes faisant l'objet d'accords en matière de gestion et d'anticipation de l'emploi méritent un coup de projecteur. Il s'agit de la formation (Groupe Axa, Veolia Environnement, Renault) et de la diversité des ressources humaines (PSA Peugeot Citroën).

Sur ces thèmes, les accords sont moins nombreux, mais ils sont innovants par leur contenu et par l'utilisation que les entreprises en font pour faire évoluer leurs pratiques.

Nous avons choisi d'en explorer deux d'entre eux plus en détail.

- L'accord Veolia Environnement qui est utilisé comme un levier pour faire évoluer les pratiques de formation et de développement des compétences, dans une logique de meilleure visibilité des évolutions de l'emploi et des parcours professionnels, en impliquant les différents acteurs de l'entreprise, et en premier lieu l'encadrement.
- L'accord PSA qui s'inscrit lui aussi dans une évolution des pratiques d'entreprise, traduite en plans d'action impliquant les managers et les responsables des ressources humaines et montre comment l'anticipation de l'emploi peut passer par une voie nouvelle, celle de la diversité des ressources humaines.

Veolia Environnement : un levier pour faire progresser la formation et le management des compétences

Dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle, le groupe Veolia Environnement (ex Vivendi Environnement, le groupe a comme activités le traitement et la distribution de l'eau, la collecte et le traitement des déchets, le transport, la distribution de l'énergie...) signe le 4 octobre 2004 un accord sur « les principes du développement des compétences et de la progression professionnelle », avec les six organisations syndicales représentatives (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO, UNSA).

Cet accord vise à offrir à chaque salarié des possibilités de développement de ses compétences dans le cadre d'une plus grande visibilité de la politique de l'emploi.

- Une cartographie des emplois est établie, qui permet de définir des « emplois-repères » et fait apparaître les compétences transversales aux différents emplois afin de favoriser des parcours professionnels diversifiés au sein du groupe.
- Les entretiens d'évaluation sont étendus à l'ensemble des collaborateurs.
- Un passeport formation est mis en place, pour permettre à chaque salarié qui le souhaite, de conserver la trace, non seulement des formations suivies, mais aussi des connaissances et des compétences acquises en situation de travail. Les salariés peuvent s'appuyer sur la cartographie des compétences pour compléter progressivement leur passeport.
- Une aide à l'orientation professionnelle est mise en place pour ceux qui éprouvent le besoin de faire le point sur leur évolution professionnelle future (information, appui et conseil sur les possibilités et les conditions de mobilité au sein du groupe).
- La possibilité est offerte à chacun de faire valider ses acquis de l'expérience (VAE) à travers l'obtention d'un diplôme, d'un titre professionnel ou d'un certificat de qualification professionnelle.
- Des « contrats de développement des compétences » concernent les salariés qui souhaitent changer d'emploi. Débouchant sur l'obtention d'un diplôme ou d'un titre, ils garantissent aux intéressés la possibilité de développer les compétences qu'ils n'ont pu faire valider dans le cadre de la VAE.
- Le projet du salarié est validé par la Direction qui examine les possibilités de progression au sein de Veolia Environnement.
- Des périodes de professionnalisation sont ouvertes à tous ceux qui ne disposent pas d'un premier niveau de qualification, ou à ceux qui doivent connaître une reconversion professionnelle, afin de leur permettre d'acquérir les savoirs de base indispensables à leur autonomie professionnelle.

Par ailleurs, le groupe confirme la priorité donnée à l'apprentissage, déjà développé actuellement, mais qu'il souhaite porter à 2 % des effectifs en 2005. Pour cela, la fonction tutorale est valorisée à travers un dispositif de VAE et dans le cadre de l'accès aux fonctions d'encadrement (prise en considération dans la progression de carrière).

En complément de l'apprentissage, Veolia Environnement utilise les contrats de professionnalisation (dispositif de formation en alternance remplaçant les anciens contrats de qualification, d'orientation et d'adaptation).

