



Année universitaire 2021 - 2022

Mémoire Master II - Droit et Économie des Ressources Humaines

“Dans un contexte concurrentiel, la GPEC peut-elle incarner un atout de pérennisation de l’entreprise par le développement de son adaptabilité ?”

Sous la direction de Madame Carine DRAPIER, Directrice du Master Droit et Economie des Ressources Humaines.

Valentine CLERY
Etudiante en Master II
Droit et Économie des Ressources Humaines
En alternance chez STEF Transport Lille



Remerciements

Je souhaite adresser mes remerciements à toutes les personnes qui se sont rendues disponibles et qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Je tiens à remercier sincèrement ma directrice de mémoire, Madame Carine DRAPIER pour ses conseils, son soutien, sa disponibilité et le temps qu'elle m'a consacré pour la réalisation de ce mémoire.

Je remercie l'ensemble des intervenants et professeurs du Master II Droit et Economie des Ressources Humaines pour leur enseignement et retour d'expérience qui ont été nécessaires à la réussite de mes études.

Il me tient à cœur de remercier l'entreprise STEF Transport Lille qui m'a fourni les clés nécessaires à la réalisation et à la réussite de mes études.

Et plus particulièrement, je remercie le service des Ressources Humaines de STEF Transport Lille.

J'adresse mes remerciements à ma tutrice Madame Hélène Delahaye, pour sa disponibilité et ses conseils avisés. Je la remercie de m'avoir permis d'évoluer et pour ces deux années très riches aussi bien professionnellement qu'humainement.

Je souhaite remercier mes chères collègues, Madame Christelle Duriez et Madame Marie Gayet pour leur disponibilité, leurs conseils, pour les savoirs qu'elles m'ont transmis et qui m'ont permis d'étayer mes réflexions pour ce mémoire.

Je tiens, également, à leur adresser ma gratitude pour leur accompagnement et leur soutien indéniable durant ces deux années.

« Venir ensemble est un commencement ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble est un succès » (Henry Ford)

Remerciements	2
Introduction	6
I- L'adaptabilité de la gestion des Ressources Humaines aux enjeux de l'entreprise via une GPEC stratégique	11
A) La GPEC : un changement au sein de la fonction RH	11
1) De la gestion du personnel à la gestion des Ressources Humaines	11
2) Identifier et ajuster les compétences pour assurer l'adaptabilité de l'entreprise	13
B) La naissance de la GPEC : d'une obligation légale à un atout au service de l'adaptabilité	15
1) D'une GPEC sous contraintes légales imposant aux entreprises le développement de leur adaptabilité au marché du travail	15
2) À une GPEC essentielle à la pérennisation RH de l'entreprise	17
II- Le capital humain au cœur du dispositif de transformation et d'adaptabilité de l'entreprise	19
A) Les enjeux sociaux de la GPEC permettant l'adaptabilité de l'entreprise	20
1) La formation : un impact sur l'adaptabilité de l'entreprise à ses métiers et ses compétences	20
2) La GPEC comme levier de développement de l'employabilité assurant l'adaptabilité de l'entreprise	23
a) <i>L'adéquation des compétences des salariés au marché du travail</i>	24
b) <i>Le salarié : acteur de son projet professionnel au service de l'adaptabilité</i>	25
c) <i>La mobilité professionnelle inter et intra entreprise</i>	25
B) La GPEC : outil de satisfaction des salariés permettant l'adaptabilité de l'organisation	26
1) La motivation des salariés permise par une GPEC adaptée	27
2) La GPEC facteur de fidélisation facilitant l'adaptabilité de l'entreprise	29
III- La GPEC comme enjeu économique majeur pour l'entreprise	31
A) Une démarche prospective au service de la pérennisation de l'entreprise	31
1) Une GPEC dynamique essentielle pour préserver une place sur le marché	31
2) Un projet d'anticipation orienté vers l'avenir	33
B) Une anticipation globale de l'environnement de l'entreprise	35
1) D'une anticipation des enjeux socio-économiques, organisationnelles et technologiques	36

a) <i>L'accord d'entreprise de GPEC : une anticipation des enjeux organisationnels</i>	36
b) <i>L'anticipation des mutations par la mise en place de nouveaux processus</i>	37
c) <i>L'anticipation des enjeux technologiques par le développement de la nouvelle technologie au sein de l'entreprise</i>	38
2) <i>A la sécurisation de l'organisation par l'adaptabilité de l'entreprise aux diverses mutations</i>	39
a) <i>Assurer la sécurisation des métiers de l'organisation au regard des mutations du marché du travail</i>	39
1) <i>En assurant la pérennisation des postes clefs de l'entreprise</i>	40
2) <i>Assurer le développement des talents dans un but d'adaptabilité aux mutations du marché du travail</i>	41
b) <i>Accompagner l'ensemble de l'organisation vers les mutations pour en assurer leur réussite</i>	42
c) <i>Le rôle de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en soutien de la GPEC dans l'anticipation des mutations</i>	43
Conclusion	44
Annexes	54

Introduction

Au regard de la crise mondiale du COVID-19 et de la conjoncture économique actuelle avec notamment un exceptionnel repli du PIB français de 0,2% (INSEE, 31/05/2022), les entreprises et plus particulièrement leurs stratégies ont dû mettre en adéquation leur organisation, leurs ressources (humaines) avec leur environnement concurrentiel (Moati, 2001). En effet, les entreprises font face à une crise majeure, qui les conduit à repenser la stratégie, la culture, la structure, les outils de management et/ou les processus organisationnels. Cette aptitude d'adaptation déterminera sur le long terme leur survie et leur croissance (Soparnot, 2008).

Ainsi, les organisations ont commencé à voir que la « matière humaine » qu'ils avaient à disposition pouvait être créatrice de plus-value et que, si celle-ci était valorisée, elle pouvait devenir une richesse constitutive de l'organisation.

« En ces temps de remise en cause des modèles de développement, c'est dans la valorisation de leur capital humain que les entreprises et les nations trouveront les moyens d'une croissance renouvelée » (Le Monde, Trophée du Capital Humain 2009).

C'est en effet, par le biais du dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) que ce travail peut être mis en œuvre. Selon Thierry Dominique, la GPEC est : *« la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des plans d'action cohérents »*. D'une part, en anticipant la réduction des écarts entre les besoins et les Ressources Humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction d'un plan stratégique (phase prévisionnelle de la GPEC). D'autre part, en impliquant les collaborateurs dans le cadre d'un projet professionnel (phase opérationnelle de la GPEC).

La gestion des compétences démontre donc le renouvellement des pratiques de Gestion des Ressources Humaines. Il s'agit d'une dynamique orientée vers la performance de l'entreprise. En effet, elle permet de concilier logique d'adaptation des compétences aux besoins de l'entreprise et logique de valorisation des ressources humaines dans une recherche d'amélioration des performances. Les politiques RH sont parties intégrantes des stratégies d'entreprise. Ces politiques RH doivent intervenir en cohérence et en alignement de la stratégie globale de l'entreprise. Elles ont une véritable valeur ajoutée en facilitant l'activité quotidienne. Elles sont sous-tendues par une logique de libération du potentiel et de développement des personnes (Verrier, 2016).

Le développement des collaborateurs se réalise principalement par le développement de leurs compétences. Philippe Zarifian, en 1999, définit la notion de compétence à travers divers

aspects, tel que la prise d'initiative et de responsabilité du collaborateur concernant des situations professionnelles auxquelles il est confronté. Il s'agit également d'une intelligence pratique reposant sur des connaissances acquises et l'adaptation de ces dernières en fonction de différentes situations rencontrées. Enfin, la notion de compétence repose sur la mobilisation de collaborateurs concernant de mêmes situations, l'acceptation de domaines de coresponsabilité et le partage de ces enjeux. Le développement des compétences réalisé via la GPEC peut s'apprécier par le biais du plan de développement des compétences de l'entreprise qui s'arbitre en fonction des axes stratégiques, collectifs et individuels déclinés. Ce processus se constate aussi par la formation mise en œuvre par le salarié en tant qu'acteur de son parcours de formation ou encore par l'entreprise, en tant qu'impulseur. La GPEC peut également être appréhendée par l'évaluation des compétences mobilisables des collaborateurs, entre autres, par le biais des Conseils en Évolution Professionnelle (CEP) ou encore des Entretiens Annuels de Développement (EAD).

Ce mémoire se concentrera donc sur le domaine du transport et plus particulièrement sur la filiale de STEF Transport Lille.

Le transport routier de marchandises est le nerf de l'économie puisqu'il est au centre de l'approvisionnement de produits et denrées dont notre système de consommation dépend fortement. Il est, ainsi, approprié de comprendre l'impact de la GPEC sur l'adaptabilité d'une organisation dans un contexte concurrentiel qu'est celui du transport routier de marchandises.

Le groupe STEF Transport est créé en 1920 sous le nom de Société Française de Transports et Entrepôts Frigorifiques. STEF regroupe des entreprises de transport et de logistique de denrées alimentaires sous température dirigée (- 25° C à + 15° C). Cette entreprise, leader sur le marché, est implantée à travers l'Europe. En effet, les offres et services du groupe STEF sont proposés dans 15 pays européens. En 2020, STEF comptait 18 761 collaborateurs, plus de 10 000 clients et un chiffre d'affaires malgré la crise sanitaire de 3 145 millions d'euros.

Le groupe STEF se définit comme un « Connecteur de valeurs », il joue un rôle essentiel : celui de générateur de valeur ajoutée pour l'ensemble des acteurs du monde alimentaire. En connectant producteurs, distributeurs et restaurateurs, STEF apporte des solutions pour garantir l'intégrité et la sécurité sanitaire des produits alimentaires, de répondre aux évolutions du marché et des modes de consommation, d'accompagner le développement de ses clients en Europe.

En développant son activité uniquement dans le domaine des métiers du froid, STEF est devenu le spécialiste européen de la logistique sous température dirigée. Aujourd'hui, STEF propose une offre complète de solutions de transport, logistique et systèmes d'information, pour tous les produits agroalimentaires. La vision et les trajectoires réunies autour d'un projet

global permettent de définir l'instant où la véritable histoire du Groupe commence. Le Groupe est ainsi constitué de trois branches qui détiennent toutes leurs cultures et leurs modes d'organisation, mais avec un lien commun lié à une technique spécifique « le froid ».

D'une part STEF Transport ayant pour activité le transport de produits frais, surgelés et thermosensibles, ensuite STEF Logistique spécialisée dans l'entreposage de produits surgelés et frais. Et enfin, STEF Seafood proposant le transport de produits de la mer et des surgelés.

En 100 ans d'existence de nouvelles entités ont progressivement rejoint le groupe STEF.

Ainsi ce groupe a su appréhender et gérer l'évolution permanente du transport en faisant face à une réglementation et des normes strictes. L'exemple de la crise sanitaire est, d'ailleurs assez éloquent puisque STEF a lancé un vaste plan d'adaptation de ses coûts de fonctionnement afin d'ajuster au plus près les moyens d'exploitation à la baisse d'activité (y compris en mettant en œuvre des mesures de chômage partiel), sans impacter pour autant la continuité de service et le développement du Groupe.

Aussi, l'un des enjeux majeurs du Groupe est de disposer des ressources en phase avec ses besoins. Pour accompagner sa croissance, le groupe a poursuivi ses programmes et accentué ses efforts sur divers axes tels que le développement des compétences des équipes et la fidélisation des collaborateurs.

Aujourd'hui le groupe STEF se compose de 240 filiales à travers la France. Parmi elle, se trouve la filiale de STEF Transport Lille créée en 1954 et qui fera l'objet de cette étude. Elle se compose de 246 collaborateurs dont sous sa structure de production : 91 conducteurs et 62 agents de quai, sous sa structure fonctionnelle 28 collaborateurs des services Contrôle de Gestion Opérationnelle, Ressources Humaines, Facturation, Qualité, Commerce. Enfin, sous sa structure opérationnelle, 62 collaborateurs des services exploitation, retour conducteurs, Organisation Transport, service saisie... L'activité de transport de cette entreprise se décompose en trois grands axes. Premièrement, l'enlèvement des marchandises chez les producteurs du Nord, du Pas de Calais et une partie de la Belgique. Puis, la distribution de ces marchandises chez les clients du Nord et du Pas de Calais. Et enfin l'expédition de ces mêmes marchandises à échelle nationale. Le réseau STEF de 240 filiales permet d'acheminer les marchandises à travers la France et l'Europe et ce, dans le respect des délais impartis (Annexe n°1).

À la suite d'une pénurie de profils tels que les conducteurs ou encore les affréteurs, une GPEC forte a dû être mise en place par différents biais tels que le renforcement de la marque employeur à travers la participation à des salons spécialisés comme le salon du Log and Play

ou encore par des partenariats avec des acteurs en liens avec le domaine du transport comme la Région.

Outre cette présentation, il est nécessaire de qualifier l'entreprise pour appréhender au mieux son organisation. Le groupe STEF fonctionne sous une structure divisionnelle telle que développée par Alfred Chandler en 1977. Selon celui-ci, la structure d'une entreprise est le résultat d'une action collective. D'après cet auteur, l'organisation d'une entreprise est en étroite relation avec la stratégie développée. En effet, cela est caractérisé par la division de la structure en fonction des marchés afin de réaliser des économies d'échelle. Différentes divisions spécialisées existent en fonction du type de produit ou de service telles que présentées précédemment.

En conséquence, le groupe STEF est composé de différentes filiales chacune responsable de ses objectifs. Toutes ces filiales disposent de leur propre direction : elles ont une certaine autonomie dans la mise en place d'actions au service de la stratégie déclinée par le groupe. La Direction Générale située à Paris coordonne les différentes filiales, elle définit la stratégie globale du groupe et répartit les ressources économiques nécessaires à chaque filiale. Elle fixe donc les objectifs stratégiques de ces dernières et analyse les résultats de façon régulière. Par exemple, le Directeur de la Filiale STEF Transport Lille et le Directeur de Filiale Adjoint appliquent les directives émanant de la Direction Générale et rendent compte des résultats réalisés par la filiale. La ligne hiérarchique de cette entreprise a une importance essentielle, en ce qu'elle est la base de l'organisation de cette entreprise.

A travers le modèle d'organisation scientifique du travail développé par F.W Taylor en 1911, il est possible de constater qu'une forte division verticale du travail existe dans l'organisation de STEF Transport Lille. Cela s'affirme par les différents directeurs, responsables de services ou encore chefs d'équipe. On peut également faire le constat d'une division horizontale du travail plutôt faible malgré la segmentation de l'activité en différents services. En effet, les salariés de STEF Transport Lille sont amenés à réaliser des tâches diversifiées, il n'y a donc pas de forte spécialisation du travail. La structure de qualification chez STEF Transport Lille est répartie selon sept catégories. On y trouve donc les cadres, les hautes maîtrises, les maîtrises, les employés, les ouvriers sédentaires, les ouvriers roulants longue distance et courte distance. S'agissant d'une entreprise de transport, la part d'ouvriers roulants est donc la plus importante.

