

Gestion prévisionnelle du personnel au XXIème siècle

Les défis d'un processus-clé de la GRH

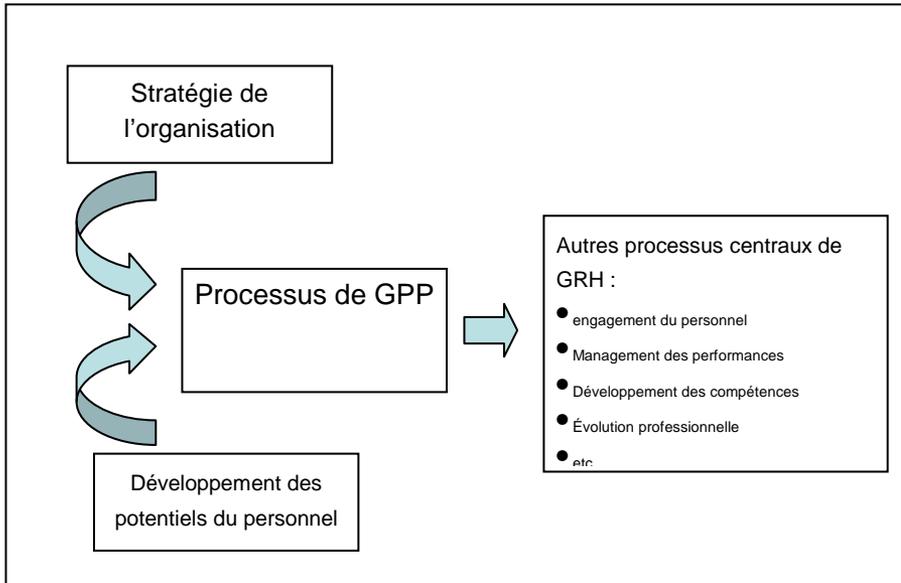
Prof. Y. Emery, responsable de la Chaire « Management public et ressources humaines », IDHEAP, Lausanne ¹

1. Vous avez dit « gestion prévisionnelle du personnel » ?

Parmi tous les processus de gestion des ressources humaines, la gestion prévisionnelle du personnel (GPP) est sans conteste l'un des plus importants pour exploiter de manière stratégique le potentiel humain de l'organisation. Dans le cadre de cet article, nous définissons la GPP comme le *processus par lequel l'organisation identifie ses besoins en ressources humaines, quantitatifs et qualitatifs, en fonction de l'évolution prévisible de l'organisation et du personnel en place, afin d'optimiser la gestion des effectifs* (Emery et Gonin 2009). Si de nombreuses variantes de GPP existent, selon que ce processus est axé sur les emplois, les effectifs ou les compétences, les principes de base et la finalité demeurent les mêmes.

Dans l'esprit de la pensée stratégique, qui s'est développée au sein de la fonction RH depuis le milieu des années 1980, il s'agit avant tout de transformer les RH d'une fonction réactive, parant au plus pressé et toujours le nez dans le guidon, à une fonction capable d'anticiper les besoins en personnel afin d'influencer suffisamment tôt les autres processus de GRH (engagement, développement des compétences, etc.). Si la présence d'une stratégie d'entreprise clairement exprimée est une condition *sine qua non* au développement du processus de GPP, elle n'est toutefois pas suffisante. En effet, la GPP se nourrit également d'une analyse considérant les RH en place, leur potentiel et leurs souhaits d'évolution professionnelle, comme l'illustre le schéma suivant :

¹ Directeur de recherches, consultant au sein de nombreux services publics au niveau suisse et international, auteur de multiples ouvrages et articles scientifiques. Membre du comité directeur de la Société suisse des sciences administratives, de la société d'études économiques et sociales de de comités éditoriaux de plusieurs revues



Même s'il n'est pas aisé de mettre sur pied un processus de GPP efficace, notamment parce que les informations nécessaires venant l'alimenter manquent (décisions stratégiques claires, analyse des potentiels du personnel en place), ou parce que les organisations s'enlisent dans des modèles trop sophistiqués, ce processus est devenu indispensable dans l'environnement actuel. Mais quelles sont les défis, les évolutions qui l'attendent au XXI^{ème} siècle ?