L'accord prévoit enfin qu'à un horizon de deux ans, 3 % au moins des salariés du groupe devront être engagés chaque année dans un parcours de formation conduisant à une qualification reconnue par un titre ou un diplôme, que ce soit par l'apprentissage, par un contrat de développement des compétences ou dans le cadre d'une période de professionnalisation.

Signé au niveau du groupe, l'accord doit être décliné dans les 600 entreprises de Veolia Environnement, qui emploient 105 000 salariés en France (le groupe est présent dans 84 pays dans le monde).

Pour faciliter l'appropriation de l'accord au sein de ces entreprises, Veolia Environnement a conçu un guide pour l'encadrement en charge de conduire les négociations et les consultations, et plus largement pour l'encadrement de terrain, chargé de faire vivre l'accord et d'en faire un levier de changement dans la gestion des compétences.

À travers ce guide, et la communication interne qui l'accompagne, l'encadrement est ainsi informé des principes généraux de l'accord et de la nouvelle approche du développement des compétences et de la progression professionnelle au sein de Veolia Environnement. Ces principes pouvant se résumer ainsi :

- l'intégration des nouveaux collaborateurs avec transmission des compétences spécifiques aux métiers de l'environnement,
- l'accompagnement des parcours,
- le développement des parcours qualifiants,
- le plan de formation et la négociation collective.

La communication porte également sur les modalités de déclinaison et de mise en œuvre de ces principes :

- ce que dit l'accord,
- les nouvelles règles établies par la loi du 4 mai 2004 et l'accord interprofessionnel du 5 décembre 2003 sur la formation professionnelle.

L'encadrement est par ailleurs doté d'outils, de modes d'emploi et de procédures utiles à son action sur le terrain, expliquant...

- les nouveautés : entretien professionnel, passeport formation, droit individuel à la formation (DIF), contrat de professionnalisation, période de professionnalisation,
- les mesures revisitées : bilan de compétences, VAE, plan de formation, fonction tutorale...

Veolia Environnement considère que l'appropriation par l'encadrement des nouvelles pratiques induites par l'accord est d'autant plus décisive que le développement des compétences conduit nécessairement à faire évoluer l'organisation du travail. Pour être performante, l'entreprise ne doit pas adapter les compétences à des organisations prédéfinies, mais elle doit faire évoluer conjointement les organisations et les compétences des collaborateurs. Ainsi, il ne servirait à rien d'inciter un conducteur ou un agent de nettoyage à développer ses compétences si celles-ci ne peuvent être valorisées dans le cadre d'une organisation plus réactive, laissant plus de place à l'initiative de chacun et à un élargissement des tâches et des fonctions.

L'accord Veolia Environnement innove, par sa forme et son mode d'emploi, dans un domaine classique, celui de la formation. L'accord PSA innove à la fois par sa forme, par son utilisation et par son objet même, en considérant qu'une plus grande diversité des ressources humaines sera demain un avantage en matière de stratégie de l'emploi.

PSA investit dans la diversité des ressources humaines

Un accord sur « la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise » est conclu, le 8 septembre 2004, entre la Direction de PSA Peugeot Citroën et toutes les organisations syndicales : CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO, le groupement des syndicats européens de l'automobile (GSEA) et la CGT (après un temps de réflexion).

Cet accord fait suite à d'autres accords – accord sur l'emploi des personnes handicapées en 2001, accord sur le développement de l'emploi féminin et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes en 2004, etc. – et à la Charte éthique contre les discriminations diffusée en 2003.

Ses principales mesures concernent le recrutement, la formation et la création d'un observatoire paritaire de la diversité.

Pour Jean-Luc Vergne, directeur des relations et ressources humaines du groupe : « la diversité est au cœur de la politique de ressources humaines car elle représente une force et un avantage économique et social majeur pour la compétitivité de l'entreprise. Elle relève de la responsabilité sociale de l'entreprise et de notre capacité à associer performance économique et progrès humain. »

PSA considère que la diversité des salariés représente un atout pour l'innovation, la créativité et l'accompagnement des changements et qu'elle permet à un groupe international de s'entourer des meilleures compétences et de mieux refléter la société et son environnement, ce qui facilite la compréhension et la satisfaction des attentes des clients.