Il est impératif dans le domaine d'activité du transport de mettre en planification des ressources humaines optimale car le transport est un secteur d'activité dynamique qui doit s'adapter très rapidement aux évolutions et aux impératifs. La masse salariale représentant la moitié du Chiffre d'Affaires hors sous-traitance soit le Chiffre d'Affaires net, comme dans beaucoup d'entreprises du secteur, la gestion des effectifs peut devenir une grande valeur

ajoutée pour l'entreprise. La qualité de service de l'entreprise ainsi que la capacité de production influencent directement des effectifs en production. Il est donc capital de déterminer les besoins humains adaptés à une meilleure performance de l'entreprise. La fonction RH a donc un intérêt central au sein de STEF Transport Lille.

Au sein de STEF Transport Lille, le service des Ressources Humaines est un service polyvalent. En effet, l'ensemble de l'équipe est composé de quatre membres, la Responsable des Ressources Humaines (RRH), la Gestionnaire des Ressources Humaines, la Chargée de Missions RH et ainsi l'Assistante RH en alternance. L'équipe gère aussi bien les relations collectives du travail que celles individuelles. L'ensemble des collaborateurs de cette équipe effectue les missions relatives à l'administration du personnel, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la gestion et l'amélioration des conditions de travail, le pilotage des rémunérations, la gestion de la communication interne, le processus de recrutement et de fidélisation, le respect des obligations légales, etc. Pour STEF, le rôle du RRH est primordial car il a une responsabilité importante dans la réussite de l'entreprise. Il assure en effet des fonctions décisives telles que le recrutement, la gestion de carrières, le pilotage du plan de développement des compétences, etc. Ces missions sont reconnues comme étant un levier majeur de développement de l'entreprise, l'humain étant un véritable enjeu stratégique.

C'est pourquoi, ce mémoire propose d'étudier le sujet de l'adaptabilité et de la pérennisation de l'entreprise à travers la mise en place d'un dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences en s'appuyant sur la problématique suivante :

Dans un contexte concurrentiel, la GPEC peut-elle incarner un atout de pérennisation de l'entreprise par le développement de son adaptabilité ?

En vue de comprendre l'atout que représente la mise en place d'une GPEC pour une entreprise se développant dans un secteur concurrentiel, il est nécessaire d'aborder les enjeux qu'une GPEC stratégique représente pour le développement de l'adaptabilité de l'entreprise (I). La stratégie de cette GPEC reposant essentiellement sur le développement et la transformation du capital humain, pilier des Ressources Humaines (II). Enfin, l'ensemble de ces leviers influençant de façon essentielle la pérennisation et par conséquent la position économique de l'entreprise (III).

I- L'adaptabilité de la gestion des Ressources Humaines aux enjeux de l'entreprise via une GPEC stratégique

La GPEC étant un élément clef au sein d'un service des ressources humaines et pour l'application de la stratégie RH, il est nécessaire que cet ensemble, tout comme l'entreprise, soit adaptable et puisse se modifier au gré des évolutions auxquelles nous faisons face. Ainsi, la GPEC a elle-même subi des évolutions démontrant de fait la propre capacité d'adaptation de ce concept (A). Puis le législateur, en imposant le développement de la GPEC en entreprise, a mis ce concept sous contrainte légale et en a fait un dispositif clef de développement de l'entreprise (B).

A) La GPEC : un changement au sein de la fonction RH

L'adaptabilité recherchée par l'entreprise est à appréhender à travers toutes les composantes de celle-ci. Ainsi la gestion des ressources de l'entreprise doit être elle-même évolutive afin de répondre aux besoins. La gestion des ressources a évolué aussi bien sur le fond que sur la forme (1) tout en développant de nouveaux outils afin d'identifier les carences et les besoins qui en découlent pour assurer l'entreprise et par conséquent son adaptabilité (2).

1) De la gestion du personnel à la gestion des Ressources Humaines

Au début des années 1970, de nombreuses entreprises se sont engagées dans une démarche de Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH), ensuite renommée Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) dès les années 1990. Cette dernière ayant pour vocation de renforcer l'adaptabilité de l'entreprise au marché de l'emploi. En effet, le concept de GPEC résulte de l'évolution de la fonction Ressources Humaines. La GPEC est, ainsi, un concept assez récent. C'est à partir des années 1990 que la GPEC fut réellement mise en place. En effet, à la suite de diverses vagues de licenciements de 1981 à 1990, en France environ 5,2 millions de salariés ont été licenciés (Trotzler, 2006). La société a alors pris conscience que le système et le manque de visibilité des carrières étaient une limite à l'employabilité des salariés. C'est ainsi que la GPEC est devenue un élément clef des entreprises et de leurs services des Ressources Humaines. Dans les années 1990, les premières pratiques de gestion des compétences ont été très fortement marquées par leur

dimension prévisionnelle (Defélix, Dubois, Retour, 1997). Le modèle de la GPEC est alors présenté par Thierry et Sauret (1994) comme un outil permettant d'éviter les licenciements par le développement de l'employabilité des salariés dans des organisations menacées par la crise économique. De nombreux écrits voient alors le jour, notamment par Le Boterf (1997) et Zarifian (2001). *« Les années 2000 correspondent en effet à un accroissement du nombre des articles décrivant des pratiques concrètes de gestion des compétences (Defélix, Oiry, Klarsfeld, 2006 ; Cavestro, Durieux, Monchâtre, 2007). On y constate que les entreprises peuvent parvenir à gérer les compétences, c'est-à-dire à les identifier, à les reconnaître, voire à les rémunérer (Léné, 2003) »* (Oiry, Bellini, Colomer, Fayolle et autres, 2013).

En parallèle, le Mouvement Des Entreprises de France (MEDEF) s'est engagé dans une réflexion sur l'efficacité et l'avenir de la GPEC. L'organisation, assurée que cette nouvelle approche pouvait se révéler être un outil de performance efficient, avait alors entrepris d'accompagner des entreprises pour la mise en place d'un dispositif de GPEC, action toujours en place actuellement.

L'évolution de la GPEC est distinctive par la mise en place de la formation tout au long de la vie. Le système de formation jusqu'alors n'étant pas efficient et très coûteux, le législateur a fait le choix par la loi du 24 novembre 2009, loi relative à l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie de rénover ce système en *« se fondant sur le nouveau paradigme de la personne au centre des dispositifs »*. (Luttringer, Willems, 2010). Cette loi crée donc une obligation nationale de favoriser l'évolution professionnelle de chaque personne indépendamment de son statut et de permettre à chacun de progresser au moins d'un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle. L'évolution se distingue également par le passage de l'obéissance salariale au travail à la responsabilisation du salarié face à son parcours et son évolution professionnelle.

Le concept de GPEC s'est donc développé et différents modèles l'ont fait évoluer. Selon Pigeyre (2007), l'anticipation a toujours été une préoccupation majeure dont *« l'activité économique et le monde du travail n'échappent pas »*. Ainsi en termes de Ressources Humaines, l'anticipation a pour but d'apprécier qualitativement et quantitativement la main d'œuvre dont l'entreprise aura besoin.

La GPEC s'inscrit dans l'évolution de la fonction RH. C'est un indicateur du développement de la fonction elle-même et représente *« les principaux enjeux auxquels doit faire face l'entreprise, confrontée à une évolution de plus en plus rapide de son environnement et des attentes de ses parties prenantes »* (Ledoux, 2015).

Le premier dispositif de planification est né dans les années 50 et avait une visée uniquement quantitative. Puis, les entreprises ont intégré l'environnement juridique et économique. Par conséquent, un nouveau modèle de gestion prévisionnelle s'est développé, en appréciant la

prévision des effectifs qualitativement et ce à la lumière de la théorie de l'École des Relations Humaines. Cette théorie est issue d'un mouvement intellectuel faisant suite à la crise économique de 1929 et a pour but de donner une place majeure à l'Homme dans le travail. Cette école regroupe des théoriciens tels que Mayo ou encore Herzberg qui mettent en exergue la liaison entre motivation et productivité. Cette GPEC fait donc évoluer les salariés sur le plan qualitatif et ce, en alignement de la stratégie d'entreprise. C'est pourquoi, Jardillier, en 1972 définit la GPEC selon cette affirmation : « *la gestion prévisionnelle a pour objectif de prévoir les affectations du personnel en fonction des aspirations individuelles et des besoins de l'entreprise* ».

Chez STEF Transport Lille, le service des Ressources Humaines est passé d'un service en périphérie vers un service central. Sa dénomination a d'ailleurs changé, passant du "service du personnel" au "service des Ressources Humaines". Ce service entretient à présent un lien étroit avec le Directeur de la filiale notamment par le fait que la responsable de ce service est membre du Comité de Direction (CODIR) et qu'elle est partie prenante de la définition des axes stratégiques.

L'évolution de la fonction RH a permis d'en faire découler des évolutions techniques et des processus facilitant l'identification des carences et, de fait, l'ajustement des compétences au plus près des besoins de l'entreprise.

2) Identifier et ajuster les compétences pour assurer l'adaptabilité de l'entreprise

Baruel Bencherqui, Le Flanchec et Mullenbach-Servayre (2011) dessinent les contours de la GPEC. Ainsi, elle peut être définie comme une gestion anticipatrice et préventive des ressources humaines. Citeau (2000) complète cette définition : « *la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles)* ». Cette définition rejoint celle de Thierry et Sauret (1993) qui proposent, en alignement de la stratégie d'entreprise, une GPEC consistant en « *la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents* » afin de réduire, de façon anticipée, les éventuels « *écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise* ».

La GPEC exposée précédemment a ainsi pour objectif d'envisager les différentes possibilités d'évolution de l'entreprise pour anticiper les décisions. La GPEC se décompose en trois étapes majeures.

Dans un premier temps, une analyse des ressources actuelles de l'entreprise est réalisée. Il est essentiel pour assurer son adaptabilité que l'organisation ait une idée précise de l'ensemble de ses métiers et compétences.

En découle ensuite l'anticipation des besoins quantitatifs (effectifs) et qualitatifs (compétences). Lors de cette étape, l'adaptabilité de l'entreprise et de son organisation est un objectif phare. En ce sens, il est nécessaire d'avoir une vision prospective et proactive, afin de définir les objectifs stratégiques de recrutement, de développement des compétences des collaborateurs et de gestion de carrières.

Les besoins de l'entreprise ont évolué et la notion de compétence s'est développée. Ainsi, les collaborateurs sont aujourd'hui intégrés dans le processus commercial des entreprises et doivent l'appréhender. L'émergence de cette notion a d'ailleurs contribué à l'évolution de la gestion prévisionnelle en prenant en compte les compétences. Cette évolution serait principalement due à l'incertitude grandissante provoquée par l'environnement et principalement la conjoncture économique dans lequel se développe l'entreprise. Zarifian (1995), à titre d'exemple, développe d'ailleurs cette évolution : « *Le travail, en particulier celui des opérateurs, est passé de la routine contenue dans l'exécution des tâches prévues et ordonnées, au traitement d'un événement que constitue tout aléa ou toute panne dans un dispositif souvent très automatisé* ». Par conséquent, cette évolution implique le fait que les collaborateurs, au-delà de la réalisation de leurs activités, doivent mettre en œuvre un savoir-faire et un savoir-être afin de pouvoir répondre à un maximum de cas de figures éventuels.

La GPEC a donc un spectre large et est un véritable outil d'adaptabilité de l'entreprise afin de réagir à tous les aléas auxquels elle fait face.

Au sein de l'entreprise STEF Transport Lille différents outils d'identification et d'ajustement sont mis en place afin d'analyser et anticiper les besoins. Il s'agit entre autres des entretiens annuels ou encore du référentiel de compétences recensant les compétences indispensables pour pratiquer un métier ou occuper un poste, outil le plus emblématique de la GPEC selon Pascaill (2004).

Par conséquent, la troisième étape est alors d'ajuster et de définir un plan d'action pour corriger les écarts. Il s'agit donc de choisir les mesures et actions concrètes permettant d'atteindre la situation envisagée. La GPEC favorise alors la connaissance par l'entreprise de ses besoins quantitativement à travers les emplois et qualitativement à travers les compétences dont elle dispose. En ce sens, cela permet également une vision projective et anticipatrice des ressources humaines, en ayant connaissance des compétences et des

emplois nécessaires à l'avenir dans un axe tant qualitatif que quantitatif. Ainsi, ce dispositif permet de limiter voire supprimer les écarts de ressources en faisant appel par exemple à la formation ou au recrutement.

STEF Transport Lille dispose de différents outils pour ajuster les compétences et les besoins. Des outils d'analyse tels que le bilan de compétences réalisés par les salariés qui en font la demande, qui permet de connaître les volontés et les capacités du salarié concerné. Aussi, des outils de projection tels que les people review permettent d'évaluer la performance des collaborateurs afin d'identifier les hauts potentiels et de s'assurer de la cohérence de la vision stratégique.

En somme, il est possible de mettre en exergue le fait que la démarche GPEC est l'« *ensemble des méthodes et des pratiques destinées à permettre l'adaptation des ressources aux besoins anticipés des entreprises* » (Plane, 2000).

B) La naissance de la GPEC : d'une obligation légale à un atout au service de l'adaptabilité

Le droit du travail français étant réputé comme protecteur des salariés, le législateur a, de façon logique, imposé la mise en place d'un dispositif de développement des compétences des salariés afin d'éviter des événements de chômage massif comme cela a pu se produire dans les années 90 (1). Or, on constate aujourd'hui, et ce, de façon concrète, que la GPEC est mise en place même en dehors du cadre légal. En effet, les entreprises ont appréhendé ce dispositif comme un véritable vecteur de pérennisation de leur organisation (2).

1) D'une GPEC sous contraintes légales imposant aux entreprises le développement de leur adaptabilité au marché du travail

La GPEC est, en premier lieu, une obligation légale à laquelle les entreprises sont tenues. En effet, le 18 janvier 2005, la loi de programmation pour la cohésion sociale dite « loi Borloo » (loi n°2005-32) a rendu la négociation d'une GPEC obligatoire, au moins une fois tous les trois ans, dans toutes les entreprises comptant plus de 300 salariés. Cette obligation a pour but de favoriser le dialogue social au sujet de la stratégie de l'entreprise. Cette loi permet également d'anticiper et de gérer par les compétences. De facto, elle a pour effet

d'éviter les licenciements et de prévenir les transformations en termes d'emplois notamment en assurant l'employabilité des salariés. Cela permet d'éviter de nouvelles vagues de licenciement à la suite de mutations économiques telles qu'en 1990. (Baruel Bencherqui, Le Flanchec, Mullenbach-Servayre, 2011).

Cette loi n'a donc fait émerger aucune nouvelle pratique. "Elle a principalement relancé des dynamiques sociales préexistantes"(Oiry, Bellini, Colomer et autres, 2013). C'est principalement l'obligation légale de négociation de l'accord et l'obligation d'honorer l'engagement pris qui est imposée par ce texte. On peut en distinguer les conséquences notamment à travers l'arrêt du 8 décembre 2016 (Cas. Soc. n° 15-21018) de la Cour de cassation qui rappelle l'obligation de tenir les engagements pris suite à la négociation d'un accord de GPEC.