Nous aimerions montrer dans cet article que le processus de GPP est en train de passer d'une « simple » mécanique qui se déclenche au moment où les décisions stratégiques sont prises, à un processus central qui est au cœur de la stratégie de toute organisation.

2. Les défis essentiels d'un processus de GRH au cœur de la stratégie de l'organisation

Le processus de GPP est en train d'évoluer profondément, et cette évolution reflète celle, plus fondamentale, de la place de la GRH au sein de l'organisation, une place qui reste à conquérir comme le démontre par exemple le dernier baromètre RH réalisé en Suisse romande (Reichenbach 2009). Cette évolution passe par trois stades successifs que nous allons brièvement présenter.

Stade 1 : la GPP support à la stratégie d'entreprise

Le premier stade de la GPP, qui traduit le modèle classiquement recommandé

pour ce processus, est celui de la subordination de la GPP aux besoins de la stratégie. Selon que l'entreprise décide de se diversifier, ou de se différencier par la qualité de ses prestations, ou encore par des prix inférieurs à ceux de ses concurrents –pour ne prendre ici que les options stratégiques de base- les répercussions sur le personnel en place ne seront pas les mêmes. Typiquement, la diversification (nouveaux produits, parfois nouvelle technologie, nouveaux marchés) est la variante la plus ambitieuse puisqu'elle implique probablement le recrutement de profils de compétences complètement différents de ceux du personnel en place.

A ce stade, la GPP consiste essentiellement à identifier les besoins RH issus de la stratégie, ainsi que les évolutions connues et prévisibles du personnel en place, puis à consolider ces informations pour aboutir à la détermination des besoins nets RH. Cette démarche opère selon une double logique, à la fois quantitative (besoins net en *effectif*) et qualitative (besoins en *compétences*) ; elle peut être facilitée en scindant l'organisation en unités structurelles correspond à l'organigramme, et en domaines fonctionnels correspond à des fonctions spécifiques (techniques, administratives, etc.), ce qui donne la matrice suivante :

	Unité structurelle 1	Unité structurelle 2	Unité structurelle 3
Domaine fonctionnel 1	- besoins quantitatifs - besoins qualitatifs	idem	idem
Domaine fonctionnel 2	idem	idem	idem
Domaine fonctionnel 3	idem	idem	idem
.....		

De la sorte, un *bilan prévisionnel RH* peut être établi pour chaque unité structurelle, mais également pour chaque domaine fonctionnel, permettant d'affiner l'analyse et de cibler plus précisément les mesures qui peuvent en découler pour tous les autres processus centraux de GRH. La GPP se présente ici comme un soutien aux choix stratégiques effectués par la direction générale, à l'image des autres ressources nécessaires pour mettre en œuvre ses choix (finances, équipements, etc.).

Stade 2 : la GPP en co-détermination de la stratégie d'entreprise

Au deuxième stade de la GPP, les choix stratégiques ne sont pas arrêtés sans avoir analysé les besoins en RH nécessaires à leur mise en œuvre, une analyse susceptible en retour de modifier les options stratégiques étudiées ; raison pour laquelle nous parlons de *co-détermination* de la stratégie. Cette co-détermination implique formellement que la DRH soit partie prenante du processus de planification stratégique et membre à part entière de la Direction générale. Mais au-delà de ce critère formel, la GPP de 2^{ème} stade nécessite une discussion approfondie, au sein du collège directorial, mettant en relation le portefeuille des prestations de l'entreprise, et son capital compétences :

- le portefeuille des prestations représente l'ensemble des produits et

services fournis actuellement par l'entreprise. Selon leurs performances actuelles et le potentiel identifié sur le marché, ce portefeuille fait ressortir des zones de repli et des zones de développement

- chaque prestation ou ensemble de prestations suppose la maîtrise de processus de conception, de réalisation et de vente, lesquels peuvent être représentés en autant de *référentiels de compétences* nécessaires à leur réalisation.

Ces deux instruments permettent au collège directorial de discuter de manière fine les enjeux stratégiques « prestations » en regard de leur volet RH, produisant une analyse dynamique susceptible de faire ressortir de nouvelles idées stratégiques. D'autres outils RH peuvent également être exploités pour cet exercice de co-détermination stratégique : la *carte des emplois*, qui présente un enchaînement de métiers et de compétences à travers lesquels les spécialistes du domaine peuvent évoluer, offre d'intéressantes suggestions pour imaginer de nouvelles prestations ; les bilans de compétences et les évaluations annuelles sont utiles pour identifier les compétences « dormantes » du personnel en place ; les réflexions issues de diverses formations suivies par le personnel peuvent aussi constituer un excellent input. Ce faisant, la GPP quitte l'approche passive – réactive propre au 1^{er} stade pour entrer dans un processus *transformationnel* qui touche l'activité-même de l'entreprise.