Enfin, la diversité permet de se préparer aux chocs démographiques à venir en évitant (ou limitant) les pénuries de main d'œuvre grâce à l'intégration de profils différents. Elle est donc bien, pour PSA, un moyen d'anticipation des évolutions de l'emploi.

La notion de diversité est envisagée au sens le plus large et PSA veut développer toutes les diversités sous de multiples formes :

- diversité des nationalités, dans le cadre de l'internationalisation du groupe,
- diversité des niveaux de formation initiale,
- diversité des canaux de recrutement,
- diversité des âges,
- diversité des zones de provenance ou d'habitation (par exemple : intégration d'habitants des zones urbaines sensibles),
- diversité des cultures ou communautés d'origine,
- diversité des genres (hommes/femmes),
- diversité d'orientation sexuelle,
- etc.

Pour promouvoir la diversité, PSA se fixe un certain nombre d'objectifs concrets, comme par exemple :

- pour l'année 2004, recruter au moins 100 ingénieurs et cadres de nationalité non française,
- pour 2005, recruter à des fonctions d'encadrement au moins 45 candidats diplômés issus des zones urbaines sensibles.

Pour réaliser les objectifs fixés et, plus largement, faire progresser la diversité des ressources humaines, un certain nombre de plans d'actions ont été engagés.

- La mise en place d'outils et de procédures permettant de garantir l'égalité des chances et de traitement, notamment dans l'accès à l'emploi et dans les processus de formation et d'évolution professionnelle. Exemples :
 - le recrutement de profils variés selon les principaux critères de diversité,
 - l'utilisation, à chaque fois que possible, de la méthode de recrutement par simulation (MRS) développée avec l'ANPE. Cette méthode permet d'évaluer les candidats sur leurs aptitudes (ou habiletés) indépendamment de leurs diplômes, âge ou apparence.
- La mise en place d'actions de communication et de formation destinées à l'ensemble des collaborateurs, et notamment :
 - les managers (« apprendre à gérer les différences »),
 - les salariés amenés à travailler hors de leur pays d'origine (« comprendre les différences interculturelles »),
 - les recruteurs (« prévenir les discriminations »),
 - les nouveaux embauchés lors de la journée d'intégration (« respecter des règles de vie en commun »).
- La nomination d'un responsable de la diversité et la création d'un observatoire paritaire de la diversité, qui se réunira tous les ans pour analyser les résultats des suivis statistiques, des tests de processus de recrutement, des enquêtes internes et proposera, en fonction des nécessités, des plans d'action complémentaires.

La politique de diversité était déjà engagée avant la conclusion de l'accord. PSA a recruté depuis 5 ans plus de 75 000 salariés aux profils variés par leur origine, leur culture et leur expérience professionnelle. En 2003, dans la division automobile, sur 1 216 recrutements d'ingénieurs et cadres, 10 % étaient de nationalité non française, parmi lesquels 35 % de femmes. La même année, 2 700 jeunes sans diplôme ont été recrutés en contrat à durée indéterminée. L'accord, avec les mesures qui l'accompagnent, est un moyen de poursuivre et d'intensifier la démarche.

CHAPITRE 5

Le regard et l'appui des consultants

Le temps des ressources humaines est un temps long. Les carrières, l'acquisition de compétences, l'apprentissage des métiers se font sur les années. La carrière d'un individu, se construit sur 40 ans.

Ce rythme se heurte souvent à une logique économique d'entreprise qui donne la priorité au court terme. Si la formidable capacité d'adaptation de l'homme lui permet de faire avec cette logique, force est de voir que c'est souvent à un prix social élevé, mais aussi au détriment de l'efficacité de l'organisation, à court et moyen terme.

Il n'est donc pas surprenant que les entreprises se préoccupent d'anticiper l'emploi. Pour ce faire, elles doivent prendre la bonne mesure de leurs enjeux et des stratégies possibles ; en maîtriser ensuite une mise en œuvre complexe qui demande du temps.