Il s'agit donc d'une obligation de portée générale afin de veiller à l'adaptation et au maintien de l'employabilité des salariés de l'entreprise pouvant être source de sanction pour l'employeur, susceptible de voir ses licenciements qualifiés de sans cause réelle et sérieuse. L'article L.932-2 du Code du travail, dans le cas d'un licenciement économique collectif, dispose que « *l'employeur doit établir et mettre en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi pour éviter les licenciements ou en limiter le nombre et pour faciliter le reclassement du personnel dont le licenciement ne pourrait être évité* ». Ainsi, la procédure de licenciement peut être nulle, tant qu'un plan visant au reclassement de salariés s'intégrant au plan de sauvegarde de l'emploi n'a pas été présenté aux représentants du personnel (Mouillac-Delage, 2017).

Aussi, le législateur a fait le choix de laisser la liberté aux entreprises et à la négociation en ne donnant pas de définition à la GPEC. Cependant, pour certains auteurs tels que Legrand (2006), considèrent que cette liberté a créé un véritable flou sémantique et une profusion de concepts liés à la GPEC, ce qui aurait rendu complexe son appropriation. Cependant, cette liberté a permis aux entreprises de mettre en œuvre la GPEC de façon flexible, tout en l'adaptant à leur organisation.

Bien que comptant moins de 300 salariés, la filiale de STEF Transport Lille possède un accord de GPEC négocié et signé en 2012. Il conviendrait alors, de renégocier cet accord afin de pouvoir y joindre de nouveaux axes essentiels à l'orientation stratégique actuelle de l'entreprise ainsi qu'en référence au marché du travail. Il s'agirait d'associer davantage les partenaires sociaux à la GPEC de l'entreprise. Il pourrait, également, y être ajouté des dispositions pour répondre aux enjeux de la transition écologique, des conditions dans lesquelles les entreprises sous-traitantes sont informées des orientations stratégiques de l'entreprise, une qualification des catégories d'emplois menacés par les évolutions économiques ou technologiques, etc.

Malgré le caractère imposant et obligatoire de la GPEC, cette dernière a cependant convaincu de nombreuses entreprises qui en font une large application alors même que l'obligation ne leur est pas imposée.

2) À une GPEC essentielle à la pérennisation RH de l'entreprise

Outre le caractère contraignant imposé par la loi, la GPEC est devenue un véritable outil de pérennisation et appréhendé par l'entreprise comme bénéfique à son développement.

La GPEC est abordée comme un processus gagnant - gagnant où il peut y être distingué différents enjeux (Baruel Bencherqui, Le Flanchec et autres, 2011). Il s'agit, pour le versant salarié, de développer une trajectoire professionnelle et des compétences afin de sécuriser son parcours. Pour celui de l'employeur, d'être compétitif grâce à des compétences clefs actualisées en développant en interne par la formation et à l'adaptation permanente des compétences des salariés au sein de l'entreprise. Dans cette optique « *la compétence présente alors cette vertu de corrélérer la compétitivité de l'entreprise et l'employabilité du salarié* » (Bretesché et Krohmer, 2010).

Par la mise en place par les entreprises d'une GPEC de plus en plus volontaire, la gestion des Ressources Humaines s'est elle-même trouvée modifiée. Suite à la Loi Avenir professionnel du 5 septembre 2018 (Loi 2018-771), le plan de formation est remplacé par le plan de développement des compétences. Cette réforme a pour but de soutenir l'activité de l'entreprise, de l'accompagner dans ses projets de développement et ses orientations stratégiques. Le plan de développement des compétences recouvre également l'anticipation et l'organisation des actions de formation. Outre cette modification d'intitulé, cette loi propose une "simplification institutionnelle et réglementaire forte et le développement du dialogue social et économique" (Conseil des ministres du 27 avril 2018).

La GPEC mobilise donc plusieurs domaines en Ressources Humaines, tels que le recrutement ou la gestion de carrières. En effet, ces domaines sont nécessaires pour assurer la cohérence du plan de recrutement aux orientations de l'entreprise, une meilleure sélection des profils. En cas de problématique de recrutement, la GPEC peut mettre en exergue les éventuelles difficultés de recrutement rencontrées sur certains postes pénuriques par exemple.

La GPEC permet donc une pérennisation par le développement et la préservation de ses compétences.

Dans le domaine d'activité du transport dans lequel se développe STEF Transport Lille, certains profils tels que celui de conducteurs ou encore d'agents de quai sont véritablement pénuriques. Ainsi, pour anticiper le recrutement ou le départ de ces compétences relativement rares, l'entreprise peut utiliser différents outils comme la pyramide des âges pour analyser et constater le vieillissement de la population. De plus, une difficulté d'égalité Femme-Homme est présente. STEF s'engage pour la diversification des métiers, nécessaire à sa marque employeur, levier essentiel à la pérennisation des Ressources Humaines.

Il conviendrait donc que l'entreprise anticipe notamment la vague de départs en retraite par le recrutement efficace de collaborateurs formés à la marque STEF. Avec une moyenne d'âge de 51 ans, la population des conducteurs de la filiale de STEF Transport Lille se fait vieillissante, il est nécessaire de prévoir et d'anticiper les départs en retraite de cette population, qui à court terme, seront nombreux. A ce titre, il est possible de constater que 6 conducteurs atteindront l'âge autorisant la retraite d'ici 1 an. La GPEC a alors ici tout son rôle à travers la prévision qu'elle implique. Ce type de profil pénurique demande une plus grande anticipation que d'autres recrutements.

Ce sujet est un axe d'amélioration et de développement de l'adaptabilité de l'entreprise puisqu'il n'est pas au centre du développement de dispositif de GPEC de la filiale de STEF Transport Lille. Le nombre de départs et le délai imparti met en évidence l'urgence de ces actions.

Ainsi, un recensement des départs potentiels à la retraite doit être réalisé. Ce recensement passe par l'analyse de la pyramide des âges afin de connaître le nombre de collaborateurs ayant atteint ou atteignant l'âge légal de départ. Il faut, ensuite, identifier les collaborateurs susceptibles de bénéficier d'un Congés de Fin d'Activité, impliquant le recrutement en CDI dans les 3 mois précédant ou suivant le départ du salarié éligible au dispositif. A ce titre, par des recherches, il est nécessaire de mettre en exergue que, d'ici deux ans, 22 collaborateurs pourront prétendre à un départ en CFA.

Ce dispositif permet aux conducteurs, remplissant les conditions, de partir en retraite avec l'âge légal. L'entreprise doit donc prendre en compte différentes données, d'une part le conducteur doit avoir entre 57 ans et 62 ans et doit avoir 25 ans minimum de statut conducteur. Lorsqu'un salarié dans ce type de dispositif part en CFA, celui-ci doit être remplacé par un CDI dans les trois mois suivants le départ.

Cela nécessite une anticipation aussi bien en termes de recrutement, de formation et de transmission du savoir

Ainsi, pour assurer la continuité de l'activité et la pérennisation de l'entreprise, le recrutement de nouveaux collaborateurs doit être réalisé. En effet, après quelques recherches, deux possibilités pour STEF Transport Lille ressortent.

Outre les compétences, le savoir-faire et savoir-être ne doivent pas être négligés. Nombre de conducteurs ont de véritables habitudes avec les clients tant en termes de transport, relativement à la livraison par exemple, qu'en termes d'interactions sociales. Il est dans l'intérêt de l'entreprise que ce savoir-être et savoir-faire propre à l'entreprise STEF Transport Lille soit transmis aux apprenants qui seront demain les futurs collaborateurs de l'entreprise. En effet, en assurant le remplacement des départs, la surcharge de travail liée à ce départ n'aura pas à être répartie sur les autres conducteurs. Cette adaptabilité aura donc une incidence positive sur le climat social de l'entreprise. De façon globale, l'impact d'un recrutement optimisé comme celui-ci assurera : la préservation de la qualité du service, la performance des collaborateurs et, ainsi, l'image de marque de l'entreprise auprès des clients. En résumé, l'anticipation des départs en retraite par le recrutement des collaborateurs permettra à l'entreprise de renforcer son adaptabilité. Cela sera possible par le fait que le nombre de conducteurs disponibles sera cohérent au regard des besoins de l'organisation. De surcroît, les recrutements pourront offrir une projection et assurer la réalisation de l'activité des conditions optimales et à long terme.

D'une qualification de service du personnel, à une véritable gestion des ressources, cela a de véritables effets bénéfiques quant à l'adaptabilité par les ressources de l'entreprise.

Aussi, cette évolution a eu un véritable impact sur les salariés eux-mêmes en développant l'aspect humain de la gestion de ressources.

La GPEC permet ainsi de faire évoluer la stratégie RH de l'entreprise et de faire progresser ses pratiques dans des domaines clefs comme le recrutement, la formation ou la gestion des carrières. Elle joue un rôle essentiel pour déterminer les forces et faiblesses de l'entreprise et contribue à anticiper l'émergence des nouveaux métiers.

II- Le capital humain au cœur du dispositif de transformation et d'adaptabilité de l'entreprise

Le capital humain, les collaborateurs, sont ainsi au centre de l'entreprise et des Ressources Humaines. La GPEC soutient la constance de l'entreprise et par différents vecteurs centrés sur le collaborateur, elle permet l'adaptabilité de l'entreprise. En effet, il est nécessaire que la GPEC soit en accord avec la stratégie d'entreprise. Cependant, il est autant

nécessaire que la GPEC prennent en compte les volontés des collaborateurs et leurs évolutions afin de servir la pérennisation des ressources humaines de l'entreprise. La stratégie RH doit donc nécessairement prendre en compte les enjeux sociaux nécessaires au développement de la GPEC (A). Par conséquent, l'ensemble de la prise en compte de ces aspects favorise la satisfaction des salariés (B).

A) Les enjeux sociaux de la GPEC permettant l'adaptabilité de l'entreprise

Par le dispositif de GPEC, l'entreprise dispose de divers outils afin de développer l'adaptabilité de ses ressources. Ainsi, la formation est un élément clef de la GPEC par le fait qu'elle participe au développement des collaborateurs mais aussi au développement des métiers eux-mêmes (1). En découle alors l'employabilité des collaborateurs. La GPEC permet donc d'adapter les ressources au marché du travail, de responsabiliser les salariés et de développer leur mobilité professionnelle (2).

1) La formation : un impact sur l'adaptabilité de l'entreprise à ses métiers et ses compétences

Depuis de nombreuses années, la formation et notamment la formation professionnelle continue (FPC), sont reconnues comme des piliers du développement économique (Dupray, Guillemot et autres, 2017). Elles favorisent la montée en qualification des ressources humaines et leur capacité d'adaptation face aux mutations que subit l'environnement de l'entreprise (Cedefop, 2010). La formation a également un rôle majeur dans la réduction des inégalités face au marché du travail (Gaussel, 2011). En effet, la formation intervient comme véritable rempart contre le chômage (Méhaut, 1996) notamment après la crise de 1992.

Il s'agit alors d'un processus de sécurisation des parcours professionnels. Cependant, depuis 2008 et avec la crise sanitaire de la COVID, les entreprises ont été contraintes à réaliser des ajustements pour faire face à la baisse ou à la variabilité de leur activité. Ainsi, on peut s'interroger sur l'effort de formation par les entreprises et corrélativement les opportunités de formation des salariés (Guergoat-Larivière, Perez, 2017).

Le développement de cette formation professionnelle rendue nécessaire par la complexité de l'environnement économique est accentué par le cadre légal imposé. Dans un premier temps, la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle (LOI n° 2014-288), issue de l'accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013, favorise le développement des

compétences et la compétitivité des entreprises, en créant les conditions pour préparer des salariés mieux formés, plus qualifiés, aux métiers et aux technologies d'aujourd'hui et de demain. Cette loi induit ainsi la nécessité du développement de l'adaptabilité des ressources humaines de l'entreprise par la formation. Elle implique également l'obligation de réaliser des Entretiens Professionnels pour assurer un suivi des salariés et ainsi pouvoir réaliser des formations en adéquation aux profils de salariés mais également la création du Compte Professionnel de Formation (CPF), outils majeurs dans la Formation Continue.

Dans un second temps, l'impact de la formation sur l'adaptabilité de l'entreprise est renforcé par la loi Avenir professionnel du 5 septembre 2018 (LOI n° 2018-771) qui modifie le champ de la formation professionnelle en remplaçant le plan de formation par le plan de développement des compétences professionnelles. Ce dispositif est un outil principal à disposition de l'entreprise pour former ses collaborateurs. Ce plan répond à l'obligation légale de formation par la mise en place de formations obligatoires mais ce plan de développement des compétences va au-delà du cadre légal en intégrant des formations dites non obligatoires véritablement axées sur le développement des collaborateurs.

Cette logique de compétence, ajoutée à la formation des collaborateurs, met en exergue sa nécessité dans l'adaptabilité des organisations. Les compétences permettent la transformation *“des savoirs nécessaires à l'action dans les nouvelles formes d'organisation du travail, avec, au premier plan, la reconnaissance des savoir-faire issus de l'expérience qui, articulés aux savoirs théoriques, permettent au salarié de s'adapter aux situations nouvelles.”* (Devos, El Akremi, 2005).

Ainsi, la pertinence des formations proposées aux salariés influence directement la capacité de l'entreprise à adapter ses métiers et ses compétences pour rester compétitive. Il est ainsi nécessaire de proposer des formations adaptées et prospectives, à moyen et long terme mais aussi à envisager dès l'embauche.

La formation professionnelle contribue de façon fondamentale à préserver tant la valorisation des compétences que la capacité d'innovation, et par conséquent, la compétitivité d'une entreprise. *“La formation professionnelle en entreprise est, de fait, un facteur essentiel d'optimisation du potentiel de main-d'œuvre et de valorisation du capital humain”* (Lasserre, 2014).

La formation développe donc l'adaptabilité de son organisation par les compétences de ses collaborateurs et leur productivité. De nombreux auteurs mettent en avant le fait que la formation est le socle de l'amélioration de la performance en entreprise et par voie de conséquence l'adaptabilité même de l'organisation. Il s'agit, pour cette dernière, d'une véritable stratégie à déployer afin de pérenniser la productivité des salariés.

Martory et Crozet mettent ce sujet en exergue dans un de leur travail de 2016 : *“Le pilotage de la formation a été profondément modifié par une forte évolution du cadre légal. Le pilotage stratégique de la formation comme un investissement en performance, qui était l’apanage de quelques entreprises, devient la règle. Il remplace une vision largement administrative par un pilotage en concertation avec les salariés. Il n’est pas inutile de rappeler que la formation est à la base de la plupart des améliorations de performance”*.

Au sein de la société STEF Transport Lille, le plan de développement des compétences est établi entre septembre et octobre pour l’année civile suivante. L’ensemble des éléments indiqués dans le plan de développement des compétences résulte d’analyses des EP et des EAD. Il est, ainsi, composé de formations obligatoires et non obligatoires. Les formations obligatoires, inhérentes au domaine du transport, sont essentielles pour la bonne réalisation de l’activité.

