*La prise en compte du temps dans les décisions des organisations*

**La GPEC**

**Ewan OIRY, professeur des universités**

*Présentation :*

*Définir la GPEC, faire le point sur les pratiques actuelles des entreprises et analyser les raisons des échecs des années 90 dans ce domaine. L’objectif suivant sera d’élargir la perspective en soulignant que cet outil s’inscrit dans un questionnement plus large des organisations sur la gestion du temps. Le temps est un problème pour les organisations. Elles doivent gérer la tension entre le temps court des affaires, des contrats etc. et le temps plus long du développement des savoir-faire des salariés, de leur motivation à long terme, de leur fidélisation etc. L’évaluation des performances et la gestion de l’ancienneté sont des outils qui tentent de gérer cette tension. Elles ont des limites (mais aussi des avantages !). La GPEC est un nouveau moyen de gérer cette tension. Elle présente elle aussi des potentialités et des limites. Nous terminerons l’atelier en identifiant les avantages et les inconvénients de ces différents modes de gestion qui proposent de gérer cette tension entre temps court et temps long dans la vie des organisations*

L’atelier portait plus précisément sur la rémunération des compétences et gestion des carrières

Définition classique de la GPEC

* La stratégie et les changements technologiques définissent les besoins de l’entreprise
* L’Inventaire des effectifs et l’évolution des effectifs permettent de définir les ressources disponibles
* La comparaison entre besoins et ressources met en avant un diagnostic des écarts
* Mise en place de mesures d'ajustement (formation, recrutement, licenciement)

Ce schéma fonctionne assez mal: échec dans les années 90. C’est la stratégie qui est difficile à définir De plus, après comparaison besoins/ressources, pas de mesures prises en ressources humaines mais des mesures organisationnelles (nouveau service, nouveaux produit)

GPEC : nouvelle articulation du temps

Temps du marché à court terme alors que la GRH de moyen terme fonctionne mieux. Il y a un décalage entre évolutions permanentes et des besoins en compétences à moyen terme (par exemple, le succès d’Apple est basé sur des compétences clés sur iPod iPad alors que le marché ne s’en souciait pas)

Tension entre temps de formation et temps du marché :

* 1ère tentative Années 30 : Taylor paiement à la pièce (problème : mauvaise qualité)
* 2ème tentative : rémunération à l'ancienneté plus équitable

Points négatifs

--> nécessité d'un apprentissage identique or apprentissage pas toujours au même rythme

--> nécessité d’absence de rupture

Point + : plus je reste dans l'organisation, plus j'ai des compétences

* 3ème tentative : rémunération des résultats

Points positifs : Simple à mettre en œuvre

Points négatifs : Peu innovante

* 4ème tentative : rémunérer des compétences (la plus complexe)

Ajuster rémunération aux compétences et demander lors d'un entretien annuel d’évaluation de développer telle ou telle compétence

Difficulté de savoir si la compétence est maîtrisée ou non

Historique GPEC

* Années 60 : gestion prévisionnelle des effectifs plus quantitative que qualitative

Années 70 gestion prévisionnelle des carrières - début du qualitatif mais pour les cadres afin de fidéliser (développer des savoir-faire et compétences)

* Années 80 crise ouvrière et gestion prévisionnelle des emplois de plus en plus qualitative : éviter licenciements - beaucoup d'échecs car si le secteur d'activité est en crise la GPE ne sert à rien (ex ;secteur automobile)
* Années 90 puisque tous les secteurs d'activité sont en crise, il faut raisonner sur les emplois et les compétences en cherchant à transférer les compétences : échec sur la stratégie de l'entreprise : difficulté à projeter l'entreprise et sa stratégie à moyen terme
* Années 2000 -2005 : gestion des compétences : construire des référentiels pour définir qui sait faire quoi : stratégies innovantes qui fonctionnent basées sur les compétences plutôt que le marché on oublie le côté stratégique donc moins de prévisionnel
* Années 2005 : ouvrir négociation sur la GPEC

Concept à la mode le knowledge management

Zarifian 1995 : le concept d'événement : situation professionnelle : événement imprévu et souvent imprévisible --> problème --> comportement --> répond et transforme la situation professionnelle

Barney 1991 RBV : analyse du marché de Porter ne suffit pas, il faut tenir compte des ressources et compétences internes compétences clés modèle VRIN

Bilan

Les entretiens annuels d’évaluation sont très présents même s’ils ne sont pas toujours performants

Peu d'entreprises rémunèrent les compétences (15 % des entreprises)

L’essentiel des entreprises utilisent l’entretien annuel d’évaluation pour faire de la formation

Pratiques identifiées : 4 types de GPEC

* Accord défensif et interne : GPEC instrumentalisée
* Accord défensif externe : GPEC externalisée (limiter impact licenciement)
* Accord offensif et interne : GPEC agent de changement
* Offensif et externe : GPEC de territorialité et mutualisée