Les tendances, les évolutions, les enjeux du long terme

Plusieurs facteurs obligent les parties prenantes à évoluer : l'entreprise, en tant qu'employeur – qu'elle soit privée, publique, administration ou encore association –, les salariés et la société dans son ensemble.

- **La concurrence des pays à bas salaires** entraîne une remise en cause permanente des activités professionnelles à faible valeur ajoutée. On en a vu hier les conséquences sur la filière textile/habillage ; d'autres activités plus techniques sont aujourd'hui menacées, ainsi que des activités de services comme les centres d'appels ou les études informatiques. Faut-il attendre la fermeture d'un site pour découvrir que la plupart des salariés sont peu adaptés au marché du travail ?
- **La part des seniors parmi les actifs** aura doublé en 15 ans : 1 sur 8 en 1995, 1 sur 4 en 2010. Comment gérer un cadre de 54 ans qui pensait partir en préretraite à 55 ans et s'aperçoit qu'il devra rester neuf ou dix ans de plus dans l'entreprise ? Le rapport Quintreau alerte les entreprises sur le risque de sclérose pour les salariés restant plus de 10 ans au même poste. L'accord interprofessionnel sur la formation professionnelle, repris depuis par la loi, met également en évidence la faiblesse de l'effort de formation après 45 ans. En réalité tout se passe comme si l'évolution de carrière ne concernait plus les salariés après 45 ans.
- **La législation incite à l'anticipation.** Ainsi dernièrement la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a été introduite comme preuve de l'anticipation en cas de plan de sauvegarde de l'emploi.
- **Le contenu des métiers change**, parfois sous l'effet de véritables révolutions technologiques (comme l'a été le passage de l'analogique au numérique), souvent par évolutions successives qui, cumulées, transforment en profondeur les métiers. Ainsi les actions les plus répétitives vouées à l'automatisation disparaissent progressivement alors que dans le même temps les actions de maintenance, de contrôle, d'études augmentent. C'est vrai bien sûr dans l'industrie, mais c'est vrai aussi dans de nombreuses activités administratives.
- **Les salariés s'interrogent sur leur emploi** de manière variable suivant leur âge, leur histoire, leur situation. La question de leur avenir professionnel reste bien sûr toujours pour eux importante, voire essentielle. Suivant les cas, leur position est dominée par la volonté de faire évoluer leur carrière, par une inquiétude forte liée à leur avenir, par le souhait de conserver leurs conditions d'exercice (en particulier rester là où ils ont construit leur vie), par le souhait de basculer vers la retraite le plus vite possible, par la soif d'apprendre ou par le souci de se construire un CV, etc.

- **La situation de l'emploi dans notre pays** fait apparaître progressivement de grandes différences parmi les catégories suivant l'âge, le niveau de formation, la branche professionnelle ou le métier exercé. Alors que le chômage reste globalement à un niveau élevé, on observe dans certains secteurs ou métiers, comme le bâtiment, de fortes difficultés de recrutement.
- **Les représentants du personnel** s'intéressent évidemment de très près aux questions d'emploi. Les organisations syndicales sont de plus en plus nombreuses à demander la mise en place de politiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, dans le but en particulier de limiter voire supprimer les licenciements. Certains dirigeants d'entreprises craignent que cette demande soit plus formelle que réelle et cache en réalité l'illusion qu'anticiper l'emploi consiste essentiellement à éviter sa réduction.
- **Il y a là un terrain important pour le dialogue social.** Encore faut-il qu'il ne soit pas piégé par le sens différent donné aux mots et par la difficulté des acteurs à accepter de reconnaître que :
 - anticiper ce n'est pas prévoir,
 - il y a toujours des incertitudes (à des degrés divers suivant les secteurs professionnels),
 - et la non réalisation des prévisions ne prouve pas la duplicité ou l'incompétence de ceux qui les ont faites.

Bien entendu, le dialogue social sur ce sujet sera bon s'il l'est aussi sur les autres sujets.