Ces formations obligatoires concernent différents métiers au sein de STEF Transport Lille, tels que les conducteurs par exemple, par les formations d’Économie Circulaire, Logistique, Écologique et Responsable (ECLER) leur permettant l’habilitation de transport de marchandises alimentaires. Cette formation est composée des Bonnes Pratiques d’Hygiènes (BPH) mais aussi d’une formation orientée vers la digitalisation des process en transport. Cet accompagnement est nécessaire au regard de l’évolution du métier de conducteur. Le conducteur STEF est aujourd’hui un conducteur - commercial, notamment car il est le premier interlocuteur et représentant de l’entreprise auprès des clients. Mais aussi, en raison de la dématérialisation des processus de transport qui permettent une meilleure satisfaction clients, une optimisation du temps et une remontée d’informations plus efficace.

De fait, l’entreprise doit s’adapter face à l’évolution du marché et de son environnement dans son ensemble afin de rester concurrentielle. Ce type de formation non imposées par le législateur permettent, en outre de développer les compétences des collaborateurs, de former ces derniers pour préparer et anticiper les évolutions de carrière. Il s’agit de former les potentiels détectés afin de compléter ou renforcer le savoir-faire et les aptitudes.

D’autre part, les formations non-obligatoires favorisent le développement et la montée en compétences des collaborateurs. Ces formations peuvent être émises par les EP, par les EAD afin d’atteindre les objectifs impartis ou par le Book formations dans lequel se décline la politique formation de la Direction Régionale. Ces formations sont de véritables accompagnements professionnels pour les collaborateurs permettant leur flexibilité résultant de la diversité des compétences dont dispose le collaborateur et ainsi l’adaptabilité de l’entreprise.

Ainsi, pour répondre aux aléas divers, pour développer les compétences et pour renforcer l’investissement de la formation, il conviendrait de mettre en place le suivi de la poly-

compétence des collaborateurs. Cette poly-compétence a toute son importance pour assurer, d'une part, le service clients de STEF Transport Lille mais aussi la certification ISO 9001. Cette certification regroupe des principes tels qu'une orientation client conséquente, la motivation des collaborateurs, l'engagement de la direction, l'approche par processus et l'amélioration continue. La mise en œuvre de ce dispositif assure les besoins et le développement des compétences nécessaires à l'activité. La crise du Covid-19 a permis de rappeler combien le développement de la poly-compétence était nécessaire à la compétitivité de l'entreprise. Ce dispositif permet de pallier l'absence d'un salarié en le remplaçant, de façon temporaire, par un autre salarié disposant d'un socle commun de compétences. Le suivi des compétences des salariés est, par conséquent, primordial afin de définir la poly-compétence sur la filiale et éviter la compétence unique. Il est alors apparu nécessaire, au regard de la taille de l'entreprise et de la préservation de la certification ISO 9001, de développer et suivre la poly-compétence sur la filiale de STEF Transport Lille.

Les réformes légales liées à la formation en entreprise ont donc porté une véritable volonté de rendre les ressources humaines, par le développement de leurs compétences, adaptables à leur poste de travail, à l'évolution du marché du travail et à l'environnement de l'entreprise. La formation en entreprise présente donc de nombreux aspects bénéfiques, certes, mais celle-ci est également perçue comme le meilleur rempart contre le chômage. Par conséquent, elle favoriserait l'employabilité des salariés (Méhaut, 1996).

2) La GPEC comme levier de développement de l'employabilité assurant l'adaptabilité de l'entreprise

La GPEC permet, par la formation, de développer l'employabilité des salariés d'une entreprise permettant de faire la démonstration de la capacité de d'adaptabilité de l'entreprise. « Pour une entreprise, développer l'employabilité de ses salariés recouvre le fait de développer leurs compétences mais aussi les conditions de gestion des ressources humaines permettant à ces salariés d'accéder à un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de cette entreprise » (Baruel Bencherqui, 2005). Cette employabilité est à appréhender à travers divers facteurs comme l'adéquation des compétences au marché du travail, l'implication du salarié au sujet de son développement professionnel et enfin la mobilité professionnelle.

a) L'adéquation des compétences des salariés au marché du travail

L'employabilité est envisagée comme ce qui permet au salarié « *de se maintenir en état de compétence, de compétitivité sur le marché (...), pour pouvoir être, peut-être, embauché un jour, pour une « mission » précise et limitée, une « prestation » déterminée. Ce sont des mots nouveaux pour une relation, en fait, ancienne : celle du « professionnel » et de ses clients, la relation de service* » (Dubar, 2007).

Par conséquent, l'entreprise qui souhaite développer l'employabilité de son salarié doit créer les conditions nécessaires et favorables à celle-ci, c'est-à-dire, l'impliquer dans le cadre d'un projet professionnel. Par la formation, l'entreprise développe la capacité de l'individu à se maintenir ou à retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise et donc plus largement sur le marché du travail.

Le cadre légal impose certes une obligation de formation des salariés (article L.6321-1 du Code du travail), cependant, il n'impose pas d'obligation d'employabilité (Maggi-Germain, 2009). L'employabilité intervient alors dans un contexte complexe, où un contrat mutuel et tacite entre entreprises et salariés a émergé. Cet accord tacite envisage le fait que les salariés mettent au service de l'entreprise leur performance en contrepartie d'une employabilité garantie par leur employeur (Bravo, 2003 ; Dietrich et Jouvenot, 2006). La mobilisation des outils de formation, notamment par le biais d'accords de GPEC, renvoie à la co-responsabilité qui existe entre le salarié et l'employeur. Ainsi, selon Ben Aissa et La Burgade (2009), la formation professionnelle constitue une variable d'action de la gestion des ressources humaines comme levier d'adaptabilité de l'entreprise, de performance économique et sociale des entreprises. Un lien étroit existe donc entre GPEC, employabilité et adaptabilité.

Le développement de l'employabilité des collaborateurs STEF Transport Lille est appréciable notamment à travers le turn over faible des salariés (1.6% à juin 2022), la montée en compétences de chacun et des évolutions professionnelles internes. La formation de chaque salarié a permis de préserver les collaborateurs sur leur poste, de les faire évoluer en fonction des mutations de leur environnement de travail, mais aussi, de par leur polyvalence, d'assurer l'adaptabilité de l'organisation. Il s'agit notamment de l'exemple type des salariés de STEF ayant travaillé dans différents services et qui ont pu évoluer professionnellement. STEF Transport Lille est une entreprise qui favorise l'évolution interne. Cela a permis de répondre à des besoins urgents dans différents services. Ainsi, l'entreprise a préservé et développé les compétences de ces salariés concernés, et a rendu son organisation adaptable aux aléas.

b) Le salarié : acteur de son projet professionnel au service de l'adaptabilité

La GPEC, à travers la formation, permet ainsi l'employabilité du salarié impactant de fait l'adaptabilité de l'entreprise. Cependant, outre ce processus, il est nécessaire de prendre en compte que les termes de l'échange salarié-employeur ont évolué. Le salarié est responsable de l'évolution de sa trajectoire professionnelle et l'entreprise lui apporte les moyens de cette évolution (Dupuich-Rabasse, 2008).

Ainsi différents outils permettent au salarié d'être au cœur de son projet professionnel. Les deux incontournables, la Validation des Acquis et de l'Expérience (VAE) et le Bilan de compétences, assurent une véritable gestion de carrière du salarié par un suivi individualisé et cohérent au sein de l'entreprise. Ces dispositifs permettent de détecter les potentiels et de proposer des opportunités en termes d'évolution.

En complément de ces outils, on peut noter le renforcement de l'initiative individuelle avec le Compte Professionnel de Formation (CPF). Il a pour vocation de permettre à chaque salarié d'être acteur de son parcours professionnel et d'atteindre l'employabilité souhaitée.

Cette liberté d'initiative laissée au salarié peut alors entraîner la flexibilité de celui-ci sur différents postes. Ce processus devient un levier avéré d'adaptabilité de l'entreprise.

La flexibilité potentiellement générée implique de nouvelles pratiques de management, des formations spécifiques qualifiantes, une individualisation des carrières... De façon générale, une GPEC adaptée et individualisée (Baruel Bencherqui, Le Flanchec, 2011).

c) La mobilité professionnelle inter et intra entreprise

La mobilité, qu'elle soit interne ou externe, constitue un élément central de la GPEC. La mobilité inter-entreprise peut être un outil d'adaptabilité de l'organisation. En effet, il est possible de faire passer un bilan de compétences au salarié volontaire afin d'examiner sa capacité à prendre un nouveau poste correspondant à la stratégie de l'entreprise. La GPEC est alors un outil efficace de montée en compétence et de développement interne.

Aussi, le bilan de compétences peut alors être un outil de diagnostic pour le salarié lui-même afin de développer une mobilité en dehors de son entreprise actuelle.

Les différents outils, mis à la disposition du salarié et de l'entreprise, permettent d'obtenir une évaluation des compétences pouvant favoriser d'une part la mobilité interne. Celle-ci est

profitable à l'entreprise, à travers la réduction de coûts (en comparaison à une embauche) mais aussi à travers la préservation du savoir-faire des talents, notamment dans un contexte concurrentiel accru. D'autre part, une mobilité externe, qui peut apparaître comme davantage intéressante pour le collaborateur lui permettant de se réaliser professionnellement.

Ainsi, une enquête menée en 2009, par Oasys Consultants et WKRH WKCE, auprès de 499 Instances Représentatives du Personnel (IRP) et 407 Directions des Ressources Humaines (DRH) met en évidence que pour 65% des DRH et 45% des IRP « *la GPEC facilite la mobilité interne par une plus grande souplesse de la gestion des RH* ».

On constate, de facto, le lien entre GPEC (via la VAE et le bilan de compétences), adaptabilité de l'organisation (via l'employabilité des collaborateurs) et sécurisation de l'organisation (via la pérennisation de ses ressources).

La mobilité chez STEF Transport Lille est un outil d'employabilité interne essentiel. L'exemple typique étant celui des postes cadres, pourvu à 70% en interne. Cela témoigne donc du développement des compétences en interne et donc de l'impact de la GPEC dans le développement de l'adaptabilité de la structure elle-même. La mobilité interne au sein de l'entreprise STEF est aussi bien géographique que professionnelle.

En effet, STEF, pour promouvoir cette mobilité au sein de la même filiale ou entre ses filiales, a mis en place une bourse à l'emploi mise à jour de façon mensuelle à disposition des salariés par voie d'affichage ou via l'intranet de l'entreprise. Aussi, l'accompagnement à la mobilité des salariés, notamment à travers l'aide au déménagement par exemple, est un facteur de confiance qui favorise la mobilité des collaborateurs.

La motivation du salarié dans l'entreprise passe par conséquent par la mise en œuvre d'un projet personnel intégré aux objectifs de l'entreprise, il s'agit à présent, pour le collaborateur, de devenir l'entreprise de soi-même, ce qui amène à développer la motivation et la fidélisation des salariés pour assurer l'adaptabilité de l'entreprise et sa pérennisation.

B) La GPEC : outil de satisfaction des salariés permettant l'adaptabilité de l'organisation

La satisfaction des collaborateurs est nécessaire. En effet, les ressources humaines sont une condition sinequanone de la stabilité de l'entreprise. De fait, il est nécessaire de préserver non seulement la motivation des salariés (1) mais également de sécuriser les effectifs de l'entreprise par la fidélisation des collaborateurs (2).

1) La motivation des salariés permise par une GPEC adaptée

Outre le fait que la GPEC développe les compétences des salariés et leur employabilité, l'impact de celle-ci sur leur motivation n'est pas à négliger.

En effet, de nombreux auteurs ont mis en exergue ce lien. La théorie des caractéristiques des emplois d'Hackman et Oldham de 1975 fait lien entre motivation et productivité. Ces auteurs postulent que la motivation est liée à des caractéristiques présentes ou non dans le travail. Les auteurs ont alors dressé une liste de caractéristiques qui semblent donner du sens au travail et sur lesquelles il serait possible d'agir pour influencer la motivation des salariés.

Ainsi, cinq caractéristiques d'emplois sur lesquelles il serait possible d'agir sont mises en évidence. Tout d'abord, la diversité des activités et l'identité de la tâche seraient nécessaires pour maintenir l'emploi et, par conséquent, la diversité des compétences requises. Puis, la signification de la tâche, supposant la connaissance de la valeur sociale de ce travail, fait lien avec le bien-être de l'acteur. Enfin, l'autonomie et le retour d'information sur le travail effectué influencent l'accomplissement des tâches.

Ces différentes caractéristiques ont ensuite été complétées par d'autres travaux menés par Hackman et Oldham en 1976. Ils ont alors identifié trois facteurs supplémentaires ayant une potentielle influence sur la motivation des salariés. Il s'agit du besoin individuel de développement, des capacités et compétences du salarié pour la réalisation de la tâche et l'interaction avec les autres afin que le salarié puisse réaliser son activité.

Cette théorie est, alors, entièrement complémentaire avec celle de Maslow (1954) qui envisage des méthodes de motivation efficaces des salariés par la satisfaction de leurs différents besoins. Le lien entre motivation des salariés et productivité démontrée par ces auteurs affirme d'autant plus l'importance de la GPEC sur le développement et la pérennisation de l'adaptabilité de l'entreprise.

Par ailleurs, la GPEC se développe actuellement de façon constante afin de prendre en compte ces théories et de les appliquer de façon concrète. De fait, le terme de « *GPEC rénovée* » tel qu'apprécié par Labruffe (2008), s'affirme de plus en plus en ce que le monde du travail actuel implique notamment « *des fonctions multiples et évolutives* ». Pour cette raison, la GPEC permet alors de maintenir le collaborateur dans de bonnes dispositions de travail afin de garantir l'adaptabilité de l'organisation.

La croissance économique de STEF Transport Lille ne fait qu'augmenter, alors que le taux de turn over assez faibles puisqu'il est à 1.6% à juin 2022. Cela démontre une certaine motivation des salariés.

Il est tout de même nécessaire de continuer à développer la motivation des salariés, en prenant comme schéma les facteurs moteurs de motivations d'Herzberg.

STEF Transport Lille, au regard de sa population vieillissante et des nouvelles générations entrant sur le marché du travail demandant davantage de sens dans la réalisation de leur activité, doit prendre en compte et s'adapter à ces changements.

Comme l'indique l'étude « Benchmarking Working Europe » (ETUI,2015), la transformation du travail au XXIème siècle implique des évolutions sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et sur le rôle des nouvelles technologies et la robotisation qui remodèlent le rapport au travail. Cette étude souligne également le fait que de plus en plus de travailleurs revendiquent une nécessité de sens au travail. Parmi eux, certains souhaitent « *un virage à 360 degrés* » pour retrouver du sens à leur travail.

Ainsi, pour garantir la motivation des salariés, et par conséquent l'impact que cela a sur leur productivité, de nouvelles habitudes pourraient être mise en place. Il serait intéressant de donner davantage de sens aux outils GPEC utilisés.

En effet, il est possible de constater des difficultés dans la réalisation des entretiens professionnels. Les managers ne se sentent pas concernés et les salariés n'apportent que peu d'importance à cet outil. Ainsi, donner du sens, communiquer et former aux entretiens professionnels semblerait être tout à fait opportun.