Stade 3 : la GPP au cœur de la stratégie d'entreprise

Quant au 3^{ème} stade de la GPP, il traduit l'idée que les RH constituent l'atout stratégique par excellence de l'entreprise (Hamel et Prahalad 1994). La GPP n'est plus co-déterminatrice de la stratégie, elle est au cœur-même de l'avantage stratégique de l'entreprise. Pour cela, deux conditions sont nécessaires :

- Premièrement, l'analyse doit être faite en dépassant les frontières de l'entreprise : il s'agit de situer les atouts compétitifs de l'entreprise dans les champs d'activité (ou les segments) au sein duquel elle est active ; pour chacun de ces atouts, le *levier RH* doit ensuite être identifié. Parmi les auteurs proposant une telle approche, l'ouvrage récent de Ulrich et al. est très illustratif à cet égard (Ulrich, Allen et al. 2009). La réflexion stratégique RH doit sortir de la logique RH pour considérer l'entreprise par rapport à ses concurrents, ses différents partenaires (stakeholders) et apprécier la valeur ajoutée produite au sein de ce réseau d'acteurs. Autrement dit, identifier les raisons pour lesquelles ces différents acteurs ont choisi de collaborer avec l'entreprise considérée.
- deuxièmement, la GPP doit intégrer dans son analyse non seulement des compétences individuelles, mais également des *macro-compétences*. Les macro-compétences sont à l'entreprise ce que les compétences sont à l'individu (Emery 2003) : elles lui permettent de se distinguer de ses concurrents et d'apporter une valeur ajoutée spécifique. Si les compétences individuelles ont fait l'objet de

multiples publications et représentent un concept bien cerné, c'est tout le contraire pour les macro-compétences. Les spécialistes commencent à parler d'agilité organisationnelle, d'apprentissage organisationnel, ou encore de compétences collectives, mais ces notions demeurent floues et leur dynamique intrinsèque largement méconnue. Or l'avantage stratégique RH implique, de notre point de vue, une réflexion considérant l'action collective plus que la performance individuelle. Les macro-compétences représentent la force du capital humain mis au service de la différenciation stratégique de l'entreprise. Et la DRH le partenaire privilégié pour outiller et guider la DG dans une telle réflexion avant-gardiste.

3. En conclusion

Les spécificités de ces trois stades successifs de la GPP peuvent être résumées ainsi :

Stades de la GPP	Point de focalisation	Niveau d'analyse	Rôle de la fonction RH
1. Support à la stratégie d'entreprise	Besoins en personnel (quantitatifs et qualitatifs)	Catégorie d'emplois Niveau hiérarchique (logique RH)	Rôle passif, fournisseur de RH pour la stratégie
2. Co-détermination de la stratégie d'entreprise	Nouvelles prestations et métiers correspondants	Business Units, domaines de prestations (logique d'entreprise)	Rôle actif de co-détermination stratégique
3. Cœur de la stratégie	Macro-compétences stratégiques	Secteurs stratégiques d'activités (supra-organisationnels)	Rôle visionnaire de façonnage de la stratégie future

Si le chemin demeure long et semé d'embûches pour maîtriser la GPP, en particulier aux stades 2 et 3 de ce modèle, il reflète les défis passionnants d'une GRH qui évoluera d'un rôle de « management des personnes » à celui de façonneur actif des percées stratégiques de l'entreprise.

Bibliographie citée

Emery , Y. (2003). Renouveler la gestion des ressources humaines. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.

Emery , Y.et F. Gonin (2009). Gérer les ressources humaines. Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.

Hamel, G.et K. Prahalad (1994). "Competing for the future." Harvard Business Review(july/august): 122-128.

Reichenbach, N. (2009). Baromètre de le fonction RH en Suisse romande. Vessy - Genève, RH Partenaires.

Ulrich, D., N. J. Allen, et al. (2009). HR Transformation. Building HR from the Outside In. New York, McGraw Hill.