Notre préconisation : anticiper pour mieux gérer en continu les effectifs

Confrontées à des situations d'urgence, beaucoup d'entreprises mettent en œuvre des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE). Elles privilégient de fait une gestion discontinue de l'emploi.

Pour donner une place plus importante à la gestion en continu de l'emploi, BPI recommande une politique d'anticipation s'appuyant sur deux axes complémentaires : la mobilité et l'employabilité, qui se renforcent mutuellement.

- La **mobilité** régulière permet de développer les parcours professionnels individuels et de créer une souplesse dans la gestion des effectifs. C'est un moyen de maintenir et de renforcer l'employabilité, parce qu'elle augmente le champ de compétences et donne au salarié un savoir-faire pour être mobile.
- Un salarié dont l'**employabilité** a été régulièrement entretenue et développée sera plus apte à profiter d'une opportunité d'évolution ou à faire face à la disparition de son emploi.

Une telle pratique d'anticipation, si elle ne supprime pas les plans de sauvegarde des emplois, peut en réduire le nombre et l'importance. Elle n'aura pas, ou peu, d'effet sur le volume d'emplois, ni sur les réductions d'effectifs à moyen terme. En revanche, elle peut atténuer fortement les impacts humains de ces réductions.

La mobilité se développera si elle est réalisée dans de bonnes conditions pour le salarié. Un turnover de 5, 7 ou 10 % donne plus de souplesse dans la gestion des effectifs qu'un turnover limité à 1 ou 2 %. Et une bonne mobilité interne permet de respecter la recommandation du rapport Quintreau.

Pour parvenir à faire du turnover interne et externe un outil d'adaptation en continu, plusieurs conditions sont à réunir :

- La mobilité devient un élément de culture partagée. Chacun trouve normal de changer de fonction et l'encadrement trouve normal de faciliter le changement de fonction des salariés.
- Les processus RH sont orientés vers cette flexibilité permanente, ce qui dans certains cas peut conduire à rendre permanents des moyens habituellement mis en place lors de plans de sauvegarde de l'emploi, comme les bilans, l'accompagnement, les aides financières à la mobilité...

Quelles que soient les évolutions à donner à l'emploi, l'adaptation des emplois ou des compétences aux nouveaux besoins doit pouvoir s'appuyer sur des processus de gestion des ressources humaines ad hoc efficaces, efficaces et alignés sur la stratégie de l'entreprise.

Mettre en œuvre une stratégie d'anticipation de l'emploi

Anticiper l'emploi, c'est :

- Avoir une vision sur les problèmes d'emploi à moyen terme et une stratégie adaptée.
- Développer des processus RH permanents au service de cette stratégie.
- Accompagner les individus dans leur gestion de carrière.

Le diagnostic à moyen terme : prévision ou prospective ?

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui fut à la mode au début des années 1990 (probablement suite à la période de croissance de 1988 à 1992), a laissé de mauvais souvenirs aux responsables impliqués à l'époque dans les ressources humaines. Les processus engagés se sont révélés très lourds à mettre en place, difficiles à faire vivre, privilégiant le détail sur la vision d'ensemble et au final produisant des scénarios fort éloignés de la réalité.

Avec le temps et le recul, de meilleures pratiques apparaissent. Les entreprises, si elles rejettent la GPEC d'hier, n'ont pourtant pas tout abandonné. Les descriptions d'emplois restent, tout comme le besoin d'identifier de nouvelles compétences. Certaines habitudes notamment d'évaluation se développent. Des entreprises passent régulièrement en revue leur effectif dans un souci d'anticipation, etc.

Bien que le caractère prévisionnel ne résiste pas aux aléas inhérents à la vie de l'entreprise, il semble possible et nécessaire d'identifier les tendances lourdes, dans une logique prospective. Une analyse trop détaillée se révèle inutilisable, mais les entreprises ont conscience de la nécessité de valoriser un nombre limité de compétences non techniques et, partant, de trouver un niveau de groupement des emplois adéquat.