Il conviendrait, par la communication ouverte, d'expliquer que l'entretien professionnel fait le lien entre les besoins futurs de l'entreprise et les besoins individuels des salariés. Il permet de faire l'état des lieux des compétences clefs du collaborateur et d'identifier les compétences nécessaires aux évolutions professionnelles et, par conséquent, d'alimenter le plan de développement des compétences.

Il conviendrait également d'informer les collaborateurs sur son évolution de poste, de savoir où il se projette à court, moyen ou long terme.

Cette étape est cruciale pour ajuster les compétences ou prévenir de la pénibilité du poste. Cet outil, porté par ces explications, permettra davantage de fédérer les managers et les collaborateurs autour de cet entretien. Cet ensemble pourra ainsi avoir un impact sur la motivation des salariés, sur l'importance donnée à leur évolution, et, par conséquent, sur la fidélisation des collaborateurs.

2) La GPEC facteur de fidélisation facilitant l'adaptabilité de l'entreprise

En Gestion des Ressources Humaines (GRH), la fidélisation est un objectif essentiel, elle doit donc être une préoccupation majeure de l'entreprise (Poulain-Rehm, 2006). Un taux de turnover trop élevé peut avoir de lourdes conséquences sur l'organisation. Il est alors nécessaire de mettre en place des mesures réduisant les départs volontaires des collaborateurs (Peretti, 2001). La fidélisation est nécessaire à la sécurisation des effectifs et à l'activité de l'entreprise.

La fidélisation est un « *ensemble de mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* » (Peretti, 2001). L'entreprise ne recherche pas nécessairement l'entière fidélisation de ses collaborateurs. En effet, un turn over trop faible n'est pas plus positif qu'un taux de turn over trop élevé. Les départs volontaires ne sont pas toujours néfastes. En effet, il peut parfois s'agir de laisser partir des salariés peu performants (Poulain-Rehm, 2006). Cela favorise le renouvellement des compétences par l'arrivée de « sang neuf » favorisant l'apport d'idées et évite le vieillissement global des effectifs (Colle, Peretti, & Cerdin, 2005). La fidélisation est, en tout état de cause, un outil fondamental sur un marché où les profils nécessaires à l'activité de l'entreprise sont pénuriques.

Aujourd'hui, afin d'engendrer la fidélisation des collaborateurs, le marketing RH est un processus à prendre en compte. Ce processus commence dès l'expérience candidat au statut de salarié. Ce processus s'inscrit dans un contexte particulier, en répondant à de nouvelles problématiques. Assurément, selon Panczuk et Point le salarié devient "*comme le client, devient de plus en plus exigeant* " prenant une position dominante face à l'employeur. La nécessité de fidélisation est inévitable. Le marketing RH est alors vecteur de fidélisation par quatre leviers d'attraction que sont : l'image de marque de l'entreprise, la rémunération attractive et des conditions de travail optimales, de bonnes relations entre collaborateurs et l'accord de la confiance et des responsabilités. Le marketing RH permet à l'entreprise de s'adapter aux nouvelles volontés et de préserver des nouveaux talents.

La fidélisation est donc nécessaire pour la stabilité de l'organisation ce qui, de facto, permet l'adaptabilité de l'organisation.

Le lien entre fidélisation des Ressources Humaines et performance de l'organisation est donc étroit. En effet, comme le soulignent Giraud, Roger, Thomines (2012), la fidélisation assure une meilleure performance de l'entreprise, un maintien de l'avantage compétitif, mais aussi une meilleure qualité de la gestion des Ressources Humaines par une optimisation des coûts de et une réduction des dysfonctions sociales.

STEF Transport Lille a peu de turn over, cette organisation a donc une fidélisation des collaborateurs démontrée. On peut mettre en avant un programme d'intégration très étayé qui, au regard des arguments des auteurs précités, saurait influencer directement la fidélisation des collaborateurs. Un système d'intégration par la sécurité est d'abord mis en place avant la mise en place du programme d'intégration. Ainsi, le salarié entrant découvre ses nouveaux collègues à travers les échanges professionnels réalisés lors de cette intégration. Il identifie ses interlocuteurs privilégiés. Le sentiment d'intégration est alors important puisque ce nouveau salarié est accueilli par l'ensemble de l'entreprise. Cette intégration se réalise également par la formation aux outils STEF pour une meilleure appréhension du poste par le nouvel arrivant. Ce cursus d'intégration à un véritable objectif gagnant-gagnant. Non seulement, il favorise la préservation du collaborateur entrant afin de garantir le succès du recrutement et d'éviter la rupture de période d'essai. Mais aussi, il favorise la création d'un sentiment d'appartenance développé par cette intégration permettant la réalisation professionnelle, et, par conséquent, la plus grande probabilité de performance du salarié.

L'enjeu majeur de la GPEC en entreprise est donc le capital humain. Cette démarche a de réels effets positifs, comme la motivation des salariés (par la valorisation de leur parcours professionnel et par l'optimisation de leur employabilité). Elle est aussi garante de l'efficacité des postes clés grâce à une meilleure gestion des talents, et ainsi, la diminution des risques de turnover. Elle implique la promotion d'une politique de mobilité interne avant le recours au recrutement externe, ce qui diminue les coûts, apporte de la reconnaissance au collaborateur, et augmente les perspectives d'évolution professionnelle. Grâce à un accompagnement personnalisé, le recrutement est optimisé en identifiant clairement les besoins et les compétences requises, en anticipant les postes vacants et les besoins projectifs liés aux départs à la retraite, et, plus globalement, à l'évolution de la pyramide des âges.

De façon globale, le capital humain développé par la GPEC assure à l'entreprise sa pérennisation et son adaptabilité face aux aléas. La GPEC a donc un impact incontournable sur l'économie globale de l'entreprise.

III- La GPEC comme enjeu économique majeur pour l'entreprise

La GPEC vise entièrement le développement des salariés pour eux-mêmes, mais également pour le développement de l'entreprise. Cette gestion des emplois et des compétences fait partie intégrante de la stratégie économique de l'entreprise et elle est un outil clef à sa pérennisation. Ainsi, la GPEC contribue à assurer la performance de l'entreprise par le développement de ses collaborateurs (A) mais permet aussi une prise de recul qui facilite l'anticipation de l'environnement de l'entreprise pour en sécuriser l'organisation (B).

A) Une démarche prospective au service de la pérennisation de l'entreprise

La GPEC facilite le développement de l'adaptabilité au sujet de la mise en adéquation de l'entreprise à son environnement économique. Il peut s'agir de l'adaptation relative au marché sur lequel elle se développe (1) mais aussi de l'importance de la GPEC pour la prise en compte des dimensions sociales qui sont, aujourd'hui, devenues essentielles à l'entreprise (2).

1) Une GPEC dynamique essentielle pour préserver une place sur le marché

Le monde du travail a beaucoup évolué et principalement ces dernières années où les mutations ont encore été plus brutales. En effet, l'ensemble des mutations vécues (telles que la digitalisation par exemple), renforcé par la crise sanitaire a contraint les entreprises à mettre en place une stratégie de fidélisation aussi bien des clients que des salariés.

Pour ce faire, les entreprises ont besoin d'être plus attractives et de renforcer leur compétitivité. Ce renforcement peut alors être réalisé via les compétences. Ces évolutions demandant du renouveau, un nouveau type de gestion est alors apparu, il s'agit de la Gestion Dynamique des Emplois et des Compétences (GDEC).

La mise en place d'une GDEC a pour but de condenser les fonctions pour ne garder que celles indispensables à l'activité et en ajouter de nouvelles incontournables dans le cadre de la transformation des métiers. Ensuite, il s'agit d'harmoniser les compétences afin qu'elles puissent être transversales, permettant à chaque collaborateur d'être adaptable. Il peut s'agir également, en une troisième étape de réduction ou une adéquation des effectifs.

La GDEC implique alors l'utilité et le gain économique pour l'entreprise et la montée en compétences pour le salarié. Cette GDEC est aussi nommée flexibilité permettant à l'entreprise d'assurer la convergence des équipes face aux besoins de personnels immédiats et imprévisibles. Ainsi, comme précédemment évoqué, il est nécessaire de développer une formation adéquate pour développer les compétences nécessaires et d'accompagner les collaborateurs dans le changement opéré. Ce dispositif est dans la lignée de la GPEC, un dispositif gagnant- gagnant.

Dans un contexte de crise sanitaire et d'inflation de 4.5% à mars 2022 (INSEE), la concurrence des entreprises de transport reste accrue et la nécessité de dynamiser les réponses à l'environnement reste alors fondamentale.

STEF étant leader européen du transport de marchandises alimentaires sous température dirigée, il n'en reste pas moins que l'entreprise se doit de s'adapter, développer ses compétences et s'améliorer afin de conserver sa position. Le domaine d'activité du transport est un milieu où la concurrence se multiplie de façon exponentielle, il a d'ailleurs connu depuis quelques années une baisse conséquente du prix du service. En effet, août 2018 a marqué le début de cette baisse continue. (Annexe n°2). Ainsi, malgré les politiques offensives de prix des concurrents, il est nécessaire pour STEF d'être en adéquation avec ses axes stratégiques qui sont notamment, d'assurer une qualité de service optimale à ses différents clients. En effet, le Service Après-Vente a évolué vers le Service Clients. Ce service n'est plus limité uniquement à l'aspect litigieux de l'échange avec le client. Il représente à présent le service rendu au client, apparaît en tant qu'interlocuteur privilégié pour apporter plus qu'une solution aux problématiques et pour établir un échange de confiance avec les clients. En agissant de la sorte, STEF Transport Lille préservera sa place de leader.

Au regard de ce positionnement, STEF Transport Lille possède un rôle important dans la consommation nationale et européenne, ce qui implique une certaine obligation : celle de développer sa capacité d'adaptabilité à l'environnement.

En effet, en 2020, la couverture géographique de l'offre STEF représentait 80%, en termes financier, du marché alimentaire. Aussi, STEF, par son dispositif de transport de marchandises fraîches livre 100% des plateformes des Grandes et Moyennes Surface (Auchan, LIDL...). L'adaptabilité est alors évidente afin de pouvoir proposer une solution aussi bien aux clients qu'aux consommateurs finaux. Les modes de consommation des ménages étant mouvants, il est nécessaire de développer l'adaptabilité dynamique de l'organisation.

Lors du commencement de la crise sanitaire en mars 2020, les dépenses de consommation des ménages en biens ont chuté de 17,9 % en volume. Seule la consommation alimentaire a augmenté de 7,8 %.

Étant donné ce maintien, il est important de s'adapter aux différentes marchandises transportées par l'entreprise qui demandent des process et modes de transport différents. Cette adaptabilité au marché a d'ailleurs été, pour STEF, un défi. Il y a quelques années, STEF Transport Lille ne créait pas de résultat positif comme celui actuel. Il y a donc eu une adaptation de l'organisation par la mise en place de nouvelles stratégies pour travailler sur l'entrée de nouveaux clients sur le site de Lille. Différents plans d'actions d'amélioration ont donc été appliqués, tant en termes d'activité afin de sécuriser l'organisation qu'en termes de GPEC afin de mettre les compétences en adéquation aux postes pour positionner l'entreprise sur le marché.

Il a alors été et il est toujours nécessaires pour STEF Transport Lille, d'anticiper les départs et de garantir les compétences car c'est un véritable risque économique pour l'entreprise de recruter en masse. En effet, il est nécessaire de développer une anticipation quant à ces sujets, afin de garantir une masse salariale cohérente à l'activité et aux axes stratégiques de l'entreprise.

Il est donc possible d'apprécier à ce titre, l'adaptabilité de la filiale par le fait que quelques années plus tard, malgré la crise sanitaire du Covid, STEF Transport Lille réalise un résultat de plus d'un million d'euros. En effet, cette évolution est caractérisée par le fait qu'à chiffre d'affaires égal, le résultat de STEF Transport Lille n'a cessé d'augmenter. On constate, en effet, que de 2016 à 2018, la filiale a connu une augmentation du chiffre d'affaires de plus de 13% et de son résultat de plus de 383% (Annexe n°3). Cette évolution est donc plus qu'éloquente. Cette dernière a suivi la même dynamique de 2018 à 2020, ce qui démontre la pérennisation de l'entreprise grâce aux différents vecteurs mis en place par le dynamisme de la GPEC de STEF Transport Lille.

Le développement d'un projet GPEC ou de GDEC a des impacts évidents sur l'économie d'une organisation. Elle permet de maintenir la compétitivité de l'entreprise en accompagnant l'évolution des métiers et en répondant aux besoins clients. Le développement des compétences individuelles aura un impact certain sur la productivité et donc la performance à long terme de l'entreprise.

2) Un projet d'anticipation orienté vers l'avenir

La GPEC est une véritable démarche prospective et est mise en place via différents outils afin d'atteindre les objectifs fixés. Ce dispositif favorise l'accompagnement au changement pour se positionner à la fois au cœur même de la dimension humaine tout en prenant en compte la performance de l'entreprise.

En effet, les nouveaux marchés du travail, les besoins clients et les besoins des collaborateurs font que l'organisation du travail doit être pensée avec une plus grande adaptabilité face à la mouvance de la société. En effet, il est nécessaire de prendre en compte, aujourd'hui, la dimension environnementale ou encore éthique de l'entreprise.

La Gestion des Ressources Humaines est alors un acteur de la stratégie d'entreprise grâce à la GPEC.

Ce dispositif permet d'intégrer l'entreprise, entre autres, aux démarches de développement de la diversité, éthiques et environnementales.

En effet, des auteurs mettent en exergue qu'un véritable « processus qualité » des pratiques sociales existera d'ici une vingtaine d'années et qu'en conséquence des certifications garantissent l'application des règles et les normes pour les processus, mais aussi les comportements dans les recrutements et les pratiques. La mise en place et le contrôle qui y sera imputé seront source de bien-être et de productivité. Pour ces auteurs, l'éthique serait un objectif continu, nécessaire, utile et vital à l'entreprise et principalement à sa pérennisation (Hervé, Wajman, Bommier et autres).

Ainsi, la prise en compte d'engagements sociaux seraient vecteurs de développement et de pérennisation de l'entreprise. L'adaptabilité de l'entreprise serait développée par la mise en place de ces processus. STEF a d'ailleurs entamé ce développement d'engagements sociaux. La cause principale actuelle de l'entreprise est l'environnement. Cet engagement nommé Moving Green est un processus de transition énergétique qui se concrétise par des résultats probants. STEF s'adapte ainsi aux enjeux environnementaux. Concrètement ce dispositif se matérialise par la mise en place du START STOP pour les groupes frigorifiques des camions résultant de la volonté de réduction des Gaz à Effet de Serre de 30% d'ici 2030. Ce projet a lui seul permettra une réduction de l'impact environnemental à hauteur de 6%. Ce projet START-STOP est complété par le développement de l'écoconduite et la formation des collaborateurs, visant à réduire la consommation de gasoil pour les camions ou de Gaz Non Roulant pour les groupes frigorifiques. L'entreprise renforce, d'ailleurs, cette volonté par une politique d'achat des véhicules prenant en compte cette dimension.

