

“LA GESTION DES COMPETENCES ? UN VRAI GACHIS”

« Chacun se débrouille ; l'entreprise n'a plus le temps. Il faut être au bon endroit au bon moment » (ingénieure, 44 ans), « Pour faire carrière, il faut s'inscrire dans une logique de communication » (ingénieur, 36 ans), « Dans l'administration, la mobilité est un leurre complet » (manageure, 48 ans), « Pour faire carrière, il faut avoir le bon profil... Homme entre 35 et 45 ans ou femme célibataire ou divorcée ! » (juriste, 49 ans), « La gestion des compétences ? un vrai gâchis : l'entreprise est entrain de passer à côté de quelque chose de très important » (experte, 44 ans)

Les DRH sont les jardiniers du premier cercle... et les gestionnaires administratifs des autres.

A la question « Quelqu'un gère-t-il votre carrière ? », les réponses sont quasi unanimes : c'est non. « La DRH, où sont-ils ? », « Quelqu'un sait-il que j'existe ? »... Il n'y a jamais eu autant d'outils de gestion RH censés améliorer et rationaliser la gestion des compétences et des personnes. Et pourtant, les mots des cadres interviewés sont éloquentes : « C'est le fruit du hasard », « Savoir taper à la bonne porte au bon moment », « Manifester son allégeance absolue à la hiérarchie », « Cultiver son carnet d'adresses », « Se montrer dans certaines réunions où les grands chefs sont là ». Seuls les hauts potentiels semblent bénéficier d'une gestion de leur carrière.

La gestion RH retombe sur les managers de proximité qui n'y sont pas préparés.

Pour autant, les services RH ne sont pas en tant que tels les responsables d'une organisation qui les a éloignés du travail des salariés pour les cantonner à une gestion administrative des postes. A leur niveau, les managers de proximité qui devraient avoir cette mission sont submergés par des tâches de reporting. Ils ne sont pas assez présents, voire pas formés au management de leur équipe et à la mise en valeur des RH. Ce ressenti est exprimé dans tous les contextes de travail, service public ou entreprise privée. La gestion des compétences et surtout l'anticipation des besoins apparaissent totalement absentes. Qu'il s'agisse de départs en retraite ou d'externalisation de cer-

taines fonctions par exemple, c'est souvent après coup et trop tard que sont mesurées les conséquences des départs de certains collaborateurs ou services. Les coûts alors engendrés pour pallier aux compétences perdues sont importants mais ne sont pas évalués. Les cadres et particulièrement le « middle management » mesurent au quotidien les effets de cette absence de gestion des compétences.

Les revendications CFDT Cadres

Négocier des éléments de politique des ressources humaines dynamique (cf. exemple des contrats de mobilité sur certains territoires).

Développer l'entretien professionnel. Pour donner de la visibilité au contenu réel du travail de chacun, pour anticiper les évolutions professionnelles et mettre en œuvre les formations d'adaptation nécessaires.

Négocier le contenu de cet entretien ainsi que des lieux et temps collectifs qui permettent d'apprécier l'apport du collectif et la réalité du « travail gris ».