Des processus « ressources humaines » orientés vers l'adaptation permanente de l'emploi

Les changements de stratégie de l'entreprise, les évolutions de la conjoncture économique, les modifications fréquentes de périmètre font que l'adaptation d'une part importante des effectifs devient un besoin quasi permanent. Nous l'observons et nous y participons, l'entreprise développe de plus en plus des processus permanents pour faciliter le changement des hommes et des compétences.

Formation, recrutement, gestion des sorties, entretien d'évaluation annuel, entretien de mobilité, référentiels métiers, publication des postes, dispositif permanent d'accompagnement de la mobilité, bilan de compétences, bilan générationnel, management par les compétences, processus de reconversion interne, VAE, comme on le voit, la palette est large : le choix des leviers et

l'importance respective donnée à chacun d'eux constituent une décision essentielle de stratégie d'anticipation de l'emploi.

De l'ensemble des pratiques qui se développent aujourd'hui, nous retenons trois idées clés.

On ne peut vouloir que les gens soient mobiles et acteurs de leur recherche d'emploi uniquement au moment où on n'a plus besoin d'eux. Il devient essentiel **d'encourager en permanence les salariés à être acteurs – ou mieux auteurs – de leur propre carrière**. Cela se traduit concrètement d'abord par la nécessité de leur donner des repères (référentiel de compétences, description des emplois...) et de l'information (publication des postes, évaluation individuelle, catalogue de formation...) pour qu'ils puissent effectivement décider en connaissance de cause. Cela se traduit également par la nécessité d'offrir aux salariés la possibilité de se porter, sans préjudice, volontaires à une mobilité interne et l'engagement que l'entreprise en tiendra compte.

Il faut comprendre l'intérêt **d'organiser la reconversion entre métiers en récession et métiers en expansion**. Cette seconde idée est valable en particulier dans les grandes entreprises. C'est ainsi qu'une banque reconvertit un millier de salariés issus des *back offices* vers des fonctions en agence ou en centre d'appels. L'une des clés de la réussite est d'organiser un système d'*assessment* pour valider la candidature de chaque salarié concerné avant qu'il s'engage dans le parcours de formation. Cette procédure a pour effet de rassurer l'encadrement d'accueil comme les salariés

Ces processus dans leur ensemble ne peuvent fonctionner que s'ils sont **portés conjointement par le management et les services de ressources humaines**, et s'ils sont le fruit d'une volonté de la direction. L'encadrement ne doit pas être un frein (en ne jouant pas le jeu de la mobilité par exemple) mais un moteur par son action de tutorat, par l'information qu'il donne aux salariés comme celle qu'il fait remonter, par l'évaluation annuelle, par les conseils qu'il peut apporter, etc. Lorsque les dirigeants et les managers opérationnels s'emparent de ces questions et y travaillent régulièrement avec les spécialistes des ressources humaines et lorsqu'ils en retirent des décisions de pilotage (en gestion des ressources humaines, mais aussi en organisation, en management, en gestion des connaissances, etc.), alors l'anticipation de l'emploi peut sortir progressivement du champ clos des ressources humaines ou du social pour prendre toute sa place parmi les activités de gestion en général.

**L'accompagnement :
coordonner les approches
individuelles et collectives**

Les raisonnements sur les effectifs sont assez naturellement fondés sur des données chiffrées et ont d'autant plus de sens qu'ils se réfèrent à de grands nombres. La réglementation oblige le plus souvent à définir des politiques et des critères collectifs en matière d'emploi. Ainsi les questions si complexes de fidélisation des salariés ou de gestion des seniors ne peuvent être complètement traitées sans prendre en compte chaque individu, la variété et la diversité des comportements et des attentes personnels.

Dans le même temps, nous avons pu constater lors de nos activités d'accompagnement de la mobilité interne et externe (au cours d'ateliers de formation, de partage ou de réunions d'informations), à quel point la dynamique collective peut enrichir l'approche individuelle.