Aussi, d'autres engagements sont nécessaires pour une évolution positive de notre société. D'une part, le législateur a imposé un cadre légal à de nombreux sujets, afin d'entériner le travail des entreprises sur ces divers sujets. Il s'agit entre autres de favoriser la diversité par l'interdiction de discrimination à l'embauche par l'article L 1132-1 du Code du travail ou encore de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du Titre IV : Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes (Articles L1141-1 à L1146-3) du Code du travail.

STEF a donc mis en place différentes actions concernant ces différents sujets. Dès 2021, STEF s'est engagée à faire de la mixité et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes un sujet prioritaire. A ce titre, la démarche MIX'UP a été mise en place afin de démontrer que les métiers dits opérationnels sont également accessibles aux femmes. En filiale, le recrutement de femme est alors à l'ordre du jour afin d'accroître la part de femme sur la filiale de Lille. En avril 2022, une journée dédiée à la diversité professionnelle a eu lieu, à cette occasion le sujet de l'égalité professionnelle a été traité et les collaborateurs ont été sensibilisés à ce sujet. Aussi, ce type d'événement a également eu lieu au sujet du handicap au travail, STEF Transport Lille accompagne également les salariés lorsqu'ils souhaitent réaliser une reconnaissance travailleurs handicapés.

Cet ensemble d'actions entreprises par STEF Transport Lille répond non seulement à une obligation légale mais aussi à une demande sociale d'égalité professionnelle et de diversité. C'est un sujet gagnant-gagnant puisque valorisant tous les profils. Cela étant nécessaire lorsque l'entreprise se développe dans un secteur d'activité où les profils sont pénuriques. Enfin, ces actions permettent de mettre en avant la marque employeur et l'image de marque STEF comme à l'écoute de la société et défendant la diversité.

Il paraît donc évident que de façon globale, il est nécessaire que l'entreprise, à travers sa GPEC, anticipe un certain nombre de sujets afin de garantir sa pérennité.

B) Une anticipation globale de l'environnement de l'entreprise

Le marché du transport routier de marchandises européen est actuellement soumis à une concurrence croissante, suite notamment, à l'internationalisation des échanges. Fin 2020, les statistiques estimaient une croissance du secteur du transport routier de marchandises en France d'environ 8% pour 2030. L'évolution constante de ce marché et la croissance de consommation des ménages français développent ainsi la concurrence entre les entreprises françaises. (Supply Chain Info, 2020). Face à ces constantes mutations, la GPEC apparaît comme une réponse nécessaire à l'anticipation des enjeux (1) pour garantir la sécurisation de l'organisation elle-même (2).

1) D'une anticipation des enjeux socio-économiques, organisationnelles et technologiques

L'environnement dans lequel se développe l'entreprise connaît des changements divers et constants. Ceux-ci s'expriment à travers notamment des mutations économiques, juridiques, technologiques ou encore écologiques. Ainsi, la GPEC intervient sur l'anticipation de divers enjeux nécessaires à la pérennisation de l'entreprise.

a) L'accord d'entreprise de GPEC : une anticipation des enjeux organisationnels

Afin de préparer l'avenir de l'entreprise et avoir une vision sur les compétences nécessaires au bon déroulement de l'activité, un accord GPEC doit être mis en place. L'accord de GPEC facilite l'anticipation des enjeux organisationnels dans leur ensemble puisque l'accord GPEC peut viser un grand nombre de sujets.

Cet outil répond donc à une obligation légale d'une part, mais aussi à une nécessité de pérennisation de l'entreprise d'autre part. La GPEC en sa vision prévisionnelle permet donc de poser un cadre pour l'entreprise en mettant en œuvre des actions adéquates pour pouvoir réagir aux aléas.

Ceci se manifeste principalement à travers le Titre III de l'Accord Groupe GPEC de STEF. Ce titre est entièrement dédié aux différents dispositifs d'anticipation et engage l'entreprise à un réel suivi de ces derniers. On y trouve notamment la cartographie des métiers et des emplois sensibles qui permet de connaître les compétences comportementales et techniques requises, les évolutions possibles ou encore les formations liées aux emplois concernés. Puis, la prise en compte de l'évolution des métiers par l'anticipation des conséquences sur les emplois et l'importance accordée aux projets professionnels. Enfin, la gestion des carrières par différents biais tels que les Entretiens Annuels de Développement (EAD), les Entretiens Professionnels (EP) et la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et les bilans de compétences. Il s'agit, donc, de pouvoir anticiper différentes données qui permettront à l'entreprise de savoir réagir, et ce, de façon réactive.

En effet, tout événement pouvant être prévu et anticipé est une sécurité pour l'entreprise. Cependant, tout aléa ne peut pas être anticipé et il est tout de même nécessaire de laisser de la place pour la « surprise stratégique » d'Ansoff. Cela permet à l'entreprise de ne pas être rigide face aux changements non prévisibles et faire preuve d'adaptabilité peu importe le type d'événement.

Ainsi, le dispositif de GPEC STEF prend en compte le caractère évolutif de l'environnement du transport, un domaine en évolution constante, aussi bien en termes de législation, de disponibilité des ressources humaines, de concurrence ou encore relativement à la stratégie d'entreprise. L'organisation est sécurisée à long terme par l'anticipation des besoins à venir aussi bien en termes de besoin en personnel, de formation ou encore de moyen matériel.

Dans la continuité de cette logique, les conducteurs représentant des profils en pénurie, il est important d'assurer leur remplacement. Une préconisation pourrait alors être émise, il conviendrait d'accentuer le sujet de l'alternance dans cet accord. L'alternance est un des outils privilégiés dans un contexte tel que celui-ci car ce format permet la formation du collaborateur par le développement des compétences nécessaires, la transmission du savoir entre collaborateurs expérimentés et l'apprenant ce qui permet le développement des compétences comportementales attendues sur le poste concerné. Dans ce but, des contrats de professionnalisation pour des conducteurs ont été réalisés. Cela a permis à l'entreprise de former ses futurs collaborateurs, leur transmettre un savoir faire et un savoir être propre à l'entreprise STEF. Grâce à ce système, alors que la pénurie des profils conducteurs est assez importante, trois conducteurs ont pu être engagés.

La mise en place d'un accord GPEC pour appréhender les mutations organisationnelles est alors un moyen efficace et diversifié afin de les anticiper au maximum.

L'accord de GPEC favorisant l'adaptabilité aux mutations peut également être accompagné par la mise en place de nouveaux processus.

b) L'anticipation des mutations par la mise en place de nouveaux processus

L'anticipation de l'ensemble des aléas impactant l'entreprise peut également être développée par de nouveaux processus tels que défendus à travers la théorie de l'agilité. L'agilité est à considérer comme une capacité organisationnelle pour dynamiser et réguler l'adaptation continue aux transformations externes d'une organisation, tout en lui donnant les moyens de faire varier elle-même son environnement. La mise en place de processus agiles est une des réponses pour mieux intégrer l'ensemble des acteurs et leurs besoins (Crespin-Mazet, Goglio-Primard, et autres, 2019). Le terme « agile » décrit un système capable de s'adapter et de bien fonctionner dans des environnements en évolution rapide (Overby et autres, 2006)

Cette capacité d'adaptation repose principalement sur l'intelligence collective notamment par les processus de créativité et d'innovation dans les organisations : l'agilité estime que les

individus sont tous porteurs de connaissances et qu'ils doivent les échanger pour améliorer la performance globale. Cette théorie repose également sur le fait de formaliser l'ensemble des processus mais aussi de les informatiser et de développer un système de partage rapide grâce aux nouvelles technologies.

Ce type de processus restent pour le moment davantage théoriques que concrets, cependant il semble intéressant de pouvoir les développer dans un environnement mouvant comme celui du transport. Il y aurait un véritable intérêt de créer de la valeur en adoptant une culture du changement et une logique de collaboration aussi bien en interne qu'en externe

Ainsi, le développement de l'agilité consiste à suivre diverses mutations par la transmission d'informations nécessaires à l'activité et le développement d'innovations telles que les nouvelles technologies.

- c) L'anticipation des enjeux technologiques par le développement de la nouvelle technologie au sein de l'entreprise

Les mutations entourant l'entreprise concernent de tout évidence l'emploi de plus en plus intense des technologies de l'information, qui forme un véritable socle organisant le changement, en développant des réseaux qui interconnectent les connaissances.

En effet, le développement des contraintes administratives, législatives et opérationnelles ont amené les entreprises à trouver de nouvelles organisations, à mettre en place des outils digitaux mais également à améliorer leur organisation de travail. Les experts s'accordent à dire d'ailleurs que nous avons gagné 10 années en maturité digitale (Bouchery, 2022). Ces nouvelles mutations technologiques permettent donc la réactivité et l'adaptabilité évidente de l'entreprise. (Brangier & Bornet, 2011)

Dans la fonction RH, le développement de nouvelles technologies est tout à fait pertinent. En effet, elles permettent de brasser différentes données afin d'améliorer divers sujets tels que la gestion des compétences, le suivi individualisé des parcours de carrière ou encore la formation. Ainsi, les outils RH développant la GPEC sont améliorés, et de fait l'impact sur l'entreprise en tant que telle ne peut en être que positif.

Chez STEF Transport Lille, au regard des crises sanitaires alimentaires récentes, les clients vont probablement émettre des besoins d'une traçabilité instantanée et encore plus précise.

De fait, l'entreprise a déjà entrepris une dématérialisation des bons de livraisons, avec une transmission directe des informations aux clients avant même que la marchandise ne soit livrée sur leurs quais. Il s'agit, également, d'une volonté sanitaire afin de réduire les échanges de papiers. Mise en place depuis plus d'un an, cette dématérialisation est donc une réelle anticipation des demandes clients, de la société en elle-même et de la législation relative au transport de denrées alimentaires. Cette situation est donc portée également par la GPEC par l'anticipation du besoin en formation sur ces nouveaux outils. Les responsables de service et les exploitants transports ont été formés afin de faire bon usage de cet outil et pour qu'il soit le plus efficace possible.

La GPEC se définit comme un véritable exercice d'anticipation et s'associe à la mise en place d'une cartographie des compétences afin d'adapter les ressources de l'entreprise aux évolutions de son environnement. Cet ensemble ayant pour finalité de sécuriser l'organisation elle-même.

2) A la sécurisation de l'organisation par l'adaptabilité de l'entreprise aux diverses mutations

De façon évidente, l'anticipation aux mutations permet la sécurisation de l'organisation assurant, ainsi, l'adaptabilité de l'entreprise. La GPEC développée par l'entreprise permet de mettre en pratique différents plans d'actions afin de répondre et d'accompagner au mieux les changements auxquels l'entreprise fait face. La GPEC assure donc l'adaptabilité des métiers face aux mutations du marché du travail (a). Afin de réussir et d'optimiser l'adaptabilité de l'organisation, l'entreprise doit mettre en place une conduite du changement (b). Aussi, la GPEC n'étant pas le seul levier dans l'adaptabilité aux mutations de l'entreprise, la Responsabilité Sociétale des Entreprises peut alors être un dispositif complémentaire pour la soutenir (c).

a) Assurer la sécurisation des métiers de l'organisation au regard des mutations du marché du travail

Afin de répondre aux besoins d'adaptabilité de l'entreprise les métiers eux-mêmes doivent être sécurisés. Ainsi, cela passe par la pérennisation des postes essentiels à l'organisation (1) et par la préservation et le développement des profils talents de l'entreprise (2).

1) En assurant la pérennisation des postes clefs de l'entreprise

Afin de sécuriser l'organisation de l'entreprise à des fins d'adaptabilité et de pérennisation, la GPEC et notamment la gestion de carrières sont mises en œuvre. Cela implique l'anticipation des besoins par l'analyse de la sécurisation de l'organisation à travers les revues des postes clefs, comités carrières et compléter par la formation. Il s'agit de la projection à court et moyen termes de l'évolution des métiers, de l'identification des profils tels que les profils évolutifs, piliers, potentiels ou avec risque de départ qui pourrait nuire à l'organisation de l'entreprise et donc à son activité. En effet, il est indispensable dans le cadre d'une revue des postes clefs d'identifier le niveau de risque que ces derniers peuvent représenter. Ainsi, cette revue permet d'évaluer le niveau de risque de départ d'un salarié, d'en mesurer l'impact sur le poste et plus largement sur l'entreprise (Hindley, Aparisi, 2007).

Il en découle, alors, différents plans d'actions. Concernant la gestion des postes clefs, STEF a développé différents parcours tels que les parcours Devenir Directeur de Filiale, Devenir Directeur de Filiale Adjoint ou encore le « Graduat Program » plus spécifiquement. Ce parcours a lieu sur deux ans et a pour but de faire découvrir à un collaborateur les différents services nécessaires à l'activité dans le but de prendre à moyen terme des fonctions de direction. Des plans de compétences individualisés sont alors mis en place pour accompagner les collaborateurs.

Ces parcours permettent le développement des compétences des salariés à leur poste et leur garantissent une aisance supplémentaire. Ainsi, par ces différents parcours et accompagnements, ces collaborateurs améliorent leur flexibilité et permettent de répondre au besoin d'adaptabilité de l'entreprise.

Ainsi, la prise en compte de l'évolution des compétences par la GPEC est nécessaire et permet l'adaptabilité dont doit faire preuve l'entreprise. Il s'agit donc d'anticiper les départs, les recrutements ou encore les évolutions. La prise en compte de ces évolutions permet à la GPEC de mettre les compétences en adéquation à l'environnement dans lequel l'entreprise se développe par le biais notamment de la formation.

En somme, il s'agit de s'adapter aux éventuels événements en formant, en assurant la succession sur le poste concerné et en garantissant la sécurisation de l'ensemble de l'organisation. En complément de la sécurisation des postes clefs, il est nécessaire de développer et préserver les talents projetés sur les postes essentiels à l'entreprise.

2) *Assurer le développement des talents dans un but d'adaptabilité aux mutations du marché du travail*

Dans le cadre de l'anticipation de mutation, le développement et la préservation des talents est nécessaire afin d'avoir les compétences en adéquation avec les évolutions.

La pérennisation de l'entreprise permise par l'adaptabilité de celle-ci via la GPEC se vérifie donc à travers différents sujets. Il s'agit notamment, de la mise en adéquation à l'environnement concurrentiel, de la préservation des clients et la quête de nouveaux marchés. Cependant, il est nécessaire de faire une analogie entre la préservation des clients et la mise en adéquation des ressources humaines à l'environnement concurrentiel. En effet, dans le domaine du transport qui, comme précédemment évoqué, est un domaine avec de nombreux profils pénuriques, il est fondamental de développer et préserver les talents.

La notion de talent regroupe « *la somme des capacités d'une personne - les dons intrinsèques, les compétences, les connaissances, l'expérience, l'intelligence, le jugement, l'attitude, le caractère* » (Michaels et autres, 2001). On peut également considérer que la faculté de l'entreprise à rendre l'ensemble des salariés talentueux constitue un impératif stratégique (Garcia et autres, 2020). Cet enjeu est d'autant plus important dans une période où « *l'accélération du changement requiert des organisations plus agiles, les entreprises étant aujourd'hui confrontées à des transformations fondamentales tous les dix-huit mois et non plus tous les dix ans comme auparavant. Pas de business plan sans plan des talents* » (Barton, 2018).

