

ORGANISATION

La conduite du changement et ses impacts sur la GPEEC

Le concept de conduite du changement est aujourd'hui souvent galvaudé, parfois mal compris, voire totalement absent pour certains : il n'en demeure pas moins essentiel pour les entreprises. Et notamment dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences. C'est de ce que démontrent François Dioury et Eric Reocreux, du cabinet Hugocorp, dans cet article exclusif pour Leader Réunion.

Parler sérieusement de conduite du changement dans le domaine de l'entreprise en particulier, signifie qu'un dirigeant et ses équipes vont être amenés à une prise de conscience de la nécessité d'évoluer dans leur fonctionnement et leur rapport au travail, tant individuellement que collectivement; que cette évolution va devoir être pensée, anticipée, planifiée, organisée, mesurée. Il sera également essentiel que cette démarche ait fait préalablement à sa mise en œuvre, l'objet d'une réelle communication interne dans l'entreprise, avec concertation et adhésion la plus large des femmes et des hommes qui font vivre cette entreprise, à tous les niveaux.

Le concept de conduite du changement induit tout d'abord la notion même de changement, en particulier organisationnel: afin d'optimiser, rationaliser ou modifier complètement l'organisation au sein et au profit d'une structure ou entreprise donnée, cette dernière va grâce à la conduite du changement se trouver graduellement, parfois radicalement, modifiée et généralement améliorée; l'impact de ce changement orchestré sera réel, le plus souvent mesurable tant sur la structure que sur les hommes qui la composent, la dirigeant et l'animateur, et en assurent le fonctionnement.

Nous parlons ici de changement global, et organisé: celui-ci interviendra dans une méthodologie, un processus, un contexte, par l'adaptation à de nouveaux outils et méthodes de travail; il aura un impact décisif en matière de maîtrise des techniques, mais aussi en termes de savoir-être, de savoir-faire: autant de notions essentielles et souvent subjectives qui induiront une profonde remise en cause des systèmes et de l'humain, autour de sa structure et de sa propre organisation.

Culture au sens le plus large, amour ou désamour, enjeux de pouvoir et d'argent, enfin épanouissement personnel ou frustrations diverses au sein d'un groupe social déterminé doté d'une hiérarchie, constituent des facteurs d'influence fondamentaux dans ces structures, autour de leur environnement interne et externe. Ce qui revient à dire que «conduire le changement est l'obligation de gérer, prévoir ou anticiper l'impact de modifications organisationnelles sur l'homme et les systèmes dans lesquels il évolue, travaille et produit de la valeur ajoutée pour l'entreprise qui l'emploie».

En premier lieu, on conviendra que cette obliga-

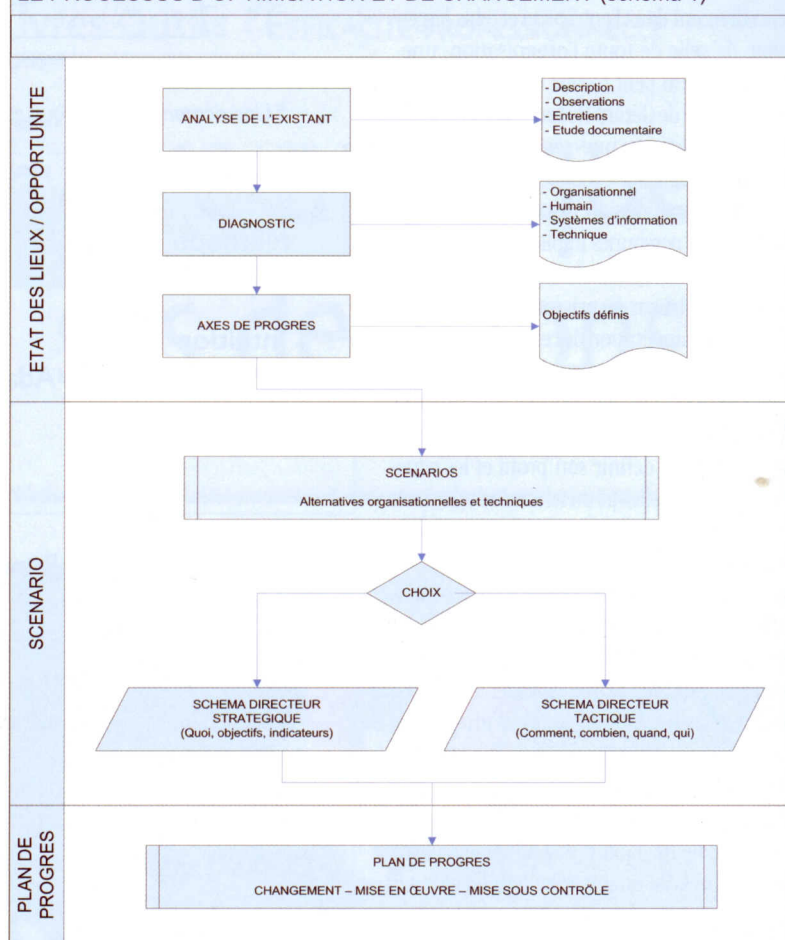
tion répond au simple bon sens: en effet, seul un bon équipage motivé et qualifié assure généralement dans la sécurité une bonne route à son navire, pourvu que chaque matelot s'y insère volontairement ou s'y sente au moins à sa juste place; et pourvu que les officiers disposent d'un plan de route préétabli tout en sachant durant le voyage, s'adapter aux imprévus et surprises d'un environnement pas toujours favorable; ce qui ne peut se faire qu'au moyen d'un encadrement efficace, et d'une répartition cohérente et organisée des attributions, et aussi d'une évolution des hommes comme des méthodes et outils: l'organisation est ici simultanément source et garantie de bon fonctionnement, lequel devient salvateur pour la totalité de l'équipage y compris pour le navire, ses officiers, et sa cargaison.