Il faut donc imaginer, mettre en place, faire vivre, un système de gestion qui prenne en compte les deux dimensions individuelle et collective à la fois.

L'apport des consultants

Pour appuyer l'organisation qui entreprend une démarche d'anticipation de l'emploi, les consultants BPI peuvent intervenir à l'une ou l'autre des trois étapes de la démarche.

- **Le choix de la stratégie** : cette étape commence bien par une analyse prospective de la situation, un diagnostic faisant apparaître les questions les plus importantes puis le choix d'une stratégie d'action.
- **La conception du dispositif** : adaptation de certains processus RH existants, création de nouveaux processus, conception d'outils spécifiques, choix des modalités pratiques des nouveaux processus, définition d'une communication de lancement, mobilisation de l'encadrement.
- **Le déploiement** : formation des intervenants (par exemple, formation de l'encadrement à l'entretien annuel), soutien au pilotage du dispositif, actions directes d'accompagnement de salariés.

Pour illustrer la manière dont BPI participe à la réflexion stratégique, on trouvera ci-dessous deux exemples d'outils : la mise en perspective des emplois et le développement de l'employabilité.

La mise en perspective des emplois et des compétences

S'il est indispensable de mettre en place des processus ressources humaines d'accompagnement du changement, ceux-ci ne contribueront positivement à l'adaptation de l'entreprise que s'il existe une vision des besoins de celle-ci à moyen terme.

C'est le but de la mise en perspective des emplois et des compétences.

Concrètement, il s'agit d'identifier :

- pour chaque emploi, les évolutions tant quantitatives (augmentation, stabilité, régression des besoins en effectifs) que qualitatives (évolutions du contenu de l'emploi et/ou des compétences nécessaires) ;
- pour chaque emploi, les caractéristiques essentielles de la population (pyramide d'âge et d'ancienneté, formation, etc.) et de son évolution naturelle (turnover) ;
- entre les emplois, les passerelles possibles, en particulier pour aller d'un emploi en récession vers un emploi en développement.

La démarche se veut prospective. Elle démarre donc par une réflexion avec le comité de direction pour identifier les principaux facteurs d'évolution (choix stratégiques, changements technologiques, réorganisations, nouveaux produits, évolution du marché...) qui vont avoir un impact sur l'emploi. Le comité de direction définit aussi l'horizon auquel doit se faire la réflexion et choisit, s'il l'estime nécessaire, de développer plusieurs scénarios.

L'étude se poursuit avec ceux qui ont les informations utiles : responsables marketing, ressources humaines, opérationnels, etc.

La réflexion sur les passerelles entre emplois s'appuie sur les compétences requises. Le choix des compétences observées a donc aussi son importance. On comprendra aisément qu'il vaut mieux valoriser, d'une part, les compétences transverses pour bien observer ce qui rapproche et, d'autre part, les compétences techniques pour identifier les actions de formation à prévoir.

Au final, une telle mise en perspective permet :

- de dégager les principales tendances d'évolution,
- de repérer les solutions d'adaptation par la mobilité.

Il est donc utile qu'elle puisse être mise à la disposition de tous les acteurs concernés, donc qu'elle fasse l'objet d'une diffusion large.

Le développement de l'employabilité

Certaines entreprises, conscientes d'être dans une dynamique de réduction de l'emploi en France, se demandent comment, à défaut de garantir l'emploi, développer l'employabilité et donc la capacité pour leurs salariés à rebondir sur le marché du travail si leur poste disparaît. Cette réflexion est d'ailleurs valable lorsqu'une partie seulement de l'emploi est menacée et qu'il existe peu de passerelles possibles avec les emplois en développement.

Cette idée conduit à réfléchir à ce qu'est l'employabilité et à ce qui permet de la développer.

Nous avons identifié trois axes :

- le fait de disposer de compétences à jour ;
- le fait d'être acteur de sa carrière ;
- le fait qu'il y ait sur le marché du travail une demande pour les compétences détenues.