La gestion des talents au sein STEF Transport Lille, dans ce contexte de mutation rapide et de pénurie des profils a donc été développée comme un véritable axe stratégique. Ainsi, cette sécurisation des talents est réalisée par différents parcours tels que les parcours Devenir Directeur de Filiale, Devenir Directeur de Filiale Adjoint ou encore le « Graduat Program » plus spécifiquement qui a lieu sur deux ans et qui a pour but de faire découvrir à un collaborateur les différents services nécessaires à l'activité. Des plans de compétences individualisées sont alors mis en place pour accompagner les collaborateurs. Ces parcours permettent le développement des compétences des salariés à leur poste et leur garantissent une aisance supplémentaire. La fidélisation mise en place permet de conserver ces talents au sein de l'entreprise.

Ainsi, par ces différents parcours et accompagnements les collaborateurs améliorent leur performance, leur polyvalence et permettent de répondre au besoin d'adaptabilité de

l'entreprise. Aussi, du fait de la continuité de ces parcours, ce dispositif garantit la disponibilité de compétences en adéquation et qui suivent les mutations du marché du travail.

Afin d'optimiser l'ensemble de ces actions, il est nécessaire d'accompagner les collaborateurs.

b) Accompagner l'ensemble de l'organisation vers les mutations pour en assurer leur réussite

Pour assurer l'adaptabilité aux mutations de l'entreprise, il est nécessaire d'accompagner les changements que subit l'organisation. La conduite du changement consiste à accompagner les individus d'une situation qu'ils connaissent et maîtrisent vers une situation nouvelle. L'enjeu est double puisque ce dispositif permet d'identifier les effets du changement sur les collaborateurs et d'orienter en conséquence les actions et les décisions de gestion. En somme, la conduite du changement vise à améliorer la performance d'une organisation et à favoriser l'appropriation du changement, à savoir l'intégration du changement dans le fonctionnement habituel de l'organisation. (Bornet, 2019).

Ainsi, la conduite du changement peut notamment s'opérer par la mise en place d'une communication globale comprenant direction, encadrement, salariés et représentants du personnel. L'objectif est de mettre en exergue les enjeux économiques, sociaux, et organisationnels auprès des salariés tout en construisant un compromis durable et acceptable par l'ensemble des salariés. En plus de cela, il est nécessaire de fédérer les institutions de représentation du personnel lors de la mise en place de l'ensemble de ces dispositifs.

Cette communication globalisée peut être mise en place par différents outils. Chez STEF Transport Lille, il serait nécessaire de mettre en place des supports variés puisque les ouvriers sédentaires et roulants ont difficilement accès à l'intranet de l'entreprise par exemple. Alors, des réunions et des campagnes d'informations, des affichages pourraient être créés afin d'expliquer les mutations à venir aux salariés.

Les managers devraient également suivre une formation afin de relayer au mieux les informations auprès des collaborateurs. En effet, l'encadrement de proximité doit être préparé, formé et soutenu par le service RH lui-même, lors de ces mutations.

Enfin, une politique de communication ouverte pourrait être un élément clef de préservation de motivation. En effet, dans une étude réalisée en 2018 par le cabinet Deloitte, Guy Martin (Directeur d'Autodesk) affirme qu'une collaboration efficace et une communication ouverte au sein de l'entreprise favorisent la réussite d'un projet, contribuent à la culture globale de l'entreprise et à ses objectifs, et permettent de maintenir un niveau de performance élevé dans les équipes.

Il est donc nécessaire de mettre en place des dispositifs internes agissant sur l'organisation de l'entreprise elle-même. Cependant, il est tout autant nécessaire de développer des actions permettant complémentarité entre l'organisation de l'entreprise et son environnement externe.

c) Le rôle de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en soutien de la GPEC dans l'anticipation des mutations

La RSE de l'entreprise en soutien de la GPEC peut alors apparaître comme un biais d'anticipation de diverses mutations. En effet, la loi climat et résilience du 22 août 2021 (LOI n° 2021-1104) a confié aux opérateurs de compétences (OPCO) une nouvelle mission d'informer et d'accompagner les entreprises face aux enjeux liés à la transition écologique et a renforcé la prise en compte de ces enjeux dans la négociation collective en matière de GPEC (Marième Diagne, 2022). Par conséquent, la RSE participe à l'adaptabilité de l'entreprise car elle est globale et touche de nombreuses mutations.

Le Groupe a d'ailleurs signé une charte RSE (Annexe n°4) qui porte sur la promotion interne et le développement des femmes et des hommes du Groupe, le respect de la diversité et de l'égalité de chances, la politique de qualité de vie au travail, les engagements sociétaux tournés vers l'insertion professionnelle, notamment des jeunes.

Ainsi, chez STEF Transport Lille la mise en place de la RSE donne plus de sens au travail via une dimension RSE renforcée auprès des équipes sur divers thèmes tels que l'écologie, l'éthique, le partage de compétences par un système de tutorat plus développé ou de parrainage/marrainage.

La GPEC est donc un véritable dispositif gagnant-gagnant car elle sécurise l'organisation à travers la mise à disposition des profils et des compétences nécessaires à la réalisation de l'activité. Mais aussi, et de façon essentielle, elle les préserve afin de mener l'activité à bien. Elle est aussi efficiente à travers la préservation des emplois des collaborateurs, le l'entièreté des composantes de l'entreprise.

Conclusion

La GPEC est un outil clef non seulement en Ressources Humaines mais également pour le développement de l'entreprise. Il est essentiel de développer les compétences des salariés afin de garantir les ressources quantitatives et qualitatives nécessaires à l'activité. Mais c'est aussi, avant tout, un enjeu économique. Le rôle des ressources humaines prend tout son sens quant à cet enjeu. Il est nécessaire d'anticiper, de maîtriser, de gérer les changements qui affectent l'activité.

D'une part, c'est par le changement de la fonction RH elle-même que l'ensemble de l'entreprise peut prouver son adaptabilité. Un service RH adaptable influence, par ses différentes actions, l'adaptation de l'entreprise à son environnement. En effet, la fonction RH a pour rôle d'identifier et d'adapter les compétences nécessaires à l'activité est un processus fondamental dans le développement des collaborateurs et de l'organisation elle-même. C'est par différents outils que les compétences peuvent être adaptées aux évolutions. En effet, ces évolutions ont transformé la fonction RH elle-même et le législateur est d'ailleurs intervenu afin de développer l'employabilité des salariés afin d'éviter les vagues de chômage et limiter l'obsolescence des compétences. Cette intervention s'est ensuite imposée comme une véritable voie de développement des RH et de pérennisation de l'entreprise. La GPEC est, aujourd'hui, un processus phare de la gestion des ressources humaines.

D'autre part, l'adaptabilité de l'entreprise dépend des enjeux sociaux, appréhendés par la GPEC. Ce qui rappelle à nouveau que ce processus est un véritable outil éclectique. La formation adapte, ainsi, les compétences et les métiers à l'environnement. La GPEC préserve et développe l'employabilité des salariés qui est essentielle pour garantir l'activité de l'entreprise. Par l'adéquation des compétences des salariés à celles nécessaires sur le marché du travail, l'entreprise anticipe les mutations, l'arrivée de compétences essentielles comme la maîtrise des logiciels informatiques.

Aussi la prise en compte des enjeux sociaux par la GPEC incite à mettre le salarié au cœur de son développement professionnel, il en devient donc acteur par différents outils. Il s'agit, par conséquent, de la mise en place de la mobilité professionnelle qu'elle soit propre à l'entreprise ou fonction du marché du travail. Afin de répondre aux besoins internes de l'entreprise, en cas de réorganisation ou encore pour répondre à l'évolution de l'environnement.

Cet ensemble développe, ainsi, l'adaptabilité de l'organisation afin d'anticiper certaines évolutions des collaborateurs et de l'environnement de l'entreprise.

Enfin, la GPEC est à ne pas négliger afin de soutenir la pérennisation de l'entreprise pour préserver sa place sur le marché. Ceci est d'autant plus justifiée lorsque l'entreprise développe son activité dans un secteur fortement concurrentiel.

Cette pérennisation est permise par le dynamisme de la GPEC, qui accentue l'adaptabilité de l'entreprise, garantie de la compétitivité quant aux compétences que nécessite l'entreprise, l'anticipation de besoins futurs dépassant le cadre de l'entreprise. Il s'agit donc du développement de la marque employeur et de l'image de marque en tant que telle. La GPEC intervient par le déploiement d'actions de diversité (Femme-Homme, handicap...) mais aussi par la prise en compte de la cause environnementale par exemple.

En somme, cela se réalise par l'anticipation d'enjeux socio-économiques, organisationnels et technologiques via l'accord GPEC de l'entreprise afin de mettre en adéquation, autant que possible, les besoins externes aux besoins internes de l'entreprise.

Il s'agit également d'anticiper ces mutations par la mise en place de processus ainsi que le développement des nouvelles technologies facilitant l'adaptabilité et assurant la pérennisation de l'entreprise. La GPEC intervient alors comme support en accompagnant la mise en place de ces dispositifs. Par conséquent, la GPEC sécurise l'organisation dans son ensemble par la pérennisation des postes clefs afin d'assurer les compétences et les profils nécessaires sur les postes phares de l'entreprise. Il s'agit de définir les postes essentiels et de mettre en œuvre un plan de formation cohérent. En complément, il s'agit de développer les talents à travers des parcours de formation individualisés pour garantir la disponibilité des compétences en adéquation au marché du travail.

De façon globale, l'accompagnement au changement est essentiel. L'ensemble de cette adaptabilité doit être accompagné pour garantir la réussite des mutations subies par l'entreprise. Cela passe par une communication adaptée et englobant l'ensemble des collaborateurs.

Enfin, avec plus de recul la GPEC peut être soutenue par la RSE afin d'anticiper certaines mutations provenant de l'évolution de la société elle-même. La RSE donne une marche à suivre nécessaire à l'adaptabilité de l'entreprise.

Ainsi, la GPEC est un outil englobant nombre de sujets nécessaires au développement de l'entreprise. En effet, tout aléa et toute mutation ne peuvent pas être envisagés et anticipés. Cependant, la GPEC accompagne véritablement l'entreprise dans l'appréhension de ces événements et permet d'y répondre grâce à sa capacité d'adaptabilité. Par conséquent, il est nécessaire de mettre à nouveau en exergue le fait que la GPEC joue un rôle quant à la

pérennisation de l'entreprise elle-même que ce soit en termes de ressources humaines qu'en terme économique.

En prolongement de cette étude, il serait intéressant de réviser, sous quelques axes l'accord GPEC de STEF Transport Lille. Ainsi, de nouveaux sujets faisant lien avec l'orientation stratégique et en référence au marché du travail pourraient y être ajoutés. Il s'agit entre autres, de l'anticipation concernant les emplois touchés par le vieillissement de la population. Notamment au sujet de la prévention et de l'anticipation des départs en retraite de cette population, qui à court terme, seront nombreux. A cet égard, l'alternance serait un sujet à développer davantage dans l'accord GPEC de l'entreprise. Il serait donc nécessaire de l'ajouter sous la forme d'un article faisant référence au parcours du collaborateur, aux dispositifs de gestion des ressources humaines et du développement des compétences tout au long de la vie professionnelle. L'article relatif à l'alternance au sujet de l'anticipation des besoins pourrait être écrit comme suit :

“ARTICLE X - Priorisation de l'alternance en matière de recrutement

STEF Transport Lille souhaite développer sa politique d'alternance afin que celle-ci puisse servir les recrutements de demain et intervenir en anticipation du vieillissement de la population collaborateurs.

Le recrutement d'alternants doit être un axe majeur de notre politique de recrutement afin d'assurer un renouvellement des générations dans l'entreprise qui est notamment l'un des moyens d'intégrer des personnes aux compétences nouvelles. Il est important de rappeler que la politique de recrutement de l'entreprise est fondée sur les compétences des candidats et non sur l'âge.

Les alternants déjà formés aux compétences que nécessite l'entreprise et nos métiers, aux processus STEF et intègrent les valeurs de l'entreprise, représentent un véritable « investissement » pour l'avenir. Ceux-ci ne doivent pas être négligés car constituant un véritable vivier pour les futurs besoins de recrutement de l'entreprise. L'Entreprise STEF Transport Lille veillera en cas de réussite de l'alternance à privilégier leur recrutement sur des postes à durée indéterminée.

L'Entreprise s'engage ainsi à donner l'accès à la diffusion des postes et à étudier de manière privilégiée, à compétences égales, les candidatures de ses collaborateurs sur les postes à durée indéterminée disponibles dans l'entreprise.

Afin de développer l'intégration des alternants au sein de l'Entreprise sur le long terme et dans un but d'amélioration continue du développement de l'alternance, un suivi de l'accord sera mis en place. Il s'agira d'un indicateur correspondant au taux de transformation des contrats de professionnalisation et contrats d'apprentissage en CDI en fonction de la durée de leur formation au sein de l'entreprise."

En outre, comme précédemment exposé, il conviendrait d'accompagner le changement au sein de STEF Transport Lille. En effet, c'est une nécessité de mettre en place ce type de dispositif afin de s'assurer une plus grande adhésion des collaborateurs et des Instances Représentatives du Personnel. Ce type d'action est d'autant plus légitime lorsque l'entreprise connaît peu de turn over et qu'une grande majorité de salariés sont présents au sein de l'entreprise depuis de nombreuses années.

Ainsi, un article de cet accord devrait donc envisager l'accompagnement au changement. Il pourrait s'agir de présenter l'article de cette façon :

"ARTICLE X - L'accompagnement des collaborateurs par la conduite du changement des projets

Les différentes directives et stratégies de l'entreprise sont amenées à mettre en place des changements ou à subir des mutations. Pour permettre à chaque collaborateur d'appréhender au mieux ces changements, de faciliter leur adhésion, de se préparer aux évolutions des emplois et des compétences que ces projets impliquent, la direction et le service des Ressources Humaines sont responsables du pilotage de l'accompagnement au changement.

A ce titre, lorsque des changements conséquents sont envisagés des groupes de travail seront mis en place. Ils concernent aussi bien les managers que les membres du Comité de Direction qui identifient les populations concernées ainsi que la nature et le niveau d'impact sur celles-ci, définissent des mesures d'accompagnement au changement adaptées et la construction des dispositifs cohérents.

La mise en œuvre et la communication relative à ces dispositifs est réalisée par le service des Ressources Humaines et les managers dans le cadre de leur rôle d'accompagnement des collaborateurs.

Enfin, les projets ayant un impact majeur et les mesures de conduite du changement inhérentes font l'objet de consultations du CSE."

Ainsi, l'ensemble de ce mémoire amène à s'interroger sur l'avenir de la GPEC. De par les diverses évolutions, il n'y a aucun doute sur le fait que d'autres changements vont être opérés.