Au contraire, imaginons un instant une mutinerie, ou une simple absence d'organisation, de prévision et

rigueur de l'encadrement ou de l'équipage, aux machines, sur le pont et dans la mâture: *quid* alors de la destination du navire, du maintien de son cap, de ses délais de route, et du respect par chacun dans l'intérêt de tous de ses propres obligations, lesquelles ne seraient pas clairement définies et cadrées?

Il va ici de soi que le changement est indispensable, et sa conduite anticipée également, en particulier pour suivre l'évolution des techniques, des méthodes et instruments de travail à bord du navire: il est donc fondamental que ce changement, que cette évolution soient pensés, analysés et anticipés par rapport à l'existant, enfin planifiés dans le temps de manière à ce que chaque équipe puisse à tour de rôle et sans altérer la bonne marche du navire, être suffisamment formée et instruite pour pouvoir au plus vite reprendre son activité avec des connaissances accrues, s'insérer

LE PROCESSUS D'OPTIMISATION ET DE CHANGEMENT (schéma 1)



au système et contribuer ainsi à la marche optimale du navire modernisé, en s'intégrant aisément aux objectifs et à la stratégie dictés par la passerelle.

Dans cette hypothèse métaphorique, tout l'art de la conduite du changement consiste à ce que cette montée en compétence puisse être préparée, lancée et menée quasiment sans que l'on s'en aperçoive, mais avec le constat à terme d'une réelle évolution, qui aura pour effet rationalisation, progrès, et optimisation de la marche du navire donc de sa productivité. Il s'agira de générer une sensible amélioration des process, outils et méthodes de travail, le tout sans négliger la part de l'humain, la satisfaction indispensable de chaque membre de l'équipage et son épanouissement global, au travers des exigences de la pyramide de Maslow par exemple.

La conduite du changement répond par conséquent (cf schéma 1) à la définition d'une stratégie et d'axes de progrès, précédés d'un état des lieux exhaustif des ressources disponibles (humaines et matérielles) au sein d'une entité donnée, d'une définition quali/quantitative des besoins de l'entreprise en rapport avec les ressources constatées et les objectifs; et bien entendu du choix d'un scénario final au terme duquel l'entreprise présidera aussi à des arbitrages financiers, et enfin à l'élaboration puis à la mise en œuvre d'un schéma directeur de formation et d'évolution, guidant et jalonnant les étapes du changement décidé.

En second lieu et pour l'entreprise, cette obligation d'organiser la gestion de la compétence répond à la jurisprudence et aux dispositions légales ou réglementaires, desquelles découlent un certain nombre de principes notamment en termes de GPEEC. La vocation de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences est d'aider l'entreprise à faire face de manière efficace et productive à son environnement socio-économique, en développant et en adaptant les compétences de ses salariés aux évolutions repérées, constatées ou anticipées (Issue de la loi Borloo du 18/01/05, la GPEEC est classée au nombre des outils de sécurisation des parcours professionnels).

Face à la crise actuelle et à ses nombreuses conséquences notamment sociales, il devient essentiel pour l'entreprise d'utiliser tous les outils et méthodes, qui pourront l'aider à maintenir sa compétitivité et organiser les conditions optimales de sa croissance et de son développement. Ceci requiert la mise en place d'une stratégie, d'une analyse des compétences disponibles ou à acquérir au sein d'un cadre de référence (au moyen d'outils adaptés, disponibles ou à créer: référentiels, bilans de compétences, fiches de postes, lettres de mission, entretiens d'explicitation etc...). Dès lors, la question se pose de la meilleure manière d'aborder la notion de compétence, pour envisager et organiser l'avenir de l'entreprise, en

tenant compte de la ressource humaine avec l'évolution des savoirs, et pas seulement d'objectifs matériels ou financiers. L'enjeu est ici celui d'une organisation de la compétence, d'une définition quantitative et qualitative, à échéance et objectifs déterminés, du besoin en personnes de telle ou telle entreprise par exemple, face à l'évolution des outils, process, procédures et méthodes de travail.