Il est possible alors d'étudier comment l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise contribuent ou non à développer les compétences, à aider les salariés à être acteurs et à s'adapter au marché du travail. Pour ce faire, nous avons développé un outil de diagnostic autour de ces trois axes.

Exemple. Une importante entreprise industrielle, ayant été amenée à lancer plusieurs plans successifs de sauvegarde de l'emploi, décide suite à la demande des organisations syndicales de lancer une réflexion sur le thème de l'employabilité. Le diagnostic est établi usine par usine, population par population, avec l'aide de la direction, de l'encadrement et des organisations syndicales.

Il faut noter que les points de vue des trois acteurs sont finalement très proches. Le fait que les différentes parties en présence partagent un même point de vue sur un sujet comme celui-là est un élément essentiel de la réussite de la démarche. Il est vrai que l'entreprise a l'habitude du dialogue social, même si les organisations syndicales sont les mêmes qu'ailleurs...

Le diagnostic d'employabilité qui met en évidence les points forts et les points faibles devient ainsi un réel support pour l'action.

Le plan d'action conduit à améliorer ou mettre en place, au cas par cas, en fonction de la situation de chaque usine, des processus RH orientés vers l'adaptation de l'emploi ainsi que d'autres plus spécifiquement liés :

- *aux compétences (comme une adaptation de l'organisation du travail, par exemple),*
- *au comportement des acteurs (communication d'information et de repères à l'ensemble des salariés),*
- *ou encore au marché du travail.*

Pour conclure

Dans un environnement marqué par l'incertitude et le changement, s'il n'existe pas de recette infaillible pour anticiper l'emploi, il existe des pratiques, des outils, des politiques dont les entreprises peuvent tirer parti.

De notre point de vue de consultants, nous percevons des tendances et des lignes de force. Ainsi, les entreprises les plus avancées en matière de stratégie de l'emploi et les plus anticipatrices en matière d'emploi et de compétences, sont aussi celles où la gestion des ressources humaines est la plus intégrée à la stratégie de l'entreprise. « De quelles ressources humaines avons-nous besoin dans le cadre de la stratégie business à 3 ans, 5 ans ou 10 ans ? »

Dans ces entreprises, « anticiper l'emploi » répond à de véritables enjeux sociaux, mais c'est aussi perçu comme un moyen de développer la performance économique tout en adaptant en continu les ressources humaines aux besoins de la stratégie.

Cette gestion par l'anticipation n'est-elle finalement pas plus performante que l'adaptation des effectifs dans l'urgence et par à coups ?

En ces temps de mutation, l'anticipation de l'emploi est le grand défi que doit relever la gestion des ressources humaines. Mobilité, flexibilité et fluidité sortent de l'exceptionnel pour devenir des objectifs structurels. De la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à la gestion des diversités, de la formation au développement de la mobilité, les entreprises se doivent d'innover dans leurs pratiques pour préparer les ressources dont elles auront besoin demain.

De leur côté, les salariés prennent conscience de la nécessité de développer leur « employabilité » en prévision d'un futur qu'ils ont de plus en plus de mal à appréhender.

De grands témoins – responsables d'entreprise, syndicaliste, universitaire – prônent le retour au dialogue social comme moyen de concilier mobilité et employabilité.

Autant de besoins, autant d'attentes.

Les consultants du Groupe BPI analysent les différentes partitions et leurs évolutions. Ils soulignent les innovations remarquables et décrivent les outils et les méthodes à adopter pour remporter ce défi de l'anticipation.

Ils font de ce numéro des Cahiers Bernard Brunhes un ouvrage résolument concret et pratique. Ils y parlent outils et méthodes à mettre en œuvre aujourd'hui pour réussir demain.

Directeur de la publication : Bernard Brunhes

Coordination : Fanny Barbier

Les Publications du Groupe BPI
16, rue Vivienne
75002 Paris

Téléphone : 33 (0)1 55 35 75 26
Télécopie : 33 (0)1 55 35 77 09

E-mail : publications@groupe-bpi.com
Site Internet : www.groupe-bpi.com

Octobre 2005 • 8 €
ISSN 1289-3536