Il est notamment question des individus qui risquent de devenir davantage attentifs à la gestion de leur portefeuille de compétences, comme un réel capital et qui deviendront, de fait, très sélectifs quant au choix des missions qui leur seront proposées. Potentiellement, ils auront comme priorité, de maintenir leur attractivité et leur valeur sur le marché du travail. Cette individualisation peut, ainsi, conduire les entreprises à penser à la naissance d'un nouveau « contrat social » (Thibault, 2019), pour assurer leur attractivité et leur adaptabilité pour cette nouvelle génération de collaborateurs.

Bibliographie :

Ansoff, I. (1980), Strategic Issue Management, Strategic Management Journal, n°1, pages 131-148

Baruel Bencherqui, D. (2005), Employabilité et politiques managériales dans l'entreprise, L'Harmattan

Baruel Bencherqui, D; Le Flanchec, A; Mullenbach-Servayre, A. (2011), La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés, Revue Management et Avenir

Ben Aissa, H. et De la Burgade, E. (2009), En quoi et comment la mise en place du droit individuel à la formation contribue-t-elle à la démarche de développement des compétences dans le réseau d'une entreprise de services ? Le cas de deux réseaux d'entreprises de services, Actes du 20ième congrès annuel de l'AGRH

Benchmarking Working Europe, (2015), ETUI

Bornet, C. (2019), Conduite du changement, Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés, Dunod, pages 128 à 132

Bouchery, F. (2022), Innovation SIRH : quels changements la crise sanitaire a-t-elle pu faire émerger ? Umanis

Brangier, E ; Bornet, C (2011) L'agilité organisationnelle : innovation organisationnelle ou asservissement aux changements

Bravo, K. (2003), Une étude exploratoire sur une « situation particulière du travail » : le freelance ou la carrière innovante, 14e congrès de l'AGRH

Bretesché, S; Krohmer, C. (2010), Fragiles compétences, Economie et Gestion, Presses des Mines

Cedefop. (2010), A bridge to the future European policy for vocational education and training 2002-10, Cedefop Reference Series

Chandler, A. (1977), The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business

Citeau, JP. (2000), Gestion des ressources humaines, Principes généraux et cas pratiques, Éditions Armand Colin

Colle, R; Peretti, JM; Cerdin, JL. (2005), La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte. Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°55, pages 2-21

Crespin-Mazet, F; Goglio-Prilmard, K; Guittard, C; Dupont, L. (2019), Communautés et agilité : la complexité de l'organisation innovante, Innovations, De Boeck Supérieur

Defélix, C; Dubois,M; Retour,D. (1997), « GPEC : une gestion prévisionnelle en crise », GRH en crise, GRH face à la crise ?, Montréal, Presses HEC, pages 83-97

Defélix,C; Klarsfeld, A; Oiry, E. (2006), Nouveaux regards sur la gestion des compétences, Paris, Vuibert

Devos, V; El Akremi,A. (2005), Flexibilité et gestion des compétences : dualité des nouveaux modes de régulation, La société flexible, pages 243 à 266

Dietrich, A., Jouvenot, C. (2006), L'employabilité, entre travail et emploi , 17ième congrès de l'AGRH

Dominique,T.(1990),La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences, l'Harmattan

Dubar, C. (2007), La crise des identités-l'interprétation d'une mutation, PUF

Dupray, A; Guillemot, D; Melnik-Olive, E. (2017), La formation continue en contexte : l'entreprise et ses salariés au cœur des enjeux, Cereq, n°137

Dupuich-Rabasse, F. (2008), Management et gestion des compétences, L'Harmattan

Flallo,L; Vittori, JM. (2018), Dominic Barton : Pas de business plan sans plan des talents ! Les Echos

Garcia,JF; Brillet,F; Montargot, N. (2020), Développer les talents des non-cadres par une politique d'intégration des primo-arrivants : le cas d'une entreprise publique en mutation, Recherche en Sciences et Gestion

Gaussel,M. (2011), « Se former tout au long de sa vie d'adulte », IFE, Veilles et Analyses n° 61

Gérard, L, (2022) Les OPCO au défi de la transition écologique (Marième Diagne), Centre Inffo, Consulté le 04/08/2022, disponible sur <https://www.centre-inffo.fr/site-centre-inffo/actualites-centre-inffo/le-quotidien-de-la-formation-actualite-formation-professionnelle-apprentissage/articles-2022/les-opco-au-defi-de-la-transition-ecologique-marieme-diagne>

Giraud, L; Roger,A; Thomines, S. (2012), La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique, Revue de gestion des ressources humaines 2012, n° 84, pages 44 -60

Guergoat-Larivière, M; Perez, C. (2017), Formation continue des salariés en temps de crise : quels liens avec les ajustements pratiqués par leurs entreprises ?, n°137

Hervé,C; Bommier,C; Tudrej,B; Torres,P; Charliergh,P. (2018), L'engagement éthique dans l'entreprise, comme dans toute institution doit être construit dès aujourd'hui pour demain,

Ethics, Medicine and Public Health, n°7, Pages 107-111

Herzberg, F. (1971), *Work and the nature of man*, New York : World Publishing

Hindley, D ; Aparisi, P. (2007), *GPEC et PSE: anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise*, Eyrolles

INSEE, (2021), *La consommation des ménages en biens chute lourdement en mars (-17,9 %), seule la consommation alimentaire augmente*, n°108

INSEE, (2022), *Au premier trimestre 2022, le PIB se replie légèrement (-0,2 %), le pouvoir d'achat du RDB des ménages par unité de consommation recule nettement (-1,9 %)*, n°137

INSEE, (2022), *En mars 2022, les prix à la consommation augmentent de 4,5 % sur un an*, Informations Rapides, n°85

ISO 3000 *Management de la qualité*, Pourquoi ISO 9001, Consulté le 14 juillet 2022, disponible sur: <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>

Jardillier, P. (1972), *La Gestion prévisionnelle du personnel*, PUF

Labriffe, A. (2008), *Les compétences au cœur d'une GPEC renouvelée, GPEC pour une stratégie durable et adaptable*, Afnor éditions, pages 1-12

Lahiri, G; Schwartz, J. (2018), *The hyper-connected workplace: Will productivity reign?*, 2018 Global Human Capital Trends

Lasserre, R. (2014), *La formation professionnelle en Allemagne, Dynamiques socio-économiques et capacités d'adaptation du système dual*, pages 17-32

Le Boterf, G. (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Editions d'Organisation

Ledoux, JP (2015), *RH au quotidien, La GPEC*, pages 136-185

Legrand, H. (2006), "Sur un nouvel objet juridique non identifié, la GPEC", *Droit Social*, n°3, pages 330-333

Le Monde. (2009), « Le Trophée du capital humain », *Le Monde Economie*

Luttringer, JM; Willems, JP. (2010), *La loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie*, page 417

Maggi-Germain, N. (2009), *La capacité du salarié à occuper un emploi*, *Revue de droit social*, n°12, pp. 1-12

Martory,B; Crozet,D. (2016), Chapitre 4. Le pilotage de la formation, Gestion des ressources humaines, pages 95 à 127

Maslow, A (1954), Motivation and personality, Harpers

Méhaut, P. (1996), Se former tout au long de la vie ?, Céreq-Bref, n° 120

Michaels E, Handfield-Jones H, Axelrod B. (2001), The war for talent, Harward Business School Press

Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion, (2014), Réforme de la formation professionnelle, Dossier de presse, Consulté le 04 juin 2022, Disponible sur https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/DossierDePresse_FormationPRO_Vdef.pdf

Moati,P. (2001), Les stratégies d'adaptation des entreprises : éléments d'analyses, Credoc

Mouillac-Delage, A. (2017), GPEC : qualification aux contours mal définis

Oasys consultants, (2010), Regards croisés RH et partenaires sociaux sur la mise en œuvre de la GPEC », WKRH WKCE, Consulté le 09/06/2022, Disponible sur: <http://www.slideshare.net/grimmersoft/etude-gpec-grimmersoft-wkrhwkce-oasysconsultans>

Oiry, E; Bellini, S; Colomer, T; Fayolle, J et autres. (2013), La GPEC : de la loi aux pratiques RH – identification de quatre idéaux-types, Annales des Mines - Gérer et comprendre, n°112, pages 4 à 16

Overby, E (2006), Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology, pages 120-131

Panczuk, S; Point, S. (2008), Enjeux et outils du marketing RH: Promouvoir et vendre les ressources humaines,Eyrolles

Pascail, L. (2004), La démarche compétences : Une prescription facultative ?, page 63-73

Penicaud, M; Bussereau, D. (2018), Conseil des ministres du 27 avril 2018, Liberté de choisir son avenir professionnel

Peretti, J. M. (2001), Dictionnaire des Ressources Humaines, Vuibert

Pigeyre,F. (2007), Anticipation et flexibilité, Gestion des RH, Dunod, pages 153-155

Plane,JM. (2000), La gestion des ressources humaines, collection Dominos, Flammarion

Poulain-Rehm, T. (2006), Les théories de la fidélisation, Encyclopédie des ressources humaines, pages 442–448

Shoot,B. (2018), La communication ouverte, clé d'un haut niveau de performance

Soparnot R. (2008), La capacité d'adaptation ça se travaille, L'Expansion, Management Review,

Supply chain info, (2020), Marché du transport routier : Quelles sont les tendances 2021 ? Consulté le 04/08/2022. Disponible sur : <https://www.supplychaininfo.eu/marche-transport-routier/#:~:text=Evolution%20des%20prix%2C%20cadre%20r%C3%A9glementaire,du%20transport%20routier%20de%20marchandises>

Thibault, F. (2019), La GPEC n'a plus rien d'une usine à gaz, Compétences, Mag Rh, Consulté le 31/07/2022, Disponible sur <http://www.magrh.reconquete-rh.org/index.php/articles/carrieres/108-thibault-5>

Thierry, D; Sauret,C. (1994), La gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences, Paris, L'Harmattan

Thierry,D; Sauret,C. (1993), La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Pour l'emploi, L'Harmattan,

Trotzler, C (2006), Le choc du licenciement : femmes et hommes dans la tourmente, Travail, genre et sociétés, n°16, pages 19 à 37

Verby, E; Sambamurthy, A; Bharadwaj,V. (2006), Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology, European Journal of Information Systems, n°15(2), pages 120-131

Verrier,G; Bourgeois,N. (2016), Faut-il libérer l'entreprise ?, Dunod, page 132

Vie publique, (2021), Covid-19 : quel impact sur la productivité des entreprises ? La Rédaction, Consulté le 24/07/2022, Disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/en-bref/278060-covid-19-et-impact-sur-la-productivite-des-entreprises>

Zarifian,P. (1995), Le travail et l'événement, L'Harmattan

Zarifian,P. (1999), Objectif compétence. Pour une nouvelle logique, Liaisons, pages 70, 74 et 77

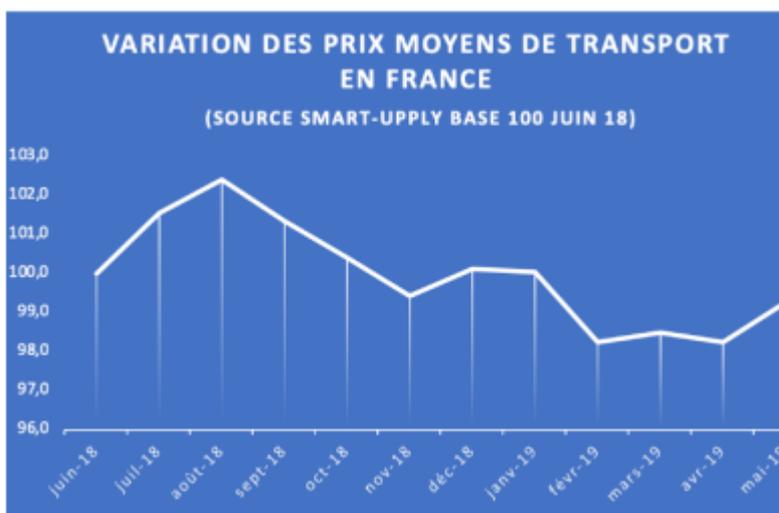
Zarifian,P. (2001), Le modèle de la compétence. Paris, Éditions Liaisons

Annexes

Annexe n°1 : Carte des filiales du Groupe STEF



Annexe n°2: Variation des prix moyens de transport en France de juin 2018 à mai 2019



Upply "Compare & Analyse" Slight dip in road transport prices in France over the past year, Disponible sur www.upply.com, consulté le 10 juillet 2021

Annexe n°3 : Evolution du chiffre d'affaires de 2016 à 2020 en %

	2016-2018	2018-2020
Taux d'évolution du CA (En %)	13,2	3,4
Taux d'évolution du résultat (En %)	383,9	71,7



RESPECTER LES HOMMES ET LEUR ENVIRONNEMENT

La mission de STEF est de créer un lien durable entre les univers de la production et de la consommation de produits agroalimentaires, grâce à une démarche économique et sociale harmonieuse menée dans le respect des grands équilibres environnementaux.

Depuis sa création, le Groupe a toujours considéré la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise comme une des composantes essentielles de son activité. Cet engagement se traduit par sa notation ECOVADIS Gold ainsi que par de nombreuses récompenses décernées en Europe.

UN MODELE SOCIAL ORIGINAL AU CŒUR DE LA DEMARCHE ENTREPRENEURIALE DU GROUPE

Depuis 25 ans, le Groupe s'est construit autour d'une vision entrepreneuriale associant les salariés au capital, ce qui lui a permis d'assurer son indépendance. Ce modèle permet aujourd'hui à plus de 60% de ses salariés en Europe de participer à son actionariat.

Il s'articule autour de quatre autres engagements forts :

- La promotion interne et le développement des femmes et des hommes du Groupe,
- Le respect de la diversité et de l'égalité de chances,
- Une attention particulière à la politique de qualité de vie au travail,
- Des engagements sociétaux tournés vers l'insertion professionnelle, notamment des jeunes.

UNE POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE VOLONTARISTE ET DURABLE

Le développement économique de STEF s'accompagne d'une démarche environnementale responsable visant à maîtriser et réduire les impacts liés aux activités du Groupe. La prise en compte du réchauffement climatique a orienté ses engagements autour de 5 axes :

- La réduction des gaz à effet de serre avec notamment l'emploi de fluides frigorigènes naturels,
- La maîtrise des consommations d'eau et d'énergie au travers d'un système de management certifié,
- Le recyclage et la valorisation des déchets,
- L'expérimentation de technologies alternatives pour ses véhicules,
- Une démarche environnementale certifiée dans le Pôle Maritime.

L'ensemble de cette démarche s'inscrit dans la durée et dans le respect de la performance économique du Groupe.

Les engagements et les progrès réalisés par STEF dans les domaines sociaux, sociétaux et environnementaux lui permettent de se positionner aujourd'hui comme un leader responsable vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes de la chaîne agro-alimentaire. Portées par leurs valeurs communes : Enthousiasme, Respect, Rigueur et Performance, les équipes de STEF s'impliquent au quotidien pour pérenniser ce modèle unique et faire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise un levier de progrès et de performance.

Stanislas Lemor
Président Directeur Général

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and lines.

Marc Vettard
Directeur Général Délégué

A handwritten signature in black ink, featuring a large, prominent initial 'M' followed by a series of connected loops and a trailing line.