Il importe aussi pour l'entreprise de savoir en amont, se situer dans son environnement actuel et

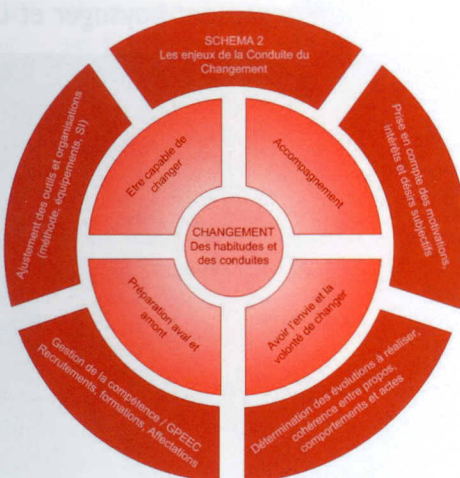
de faire comme dans les manières d'être avec des résultats patents et mesurables, implique que soient réunies diverses conditions dont avant tout la capacité de s'adapter aux nouveaux outils, méthodes et process ou procédures; mais cette capacité ne saurait être réellement mise en œuvre, sans être mise en cohérence, assortie d'une volonté et d'une motivation de TOUS les acteurs participant au système.

La capacité évoquée nécessite de savoir analyser les compétences disponibles, de les repérer puis de les faire évoluer de façon cohérente et en rapport avec les besoins identifiés, présents ou futurs de l'entreprise: c'est là le rôle essentiel du management, qui doit savoir anticiper, prévoir, organiser, structurer, et définir à cet effet un plan, un schéma de formation en rapport avec l'évolution prévisionnelle de ces besoins. La volonté et la motivation par contre, ne peuvent se faire et être maintenues, que dans le respect des objectifs de l'entreprise et des aspirations individuelles des salariés. Il sera essentiel à ce niveau de préserver ou développer la plus large communication, la concertation et l'écoute, la reconnaissance de chacun constituant le socle indispensable de cet échaffaudage. De même, l'adhésion la plus large sera un objectif à atteindre, pour donner corps à la conduite du changement et la rendre durable.

Synthèse des impacts en terme de GPEEC

En conclusion, la conduite du changement peut passer par diverses voies selon la personnalité des divers acteurs concernés, selon les enjeux et selon le mode de management d'une entreprise; mais il reste incontournable d'y associer une GPEEC, cohérente et reflet fidèle d'une cartographie de l'entreprise à un moment T, puis d'une cartographie nouvelle et plus productive, extrapolée à un moment T 2. Cette démarche permet en définitive à une entreprise de répondre de manière pensée, cohérente et planifiée à l'évolution de ses marchés, de son environnement et de sa stratégie. Sa mise en œuvre permet d'anticiper, de suivre l'évolution et la modernisation des techniques, des outils, sans oublier de préparer les hommes et les femmes à ces évolutions au moyen de plans de formation et autres outils spécifiques: de là une entreprise peut aisément prévoir, anticiper et s'adapter au changement, éminemment nécessaire pour qu'elle reste compétitive... L'enjeu est donc multiple. La GPEEC est une démarche stratégique, qui permet aux entreprises: d'être réactives et performantes sur un marché concurrentiel; d'anticiper leurs besoins futurs, fonction de l'évolution de l'entreprise; de favoriser l'adaptabilité et l'employabilité des salariés, même dans une autre entreprise; d'organiser, enfin, la maîtrise des compétences en lien avec l'évolution des techniques et outils de travail.

François Dioury et Eric Reocreux, Cabinet Hugocorp
(www.hugocorp.com) 0262484484.



futur: marché, concurrence, évolution, acquisition, développement des compétences en interne ou acquisition en externe de nouvelles compétences... C'est là qu'intervient la conduite du changement dont la conception, la planification puis la mise en œuvre et le contrôle se font, notamment, au moyen d'une GPEEC bien pensée.

La compétence peut donc être définie comme un creuset de savoirs, de connaissances appliquées aux savoir-être et savoir-faire d'un individu, permettant à ce dernier d'effectuer son travail avec qualité, pour atteindre des résultats quantitatifs et qualitatifs qui contribueront à l'évolution de sa propre formation et à la croissance de l'entreprise, du système ou de l'unité dans laquelle il exerce son activité professionnelle. Et dans ce cadre, la GPEEC va permettre de mettre en œuvre cette conduite du changement, en tenant compte de manière proactive de ce creuset de compétences dévolu et capitalisé par tous les salariés d'une entreprise; elle permettra en effet d'analyser les besoins actuels et futurs en compétences nouvelles ou plus pointues, d'optimiser les compétences disponibles tout en prévoyant et en organisant l'avenir, notamment au moyen de plans de formation et parfois aussi, de plans sociaux.

Les enjeux de la conduite du changement

Dans un tel contexte, la question se pose des enjeux de la conduite du changement: Conduire le changement dans une entreprise, et par conséquent obtenir un changement pérenne dans les manières